



N° d'ord
N° de sé

UNIVERSITÉ DE OUARGLA
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ DANS LE CADRE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
MAGISTÈRE

SPÉCIALITÉ : SCIENCES DE GESTION
OPTION : MANAGEMENT

PAR L'ÉTUDIANT : SIAGH AHMED RAMZI

THEME :

CONTRIBUTION DU PROFIL ENTREPRENEURIAL
À LA RÉUSSITE DE L'ENTREPRISE
ÉTUDE EMPIRIQUE DU CAS DES ENTREPRENEURS
DE OUARGLA

SOUTENU PUBLIQUEMENT LE : 18 SEPTEMBRE 2003

DEVANT LE JURY COMPOSÉ DE :

Dr. KEDDI ABDELMADJID. Professeur à l'Université d'Alger. Président.
Dr. LAAMA AHMED. Maître Assistant chargé de cours. Université de Ouargla. Rapporteur.
Dr. MOKHTAR MOHIEDDINE. Professeur à l'Université de Ouargla. Examineur.
Dr. BEKHTI BRAHIM. Maître de conférences. Université de Ouargla. Examineur.

ANNÉE UNIVERSITAIRE
2002/2003

Remerciements

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à mon professeur Ahmed Laama pour vouloir bien accepter d'encadrer ce travail et surtout pour sa confiance et ses recommandations.

Je remercie également le Docteur Hamza Bengherina pour son soutien et son suivie quotidien de ce travail, le Docteur Brahim Bakhti, Fouzi Chaoubi, Samir Bellal, gharib Boulerbah pour les aides importantes qui m'ont été consacrées. Ainsi que, à ma collègue d'Allemagne Sabine Harttig de l'agence GTZ pour ses directives et ses conseils et à Hambaba Mohammed Lakhdar de l'université de San José pour son aide en documentation et applications.

Un grand remerciement est aussi à mes collègues Mohamed Barka, Abderrezak Sebgag, ElAlla Atik, Mebarek Boualag, Ahmed Benmalek, Boudjemaa Amari.

Dédicaces

A mes chères parents Saïd & Nouna pour leur soutien et à tout mes frères et Soeurs

A MES TRÈS CHÈRES ENFANTS SIFEDDINE & LAMISE ET LEURS MAMAN.

إن الهدف من بحثنا هذا هو محاولة التأكد ميدانيا مدى مساهمة التركيبة والقدرات الشخصية للمقاول في نجاح المؤسسة وهذا بناء على دراسة إحصائية إستقصائية لعينة من المقاولين أصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة بمنطقة ورقلة.

وقد تم من خلال هذه الدراسة استعمال تحاليل إحصائية متعددة الأبعاد شملت التحليل العاملي كأدوات إحصائية قادرة على تبين أهم التركيبات الشخصية والسلوكية للمقاولين المصنف والترتيبي والتي تساهم في بناء تصنيف إنتماء المؤسسات إلى أحد المجموعتين وهما المؤسسات الناجحة والمؤسسات العاجزة. وفي هذا الصدد تطرقنا لبعض العوامل في التركيبة الشخصية للمقاول والتي تنحصر في جملة من العوامل الإجتماعية والثقافية والبيئية التي تحيط بالمقاول وقد كشفنا مدى تفاعلها وتأثيرها على سلوك المقاول في إدارة مؤسسته.

النتائج المحصل عليها ظهرت ذات منفعة عالية بالنسبة للمؤسسات المالية والمستثمرين وكذا أصحاب القرار حيث تمكنهم من معرفة مسبقة لأهم بؤابر نجاح المقاول.

التحليل – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – الإدارة – الفكر المقاولاتي – المقاول الكلمات المفتاح: التسيير. – القيادة – العاملي

Résumé

A travers un échantillon d'entrepreneurs locaux, nous avons essayé de savoir si leurs profils ont une impacte sur la performance de leurs entreprises. A savoir si ses caractéristiques traduisent, au moins partiellement, leurs réussite. Et peuvent-elles les prédisposer à développer leurs entreprises.

Cette étude empirique a été menée par des méthodes de la statistiques multidimensionnelle notamment de l'analyse factorielle discriminante, l'analyse de correpondances et la classification hiérarchique.

Les résultats obtenues sont d'une grande prémisses pour les organismes financiers, les investisseurs et les décideurs dans la mesure où elles leur donne pleinement une vision plus claire sur la prédisposition de leurs futurs entrepreneurs.

Mots Clés :

Entrepreneur – esprit entrepreneurial – la direction – les PME – l'analyse factorielle – leadership – management.

Table des matières

Introduction générale	I
------------------------------	---

Partie 1 - Cadre théorique de l'entrepreneuriat	13
--	----

Chapitre 1 - Cadre conceptuel de l'entrepreneur et de l'esprit d'entreprise	14
--	----

1.1 - Historique et définition de l'entrepreneur	14
1.2 - La Nécessité d'une théorie de l'entrepreneur	16
1.2.1 - Le " facteur résiduel " des modèles de croissance	17
1.2.2 - Le Développement inégal des nations	17
1.2.3 - L'Encouragement public aux entrepreneurs	17
1.3 - Les théories de l'entrepreneur	18
1.3.1 - L'Efficiencia X de Leibenstein	18
1.3.2 - Le Processus de marché de Hayek et Kirzner	19
1.3.3 - Knight et le rôle de l'incertain	20
1.3.4 - Schumpeter et l'innovation	21
1.4 - Émergence du développement de l'entrepreneuriat	22
1.5 - Les dimensions du comportement de l'entrepreneur	27
1.5.1 - L'orientation stratégique	28
1.5.2 - Le degré d'engagement	29
1.5.3 - Engager les ressources :	30
1.5.4 - La maîtrise des ressources	31
1.5.5 - La structure managériale	32
1.5.6 - La politique de rémunération	34

Chapitre 2 - Les compétences des entrepreneurs	36
---	----

2.1 - Cadre conceptuel des compétences entrepreneuriales	37
2.2 - Typologie des compétences	39
2.3 - Les traits entrepreneuriaux	44
2.4 - Compétences requises et réussite entrepreneuriale	46
2.5 - Identification et spécificités du couple entrepreneur - entreprise	48
2.6 - les qualités de l'entrepreneur	50
2.7 - Rôles et fonctions du dirigeant dans la gestion des entreprises	52
2.7.1 - Fonctions liées à l'esprit d'entreprise	55
2.7.2 - Fonctions liées à la gestion	58

Chapitre 3 - Facteurs entrepreneuriaux de succès des entreprises	61
---	----

3.1 - Différentes approches de la structuration des organisations	62
3.2 - Fondements de l'approche socio-économique des entreprises et des organisations	65
3.3 - Concept socio-économique de la performance globale	68
3.4 - Facteurs de survie des entreprises en général	70
3.5 - L'entreprise comme système	74
3.6 - L'administration des entreprises	76
3.6.1 - Henri Fayol	76
3.6.2 - Les Styles X et Y	78
3.6.3 - L'Entreprise du 3 ème type	80
3.7 - Caractéristiques particulières liées à la gestion des petites entreprises	82
3.8 - Méthodes de gestion des petites et grandes entreprises	86

3.9 - Nécessité d'assurer un développement continu de la P.M.E	90
3.10 - Les six phases de la croissance de l'entreprise	95
3.11 - Mythes sur la croissance des entreprises	98
3.12 - Limites des théories du leadership sur l'efficacité des dirigeants des PME	101
3.12.1 - Conditions d'efficacité d'un système de gouvernance	101
3.12.2 - Nécessité de cultiver les qualités de leadership à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise	104
3.12.3 - Leadership et management	105

Partie 2. Environnement global de l'entrepreneuriat et de la PME en Algérie

Chapitre 4 - Situation globale de la PME en Algérie

4.1 - Cadre d'approches définissant la PME	110
4.2 - Caractéristiques particulières des PME algériennes	115
4.3 - État des lieux du secteur de la PME/PMI en Algérie	120
4.3.1 - Configuration de la population des PME	123
4.3.2 - Répartition des PME dans les principaux secteurs d'activités	124
4.3.3 - Présentation des entreprises par catégories	127
4.3.4 - Répartition spatiale des PME/PMI dans les principales wilayas	128
4.4 - Importance des PME dans l'économie nationale	129
4.4.1 - Contribution de la PME au produit intérieur brut (Pib)	130
4.4.2 - Comparaison de la contribution à la valeur ajoutée	131
4.4.3 - La part du secteur informel dans l'économie nationale	131
4.4.4 - La part des PME dans les échanges extérieurs	132
4.4.5 - Système d'information statistique du secteur de la PME	133
4.4.6 - Investissements	133
4.4.7 - Projets en partenariat	135
4.4.8 - Réalisation des projets	136
4.4.9 - Les zones industrielles et d'activité	138
4.4.10 - Les obstacles au développement du secteur de la PME	139

Chapitre 5 - Environnement politique et institutionnel de promotion et développement de l'entrepreneuriat et de l'entreprise en Algérie

5.1 - Politique de l'état en faveur des petites et moyennes entreprises	143
5.1.1 - Flexibilité des entreprises	145
5.1.2 - Action des PME sur la croissance de l'emploi	145
5.1.3 - Encourager l'investissement	145
5.1.4 - L'accompagnement et suivi des projets d'investissement	146
5.2 - Les mesures d'assistance et de soutien à la promotion de la PME	147
5.2.1 - L'entrepreneur et l'assistance à la PME	149
5.2.2 - L'État et l'Assistance à la PME	150
5.3 - Les organismes et programmes d'appuis à la promotion et soutien de l'entrepreneuriat et de la PME	152
5.3.1 - Rôle et intervention de l'État	153
5.3.2 - Projets et programmes de développement de l'entrepreneuriat et de la PME	156
5.4 - Le Développement de la PME et de l'entrepreneuriat en Algérie	165
5.5 - Horizons futurs et recommandations pour le développement du secteur de la PME	166

Partie 3. Étude statistique et empirique	168
Chapitre 6 - Cadre général d'étude des phénomènes entrepreneuriaux	170
6.1 - Méthodes et théorie d'étude des phénomènes entrepreneuriaux	170
6.2 - Questions génériques, fondements théoriques utilisés dans l'étude du phénomène entrepreneurial	173
6.3 - Les dimensions cognitive, paxeologique et structurelle du phénomène entrepreneurial	177
Chapitre 7 - Cadre de l'étude et d'analyses statistiques	179
7.1 - Présentation générale des PME - terrain de notre recherche	180
7.2 - Méthodologie d'approche et d'analyse	182
7.3 - Élaboration et étude du questionnaire	185
Chapitre 8 - Étude empirique	191
8.1 - Échantillon et données étudiées	191
8.1.1 - Détermination de l'échantillon	191
8.1.2 - taille de l'échantillon	192
8.1.3 - Caractéristiques et représentativité de l'échantillon	193
8.2 - Déroulement de l'enquête et collecte d'informations	195
8.3 - Le traitement des données	197
8.4 - Présentation et analyse des résultats empiriques	201
Conclusion	218
Annexes	223
Références Bibliographiques	266

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'expérience nous a enseigné que les qualités de dynamisme et d'efficacité des responsables sont essentielles pour mettre en place des changements significatifs dans toute organisation. Dans le secteur public comme dans le secteur privé, on reconnaît généralement que la direction est un ingrédient essentiel pour obtenir des organisations efficaces, réceptives et créatrices de valeur. Les enjeux, du comportement et d'action des entrepreneurs, sont de taille pour l'économie du pays.

Les dirigeants d'entreprises s'appuyaient, sur leurs études préalables puisées dans les domaines, industriel, commercial, financier, organisationnel et ressources humaines. Leurs comportements, engagés irréversiblement, étaient actionnés, la plupart du temps, de manière intuitive, voir même impulsive. Ce comportement, caractérisé ainsi, n'inquiétait pas trop les dirigeants jusqu'à une certaine époque où leurs entreprises étaient dans un environnement de croissance rapide, et où la réaction de la concurrence était plus ou moins prévisible.

Par contre, et depuis particulièrement ces deux décennies, le comportement des dirigeants éprouve des revers, l'écart de performance enregistré entre le prévu et le réalisé est dû en majeure partie aux fréquentes fluctuations de l'économie et le poids des contraintes socio-économiques plus pesant. Tout cela conjugué à un comportement versatile et parfois surprenant de la majorité des acteurs socio-économiques et politiques. Tous ces facteurs faussent à même les meilleures prévisions.

Le dirigeant doit pour assumer son rôle adéquatement, combiner des qualités managériales fondamentales et parfois disparates ; capacité à voir le long terme, connaissance des grands mécanismes économiques de son secteur et de ses marchés (*à l'échelle nationale et internationale*), tempérament de joueur astucieux, homme visionnaire, habille, calme, etc. plus la volonté d'entraîner son entreprise derrière lui et d'engager son équipe sur les objectifs à atteindre.

Contrairement aux grandes entreprises qui se caractérisent par la répartition des fonctions et tâches de direction entre plusieurs personnes et à des degrés différents de sa structure hiérarchique. La notion de dirigeant ou entrepreneur forme le pivot des différents parties de sa structure organisationnelle. Tout se forge, donc, sur la responsabilité du

dirigeant car toutes les décisions prises dans l'entreprise reviennent au propriétaire ou le dirigeant, qui réunit entre plusieurs fonctions en même temps ayant trait à la gestion, le marketing, les approvisionnements...etc. Les chefs d'entreprise, notamment ceux des petites et moyennes entreprises (PME) modernes, doivent être de plus en plus compétents dans ces fonctions gestionnaires.

Pour survivre et prospérer dans un réseau environnemental dynamique et flexible, les PME doivent adopter une organisation et des normes du travail adaptées aux changements incessants. Il apparaît donc évident que l'action et le comportement du dirigeant affecte fortement le fonctionnement de l'entreprise et son devenir. Ainsi, toute décision prise aura des répercussions directes sur sa croissance, son développement, son équilibre financier, sa gestion et sa stratégie.

La wilaya de Ouargla est caractérisée par un important tissu d'entreprises opérant dans le secteur industrielle et de services, malgré la prédominance du secteur pétrolier dans la région de Hassi-Messaoud (à 70 Km du chef lieu de la Wilaya de Ouargla). La wilaya renferme aussi, un potentiel en petites et moyennes entreprises. Le développement économique de cette région est conséquent à une volonté visible à travers la réhabilitation des zones industrielles et zones d'activités qui reste, encore, une préoccupation quant à une meilleure gestion de ces zones afin d'accueillir des investissements importants qui pourront présenter un intérêt particulier pour la wilaya au plan économique et social. Le secteur privé qui a consenti de grands efforts ces dernières années dans la wilaya occupe une position très stratégique et est représenté par des unités économiques dont la complémentarité au secteur public est indéniable et dont le fonctionnement permet, aussi, d'entrevoir des avantages socio-économiques considérables pour la région.

C'est pour cela que la démarche de recherche dans laquelle nous nous sommes engagés à pour objet de montrer l'importance et l'influence du profil entrepreneurial sur la vie de l'entreprise et dont résulte un mode de management marqué par les compétences et de faire apparaître les effets positifs et négatifs que peut avoir ce profil sur l'entreprise, impliquant toutes ses caractéristiques dans l'amélioration des performances économiques mais aussi sociales de ces organisations et susceptibles de leur permettre d'évoluer favorablement dans le futur. En d'autres termes, nous nous interrogerons sur les types de représentations de profils

que se fait le dirigeant et sur les liens qui existent entre les valeurs qui animent le dirigeant et la pérennité de son entreprise.

Ainsi, nous nous efforcerons, dans notre recherche qui porte sur le profil d'entrepreneur de la région de Ouargla, à traiter particulièrement le secteur de la petite et moyenne entreprise, véritable contenant d'isolement du dirigeant-proprétaire, afin de mieux analyser l'impact du comportement et profil entrepreneurial sur la pérennité de l'entreprise, chose qui est difficile à réaliser si le cas des grandes entreprises a été retenu. Et dans quelle mesure il serait possible de lier le profil des dirigeants des P.M.E. de la région de Ouargla à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise afin qu'elles puissent tirer profit de leurs compétences.

Orientée vers l'analyse du profil comportemental du dirigeant, l'étude en question se propose de cerner, dans un cadre empirique et opérationnel, les enjeux théoriques et pratiques du profil entrepreneurial au sein des l'entreprises exerçant dans la localité de Ouargla. Notre intention n'est pas d'apporter des éléments de conclusion sur le managements ou ses outils, ou de rechercher des étiquettes pour caractériser les dirigeants d'entreprises à Ouargla, mais plutôt d'apporter plus de lumière à ce sujet et de nourrir la réflexion relative aux profils, habilités et comportements caractérisant la population d'entrepreneurs et de dirigeant des PME de la région de Ouargla.

Hormis la pertinence et la qualité des travaux réalisés touchant le comportement du manager algérien, il semblerait que peu d'auteurs et chercheurs algériens aient traité du management d'un point de vue du comportement de l'entrepreneur au sein de l'entreprise en Algérie. Notre étude prend quant à elle, en considération, certaines catégories d'entreprises représentant les secteurs essentiels de notre économie et particulièrement dans une région bien spécifique. Nous nous interrogerons dans ce travail sur les types de représentations de profils que se fait le dirigeant et sur les liens qui existent entre les valeurs qui animent le dirigeant et la pérennité de son entreprise.

Avant de nous pencher sur le fond de notre travail de recherche, nous souhaitons passer en revue les mobiles et les motifs qui nous ont poussés à envisager la présente recherche, les questions auxquelles nous souhaitons apporter un éclairage ainsi que les hypothèses qui ont guidé notre recherche.

LES MOTIFS DE LA RECHERCHE

La structure financière ainsi que la rationalisation des choix financiers de la petite et moyenne entreprise est un élément important de sa survie. Mais, ce qui caractérise fortement la petite et moyenne entreprise c'est aussi la personnalité du dirigeant-proprétaire. Ce point est encore plus vrai pour les entreprises dans lesquelles le propriétaire dirigeant est un véritable homme orchestre¹.

L'explication de la structure financière par la théorie financière classique ne s'appliquant pas à ce champ d'étude, se pose le problème de trouver ses véritables déterminants. La prééminence de la personne du dirigeant nous oriente vers des causes liées à ses caractéristiques personnelles. Il est alors intéressant d'aborder cette étude par le biais des sciences cognitives dont on sait les remarquables enrichissements qu'elles ont apportés aux sciences de gestion. Etant que l'étude des théories de l'entrepreneur nous conduit à définir l'entrepreneur comme celui qui joue un rôle d'innovation et/ou d'organisation dans une activité donnée et comme celui qui induit le développement économique puisque, par ses activités d'innovation et d'organisation, il assure la pérennité de l'entreprise. On conclut que le développement économique d'une nation est impossible sans la formation d'une élite compétente et sans l'intervention de l'État dans l'économie.

Le premier intérêt de cette recherche est de donner un éclairage sur un sujet nouveau: la structure personnelle du dirigeant d'entreprise, largement étudié sous l'angle de son profil biographique et ses compétences. Le deuxième intérêt est de mettre en oeuvre une méthodologie ressortissant aux techniques Bio-métriques d'analyses de données.

L'analyse des efforts économiques algériens nous donne un certain panorama d'entreprises incapables de faire face aux exigences actuelles des marchés tant nationaux qu'internationaux. Ce constat d'échec pourrait s'analyser par la faiblesse de la rentabilité des entreprises et le faible niveau de leur développement. Nous avons donc délibérément choisi de nous intéresser aux apports du profil entrepreneurial des PME de Ouargla car la plupart des dirigeants de ces entreprises n'appréhendent pas à leur juste mesure :

- les exigences de la mutation stratégique à l'époque actuelle où leurs entreprises sont confrontées aux variations continues de leur environnement et de la nécessité du maintien

¹ MAHE, H., "La gestion des PME, sa spécificité", Les Cahiers Français, n° 233, p. 48-52.

ou de l'amélioration de leur compétitivité dans une activité économique qui se globalise chaque jour davantage,

- les exigences liées à la montée de la complexité. Celle-ci implique la nécessité d'exercer un management associant davantage les compétences du dirigeant, tout en cherchant à tisser de fortes capacités entrepreneuriales et en essayant d'identifier à chaque fois les possibilités qui s'offrent.

En considérant la place que les PME sont appelées à jouer dans l'économie algérienne et dans celle de Ouargla en particulier, il nous paraît primordial d'envisager des actions visant à soutenir leurs efforts de développement. Nous avons remarqué notamment à Ouargla que lorsqu'on évoque les problèmes relatifs à la promotion des PME, on a tendance à privilégier les aspects relatifs qu'à la création de l'entreprise et à son financement. L'État semble oublier que la nature des aides à apporter à chaque PME nécessite parfois qu'elles soient adaptées au stade de son développement et à être dirigés aussi en faveur de l'entrepreneur et de la promotion de sa qualité.

En outre nous pensons que cette recherche pourrait constituer un élément déclencheur pour que le dirigeant de PME puisse penser à la nécessité de se motiver davantage pour favoriser une plus grande implication de sa part dans le devenir de son entreprise.

Pour notre terrain d'intervention, nous nous sommes intéressés surtout aux petites et moyennes entreprises car nous jugeons qu'en dessous de ce seuil le faible degré de complexité ne justifie pas qu'on accorde une importance particulière à la fonction de direction des différentes activités et au-delà, on a généralement des entreprises bien étoffées et organisées au niveau de leur structure.

PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Le thème de notre recherche s'inscrit dans les valeurs socio-économiques de la société algérienne et apporte des éléments de réponse à certains problèmes que peuvent se poser les praticiens, les enseignants et les pouvoirs publics. Il s'agit, entre autre, de savoir : quelles sont les prédispositions, profils et comportements entrepreneuriaux incitant et mobilisant énergiquement les opérateurs socio-économiques à devenir performants.

Nous sommes partis de plusieurs constats pour construire notre problématique. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment, il nous semble que le dirigeant de PME puisse être capable de répondre aux différents besoins de fonctionnement intéressant l'ensemble des activités de l'entreprise. Nous pensons que la volonté manifeste du dirigeant de PME pourrait nuire à la compétitivité de son entreprise. En outre, l'insuffisance de compétences de la part de dirigeants justifie à notre sens la nécessité d'impliquer davantage les compétences du dirigeant en vue de faciliter la prise en charge des divers domaines de fonctionnement de l'entreprise. Lorsqu'on ajoute à cela les contraintes culturelles qui rendent difficile l'adoption des méthodes modernes de gestion dans les entreprises de la région de Ouargla, on risquerait de se forger l'idée que la situation de ces entreprises est immuable et qu'aucune possibilité d'évolution ne peut être envisagée.

Dans notre étude, intitulée **contribution du profil entrepreneurial dans la réussite de l'entreprise cas des entrepreneurs de la région de Ouargla**, nous nous sommes préoccupés d'éclaircir plusieurs aspects qui demeurent encore sombres pour plusieurs à travers une enquête, dont l'objectif s'articule par la problématique suivante : *l'entrepreneur de la région de Ouargla possède-t-il des traits spécifiques qui affectent le sort et la pérennité de son entreprise ?*

De cette question centrale autour de laquelle s'est focalisée l'étude, découlent d'autres questions spécifiques ayant servi de charpente conceptuelle aux différentes parties de notre travail. Et pour formuler ces différentes questions, il est fait appel, d'une part, à une littérature assez diversifiée (articles, ouvrages, travaux de recherche en économie et en management liés au domaine entrepreneurial) et, d'autre part, à notre expérience de travail en entreprise, dans l'enseignement et dans le domaine du consulting entrepreneurial international.

En voulant donc saisir ce thème complexe et multidimensionnel, nous avons dû soulever, à partir de la problématique, une série d'interrogations autour de deux axes et dont les plus incontournables sont :

Axe : Entrepreneur :

Quels sont les différents paramètres de personnalité qui orientent le comportement efficace de l'entrepreneur ? Quels sont les éléments constituant le profil type de l'entrepreneur de la région de Ouargla ? A quel niveau de priorité se situe la variable « personnel » dans les actions de direction et de management?

Axe : Entreprise-Entrepreneur :

Le comportement du dirigeant influe-t-il la vie de l'entreprise et sa pérennité ? Le profil des entrepreneurs de Ouargla ne pourrait-il pas influencer sur la survie de l'entreprise et permettre l'amélioration de leurs performances économiques et sociales? Ayant eux-mêmes parfois un certain comportement, ces dirigeants ne peuvent ainsi pas faire face aux nécessités d'assurer une performance durable à l'entreprise?

Nous nous sommes efforcés dans le cadre de cette étude de faire un tour d'horizon de l'ensemble de ces questions et d'y apporter, autant qu'on peut, des réponses et des éclaircissements. Au travers de notre travail de recherche, nous voulons explorer les conditions d'existence du profil entrepreneurial dans les PME de Ouargla, à l'instar des expériences menées dans les PME des pays développés, pour qu'il puisse contribuer à l'identification spécifique des dirigeants et à assurer la conduite des activités de leurs entreprises.

Les hypothèses de travail

L'hypothèse centrale du travail que nous avons retenue pour cette recherche consiste à valider empiriquement que certains profils du dirigeant correspondent à certains types de situation (succès/échec) d'entreprises de la région de Ouargla. C'est à dire qu'il existe un lien entre la réussite ou l'échec de l'entreprise et le profil de l'entrepreneur de la localité de Ouargla. Dans la logique de cette approche, nous pouvons reformuler cette hypothèse comme suit : **H** : La réussite de l'entreprise de la région de Ouargla est une variable expliquée à la fois par les caractéristiques et des profils des entrepreneurs.

L'hypothèse **H** convient très bien à un regard extérieur, celui de l'analyste financier, du banquier ou de l'actionnaire. Sous cette hypothèse il est alors possible de comparer les performances relatives des entrepreneurs. Elle propose une articulation du risque de financement, celui du banquier, au risque industriel, c'est à dire aux comportements de contrôle/limitation de ce risque.

De cette hypothèse centrale découlent des hypothèses sous-jacentes qui guideront notre recherche et qui semble important de vérifier leur validité et qui sont :

H1 : Les éléments déterminants favorisant le développement des PME des secteurs de la production de biens et services de la région de Ouargla dépendent du caractère (personnalité, expérience,...) et des capacités du dirigeant. Ainsi, le profil d'entrepreneur peut contribuer de façon continue à accroître leurs performances économiques et sociales. Et qu'il existe un seuil de caractéristiques (traits) liés aux entrepreneurs à partir duquel, les entreprises sont dans une situation de réussite.

H2 : Les facteurs entrepreneuriaux de succès et du développement ne sont pas que les inverses des facteurs d'échec des entreprises: les deux catégories sont des facteurs spécifiques.

H3 : Les relations qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement social et professionnel sont des facteurs de succès.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ADOPTÉE

La démarche suivie est apparentée à la méthodologie empruntée par la plus part des recherches en management. Notre démarche se distingue toutefois des approches économiques classiques, telles que l'analyse de l'entreprise par rapport à son activité, et se trouve surtout focalisé autour d'un élément important dans la vie de l'entreprise qui est notamment l'entrepreneur. La démarche préconisée pour entreprendre les travaux de cette recherche est une formule combinant trois types d'analyse :

* *Etude documentaire* : Nous avons recueilli toutes les informations jugées pertinentes à partir d'une vue de la littérature traitant le sujet d'entrepreneur et de l'entrepreneuriat.

* *Etude quantitative* : L'utilisation d'un questionnaire nous a permis de sélectionner et agencer systématiquement et efficacement les informations pertinentes. L'analyse d'un échantillon d'entrepreneurs, nous a permis de dégager des résultats qui peuvent être extrapolés à l'ensemble des entrepreneurs opérant dans la région de Ouargla.

* *Etude qualitative* : Nous avons analysé en profondeur le profil des entrepreneurs et certains aspects du comportement des entrepreneurs - en termes d'attitudes, de préoccupations, savoir-faire, motivation – en vue d'expliquer la logique sou-jacente aux différents comportements.

Notre unité d'analyse a été l'entrepreneur de la région de Ouargla vue sous l'angle de son profil. L'aspect comportemental a particulièrement servi de cadre général de mise en

situation des concepts et modèles d'élaboration de profils, où l'on constate certaines distinctions par catégorie d'entrepreneurs étudiées. De plus, les autres unités d'analyse soit l'entreprise et l'économie en générale, n'ont pas été négligées, plusieurs aspects sont considérés au niveau de la première et deuxième partie du travail.

A travers un échantillon de 42 entrepreneurs locaux, nous avons essayé de savoir si leurs profils ont une impacte sur la performance de leurs entreprises. A savoir si ses caractéristiques traduisent, au moins partiellement, leurs réussite. Et peuvent-elles le prédisposer à développer son entreprise qui se traduit par son action d'agir sur son environnement et d'augmenter son pouvoir.

PLAN DU MÉMOIRE

Nous avons choisi de présenter notre travail en trois principales parties. Au niveau de la première partie, nous avons précisé le positionnement théorique de l'entrepreneuriat et de l'esprit d'entreprise objet de notre recherche tandis que la deuxième partie met en évidence le cadre environnemental de l'entrepreneuriat et de l'entreprise la troisième partie, quant a-elle, a été consacrée à l'étude empirique. Nous proposons dans ce qui suit de faire un parcours des différentes parties du travail :

Partie 1 - Cadre théorique de l'entrepreneuriat

La présente partie nous permettra de montrer et de préciser les bases théoriques ainsi que les démarches méthodologiques et épistémologiques de notre recherche. Nous essaierons de dégager les concepts clés de l'entrepreneuriat et de l'entreprise en général. A cet effet, nous nous sommes inspirés des différents apports théoriques des études et réflexions déjà menées sur le développement de l'entrepreneuriat et le management des entreprises qui sollicite un diagnostic d'émergence et de situation dans leur cadre économique et social. Cette partie nous est bénéfique pour mieux apprécier le cadre individuel et relationnel des composantes du couple entrepreneur-entreprise. Pour cela, nous allons étaler cette partie sur trois (03) chapitres développés de la manière suivante :

Le premier Chapitre . **Cadre conceptuel de l'entrepreneur et de l'esprit d'entreprise;**

Le deuxième Chapitre . **Les compétences des entrepreneurs;**

Le troisième Chapitre . **Facteurs entrepreneuriaux de succès des entreprises.**

Partie 2. Environnement global de l'entrepreneuriat et de la PME en Algérie

Cette partie sera développée sur deux (02) chapitres dans lesquels nous présenterons la situation globale de la P.M.E en Algérie où il sera question de la définition et caractéristiques de la P.M.E en Algérie ainsi qu'un parcours de l'état des lieux et l'importance du secteur des petites et moyennes entreprises. Ils s'agit là de s'éloigner de l'étude de l'esprit d'entreprise pour examiner un peu plus son contexte qui est l'entreprise, le domaine de sa promotion, qui a effectivement véhiculé la plupart des programmes pour la promotion de l'esprit d'entreprise et l'environnement politico-institutionnel encadrant l'entrepreneuriat et la PME. Cette deuxième partie, a été conçue en deux chapitres que sont les chapitres 4 et 5.

Le quatrième chapitre . **Situation globale de la P.M.E. en Algérie;**

Le cinquième chapitre . **Environnement politique et institutionnel de promotion et développement de l'entrepreneuriat et de l'entreprise en Algérie.**

Partie 3. Étude empirique

Cette partie a été consacrée à la validation empirique de la dimension importante que revêt le profil et la personnalité de l'entrepreneur sur la pérennité de l'entreprise. Les méthodes factorielles et les techniques de classification ont été utilisées pour essayer de dégager cette importance. Notons pour finir que le protocole empirique utilisé ici a agi comme un raccourci de l'épistémologie nous a permis de lire les situations basées sur les paradigmes dictés par notre expérience et en plus par une confrontation de théorie et la réalité. Cette troisième et dernière partie a été étendue sur trois principaux chapitres :

Le sixième chapitre . **Cadre générale d'études des phénomènes entrepreneuriaux;**

Le septième chapitre . **Cadre de l'étude et analyses statistiques;**

Le huitième et dernier chapitre . **Etude empirique.**

En guise de conclusion, en nous inspirant de l'esprit qui a guidé notre action nous essayons de préciser le degré de validation de nos hypothèses de recherche, de dégager les apports ainsi que les limites de notre recherche. Nous mettons en évidence quelques pistes qui pourraient apporter un éclairage plus profond sur les actions susceptibles d'engendrer la pérennité des PME de la région de Ouargla.

Finalement le travail a été annexé par une vaste partie renfermant les annexes liées au travail et que nous jugeons d'utilité pour la révision des différents sujets ayant trait à notre travail il s'agit notamment des références de textes réglementaires algériens tirés du journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire concernant l'encadrement législatif des PME / PMI et les textes réglementaires encadrant les systèmes de promotion et de soutien du développement de l'entrepreneuriat et de l'entreprise ainsi que les codes des investissements.

Nous n'oublions pas de signaler la multitude de références bibliographiques que nous avons utilisées pour ce travail. Il s'agit notamment de livres, périodique, revues et articles (working papers) , en langues française et anglaise, ont leurs apports nous a été très bénéfique pour notre recherche. Sans pour autant négliger les sites de références sur Internet que nous avons constamment visité qui nous ont permis d'être toujours à l'actualité du domaine entrepreneurial.

PARTIE 1 - CADRE THÉORIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT

La présente partie nous permettra de montrer et de préciser les bases théoriques ainsi que les démarches méthodologiques et épistémologiques de notre recherche. Nous essaierons de dégager les concepts clés de l'entrepreneuriat et de l'entreprise en général. A cet effet, nous nous sommes inspirés des différents apports théoriques des études et réflexions déjà menées sur le développement de l'entrepreneuriat et le management des entreprises qui sollicite un diagnostic d'émergence et de situation dans leur cadre économique et social. Cette partie nous est bénéfique pour mieux apprécier le cadre individuel et relationnel des composantes du couple entrepreneur-entreprise. Pour cela, nous allons étaler cette partie sur trois (03) chapitres développés de la manière suivante :

Le premier Chapitre abordera le cadre conceptuel de l'entrepreneur et de l'esprit d'entreprise dans lequel seront présentés les différentes approches théoriques définissant les deux concepts par une revue de l'historique de l'entrepreneuriat et la présentation des différentes théories de l'entrepreneur, l'émergence du développement de l'esprit d'entreprise et finalement l'ampleur du comportement des entrepreneurs.

Le deuxième Chapitre portera sur les compétences des entrepreneurs dans lequel nous présenterons les typologies des compétences des entrepreneurs, leurs qualités ainsi que les rôles et fonctions des dirigeants d'entreprises.

Le troisième Chapitre sera consacré surtout aux facteurs entrepreneuriaux de succès des entreprises. Il sera la question des fondements socio-économiques sur la performance des entreprises et la structuration des organisations tout en abordant les facteurs de survie des systèmes entreprises, les modes d'administration et de gestion des entreprises ainsi que leurs action sur la croissance et le développement des entreprises.

CHAPITRE 1 – CADRE CONCEPTUEL DE L'ENTREPRENEUR ET DE L'ESPRIT D'ENTREPRISE

1.1 – HISTORIQUE ET DEFINITION DE L'ENTREPRENEUR

L'usage du terme « entrepreneur » se trouve dans l'histoire de la France du 17ème siècle, et désignait alors les personnes qui entreprenaient de diriger les expéditions militaires. C'est au 18ème siècle qu'un Irlandais, Richard Cantillon, qui vivait en France à cette époque, avait été le premier à utiliser le terme «*entrepreneur*» dans un contexte économique, pour désigner une personne qui achète des biens et services à certains prix en vue de les revendre à des prix indéterminés - en d'autres termes avec un certain risque et sans aucune garantie. Une décennie plus tard, Jean Babtiste Say eût donné en 1803 une définition plus élaborée de la fonction d'entrepreneur en mettant l'accent sur le fait que celui-ci «*réunit les facteurs de production, leur gestion et la prise en charge des risques de l'entreprise*»¹.

Au début du 20ème siècle Morovien Joseph Schumpeter (1883-1950) décrit l'entrepreneur comme étant l'acteur principal, mais à peine remarqué, dans le processus du changement. Pour lui, la plus importante fonction de l'entrepreneur consistait dans l'innovation. Il est à noter que Max Weber en a fortement influencé Schumpeter. Pour Weber, l'entrepreneur est décrit comme un individu plein d'énergie qui contraste avec le fond lourd et engourdi de l'économie traditionnelle. Tel un héros, l'entrepreneur met en mouvement les procédés révolutionnaires associés au changement. Selon Weber, toujours, le facteur le plus motivant pour l'entrepreneur réside en sa croyance religieuse, en l'éthique de travail du protestant qui prône des normes sociales condamnant l'extravagance, la consommation à outrance et la paresse. Schumpeter, par contre, soutenait que les entrepreneurs faisaient appel au protestantisme pour légitimer ce qu'ils faisaient. Il attribuait la motivation de l'entrepreneur au besoin «*de fonder un royaume privé... la volonté de conquérir, l'impulsion à la lutte, le désir de prouver sa supériorité aux autres, de réussir toujours pour l'amour de la réussite et non pas seulement pour en tirer les fruits. Il y a aussi le plaisir de créer, de faire les choses correctement ou de se créer des occasions pour dépenser son énergie et donner libre cours à son ingéniosité*»². Pour Weber, l'entrepreneur était le produit de la société alors que pour Schumpeter, les entrepreneurs sont le fait du hasard et apparaissent dans toute population

¹ Cité dans Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, Sep1995.

² idem.

ethniquement homogène. Doués de l'intuition de voir les choses d'une manière qui s'avérera plus tard correcte, ces individus possèdent l'énergie et la détermination nécessaires à dépasser les normes traditionnelles et résister à l'opposition de la société.

En 1920, le célèbre économiste Marshall disait que l'entrepreneur était celui qui *«avec beaucoup de vigueur, arrive à combiner les facteurs de production, main d'œuvre et capital pour aboutir à un rendement plus important en biens et services et, de ce fait, augmenter la richesse et le bien-être matériel de la société»*¹. Le behavioriste David McClelland (1917-1998), qui a inspiré l'introduction de programmes de motivation à la réussite pour entrepreneurs, définissait l'entrepreneur comme *«une personne qui organise et maintient une entreprise en assumant les risques de la recherche du profit»*². Une définition finale vient de William Bygrave ; elle ne comporte pas beaucoup de détails mais est peut être la plus simple et la plus recherchée : *«un entrepreneur est une personne qui identifie une opportunité et crée une organisation pour la suivre jusqu'au bout»*³. Bien que ces définitions soient utiles pour nous renseigner sur ce que fait un entrepreneur, elles nous fournissent peu d'indications sur l'utilité de l'entrepreneuriat, son profil ou sur les possibilités de le promouvoir. Par ailleurs, le mot entrepreneur possède plusieurs sens. D'où la nécessité d'un cadre théorique de l'entrepreneur.

1.2 - LA NECESSITE D'UNE THEORIE DE L'ENTREPRENEUR

La littérature sur le leadership a placé l'entrepreneur au centre des performances de l'entreprise. On a considéré que le succès d'une entreprise reposait sur les qualités intrinsèques du dirigeant ce qui revient à donner à sa contribution une importance égale des autres facteurs qui peuvent affecter le fonctionnement de l'entreprise.

Vu que cette place a pris une part considérable dans la réflexion sur la performance des entreprises nous citerons là les principales raisons qui nous poussent à définir un cadre théorique de l'entrepreneur, pour pouvoir traiter en profondeur ce sujet.

¹ Cité dans Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, Sep1995.

² McClelland, D., Need of achievement and entrepreneurship ; a longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 1965, p389-392.

³ Cité dans Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, Sep1995.

1.2.1 – LE “FACTEUR RÉSIDUEL ” DES MODÈLES DE CROISSANCE

Les modèles macro-économiques de croissance élaborés à partir des années 50 ont mis l'accent sur les facteurs matériels dans l'explication des différences constatées d'un pays à l'autre. Ainsi la croissance de la population et l'accumulation du capital seraient les deux conditions d'une croissance rapide. La vérification économétrique de cette hypothèse ne confirma pas cette vision des choses; il y avait un résidu inexpliqué. La recherche portant sur ce facteur résiduel fut féconde (théorie du capital humain par exemple) mais n'expliqua généralement pas l'écart.

L'esprit d'entreprise est probablement une de ces composantes «oubliées». On peut le définir comme une qualité personnelle qui permet à certains individus de prendre des décisions de grande portée. Le décideur doit imaginer les décisions, il doit être apte à les mettre en oeuvre.

1.2.2 – LE DÉVELOPPEMENT INÉGAL DES NATIONS

L'une des conséquences de la raison précédente est qu'il ne suffit pas de transférer des ressources matérielles (capital) et même immatérielles (transfert de technologies) pour aider un pays sous-développé. Si dans un pays il n'y pas d'entrepreneurs, ou s'il ne sont pas stimulés, le pays sera toujours à la traîne puisqu'il devra faire appel aux entrepreneurs étrangers qui empocheront le profit essentiel de l'opération. Sa dépendance ne peut que s'accroître.

1.2.3 - L'ENCOURAGEMENT PUBLIC AUX ENTREPRENEURS

L'esprit d'entreprise est inégalement réparti entre les individus et entre les nations mais il est présent partout. Il peut être encouragé ou découragé par les lois et les coutumes. Dans un premier temps, la nécessité d'accumuler la richesse pour y parvenir avait un impact plutôt bénéfique sur l'offre d'entrepreneurs, mais dès que les titres étaient acquis l'entrepreneur cessait de l'être. Mais les exceptions n'étaient pas suffisamment nombreuses pour inciter les nobles à se lancer dans les affaires. A l'époque actuelle la réservation des postes de dirigeants des entreprises publiques à ceux issus des grands corps de l'État ne favorise pas non plus l'éclosion d'entrepreneurs. Toutes ses raisons nous incitent à donner, dans ce qui va suivre, un aperçu sur la théorie de l'entrepreneur.

1.3 - LES THEORIES DE L'ENTREPRENEUR

Quatre théories de l'entrepreneur ont plus particulièrement retenu notre attention :

- l'efficience X de Leibenstein
- la théorie du processus de marché de Hayek et Kirzner
- la théorie de prise de risque de Knight
- la théorie de l'innovation de Schumpeter

1.3.1 - L'EFFICIENCE X DE LEIBENSTEIN

Douglas Mac Gregor a développé une certaine théorie appelée théorie X. Mac Gregor s'intéresse plus spécialement aux relations humaines que les dirigeants entretiennent avec leurs subordonnés. Il s'agit, pour lui, de trouver celles qui conviennent le mieux aux uns et aux autres, dans l'objectif de faire toujours en sorte que l'entreprise soit la plus efficace possible. La théorie développée par Leibenstein est en rapport avec celle développée par Mac Gregor. L'efficience X consiste pour lui à se placer sur la frontière des possibilités de production telle que définie par les auteurs néoclassiques. Cette frontière est atteinte lorsque tous les facteurs de production sont utilisés exactement comme ils devraient l'être. Mais dans l'économie concrète, il y a de nombreux gaspillages (facteurs de production mal utilisés ou même laissés à l'abandon). L'entrepreneur est donc celui qui va réduire ces inefficiences. A ce sujet quatre points doivent être particulièrement notés et qui concernent :

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

l'effort discrétionnaire : en particulier l'employé décide de l'intensité de son travail. Il le fait en fonction des pressions qu'il subit de l'environnement et de l'intérêt qu'il retire de sa rémunération. Le rôle de l'environnement est probablement plus fort que celui de l'employeur lui-même tant la coutume et la législation sociale sont déterminantes.

L'inertie psychologique : pour se maintenir près de la frontière des possibilités de production il faut sans cesse réaffecter les ressources. Il faut donc lutter contre les forces d'inertie qui sont considérables. Il n'est jamais facile pour un travailleur de changer de poste.

L'inertie va souvent au-delà de cette remarque banale. L'entrepreneur est celui qui aura la force de lutter contre ces oppositions à tout changement.

La pression de la firme sur ses agents : l'entrepreneur est intéressé par le profit maximal, les employés ne le sont pas. Il doit donc exercer une pression permanente pour les obliger à fournir un effort minimal. Cette pression est interne à la firme mais elle est externe à l'agent.

La fonction d'entrepreneur est donc vue comme une réponse créative à la présence d'inefficiences. Elle constitue une menace pour les organisations inefficaces. Les employés de ces organisations sont obligés d'en tenir compte dans leur stratégie du moindre effort. On comprend que l'entrepreneur ne soit pas forcément bien vu et qu'il faut des situations graves pour que son rôle soit encouragé.

1.3.2 – LE PROCESSUS DE MARCHÉ DE HAYEK ET KIRZNER

Selon Friedrich Hayek l'absence de théorie de l'entrepreneur dans la théorie néoclassique proviendrait de l'hypothèse implicite d'information parfaite contenue dans celle d'équilibre des marchés. Cette hypothèse d'information parfaite conduisait à affirmer l'équivalence des mécanismes de marché et de planification que Hayek conteste.

Selon Kirzner, qui s'appuie sur la théorie développée par Maurice Allais, théorie selon laquelle chaque marché est un moyen de communication qui permet aux acteurs d'acquérir de l'information, le rôle principal de l'entrepreneur est justement de réagir aux incohérences de prix qu'il est amené à apprendre par son intervention.. L'incohérence peut porter sur un même produit, un arbitrage est possible puisque profitable. Elle peut s'observer sur les prix des facteurs de production et ceux des produits qu'ils permettent de fabriquer. Le rôle de l'entrepreneur est alors d'en déduire qu'il faut produire plus ou moins selon le cas.

La caractéristique essentielle de l'entrepreneur est d'être vigilant à toutes les opportunités et menaces que les modifications de prix et de technologies induisent sur son activité. Le point distinctif de l'entrepreneur et des autres agents économiques est donc le suivant : les agents ordinaires achètent plus ou moins selon les prix qu'ils observent sur le marché ou qu'on leur propose lors de négociation de contrats, alors que l'entrepreneur propose des prix différents de ceux observés sur les marchés ou lance des programmes de production dont il sait qu'ils vont influencer le marché futur.

1.3.3 - KNIGHT ET LE RÔLE DE L'INCERTAIN

Pour Frank Knight (1921) le profit qui échoit à l'entrepreneur provient de sa capacité à traiter le risque et l'incertitude. L'incertitude, telle que la définit Knight, renvoie à une décision unique où les probabilités des différents résultats ne peuvent être déterminées. Le risque se caractérise par la répétition des décisions et la connaissance des probabilités objectives de leurs divers effets et se maîtrise donc par leur calcul.

Cette distinction étant admise, il estime que le profit réalisé par l'entrepreneur constitue la rémunération de la transformation de l'incertitude individuelle en risque. Le chef d'entreprise est l'agent économique spécialisé dans la prise de risque. Les ménages, aussi bien en tant qu'acheteurs de biens et services qu'en tant qu'apporteurs de facteurs de production, ne veulent pas subir l'incertitude. Ils veulent être payés comptant et de façon forfaitaire et n'acheter que des marchandises déjà produites. Lorsque ce n'est techniquement pas possible, le législateur les aide souvent à imposer des contrats où tous les risques sont pour le fabricant ou l'artisan. L'entreprise apparaît alors comme l'institution spécialisée dans la réduction de l'incertitude. Knight écrit : *«Le consommateur est tout seul ; pour le producteur il représente une simple multitude dans laquelle l'individualité est perdue... Une personne ayant un certain recul peut prévoir les désirs d'une multitude»*¹. Ce qui est incertitude pour l'un est risque pour l'autre. Les marchés ont alors pour mission de sélectionner les individus les plus aptes à prendre les bonnes décisions. Les grandes entreprises apparaissent comme l'institution chargée de consolider (réduire) l'incertitude des affaires. La consolidation de l'incertitude est l'analogue de l'assurance contre le risque.

Cette interprétation ne manque cependant pas d'ambiguïtés. Tous les individus qui possèdent les qualités requises pour prendre les meilleures décisions ne sont pas nécessairement "entrepreneurs". La théorie qui est présentée ici est donc au moins autant une théorie des avantages de l'intégration du processus de production qu'une théorie de l'entrepreneur.

On notera par ailleurs que la distinction risque/incertitude de Knight n'est plus acceptée de nos jours même si elle conserve un fort pouvoir d'attraction sur notre intuition.

¹ Jean-Claude Papillon, « économie d'entreprise », collection management sous la direction de michel kalika, I.A.E de poitiers, Edusoft communication, 1997.

En particulier l'incertitude ne provient pas du caractère unique de la situation économique mais du fait que les opinions divergent sur ce qu'il convient de faire pour l'améliorer.

1.3.4 – SCHUMPETER ET L'INNOVATION

Concernant la théorie de l'entrepreneur, Joseph Schumpeter évoque la dynamique de l'entrepreneur capitaliste et l'innovation à travers lesquelles il voit le principe dans l'action de l'entrepreneur. L'apparition de l'entrepreneur est liée à la volonté de réaliser un profit, or le profit est impossible en circuit stationnaire. Ce n'est que grâce à la modification volontaire, par l'entrepreneur, des conditions technologiques de la production et de la distribution que se dégage ce surplus qu'est le profit. Cette modification consiste en l'innovation ; pour financer l'innovation, l'entrepreneur emprunte, suscitant de la part des banques une création monétaire. Du capital se forme qui doit être rémunéré par l'intérêt qui sera payé grâce aux profits dégagés par l'innovation.

Ainsi, dans son ouvrage de 1912, « *Théorie de l'évolution économique* », Schumpeter s'est fait le chantre de l'entrepreneur innovateur. C'est toujours un individu, patron ou cadre d'une entreprise. Contrairement à la vision de Knight, Schumpeter affirme que l'entrepreneur n'est pas un preneur de risques parce qu'il n'est pas l'apporteur des capitaux, cette fonction échoit aux capitalistes. Pour lui, l'entrepreneur est le moteur du développement économique. A cet effet, Schumpeter distingue cinq (5) types d'innovations¹ :

- l'introduction d'un nouveau produit, qu'il ne faut pas confondre avec l'invention d'un nouveau produit. Il existe des produits qui sont inventés mais pas offerts, réciproquement l'inventeur d'un produit est rarement celui qui décide de le mettre sur le marché;
- l'introduction d'une nouvelle méthode de fabrication (mécanisation, robotisation, informatisation);
- l'ouverture d'un nouveau marché. Schumpeter pense en particulier aux nouveaux territoires ouverts à la concurrence internationale;
- la conquête et la prise de contrôle d'une nouvelle source de matière première;
- la création d'un nouveau type d'organisation industrielle. Il pense aux trusts qui se créent alors aux Etats-Unis et ailleurs pour obtenir un pouvoir de monopole.

¹ Jean-Claude Papillon, « économie d'entreprise », collection management sous la direction de michel kalika, I.A.E de poitiers, Edusoft communication, 1997.

Schumpeter distingue les innovations majeures de celles qui le sont moins. Les premières sont le fait des entrepreneurs les plus talentueux. Leur succès suscite des imitateurs qui trouvent assez facilement des capitalistes pour leur prêter de l'argent alors que les premiers ont souvent plus de difficultés. Ainsi sa théorie de l'innovation se trouve-t-elle reliée à une autre théorie qui lui tient à cœur : les cycles longs de l'activité économique. Les innovations majeures constituent le point de départ de leur phase d'expansion. Le taux de croissance est d'abord lent parce que les capitalistes sont réticents. Mais lorsque le succès apparaît, c'est la ruée. Toutes les innovations qui constituent non pas de l'imitation pure et simple mais plutôt de l'amélioration des produits précédents sont rapidement mises sur le marché. La croissance s'accélère jusqu'à ce que ces innovations secondaires s'épuisent et que la concurrence entre les entreprises diminue le taux de profit. Quelques entreprises font faillite, la confiance des capitalistes dans le talent des innovateurs diminue, tout ceci concourt à précipiter le recul de la production. Pour que la confiance revienne il faut une accumulation d'inventions techniques peu ou pas exploitées et une nouvelle génération d'entrepreneurs conscients du parti qu'ils peuvent en tirer.

L'entrepreneur de Schumpeter est donc très rare et a une psychologie qu'on rencontre assez peu dans les manuels de théorie économique. Il ne cherche pas la maximisation du profit, lequel serait d'ailleurs plutôt l'objectif du capitaliste. L'économiste autrichien voit essentiellement trois (3) grandes motivations à son entrepreneur :

- la fondation d'un royaume privé, voire d'une dynastie. Manifestement on pense aux Rockefeller, Carnegie, Krupp, Schneider, Pathé, ...etc. contemporains de Schumpeter.
- le désir de conquête, l'envie de se battre, la volonté de prouver sa supériorité sur les autres. L'action économique s'apparente alors beaucoup à un sport.
- le désir de créer quelque chose, d'exercer son ingéniosité et son énergie.

1.4 - ÉMERGENCE DU DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT

Dans «Changing Values for Progress» (L'évolution des valeurs pour le progrès) McClelland établit des recommandations spécifiques pour la création d'une culture favorable à la croissance de l'entrepreneuriat, dont la plus connue était le programme de motivation à la réussite pour les cadres dirigeants. Les prémisses de base de sa théorie affirment que les

personnes adultes peuvent acquérir une grande soif de réussir. Ainsi, D.G. Winter s'est joint à McClelland et ensemble, ils définirent une méthode pour stimuler le comportement entrepreneurial. A cet effet, ils allaient observer ce qui pouvait motiver un tel comportement, et pour cela il fallait d'abord comprendre ce qu'était un «motif». Sur ce point, ils sont partis de l'hypothèse que tous les motifs sont acquis et que même les impulsions biologiques de gêne ou de plaisir ne s'éveillent à moins qu'ils ne soient liés à des «répliques» qui déclenchent une reconnaissance de leur présence ou absence. La réaction est presque comme celle du chien Pavlovien qui salivait dès qu'il entendait la cloche précédant sa pâtée. Plusieurs attentes se développent autour d'un certain nombre d'expériences jusqu'à constituer un motif. L'individu classe ces motifs dans un ordre hiérarchique d'intensité ou d'importance. Plus une personne pense à un motif particulier, et plus fort sera celui-ci. Sur la base de ces hypothèses, le moyen de changer la motivation d'une personne consiste à modifier la hiérarchie existante de ses motifs¹.

L'art d'entreprendre traite de l'entrepreneuriat (ou l'«entrepreneurship»), c'est-à-dire de la démarche qui consiste à créer une entreprise et des capacités de «l'entrepreneur» à la développer². L'art d'entreprendre passe en revue toutes les questions soulevées, étape par étape, de l'idée de départ jusqu'à la revente de l'entreprise créée. Ce qui décrit l'entrepreneurship ou encore «*le processus entrepreneurial*» comprend «*toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception d'opportunités et la création d'organisations à fin de les poursuivre*»³.

L'art d'Entreprendre s'adresse, à un titre ou à un autre, à l'une des catégories suivantes :

- les entrepreneurs en puissance, que démange l'envie de monter leur propre affaire et qui se demandent comment y parvenir;
- les entrepreneurs et dirigeants-actionnaires de leur entreprise ou les membres d'une entreprise familiale intéressés par l'expérience des autres;
- les investisseurs, ceux qui apportent des capitaux, mais aussi tous ceux qui permettent à une entreprise qui débute ou à une entreprise en croissance de s'approvisionner ou de commercialiser ses produits;
- tous ceux qui exercent des fonctions de conseil (consultants, experts-comptables, banquiers);

¹ Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, Septembre 1995.

² Sue Birley et Daniel F. Muzyka, « Tradeoffs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists », « Journal of Business Venturing », vol. 11, 4 juillet, pp. 273-288.

³ Selon Bygrave 1994 citation rapportée par Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, 1995.

- les décideurs politiques qui élaborent, à l'échelle locale ou nationale, les politiques économiques ou fiscales qui auront pour effet d'encourager - ou de freiner - la création d'entreprise.

Il existe toutes sortes d'entrepreneurs, d'âge, de formation et d'expériences professionnelles diverses. Contrairement à une opinion répandue chez nous, il n'est donc pas nécessaire d'être jeune et issu d'un milieu défavorisé pour créer son entreprise et réussir, et il n'est pas indispensable non plus de se lancer seul. Il s'agit par ailleurs de formuler une mise en garde : diriger une entreprise n'est pas une tâche aisée. C'est pourquoi la réflexion sur l'art d'entreprendre tente d'analyser les processus incitant les dirigeants à la conduite d'une entreprise et d'identifier les questions qui se posent à tous ceux qui s'efforcent de diriger ou de reconfigurer une organisation, les difficultés qu'ils rencontrent et les problèmes qui apparaissent à mesure que l'entreprise se développe.

Le débat sur la définition de l'entrepreneuriat continue de diviser le monde de la recherche universitaire. D'un côté, on trouve des auteurs pour lesquels ce concept s'applique uniquement à la création d'entreprises nouvelles qui génèrent de la richesse. Ceux-ci établissent donc une distinction entre l'«entrepreneur classique» et le «petit patron», dont les motivations et les attitudes face à la croissance sont différentes. A l'inverse, d'autres soutiennent qu'une démarche créative conduisant à l'amélioration d'une organisation est de type entrepreneurial.

Il s'avère donc que l'analyse des processus de création et de gestion d'entreprises nouvelles, qui permettent aux entrepreneurs de se construire et de se lancer, nous permet de mettre l'accent sur le développement d'activités nouvelles ou radicalement reconfigurées plutôt que sur le développement de nouveaux produits ou services. Aussi, cette analyse nous permet de montrer comment les entreprises, qui s'efforcent de mettre en place de nouveaux systèmes de management pour s'adapter à un environnement en mutation rapide, tentent de se transformer en organisations entrepreneuriales. Et enfin, il y a lieu de ne pas oublier l'impact des cultures sur l'entreprise.

Le processus conduisant à la création d'une entreprise ne se concrétise pas du jour au lendemain. Quelles que soient la forme de l'organisation mise en place par l'entrepreneur et les méthodes commerciales choisies, l'entrepreneuriat consiste à faire une analyse dans

l'ensemble du processus et principalement dans chacune des étapes suivantes auxquelles il n'existe aucune règle permettant d'en fixer la durée :

- les origines de l'idée qui conduit à la décision de créer une entreprise ;
- la mise à l'épreuve de cette idée et sa validation ;
- le choix des moyens d'accès au marché : sous-traitance, franchise ou RES, par exemple ;
- la mise en place des ressources nécessaires (capitaux, clientèle, fournisseurs, locaux et personnel) ;
- le lancement commercial et les premières ventes ;
- le choix des stratégies de croissance ;
- et, éventuellement, les possibilités de sortie (introduction en Bourse, faillite, liquidation volontaire, cession aux salariés ou à des tiers).

L'entrepreneur en puissance peut très bien avoir toujours eu un désir latent de se lancer dans l'aventure jusqu'à ce qu'un jour l'occasion se présente. Une fois l'opportunité identifiée, il reste à convaincre les autres - et à se convaincre soi-même - de la viabilité du projet : il s'agit d'un cheminement long et difficile qui peut demander des mois, ou même des années. Convaincre les investisseurs potentiels non seulement que l'idée est bonne, mais que vous êtes aussi l'homme de la situation, exigera de la patience, de multiples contacts, l'élaboration d'un business plan et beaucoup de temps. En bref, il faudra démontrer la crédibilité du projet.

En admettant que l'entreprise poursuive son développement, nous savons que son taux de croissance sera déterminé par trois facteurs :

- son positionnement sur le marché et l'évolution de la demande : schématiquement, si l'entreprise n'a pas suffisamment de clients prêts à acheter ses produits, elle ne pourra pas survivre ;
- l'attitude du ou des actionnaires dans un contexte de croissance ;
- la taille de l'entreprise au démarrage - plus elle est importante et stable, plus ses chances de survie et de développement sont fortes.

Nous avons coutume de penser que ces entrepreneurs étaient issus de milieux «socialement défavorisés» - pauvres ou personnes ayant un faible niveau d'éducation - et animés par un besoin irrésistible de s'affirmer. C'est pourquoi les premières études réalisées

dans ce domaine décrivent les caractéristiques des entrepreneurs en termes socio-démographiques et de motivations pour parvenir à définir un « profil type d'entrepreneur ». La nature de la population des entrepreneurs est en partie influencée par des facteurs de personnalité, le contexte familial et les premières expériences professionnelles ainsi que par l'environnement économique. Cette population est, donc, extraordinairement diverse et hétérogène.

Or cette approche a montré ses limites car l'environnement a changé et les traits caractérisant les entrepreneurs aussi. La politique économique, l'existence de ressources à faible coût, la formation, l'émulation suscitée par des entrepreneurs dont la notoriété est très forte : tels sont les mécanismes qui provoquent de nouvelles vocations d'entrepreneur. Et tous les gouvernements qui, dans le monde entier, sont attentifs à ces mécanismes le savent bien.

En fait, un contexte favorable à l'esprit d'entreprendre est crucial pour la santé de l'économie, et ce problème nous concerne tous. Mais ce qui nous apparaît comme plus important encore, c'est que la création d'entreprise est l'aventure la plus exaltante qui soit.

Depuis bien des années, on cherche à percer le secret du comportement de l'entrepreneur qui réussit. Depuis que l'entrepreneuriat est devenu une discipline académique à part entière il y a une quinzaine d'années environ, mieux cerner l'essence même du comportement entrepreneurial constitue un thème majeur de recherche.

Nous sommes parvenus à identifier de façon relativement claire certains aspects de ce comportement. D'abord, nul n'est programmé génétiquement pour devenir un entrepreneur. On ne naît pas entrepreneur. Ensuite, il semble que la plupart des individus, compte tenu de leurs origines et de leurs comportements, soient en mesure d'agir en entrepreneurs qui réussissent. C'est avant tout une question de volonté, de ténacité et d'environnement économique et culturel.

Les travaux de certains chercheurs¹ montrent clairement que l'entrepreneuriat est un mode de comportement, à la fois complexe et multidimensionnel. Chez l'individu comme au sein d'une équipe, d'une entreprise ou d'un système économique, c'est une attitude qui peut être encouragée favorisée ou même contrariée. Mais le point essentiel, c'est que nous pouvons

¹ Voir les articles de Manfred Kets de Vries et d'Howard Stevenson qui ont apporté un éclairage nouveau sur la vraie nature des entrepreneurs et les similitudes de comportement qui ont pu être observées. La grille d'analyse proposée par Howard Stevenson a permis de mieux comprendre ce qu'est un entrepreneur, et les travaux de Manfred Kets de Vries sur la psychologie des entrepreneurs ont ouvert à la recherche des horizons nouveaux.

apprendre à modifier notre comportement et que, souvent, nous y parvenons. Quelques observations sur certains traits de caractère des entrepreneurs qui paraissent particulièrement importants :

- Trois traits de caractère très marqué des entrepreneurs observés qui sont : leur sens de l'initiative, leur ténacité et la force de leur conviction. La plupart ont à surmonter des obstacles considérables pour saisir et exploiter pleinement les opportunités qui s'offrent à eux. La nature de ce processus est telle qu'elle exige des entrepreneurs concernés un mode de pensée original (non traditionnel) et un sens marqué de l'initiative.
- Les entrepreneurs ne sont pas obsédés par l'argent. Certes, ils l'apprécient, mais le considèrent plutôt comme un moyen de développer d'autres activités et comme un critère de réussite.
- La troisième observation concerne le risque. La plupart d'entre eux sont tout à fait conscients des risques et les mesurent avec soin. Leur caractère les incite davantage à gérer le risque et à le maîtriser.
- La quatrième observation : la plupart des entrepreneurs efficaces savent gérer l'échec. Au cours du développement de leurs activités, ils doivent faire face à des échecs, et beaucoup de ceux qui ont réussi ont un jour été confronté à un revers. L'éventualité d'un échec est inhérente à la prise de risque et à l'innovation.
- Enfin, le «facteur chance» joue, aussi, un rôle dans la réussite. C'est un facteur difficile à appréhender ou à quantifier. Parfois, pourtant, dans un même secteur d'activité, le fait d'avoir un peu plus ou un peu moins de chance peut faire la différence entre un entrepreneur qui réussit et un autre. On pourrait dire, en citant Napoléon : «Plutôt qu'un homme intelligent, amenez-moi quelqu'un qui ait de la chance» C'est ce «facteur chance» qui explique que de nombreux entrepreneurs ont su rester humbles, en dépit de leur réussite.

1.5 - LES DIMENSIONS DU COMPORTEMENT DE L'ENTREPRENEUR

Entre l'«entrepreneur» et le «gestionnaire», on trouve différents modes de comportement managérial. Six paramètres essentiels permettent d'analyser ces modes de comportements. On trouve, d'un côté, l'«entrepreneur», confiant dans son aptitude à saisir et à exploiter une opportunité indépendamment des ressources dont il dispose au départ. De l'autre côté le «gestionnaire», privilégie l'utilisation efficace des ressources disponibles.

Si les profils de l'entrepreneur et de gestionnaire constituent les deux extrêmes, un large éventail de comportements managériaux existe entre les deux. Ils peuvent être répartis en deux catégories (qui se confondent parfois): management de type entrepreneurial et management de type administratif. De fait, le management entrepreneurial ne constitue pas un cas extrême, mais recouvre un ensemble de comportements proches d'un des deux extrêmes.

L'entrepreneuriat est une approche du management que plusieurs définissent comme la volonté de concrétiser une opportunité, indépendamment des ressources disponibles au départ. Cette définition peut être affinée par l'analyse de six paramètres essentiels au management d'une entreprise¹: l'orientation stratégique, le degré d'engagement, l'engagement des ressources, la maîtrise des ressources, la structure managériale et la politique de rémunération. Nous analyserons ces paramètres à travers les différents comportements.

1.5.1 - L'ORIENTATION STRATÉGIQUE

L'approche entrepreneuriale met l'accent sur la recherche d'opportunités de développement et l'orientation stratégique qui décrit les différents axes stratégiques définis par l'entreprise.. C'est pourquoi l'entrepreneur est souvent qualifié d'opportuniste, ou - de manière plus positive - de créatif et de novateur. Mais l'entrepreneur n'a pas nécessairement pour préoccupation de défricher des terres vierges. Une opportunité peut aussi être identifiée en réactualisant des idées anciennes ou en utilisant des approches traditionnelles de façon créative. Le type administratif aura tendance à rechercher des opportunités sur la base des ressources disponibles.

Les facteurs qui poussent une entreprise à adopter une orientation entrepreneuriale sont les suivants :

- La raréfaction des opportunités de développement : Toutes les opportunités traditionnelles ayant déjà été largement exploitées, il n'est plus possible de croître en ajoutant simplement de nouvelles variantes à la gamme de produits existants ;
- La rapidité des changements dans différents domaines : La technologie où le changement crée de nouvelles opportunités en rendant certaines autres obsolètes, le comportement des consommateurs dont la capacité et le consentement à payer de nouveaux produits et services

¹ Howard H., "why entrepreneurship has won!", Coleman white paper, Stevenson. Harvard University, GS of business administration, USASBE Plenary.2002.

évoluent, les valeurs sociales dont l'évolution donne naissance à de nouveaux styles de vie et à de nouvelles normes et, enfin, le contexte politique dont les décisions affectent la concurrence à travers la déréglementation, les exigences de sécurité et les nouvelles normes.

Par contre, les facteurs qui poussent une entreprise à adopter une approche administrative incluent :

- Le «contrat social» qui implique pour l'entreprise la responsabilité d'utiliser au mieux le personnel, les installations de production, la technologie et les ressources financières disponibles ;
- Les critères de performance. Peu de managers sont licenciés pour n'avoir pas su saisir une opportunité, alors que, au contraire, nombreux sont les cadres sanctionnés pour n'avoir pas atteint leurs objectifs de rentabilité ou d'optimisation des ressources ;
- Les systèmes et les cycles de planification. Les opportunités de développement ne se présentent pas nécessairement au début d'un cycle de planification et coïncident rarement avec la durée d'un plan de développement sur trois ou cinq ans.

1.5.2 - LE DEGRÉ D'ENGAGEMENT

Il est clair que définir l'entrepreneur en termes de créativité ou de capacité d'innovation n'est pas suffisant. Certains esprits brillants et novateurs ne réalisent jamais rien de concret. Il faut donc aller au-delà de la simple identification d'une opportunité de développement pour aborder les conditions de sa réalisation.

L'«entrepreneur» est enclin à réagir très vite et à exploiter rapidement les opportunités qui se présentent. Ce n'est pas sa capacité d'action qui est en cause, mais plutôt la constance de son engagement. Le «gestionnaire», à l'inverse, met plus de temps à se décider, mais, une fois qu'il s'est engagé, il est plus stable dans ses choix. Le gestionnaire est si lent à se déterminer qu'il donne parfois une impression d'immobilisme et, une fois sa décision prise, il semble à nouveau se figer dans son engagement. C'est sa capacité à s'engager et à se désengager rapidement qui a valu à l'entrepreneur sa réputation de joueur. Cependant, il ne suffit pas de prendre un risque pour être assuré de réussir. La parfaite connaissance du terrain sur lequel il opère est, pour l'entrepreneur, un élément autrement important. Une bonne maîtrise de son terrain d'action lui permet d'identifier les tendances qui se dessinent et d'être

confiant dans ses prévisions. Cette capacité d'anticipation lui permet de devancer ses concurrents.

Les facteurs qui poussent une entreprise à adopter une approche entrepreneuriale incluent :

- La priorité accordée à l'action, qui conduit une organisation à privilégier la satisfaction de ses clients et de ses salariés et l'optimisation de ses ressources financières.
- Une prise de décision rapide, l'entrée tardive sur un marché se traduisant par des coûts élevés, notamment en termes de retard technologique et de compétitivité.
- La gestion du risque, qui implique de gérer les ressources financières de l'entreprise de manière à pouvoir rapidement les affecter à de nouveaux projets de développement, ou, au contraire, les désengager.
- Une répartition précise des fonctions, qui suppose une définition claire des responsabilités de chacun et qui offre une plus grande souplesse.
- La multiplicité des centres de décision, qui nécessite une déconcentration des responsabilités et un processus décisionnel plus long et plus complexe.
- Une stratégie concertée, qui implique la recherche du consensus et des évolutions progressives plutôt que des changements radicaux.
- Une politique de réduction des risques. La réflexion et l'analyse nécessaires pour réduire les risques ralentissent le processus de décision.
- Une gestion adaptée. Pour garantir la continuité et la participation de tous les intéressés, seuls les projets adaptés aux ressources existantes sont retenus.

1.5.3 - ENGAGER LES RESSOURCES :

Une autre qualité d'un bon entrepreneur est de savoir structurer les projets en plusieurs étapes, en engageant à chaque étape le minimum de ressources nécessaires. La question qui se pose alors à l'entrepreneur est : quelles sont les ressources nécessaires pour exploiter une opportunité de croissance donnée ? Il faut en permanence trouver un équilibre entre le volume des ressources engagées et leur rentabilité potentielle. L'entrepreneur essaie de maximiser la création de valeur en utilisant le moins de ressources possibles: il doit donc accepter une prise de risque plus importante. A l'inverse, le gestionnaire fait face à cette situation en analysant soigneusement la situation au préalable et en engageant des ressources importantes une fois la décision d'investissement prise.

Le management entrepreneurial implique d'apprendre à faire un peu plus avec un peu moins. Nous retrouvons ainsi l'image stéréotypée de l'entrepreneur versatile et inconstant, donc peu fiable. Cependant, en période de changements rapides, un engagement progressif ou par phase des ressources constitue un avantage certain pour mieux s'adapter aux évolutions de la concurrence, du marché et de la technologie.

Plusieurs facteurs font tendre le processus d'engagement des ressources vers une approche de type entrepreneurial :

- L'insuffisance de l'analyse prévisionnelle des besoins, qui contraint l'entrepreneur à engager moins de ressources au départ, afin de conserver une certaine marge de manœuvre une fois les besoins mieux définis ;
- L'incertitude à long terme, qui implique que le montant des ressources engagées soit adapté au niveau de risque. Si la maîtrise des ressources engagées peut être altérée par des facteurs technologiques, politiques ou environnementaux, il faut aussi réduire l'exposition au risque ;
- Des besoins nombreux. L'engagement des ressources en plusieurs étapes nous rapproche de la notion de « small is beautiful » en permettant de mieux cibler l'emploi des ressources nécessaire ;
- Le besoin de validation. Avant d'engager de nouvelles ressources, on vérifie à chaque étape que les résultats obtenus sont satisfaisants.

1.5.4 - LA MAÎTRISE DES RESSOURCES

Généralement les entrepreneurs déterminent et utilisent les ressources nécessaires à leurs entreprises, qu'elles soient internes ou externes à leurs entités, et également les bons entrepreneurs savent qu'il y a des ressources qu'il ne faut jamais détenir ou utiliser.

L'entrepreneur sait fort bien exploiter les compétences, le talent et les idées des autres. Vue sous l'angle positif, cette aptitude apparaît comme un atout de plus en plus précieux dans l'univers en mutation des entreprises.

Les facteurs qui jouent en faveur de cette dimension entrepreneuriale sont les suivants:

- La spécialisation importante des ressources. Une entreprise peut avoir besoin de ressources spécifiques, comme un juriste spécialisé dans les brevets de haute technologie, ou un matériel performant de test de circuits, mais uniquement pour une durée déterminée. Aller chercher ces ressources à l'extérieur plutôt que de les détenir en interne permettra ainsi à l'entreprise de réduire son niveau de risque et ses coûts fixes ;
- Le risque d'obsolescence, que l'entreprise peut réduire en faisant appel à des sous-traitants plutôt que d'investir elle-même ;
- Une plus grande souplesse. Le coût lié à l'abandon d'un projet est ainsi réduit.

Par contre, les pratiques de type administratif résultent de facteurs différents :

- Le pouvoir, le statut et les avantages financiers, dont l'importance est liée à l'étendue des ressources détenues et contrôlées par l'entreprise;
- Le degré d'autonomie. La rapidité de prise de décision augmente lorsqu'un manager est habilité à prendre certaines décisions sans avoir à consulter systématiquement sa hiérarchie;
- L'efficacité, qui permet à une entreprise de s'approprier, au moins à court terme, tous les gains liés à un projet;
- Les facteurs d'inertie et le coût du changement. Il est couramment admis que les entreprises qui se protègent des fluctuations des marchés font acte de bonne gestion. Cela suppose la constitution de stocks tampons ainsi que le contrôle des matières premières et des circuits de distribution. Diriger sa propre entreprise instaure un sentiment de familiarité et une structure hiérarchique facilement identifiable qui se stabilise avec le temps;
- Les structures du secteur. Détenir sa propre entreprise rend plus difficile un rachat par la concurrence.

1.5.5 - LA STRUCTURE MANAGÉRIALE

L'«entrepreneur» cherche à se tenir informé des progrès de la réalisation de son projet par des contacts directs avec tous les intéressés. Le «gestionnaire», pour sa part, préfère établir des relations plus formelles : il délègue son pouvoir de décision en définissant précisément les responsabilités et les prérogatives de chacun. La décision d'avoir recours à des ressources extérieures plutôt que d'en disposer en interne nécessite un bon réseau d'information. La gestion des ressources humaines ou matérielles ne peut être structurée de façon hiérarchique que lorsque celles-ci sont propres à l'entreprise. Lorsque cette dernière ne

dispose pas de ressources internes indispensables à la réalisation de ses objectifs, elle a recours à ces réseaux d'information.

De nombreux auteurs ont tenté d'établir une distinction entre l'«entrepreneur» et l'«administrateur», en faisant valoir qu'un bon entrepreneur ne pouvait pas être un bon manager. L'image stéréotypée de l'entrepreneur le présente alors comme égocentrique, atypique et, donc, incapable de gérer correctement une organisation. Mais, bien que la fonction managériale soit sensiblement différente de celle d'entrepreneur, il n'en reste pas moins que l'entrepreneur doit posséder une bonne aptitude à la gestion. La différence réside plutôt dans le choix des outils de gestion.

La gestion de type entrepreneurial est conditionnée par plusieurs facteurs :

- La nécessité de coordonner l'emploi de ressources clefs dont il n'a pas le contrôle. Cette situation contraint l'entrepreneur à communiquer, à motiver, à soigneusement planifier et contrôler les ressources externes auxquelles il a recours ;
- La flexibilité, qui peut être optimisée grâce à une structure organisationnelle informelle et peu hiérarchisée ;
- Les barrières au pouvoir de l'entrepreneur. Les contraintes liées aux droits et obligations des dirigeants en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement sont autant de facteurs qui limitent les pouvoirs de l'entrepreneur ;
- Le désir d'autonomie des salariés, qui contribue à créer un environnement dans lequel ces derniers ne veulent pas se soumettre à une autorité strictement hiérarchique si celle-ci n'est pas fondée sur la compétence et la persuasion.

A l'inverse, les facteurs qui concourent à la mise en place d'une gestion plus administrative incluent :

- La nécessité d'une claire définition des attributions et des responsabilités de chacun pour mener à bien les tâches de plus en plus complexes de planification, d'organisation, de coordination, de communication et de contrôle que l'on retrouve aujourd'hui dans l'entreprise ;
- Une culture d'entreprise, qui souvent demande que la vie quotidienne de l'organisation ne soit pas perturbée par des événements imprévus ;
- Des systèmes de gratification qui encouragent et favorisent la prise de responsabilités.

1.5.6 - LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Enfin, les entreprises de type entrepreneurial se distinguent de celles qui sont gérées de manière plus administrative par leur politique de rémunération et d'intéressement. Elles sont plus explicitement axées sur la création de valeur et sa distribution. Dans le cas des start-up, les investisseurs qui ont participé au démarrage de l'entreprise - ainsi que les fondateurs eux-mêmes - ont investi des fonds sur lesquels ils souhaitent un retour sur investissement rapide.

Un corollaire de cette politique axée sur la création de valeur est que les niveaux de rémunération sont déterminés par les performances (elles-mêmes étroitement dépendantes de la création de valeur). Par ailleurs, les entreprises de type entrepreneurial récompensent plus facilement les résultats d'une équipe tout entière.

Les entreprises de type administratif, à l'inverse, attachent moins d'importance à la maximisation et à la distribution de la valeur. Elles sont plus souvent guidées par le souci de protéger les positions acquises et leur propre sécurité. Les rémunérations sont souvent fonction des responsabilités individuelles (actifs ou flux externes gérés), et les performances mesurées par rapport à des objectifs de profit à court terme.

Les facteurs qui poussent une entreprise à adopter une gestion du type entrepreneurial sont les suivants :

- Les attentes individuelles. De plus en plus, les individus demandent que leur rémunération soit déterminée en fonction de leur contribution réelle aux résultats de l'entreprise, plutôt que d'une évaluation arbitraire de leurs performances ;
- Les exigences de tous les partenaires de l'entreprise. Les investisseurs, les salariés, les fournisseurs et même les clients veulent recevoir leur part de la valeur créée ;
- La concurrence. La concurrence accrue pour le recrutement de nouveaux talents incite les entreprises à rémunérer leurs collaborateurs en fonction de leur contribution réelle aux résultats.

A l'inverse, d'autres facteurs conduisent l'entreprise à adopter un comportement de type gestionnaire :

- Les règles de comportement internes. En attachant de l'importance à la loyauté envers l'organisation et d'éprouver de la gêne à discuter ouvertement de salaires ;

- Le caractère global de l'information. Il est souvent difficile d'évaluer précisément la contribution personnelle d'un individu ;
- Les exigences de l'actionnaire public. L'actionnaire public n'est pas enclin à accorder des rémunérations élevées.

CHAPITRE 2 - LES COMPÉTENCES DES ENTREPRENEURS

Dans la littérature sur les compétences des entrepreneurs, les auteurs se sont surtout intéressés à identifier et à décrire les habiletés des entrepreneurs. Cela s'explique par le fait que pour les tâches complexes les habiletés expliquent mieux la performance que les aptitudes; les tâches que doivent réaliser les entrepreneurs sont d'une très grande complexité, même pour les entrepreneurs dirigeant une jeune entreprise. Il est à préciser à cet effet que les tâches des entrepreneurs sont donc très complexes et nécessitent pour leur réalisation une multitude de compétences. Dans ce cadre nous proposons de s'étaler sur le thème des compétences des entrepreneurs.

La fonction entrepreneuriale peut être remplie par divers agents économiques répartis entre la puissance publique, les agents étrangers et les acteurs nationaux. Il est possible de dresser une typologie entrepreneuriale adaptée aux diverses hypothèses stratégiques. Mais notre étude est plus naturellement focalisée sur les entrepreneurs de Ouargla. Leur comportement n'est pas lié à une seule grille d'analyse. Celle-ci s'écarte de la lecture classique de *l'homo-economicus*, mais doit être, néanmoins, prise en compte pour établir la logique des comportements entrepreneuriaux.

Au niveau de la petite entreprise, du fait qu'elle dispose de peu de compétences pouvant assurer certaines fonctions de direction, la place du dirigeant devient singulièrement importante. Malgré les nombreuses exigences de la fonction de direction, nous constatons que le dirigeant de PME est isolé et travaille simultanément sur la politique de l'entreprise, l'administration ainsi que sur les problèmes opérationnels de l'entreprise indépendamment de ses faiblesses et de ses atouts. Le dirigeant est plus souvent la seule ressource humaine pouvant réellement s'occuper des fonctions essentielles de l'entreprise. Une telle situation nous laisse entendre que dans toutes les l'omniprésence et la responsabilité exclusive du dirigeant décisions de l'entreprise nous aurons. A la lecture d'une telle image, où le dirigeant donne l'impression de tout faire en étant accompagné de collaborateurs peu compétents, il devient évident qu'il passe peu de temps à la réflexion qui est pourtant la source génératrice des idées pouvant soutenir le développement de son entreprise.

Au cours de ce chapitre, nous essaierons en premier lieu de cerner l'étendue de la fonction de dirigeant et les rôles que jouent leurs principaux collaborateurs.

2.1 –CADRE CONCEPTUEL DES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES

Dans le domaine de la psychologie entrepreneuriale, les spécialistes tentent depuis plus de 30 années d'identifier les attributs psychologiques des entrepreneurs reliés à leur succès. Ces caractéristiques se regroupent en trois dimensions comme l'illustre le modèle de la performance entrepreneuriale de Blawat¹: *la personnalité, la motivation* et finalement *les compétences*. Historiquement, les deux premières dimensions ont été les premières à être étudiées. Stevenson et Jarillo (1995) intitulent ce courant de recherche: *l'approche basée sur la personnalité*². L'hypothèse derrière cette approche est que les entrepreneurs possèdent des traits personnels qui les caractérisent et les prédisposent à agir de façon particulière et qui expliquent la réussite entrepreneuriale.

En réalité, les chercheurs en entrepreneuriat ont, surtout, travaillé sur les déterminants psychologiques des entrepreneurs et leur association avec la performance. Ils se sont principalement centrés sur les traits de personnalité et les motivations et très peu sur les compétences. Les résultats de leurs recherches sont relativement mitigés en ce sens que les recherches ayant étudié la relation entre ces deux premières dimensions et la performance de l'entrepreneur rapportent des résultats contradictoires. Par exemple, les résultats des travaux de Lorrain et Dussault³ indiquent que les traits de personnalité et les motivations ne discriminent pas les entrepreneurs à succès de ceux à échec, mesuré par la survie de l'entreprise. Cependant, ils concluent que les traits de personnalité semblent prédisposer les gens à créer leur entreprise comme le postule le modèle de Belley⁴ mais expliquent peu leur succès lorsque l'entreprise est démarrée.

Dans les années 90, les chercheurs (Chandler et Jansen⁵ et Herron et Robinson⁶) se sont tournés vers l'étude des compétences des entrepreneurs et ont apporté des précisions sur le rôle des traits de personnalité dans la dynamique de la performance. Ce deuxième courant

¹ Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4e Congrès International Francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy,

² Idem.

³ Lorrain, J. & Dussault, L., *Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage*, Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College. p1998.

⁴ Belley, A., « Les milieux incubateurs », rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du Québec, 1994.

⁵ Chandler, G.N. & Jansen, E., The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7, 1992, p223-236.

⁶ Herron, L.A. & Robinson, R.B. Jr., A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, 1993, p281-294.

de recherche s'intitule *l'approche basée sur les comportements*¹. Les résultats de ces recherches indiquent que les compétences s'avèrent de meilleurs prédicteurs de la performance des entrepreneurs que les traits de personnalité. Une des explications de ces résultats est que les traits sont médiatisés par la motivation et que la motivation des entrepreneurs est modérée par les compétences. Autrement dit les compétences sont davantage en proximité de la performance entrepreneuriale comparativement aux traits et aux motivations, expliquant ainsi leur pouvoir à expliquer la réussite des entrepreneurs. En somme, les modèles conceptuels actuels précisent le rôle des différents déterminants psychologiques entrepreneuriaux sur la performance, montrent la simplicité théorique du premier modèle et mettent en lumière l'importance des compétences dans cette problématique de recherche.

Jusqu'à ce jour, les psychologues du travail reconnaissent l'importance des compétences et l'existence de différences individuelles au niveau des compétences. Également en management, les spécialistes reconnaissent depuis plusieurs décennies le rôle déterminant des compétences sur l'efficacité des gestionnaires ; par exemple, Katz² en 1965 postule que les compétences seraient de meilleurs déterminants de la performance des gestionnaires que les traits de personnalité et présente une typologie des compétences managériales. Henry Mintzberg (1939) en 1974 quant à lui décrit, dans ses travaux, les compétences que doivent maîtriser les gestionnaires dans l'exercice de leurs rôles³. Chose surprenante, les chercheurs en entrepreneuriat ne s'intéressèrent à l'étude de la causalité de ce déterminant sur la performance des entrepreneurs que depuis très récemment et n'entreprennent des travaux de recherche pour vérifier de façon empirique cette relation qu'au début des années 90.

Il semble donc important d'apporter des éclaircissements sur nos concepts avant d'aborder toute discussion sur la nature des compétences que devrait posséder un entrepreneur pour être performant. La compétence est un construit psychologique qui, contrairement au comportement, est inféré et explique l'efficacité des comportements. La compétence représente ce que la personne est capable de faire. Elle indique la capacité à apprendre et à exécuter des tâches selon McCormick et Tiffin⁴. La compétence est constituée des aptitudes,

¹ Idem (Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault)

² Katz, R.L., "Skills of an effective administrator", *Havard Business Review*, 52, 1974, p90-102.

³ Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4e Congrès International Francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy.

⁴ Mc Cormick, E. & Tiffin, J., *Industrial psychology*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall. (6th Ed.), 1974.

des habiletés et des connaissances. Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné. Notre définition des habiletés s'appuie sur la définition de Szilagyi et Schweiger¹. Autrement dit les aptitudes servent à apprendre de nouvelles habiletés. Les connaissances sont des habiletés particulières fondées sur la possession d'informations.

2.2 - TYPOLOGIE DES COMPETENCES

L'analyse de la documentation scientifique nord-américaine réalisée par Lorrain en 1995 sur les caractéristiques psychologiques associées à l'entrepreneur montre qu'avant 1990 les chercheurs faisaient allusion de façon occasionnelle et éparse aux compétences que doivent posséder les entrepreneurs. De plus, ceux-ci s'orientaient surtout sur l'identification de certaines compétences dites entrepreneuriales, comme la capacité à élaborer une vision d'affaires ou la capacité à identifier des opportunités d'affaires ou l'habileté à ressauter et à rebondir². Par ailleurs seulement quelques recherches mirent en relation les compétences des entrepreneurs et la performance de l'entreprise.

Durant la dernière décennie, les spécialistes en psychologie entrepreneuriale proposèrent des typologies bien articulées des compétences des entrepreneurs. Mentionnons que ces typologies sont très peu nombreuses et la vérification empirique de leur validité pour la plupart est à venir. Par exemple, Chandler et Jansen (1992) proposent dans leur typologie à trois catégories³ (i.e. compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles) les compétences suivantes : l'habileté à identifier et à prendre avantage d'opportunités, l'habileté à travailler intensément; l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, l'habileté à diriger des individus, et l'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires ; l'habileté technico-fonctionnelle (i.e. capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation). Le **tableau 2.1** présente les

¹ Idem (Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault).

² Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4e Congrès International Francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy.

³ Cité dans Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4e Congrès International Francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy, (QCE) p5.

différentes habiletés par catégorie ainsi que les principaux auteurs ayant mentionné ces qualifications.

Tableau 2.1 - Les habiletés des entrepreneurs par catégorie de compétence

Catégorie	Habiletés	Auteurs
Compétences entrepreneuriales	1-Capacité à identifier des opportunités d'affaires	Baum (1995), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Kirner (1979), Milton (1989), Vesper (1989)
	2-Capacité à élaborer une vision d'entreprise	Filion (1989), Chandler & Jansen (1992), Hambrick & Crozier (1985), Milton (1989)
	3-Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires	Aldrich & al. (1987), Bird & Jelinek (1988), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Ibrahim & Goodwin (1986)
	4-Capacité à gérer son travail	Bird & Jelinek (1988), Deeks (1976)
Compétences managériales	5-Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise	Ibrahim & Goodwin (1986), Lumpkin et al. (1988), Hofer & Sandberg (1987)
	6-Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise	Chandler & Jansen (1992), Herron(1990)
	7-Capacité à diriger du personnel	Baum (1995), Chandler & Jansen (1992), Herron (1990), Hofer & Sandberg (1987), Ibrahim & Goodwin (1986)
	8-Capacité à résoudre des problèmes	Deeks (1976)
	9-Capacité à contrôler les activités de son entreprise	Deeks (1976), Herron (1990)
	10-Capacité à négocier	Deeks (1976), Hofer & Sandberg(1987)
Compétences techniques de gestion et du secteur	11-Capacité à gérer les opérations	Chandler & Jansen (1992), Deeks(1976), Lorrain & Dussault (1988)
	12-Capacité d'une gestion financière	Deeks (1976),), Ibrahim & Goodwin(1986), Lorrain & Dussault (1988), Luk (1996), Lumpkin et al. (1988)
	13-Capacité d'une gestion des ressources humaines	Deeks (1976)), Ibrahim & Goodwin(1986)
	14-Capacité d'une gestion marketing & des ventes	Deeks (1976), Lumpkin et al. (1988), Lorrain & Dussault (1988), Luk(1996), Hand et al. (1987), Smart & Conant (1994)
	15-Capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux	Deeks (1976)

Herron, par contre, formule une typologie de sept habiletés à savoir:

- l'habileté à concevoir des produits – services ;
- l'habileté à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise ;
- l'habileté à comprendre son secteur d'activité et ses tendances ;
- l'habileté à motiver le personnel ;
- l'habileté à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires ;
- l'habileté à planifier et à administrer les activités de l'entreprise ;
- l'habileté à identifier et à implanter des opportunités.

Plus récemment, la recherche de Baum¹ publiée en 1995 et réalisée auprès de 363 entrepreneurs révèle l'existence de relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise. Les habiletés retenues dans cette étude sont :

- la capacité cognitive ;
- l'habileté organisationnelle (i.e. leadership) ;
- l'habileté décisionnelle ;
- l'habileté technique ;
- l'habileté à identifier et à implanter des opportunités.

Ainsi, du fait de l'hétérogénéité du monde des entreprises, il est très difficile de caractériser les dirigeants de ces organisations. Certains auteurs identifient leurs caractéristiques distinctives suivant l'approche privilégiée dans la gestion de l'entreprise tandis que d'autres les identifient en fonction de leurs buts.

Vu sous l'angle des aspects auxquels le dirigeant accorde plus d'importance, G.R. Merz et M.H. Sauber² ont pu à partir d'une étude empirique distinguer quatre profils de dirigeants. Par ordre d'importance, ils ont trouvé que le premier groupe était constitué de dirigeants qui centralisent fortement la prise de décision, le deuxième groupe met une importance particulière sur la collecte de l'information tant interne qu'externe; le troisième groupe est marqué par un niveau élevé de spécialisation et de décentralisation et enfin pour le dernier groupe, en plus de la recherche de l'information, ils accordent une grande importance à l'analyse profonde des informations tant internes qu'externes.

Au niveau des dirigeants du premier groupe, ils se soucient peu de la recherche de l'information tant interne qu'externe et la prise de décisions est très centralisée. Ils ne ressentent pas le besoin de mettre en place des procédures opérationnelles formelles. En conséquence, il n'existe pas de règles de procédures, de description des tâches ; l'environnement est perçu comme peu dynamique et peu hostile ; une telle image n'est souvent pas réelle et s'explique par un manque d'informations sur les réalités de l'environnement du fait de la faiblesse de la quantité et de la qualité d'informations dont ils disposent.

¹ Baum, J.R., *The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth*, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1995, p5.

² G.R Merz et M.H. Sauber, " Profils of managerial activities in small firms", Strategic management journal, vol 16, 1995, pp 551 – 564.

Pour le deuxième groupe de dirigeants, les opérations de gestion sont concentrées au niveau de la direction de l'entreprise. L'axe d'effort principal est consacré à la formalisation des règles de procédures et du dispositif de contrôle.

Concernant le troisième groupe, ces dirigeants sont plus ouverts à la délégation et responsabilisent davantage leurs proches collaborateurs. Ils recherchent le consensus et la rationalité des décisions prises.

Enfin, dans le dernier groupe, ils affichent une volonté délibérée de planification à long terme ; et mettent un accent particulier à la nécessité des procédures opérationnelles formalisées et essaient de mettre en place un système de contrôle des coûts très élaboré.

De même dans l'approche privilégiant les buts du dirigeant, on remarque que les profils de dirigeants sont déterminés par des facteurs de natures diverses. Ainsi M. Marchesnay¹ en distingue quatre:

- les traits psychologiques des dirigeants au travers desquels est mise en valeur leur personnalité,
- les attitudes et les comportements qui permettent d'évaluer le mode de conduite dans les activités liées à la gestion de l'entreprise ou de celles qui ont trait à la prise de décision,
- les variables démographiques et les buts des dirigeants qui peuvent être la croissance, la pérennisation ou l'indépendance de l'entreprise, ce qui permet de distinguer l'existence de deux profils de dirigeants selon leurs objectifs:

- Le profil entrepreneur PIC (Pérennité – Indépendance - Croissance) : Il recherche en priorité la Pérennité de son entreprise, il manifeste un fort souci d'indépendance vis à vis des capitaux extérieurs, la Croissance de l'activité n'est choisie que si le secteur l'impose.

Pour ce profil de dirigeant, le mobile qui a été à l'origine de la création de l'entreprise était la volonté affichée d'exercer son métier en dehors de toute contrainte hiérarchique. Tous ces efforts s'orientent alors vers la pérennisation de l'affaire ce qui fait que la croissance sera reléguée au second plan. Ce genre de dirigeant a rarement recours à l'emprunt et cherche à tout prix à s'assurer une autonomie financière. De telles entreprises sont condamnées à un

¹ M. Marchesnay et C. Fourcade, " Gestion de PME/PMI ", Edition Nathan, 1997, p182.

nanisme permanent et il faut ajouter que de telles attitudes peuvent être aussi dues à une attitude défensive face aux charges et obligations patronales qui sont inhérentes à une politique de croissance. Sur le plan psychologique, ces dirigeants privilégient les aspects techniques et manifestent une aversion marquée pour le risque.

- L'entrepreneur CAP (Croissance - Autonomie - Pérennité) : La Croissance est désirée pour elle-même. Il se place donc dans des secteurs où la technologie évolue rapidement. L'autonomie de gestion lui suffit, il accepte de ce fait de s'endetter si cela lui permet d'accélérer le rythme de croissance. En revanche la pérennité de son affaire l'intéresse moins. A la limite il est capable de la revendre pour créer une autre entreprise dans un autre secteur d'activité si les perspectives de la première deviennent moins prometteuses.

En effet, ce type de dirigeant est motivé par la croissance de son entreprise et elle est expression de sa réussite personnelle, de son accomplissement personnel. Ce dirigeant possède un esprit d'entreprise assez élevé. Il a une grande confiance en lui et un goût du risque élevé. On peut cependant noter que pour un tel dirigeant, il lui est nécessaire de cadrer son action, pour éviter une croissance non maîtrisée de son entreprise.

Nous retiendrons que les deux profils mis en évidence par M. Marchesnay peuvent être considérés comme des éléments contingents pouvant influencer un dirigeant d'entreprise à adopter telle ou telle autre attitude vis-à-vis de la gestion de l'entreprise.

Une véritable typologie entrepreneuriale s'impose, donc, à l'intérieur de laquelle, l'entrepreneur occupe une place à part dont il faut cerner les ressorts, les motivations et la cohérence. Combinant la double entité de *l'homo-oeconomicus* et d'un individu socialisé, l'entrepreneur doit affronter des logiques contradictoires et résoudre les diffractions au regard des butées de l'équilibre économique. C'est en maîtrisant la grille des référents comportementaux que la logique entrepreneuriale pourra réduire les déviations et canaliser des fonctions qui lui sont extérieures¹.

¹ Papin Robert, 'Stratégie pour la création d'entreprise', Dunod, 1995.

2.3 - LES TRAITS ENTREPRENEURIAUX

Autour de cette question essentielle et selon un programme classique d'esprit d'entreprise McClelland et D.G. Winter ont entamé une étude sur les entrepreneurs que nous essayons de reprendre et nous adoptons pour identifier les traits entrepreneuriaux. L'étude en question supposait qu'un certain nombre de traits de caractère et qui étaient associés à leurs succès. Ceux-ci se répartissaient en trois catégories principales¹ : le premier groupe comprenait des traits caractéristiques liés à la réussite tels que la recherche de l'opportunité, la persévérance, le respect des engagements contractés, la demande de qualité et d'efficacité, et le goût du risque ; le deuxième groupe était composé de caractéristiques de planification, telles que la définition des objectifs, la planification et le contrôle systématiques et la recherche d'informations ; le troisième ensemble enfin regroupait les traits associés au pouvoir comprenant la persuasion, l'utilisation de réseaux de relations, et la confiance en soi.

En outre Gartner, et dans sa revue de littérature sur ce sujet, montre l'extrême hétérogénéité des critères étudiés. Il note que les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs n'ont pas donné de résultats très intéressants et préconise alors de s'intéresser plus à ce que font les entrepreneurs (behavioral approach) qu'à ce qu'ils sont (trait approach)². Cette approche qui est intéressante du point de vue de l'opérationnalisation de la recherche ne permet d'appréhender l'entrepreneur que de façon limitée. Elle présente l'inconvénient d'être essentiellement symptomatique. Nous pensons qu'il n'est pas possible de faire l'économie d'une recherche de nature étiologique faisant apparaître les véritables déterminants.

Il apparaît évident de s'interroger aussi sur la façon de stimuler et former à l'esprit d'entreprise d'une façon générale pour aboutir à ces traits d'entrepreneurs. Dans les enquêtes sur les raisons qui poussent une personne à devenir un entrepreneur, les aspirations personnelles prennent une part importante. Ce point est intégré à la présentation des traits majeurs de l'entrepreneur que nous reproduisons de Julien et Marchesnay³ dans ce qui suit :

- L'entrepreneur, c'est celui qui sait imaginer du nouveau, a une grande confiance en soi, est enthousiaste et tenace, aime à résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes...

¹ Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, 1995.

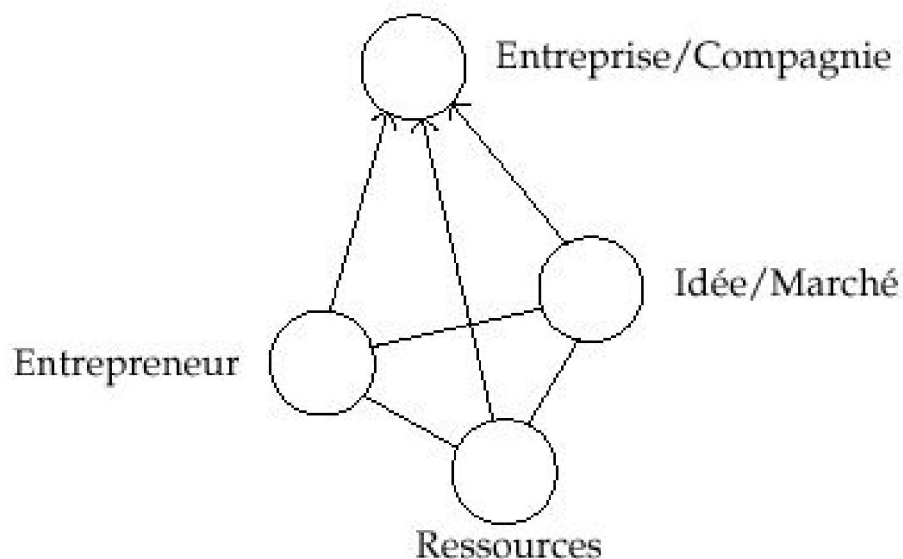
² Daniel TILMONT, «Détermination du lien entre valeurs et représentations mentales du dirigeant – propriétaire de T.P.E. : une approche bio-métrique: les réseaux de neurones formels», Institut d'administration des entreprises (IAE), Groupe de recherche et d'étude sur la gestion et l'entreprise dans l'Océan Indien (GREGOI), Université de la Réunion, 1998.

³ Idem.

- C'est celui qui crée une information intéressante ou non d'un point de vue économique (en innovant au niveau du produit ou du territoire, du processus de production, du marketing...)
- ou qui anticipe cette information (avant d'autres ou différemment des autres).
- C'est celui qui réunit et sait coordonner les ressources économiques pour appliquer de façon pratique et efficace sur un marché cette information qu'il possède.
- Il le fait d'abord en fonction d'avantages personnels, tels le prestige, l'ambition, l'indépendance, le jeu, le pouvoir sur soi et sur la situation économique, le profit, etc...

Il est essentiel non seulement d'observer mais surtout d'expliquer le comportement et, dans la mesure du possible, de le prédire. L'entrepreneurship peut être rendu opérationnelle si les trois composants essentiels sont présents : l'entrepreneur, l'idée/le marché, et les ressources.

Figure 2.1 - Le processus entrepreneurial



Adapté de : Dr. Peter van der Sijde, Université de Twente, Pays-Bas

Max Weber était parmi les premiers à étudier les cultures d'entreprise et à les mettre en rapport avec le développement des entreprises et la croissance. Allan Gibb a défini la culture entrepreneuriale comme «*un ensemble de qualités, de valeurs et de croyances évoluant dans une communauté et un milieu spécifique et qui provoquent chez un individu un comportement 'entrepreneuriale' et l'aspiration à s'établir à son compte*»¹.

¹ Cité dans: Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Septembre 1995.

2.4 - COMPETENCES REQUISES ET REUSSITE ENTREPRENARIALE

Allan Gibb, un praticien de l'Esprit d'Entreprise à l'École de Gestion de l'Université Durham, a mis en doute la validité de l'hypothèse que seuls ceux qui possèdent certaines caractéristiques entrepreneuriales peuvent exercer un emploi indépendant ou s'établir à leur compte. Gibb a aussi subdivisé le processus de lancement en 6 phases : de l'idée et de la naissance de la motivation à l'idée brute; de l'idée brute à l'idée valide; de l'idée valide à l'échelle de l'opération et de l'identification des ressources; de cette échelle à la planification et à la négociation de l'entreprise ; de la négociation à la naissance ; et de la naissance à la survie de l'entreprise¹.

Carole Moore a développé un modèle linéaire similaire du processus de lancement de Gibb mais restreint en 4 phases qui sont respectivement : Innovation, Événement déclenchant, Mise en Œuvre et enfin Croissance. Elle prétend que ce qui rend ce processus vivant serait une série de facteurs influençant le futur entrepreneur. Certains de ces facteurs sont d'ordre personnel, tels que l'orientation vers la réussite, l'acceptation de l'incertitude, la disponibilité à prendre des risques, les valeurs personnelles, l'éducation et l'expérience ; d'autres facteurs sont d'ordre sociologique, comme les réseaux, les équipes, les parents, la famille et la culture ; il y a enfin les facteurs de l'environnement économique et social tels que les opportunités, les modèles de comportement, la concurrence, la disponibilité des ressources, la politique gouvernementale, et les marchés ou clients.

En réduisant à un minimum le nombre de composantes clés du succès entrepreneuriale Jeffrey Timmons les identifie à : l'entrepreneur (et l'équipe responsable), l'opportunité, et les ressources requises pour lancer l'affaire. Parmi ces trois éléments, l'entrepreneur est considéré comme le plus important ; Le second élément de la liste de Timmons est l'opportunité. Les opportunités sont engendrées par les changements de circonstances, le chaos, les retards ou avances, les manques d'informations et par une panoplie d'autres vides à combler dans le marché. Les opportunités sont conjoncturelles. La troisième composante comprend les ressources. Timmons dit que *«les entrepreneurs sont économes quand il s'agit de leurs ressources»*², ils s'efforcent à maintenir leurs frais généraux à leur plus bas niveau, leur productivité au plus haut niveau possible et leur propre participation aux capitaux fixes au

¹ Idem.

² Cité dans Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Germany, Septembre 1995.

minimum. Savoir quand est-ce que ces trois composantes sont en harmonie et quand est-ce que ceci n'est pas le cas, c'est pour Timmons la clé du succès de l'entrepreneur. Il résume ce phénomène ainsi : *«Les entrepreneurs expérimentés font preuve d'une habilité à reconnaître rapidement un type d'opportunité dès qu'elle commence à prendre forme. Ce processus, qui consiste à classer ses idées pour identifier un modèle, peut être comparé au rassemblement des éléments d'un puzzle à trois dimensions. Il est impossible d'assembler un tel puzzle en le considérant comme un ensemble. Il faut d'abord détecter des liens entre des éléments apparemment sans rapport et savoir les raccorder avant que le tout ne soit visible. La capacité d'admettre des idées qui peuvent devenir des opportunités entrepreneuriales provient de l'aptitude à voir ce que les autres ne peuvent remarquer - que un plus un est égal à trois ou plus... Le prix Nobel (1978) Herbert Simon, du Département de Psychologie à l'Université Carnegie-Mellon, a décrit l'identification de modèles comme un processus original qui n'est pas seulement logique, linéaire et additif; ce processus est souvent intuitif, et comprend des associations créatives ou croisées de plusieurs « bribes » enfouis d'expériences, de savoir-faire et de relations»¹.*

La définition de "réussite" doit, donc, être examinée dans un contexte de facteurs de réussite. Nous pouvons ajouter à cela que la réussite entrepreneuriale est aussi en rapports avec différents facteurs notamment : Les caractéristiques individuelles, le secteur d'activité, la capacité de financement, les facteurs liés au marché, l'environnement fiscal, réglementaire et juridique². Et de là, découle enfin une vision plus large de la réussite des entrepreneurs dépassant leur simple profil personnel (notamment l'expérience antécédente, la connaissance du domaine d'activité), que nous proposons donc sur un angle plus important qui est leur insertion économique et sociale, en d'autres termes le "capital économique et social" dont dispose l'entrepreneur : sa capacité à être autonome tout en s'appuyant sur les ressources de son environnement. Il n'y a pas donc de "bon" ou de "mauvais" entrepreneur; il n'y a pas de profil "entrepreneuriale" ou "non entrepreneuriale": ce qui importe c'est l'adéquation du projet au profil et à l'insertion économique et sociale du porteur de ce projet.

¹ Cité dans: Rainer Kolshorn, James Tomecko, Competency based Economies through Formation of Enterprise (CEFE) International, Septembre 1995.

² Isabelle Guérin - David Vallat, "Les clefs du succès de la création d'entreprise par des chômeurs, A contribution to the ILO (International Labour Organization), Geneva Social Finance Unit", Action Programme on "Enterprise Creation by the Unemployed - The Role of Microfinance in Industrialized Countries", Centre WALRAS, France, January 2000.

2.5 - IDENTIFICATION ET SPECIFICITES DU COUPLE ENTREPRENEUR -

ENTREPRISE

La petite et moyenne entreprise s'identifie à son dirigeant-proprétaire. Par opposition à la grande entreprise, il n'y a pas dissociation entre la fonction d'assomption du risque et la fonction de direction. Les chercheurs se sont efforcés de constituer des typologies pour mieux analyser le comportement de ces petites organisations. La littérature sur le sujet est abondante. Les caractéristiques des entrepreneurs qui y ont été étudiées sont extrêmement diverses. On peut les regrouper en quelques grandes catégories :

- les caractéristiques personnelles objectives : âge, sexe, situation familiale, profession des parents...
- les caractéristiques personnelles subjectives : degré d'indépendance, de leadership, conformité, motivation, persévérance, énergie, sens moral...
- les caractéristiques sociales : éducation, religion, sports pratiqués, participation à des clubs...
- le cursus de formation
- l'activité professionnelle : nombre et nature des emplois antérieurs, compétence technique, tentative de création d'entreprise...

Il est difficile de cerner dans quelques catégories typées l'ensemble du phénomène d'entrepreneuriat, tant sa diversité est grande. La multiplication des critères, si elle permet de mieux rendre compte de l'ensemble des situations observées, les rend difficilement opératoires.

Lorsqu'on a affaire à une petite entreprise, et à fortiori à une très petite, le but poursuivi par le dirigeant est assez ambigu. Il recherche le profit mais on ne sait pas très bien si c'est une fin ou un moyen. Trois objectifs peuvent être indiqués ici, leur combinaison donne des profils distincts. On en donne deux particuliers.

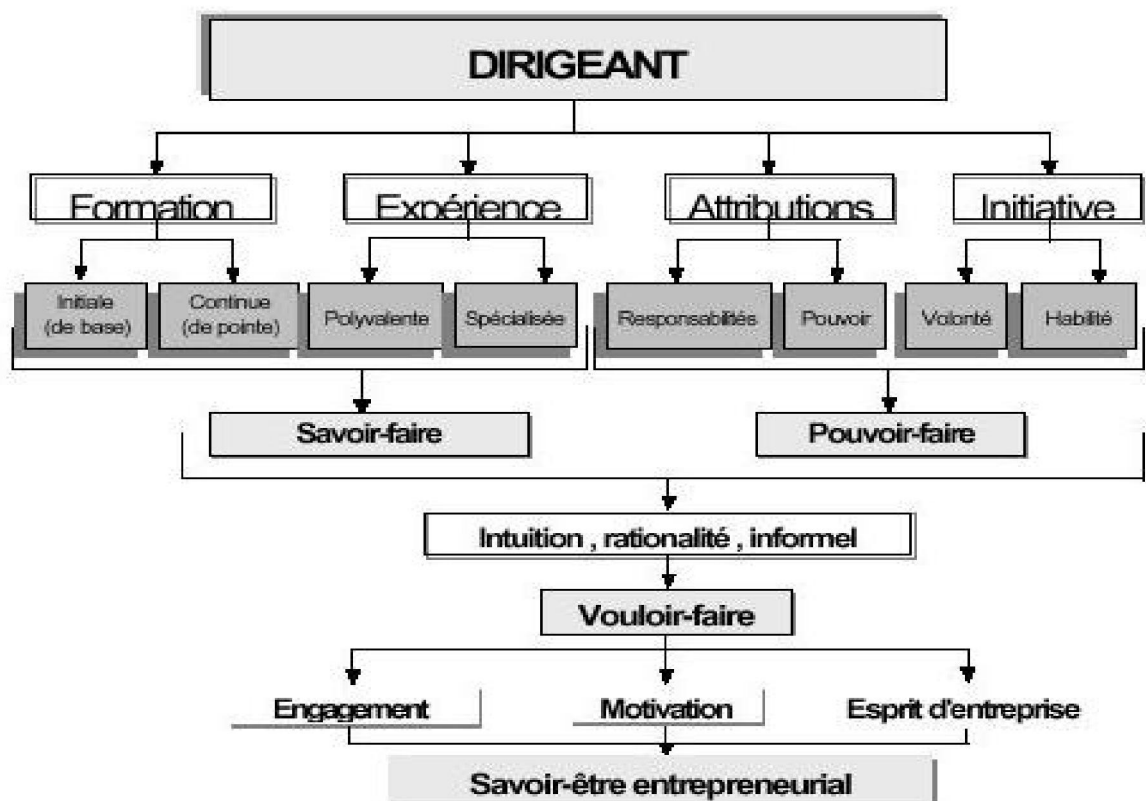
- Pérenniser l'entreprise. L'entrepreneur souhaite transmettre son affaire à un de ses enfants ou la vendre au moment de sa retraite.

- Maintenir l'indépendance. Cela se traduit par la volonté de n'associer personne dans le capital de la société et souvent de ne pas emprunter. On peut, distinguer la volonté

d'indépendance patrimoniale de celle de l'autonomie de gestion. Dans ce dernier cas des partenaires sont envisagés mais sous condition de laisser une grande liberté d'action stratégique aussi bien que quotidienne.

Rechercher la croissance. La croissance est souvent une condition de survie ne serait-ce que pour bénéficier des économies d'échelle. Dans les secteurs où elle n'est pas une condition de succès elle est recherchée comme preuve de réussite sociale.

Figure 2.2 - Dispositions du dirigeant¹



Il ne faut pas du génie mais un savoir-être entrepreneurial, soit, un savoir-faire, plus un pouvoir-faire et un vouloir-faire comme le montre la **figure 2.2** ci-dessus. Il ne faut pas être astucieux, mais consciencieux. Un dirigeant compétent; disposant d'une formation adéquate, ayant acquis une expérience valorisante, capable d'assumer des responsabilités et faisant preuve d'initiative.

¹ Fouad MEKOUAR, « Management stratégique et comportement du dirigeant dans l'entreprise au Maroc – Etude empirique », Centre de recherche en gestion(CRG-ESG), Document 05-2000, Québec, 2000, p.35.

2.6 - LES QUALITES DE L'ENTREPRENEUR

Il est évident que le mot entrepreneur possède plusieurs sens, comme on l'a vu précédemment. Pour certains économistes, l'entrepreneur est un dirigeant possédant des qualités particulières. Il met en oeuvre de nouvelles productions, de nouvelles manières de produire, de vendre,... etc. Bref, le concept d'entrepreneur est à relier à celui d'innovation tout autant qu'à celui d'entreprise. Pour d'autres est entrepreneur celui qui dirige une entreprise. Sur un autre angle on peut voir l'entrepreneur comme quelqu'un qui prend des décisions. Les qualités du bon entrepreneur se réfèrent d'abord à la recherche de la bonne décision. Une décision doit ensuite être exécutée. Ceci pose le problème des relations entre les hommes au sein de l'entreprise, en particulier la délégation. En combinant les qualités requises pour ces deux types de grandes tâches on verra combien ces qualités sont rarement réunies

Nous pouvons rassembler les qualités requises pour être entrepreneur comme la proposé Casson¹ selon le tableau suivant :

Tableau 2.2 - Les qualités des entrepreneurs

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

Pour le dirigeant de n'importe quelle organisation la prise de décision est une activité fondamentale et requière certaines qualités. En générale la prise de décision suit un processus qu'on peut découper en quatre étapes essentielles qui sont : l'analyse qualitative du problème, la formulation du modèle, la collecte des données et, enfin, la sélection de la décision et la mise en oeuvre. Si le calcul permet d'éliminer un certain nombre de décisions. Il est rare qu'il donne une décision optimale unique. En avenir incertain la décision procurant la

¹ Casson, 1991, p.33.

plus grande espérance de gain n'est pas la moins risquée; inversement la moins risquée ne permet pas d'accroître la taille de la firme, or cette croissance est souvent nécessaire à son équilibre dynamique. L'entrepreneur reçoit donc de l'analyste un sous-ensemble de décisions acceptables. C'est lui qui prend la décision, c'est même la seule définition que Casson¹ donne de l'entrepreneur. Soit-il prend une décision et passe à son exécution et sa mise en oeuvre, soit aucune décision ne lui convient. Finalement l'entrepreneur prend sa décision et la met en oeuvre. L'entrepreneur n'est pas toujours présent dans le processus de préparation de la décision. Quelles sont donc les activités qui peuvent être déléguées et celles qui ne le sont pas?

L'imagination est une des qualités que Mintzberg demande au chef d'entreprise. Il insiste sur le fait que nombre de chefs d'entreprise commencent leur journée avec des idées neuves mais que le poids de leur environnement les refoule souvent fort loin dans le subconscient. Celui qui n'a pas eu à diriger de groupe humain ne peut imaginer combien les personnes les mieux intentionnées peuvent stériliser toute action novatrice en multipliant les objections. L'entrepreneur est bien celui qui est capable de sortir de la routine !

Prévoir est une des tâches que Henri Fayol (1841-1925) assigne aux chefs d'entreprises². L'entrepreneur est celui qui prévoit pour anticiper les besoins du marché, deviner l'intensité de la concurrence future, l'évolution des prix, des facteurs de production.

L'aptitude à la délégation est absolument nécessaire dès l'instant où la firme atteint une certaine taille. L'absence de cette qualité explique pourquoi certains entrepreneurs, de formation technique, réussissent très bien lors de la création de l'entreprise mais échouent lorsqu'une délégation devient nécessaire. L'observateur peut prédire l'échec en constatant que la journée de travail du dirigeant s'allonge avec la taille de l'entreprise. Il est alors difficile d'être longtemps imaginatif même si on possède cette qualité. L'entrepreneur ne peut tout faire lui-même, il doit déléguer les tâches qui peuvent l'être. La délégation peut être plus ou moins étendue. Le contenu de cette délégation est très variable. A un pôle la délégation est quasiment totale, le délégataire est lui-même un entrepreneur. Le contrat oblige ce dernier à un résultat (obligation de résultat) mais il existe de nombreux domaines où une telle exigence est hors de propos. La prise de décision en est sans doute une. C'est pourquoi il est des

¹ Selon Casson « un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares », 1991, p.22.

² Cf. Chapitre 3 : 3.3 - l'administration des entreprises

activités du processus décisionnel qui peuvent être déléguées, d'autres pas. La grande difficulté de ce type de délégation est le coût de négociation du contrat. Coût élevé pour les deux parties, chacune cherche des garanties et le prix final doit couvrir les charges supportées par le délégataire pour négocier et signer un contrat. Comme beaucoup de négociations ne débouchent pas sur une signature, le fournisseur doit imputer au contrat moyen les charges des négociations avortées. D'où parfois l'intérêt pour l'acheteur (le délégant) de payer le délégataire potentiel afin d'augmenter le nombre de contacts possibles. D'où aussi la recherche d'une autre forme de délégation en cas de répétition des délégations. A l'autre pôle la liberté du délégataire est très restreinte, il doit au patron une partie de son temps, ce dernier devant respecter les lois et les usages en ce qui concerne les ordres qu'il donne. Cette dernière forme de délégation suppose une organisation et une coordination des tâches très délicates. C'est, donc, une des qualités requises pour être entrepreneur.

2.7 - ROLES ET FONCTIONS DU DIRIGEANT DANS LA GESTION DES ENTREPRISES

Malgré l'existence d'études qui semblent conforter les fonctions de Henri Fayol, Henry Mintzberg critique la validité et l'utilité des fonctions managériales classiques pour décrire le travail managérial. Selon lui, «les écrits de l'école classique sont de peu d'utilité»¹, montrant ce que les dirigeants devraient faire et non ce qu'ils font réellement, ne décrivant pas le travail mais indiquant des objectifs. Le style alerte et imagé du rôle des dirigeants d'entreprises que H..Mintzberg a mis en évidence par ses thèses, expérimentales et provocatrices, et font autorité à travers le monde du management, dont les observations montrent que le travail des dirigeants est loin d'être une série de tâches bien ordonnées, est fragmenté et essentiellement déterminé par toutes sortes de sollicitations provenant tant de l'intérieur de l'entreprise que du milieu externe. Il démontre que le bon fonctionnement d'une entreprise est directement lié à la façon dont le manager travaille et perçoit son propre rôle. Et c'est dans l'utilisation rigoureusement efficace du temps et la manière dont il le répartit, qui lui permettent de devenir un véritable leader. Henry Mintzberg attribue dix rôles principaux aux dirigeants qu'il répartit en trois grandes catégories : *rôles interpersonnels*, *rôles*

¹ Cité dans : Michael H.Mescon, « Management », 3rd Edition Harper & Row Publishers, New York, 1988, p37.

*informationnels et rôles décisionnels*¹. Il définit ces rôles managériaux selon dix (10) qualificatifs et selon chaque catégorie de rôles à savoir :

Rôles Interpersonnels (entre personnes) : Ces rôles sont liés au statut et au rôle et considèrent le dirigeant comme symbole, leader et agent de liaison.

- le dirigeant comme **symbole**: du fait de l'autorité dont il est investi, le dirigeant est un symbole et de ce fait ce statut impose des obligations;

- Le dirigeant joue le rôle de **leader** dans la mesure où il indique la direction à suivre, conseille et motive. Étant en possession de l'information sur l'état de l'organisation, il est parfois amené à agir, à résoudre les problèmes de l'organisation. En fin de compte, il effectue l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation.

- Le dirigeant comme **agent de liaison** assure les relations horizontales entre les différentes unités de l'entreprise, relie l'environnement et l'organisation et se sert de ses contacts pour améliorer la position et le niveau de l'information de son unité.

Rôles Informationnels (traitement d'informations) : Sous cet aspect, le dirigeant est considéré comme le centre de sa zone de responsabilité du fait qu'une partie de l'information tant externe qu'interne passe par lui.

- Le dirigeant comme **observateur actif** (surveillant) cherche à comprendre ce qui se passe dans son organisation, son environnement, en interrogeant les informations qu'il reçoit. Cela lui permet de mieux percevoir les changements, les problèmes et les éventuelles opportunités qui s'offrent. Cette attitude lui permet de connaître l'évolution, les événements liés aux opérations de l'entreprise, d'avoir des informations sur l'environnement extérieur notamment (la concurrence, fournisseurs, clients,...), il essaie de cerner les tendances d'évolution de l'environnement ainsi que les éventuelles pressions qui pourraient peser sur l'organisation. Pour cela il est nécessaire de pouvoir combiner les informations formelles et les informations informelles.

- Comme **diffuseur**, il transmet les informations relatives aux faits et à l'organisation et contribue au côté du chef d'entreprise à la diffusion des valeurs de l'organisation. Ces dernières guident les membres de l'entreprise lorsqu'ils ont à prendre des décisions. C'est au centre de cet aspect de diffusion de l'information que se situe une partie des problèmes de

¹ Idem.

l'entreprise car il est impossible aux subordonnés dans certains cas de prendre les meilleures décisions s'ils ne disposent pas d'informations pertinentes. Comme l'information est parfois jalousement gardée par le dirigeant, les subordonnés se trouvent dépouillés pour prendre de bonnes décisions.

- Le dirigeant **porte-parole** transmet à l'environnement les informations de son unité.

Rôles Décisionnels (prise de décisions) : Comme nous l'avons évoqué précédemment, le dirigeant a en charge l'élaboration de la stratégie de son organisation. Il est présent dans toutes les décisions en tant qu'autorité formelle et centre nerveux car il est en possession des informations les plus récentes et incarne les valeurs de l'unité. Suivant le genre de décisions à prendre, il agira comme **régulateur, entrepreneur ou négociateur**.

- Comme **régulateur** le dirigeant a pour rôle de contrôler et traiter des perturbations survenant dans sa sphère d'activités dont la traduction peut être des conflits entre les subordonnés ou entre les différentes unités de l'organisation. La perte de ressources ou la menace de telles pertes. Ces perturbations dégénèrent car les membres de l'équipe ne les captent généralement pas suffisamment à temps. Dans ce sens, le dirigeant prend l'initiative et est à l'origine des principaux changements affectant son unité, il doit donc adopter une attitude d'**entrepreneur**. En conséquence, pour mieux assurer ce rôle il doit passer suffisamment de temps à rassembler les informations intéressant son unité, à rechercher des opportunités et à détecter des goulets d'étranglement au sein de son unité d'où pourraient naître les projets qui sont une séquence d'activités destinées à améliorer une situation organisationnelle, à exploiter une opportunité, à résoudre un problème. Dans la mise en place et la conduite de ce projet, le dirigeant adopte une attitude de distributeur et répartiteur de ressource, de délégation, d'autorisation ou de supervision. Enfin, le dirigeant prend dans certaines circonstances, le rôle de **négociateur** tant avec des membres de sa propre organisation qu'avec des représentants d'autres organisations.

En même temps que la détermination des rôles managériaux, H. Mintzberg insiste sur certaines caractéristiques du travail des dirigeants. Celui-ci est très fragmenté, réalisé au contact d'une grande variété de personnes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation.

Le dirigeant se trouve à la jointure de tout ce qui est donné et reçu dans l'organisation: l'information, les instructions, les conseils, les idées et les attentes. En étant ainsi situé au confluent des demandes et des attentes des personnes impliquées dans l'organisation, le dirigeant se trouve donc dans une situation particulière, obligé de jongler entre des logiques différentes, propres à chacun des groupes avec lesquels il est en contact : logique de performance provenant du sens de direction, logique plus sociale en provenance des relations avec les personnes.

En plus des quatre principales fonctions fondamentales (de gestion) des managers qui sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Nous n'oublions pas de souligner qu'elles doivent être remplies avec certaines aptitudes et qualifications Managériales qui sont d'ordre :

- Techniques – pour accomplir des tâches spécifiques;
- Interpersonnels – habilité de communiquer tout en ayant la compréhension et la motivation des individus et des groupes;
- Conceptuels – penser dans l'abstrait
- Diagnostics – comprendre les causes/effets et reconnaître (trouver) la solution optimale des problèmes.

Étant que notre ambition concerne celui qui nous semble être la pierre angulaire de l'entreprise: l'entrepreneur. C'est d'abord à lui que nous penchons, car sa tâche est extraordinairement complexe. Les dirigeants des petites entreprises exercent deux fonctions distinctes et étroitement liées: l'esprit d'entreprise et la gestion. Ces fonctions sont si imbriquées l'une dans l'autre qu'il est très difficile en pratique de les identifier et de les isoler, notamment au niveau de la conduite des petites entreprises. Pour des fins d'analyse nous essayons d'examiner séparément ces deux groupes de rôles et de fonctions, pour mieux apprécier le comportement des dirigeants.

2.7.1 - FONCTIONS LIEES A L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Les théories et les avis abondent sur les qualités essentielles de l'entrepreneur compétent. D'un côté, on estime que l'esprit d'entreprise et le sens aigu des affaires sont innés. D'un autre côté, on considère que l'esprit d'entreprise peut s'acquérir lorsqu'une personne est placée (parfois de force) dans une situation qui fait appel (ou exige) des qualités

entrepreneuriales. L'expérience et les études menées pendant quarante ans dans la promotion active du développement de l'entreprise et de l'esprit d'entreprise montrent qu'en réalité le développement de ces qualités et du comportement lié à l'esprit d'entreprise se situe entre ces deux extrêmes, d'où la part importante prise par l'éducation, la formation et le développement de l'esprit d'entreprise et la création d'un environnement propice à la mise en route de projets et à la croissance des entreprises.

L'esprit d'entreprise se définit comme la qualité qui permet aux individus de démarrer une nouvelle activité ou de développer de façon dynamique et innovante une entreprise existante. Les entrepreneurs sont censés déployer (en tout temps ou à un moment donné) certaines des caractéristiques intimement liées présentées dans le **tableau 2.3**. Ces qualités leur permettent d'être à l'affût des possibilités de création et de gestion d'entreprises, de conceptualiser et de lancer des projets commerciaux, de rassembler les ressources physiques, financières et humaines indispensables à l'entreprise, d'établir des objectifs pour eux-mêmes et leur entreprise et de mener l'entreprise et son personnel à la réalisation de ces objectifs.

Tableau 2.3 - Profil de l'entrepreneur¹

Caractéristiques	Qualités
Confiance en soi	-Croit en ses propres capacités -Indépendance -Optimisme
Volonté déterminée	-Obstination et persévérance -Détermination
Concentré sur la tâche à accomplir ou les résultats à atteindre	-Soucieux de la réussite -Bûcheur, dynamique, énergique -Prend des initiatives
Acceptation des risques	-Enclin à prendre des risques calculés -Aime les défis
Étoffe d'un chef	-Bon communicateur -Bon contact avec les autres -Attentif aux suggestions et aux critiques -S'intéresse aux autres -Concerné par le développement des autres
Originalité	-Innovateur, créatif -Souple (ouverture d'esprit) -Ingénieux -Faculté d'adaptation, bien informé
Tourné vers l'avenir	-Prévoyant, visionnaire, intuitif

Le contrôle interne exercé par l'entrepreneur fait de lui le moteur de sa société puisque son comportement et ses actions déterminent les résultats bien plus que les facteurs extérieurs

¹ Rapporté par Isabelle Guérin - David Vallat dans 'Les clefs du succès de la création d'entreprise par des chômeurs', Centre WALRAS, France, Jan. 2000.

sur lesquels il ne peut agir. L'entrepreneur estime que les facteurs environnementaux et leur évolution peuvent être influencés et gérés pour contribuer au développement de l'entreprise. Cette conviction lui donne une confiance en lui-même qu'il met au service de la conduite de son entreprise et lui donne la perspicacité, la prévoyance et l'intuition nécessaires à l'identification des opportunités et des menaces de l'environnement. Cette capacité à reconnaître et développer les opportunités lui permet de faire profiter son entreprise d'innovations - tant au niveau des produits que des services, des nouveaux procédés et de l'organisation du travail, de la commercialisation, de la distribution et des pratiques commerciales.

L'entrepreneur constitue le lien entre l'entreprise et son environnement car il s'appuie sur des réseaux formels et informels composés des membres de sa famille, de ses amis et de relations d'affaires qui lui permettent d'obtenir l'information, le soutien et les ressources indispensables à la mise en route et à la conduite de son entreprise. Ces réseaux de particuliers et de relations d'affaires sont vitaux pour capter les opportunités, tester des idées, acquérir l'information et les connaissances sur les meilleures pratiques et mobiliser les ressources nécessaires à la création de l'entreprise. Ils permettent à l'entrepreneur et à l'entreprise de se tenir informés des tendances du moment et des nouvelles technologies, d'évaluer l'évolution des goûts des clients et de développer de nouvelles méthodes pour traiter et résoudre les problèmes.

On pourra résumer les compétences requises par les entrepreneurs pour exercer efficacement les fonctions liées à l'esprit d'entreprise dans les points suivants:

- *intuition*: capacité à rester vigilant pour être capable de déceler les nouvelles possibilités de création d'entreprises;
- *Capacité analytique*: capacité à analyser une opportunité ou une situation problématique, à examiner la situation de façon holistique et à la décomposer pour permettre l'analyse des causes et des effets ainsi que d'autres relations;
- *Prise de décisions*: identification et évaluation des alternatives et sélection de la solution ou de l'action apparaissant comme la meilleure;
- *Capacité d'apprentissage*: capacité à tirer les leçons de l'expérience, à y puiser des idées et à les appliquer à d'autres situations;

- *Initiative*: capacité à être indépendant dans son comportement et motivé à agir de son propre chef plutôt que d'exécuter des ordres.
- *Empathie*: capacité de s'identifier mentalement aux consommateurs, clients, fournisseurs, concurrents, prestataires de services et autres intervenants de l'entreprise afin de mieux cerner leurs besoins, leurs attentes, leurs craintes et leurs exigences;
- *Persuasion*: capacité à communiquer avec les autres (clients, fournisseurs, partenaires, travailleurs, fonctionnaires, etc.), à leur faire comprendre et admettre une proposition particulière;
- *Capacité à négocier*: capacité à débattre des divers aspects d'une question ou d'une proposition et de trouver des accords avantageux et acceptables pour l'ensemble des parties impliquées;
- *Création d'un réseau*: capacité à tisser des liens avec d'autres chefs d'entreprise et parties prenantes en vue d'échanger des expériences, de collaborer et de mener d'autres activités conjointes visant à atteindre des objectifs communs.

Bien que ces capacités s'épanouissent et s'aiguisent au travers de la pratique et de l'expérience, elles peuvent également se développer par le biais de la formation appropriée, les exercices et la pratique relatifs à l'exploration et l'analyse de l'environnement commercial, l'identification des possibilités du marché, la créativité et l'innovation, les techniques de résolution de problèmes, la communication, la persuasion et la négociation, et l'étude concrète des diverses étapes de la mise en route d'une entreprise.

2.7.2 - FONCTIONS LIEES A LA GESTION

Les fonctions incombant traditionnellement aux gestionnaires sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Ces fonctions générales recouvrent des activités et des techniques spécifiques qui sont exclusivement concentrées entre les mains d'une ou deux personnes dans une petite entreprise, il s'agit donc de:

- *Planification* : analyser l'environnement commercial, évaluer la performance de l'entreprise, fixer les buts et les objectifs de l'entreprise, sélectionner la meilleure voie et les meilleurs

moyens de les atteindre, affecter et établir un budget pour les ressources nécessaires à l'exécution du travail et des tâches et préparer divers plans d'urgence.

- *Organisation* : structurer la façon et l'endroit où les diverses fonctions, tâches et travaux devront être exécutés et la manière dont ils vont s'articuler et se lier les uns aux autres, coordonner les activités des diverses unités de l'organisation et répartir les responsabilités et l'autorité entre les individus et les groupes en vue d'accomplir des fonctions et des tâches spécifiques.
- *Direction* : motiver, encourager et stimuler le talent des individus en vue d'atteindre les objectifs fixés en instaurant une bonne communication et un climat de confiance ainsi qu'une organisation propice à la performance et au développement des capacités, aptitudes et compétences de chacun.
- *Contrôle* : s'assurer que l'exécution des tâches est conforme aux plans et aux attentes par l'établissement de normes de performance organisationnelle et personnelle dans les domaines clés touchant les résultats, contrôler et évaluer la performance et les résultats du moment, comparer la performance actuelle avec les prévisions et prendre des mesures correctrices pour ajuster la performance ou modifier les normes lorsque nécessaire.

Le chef d'entreprise exécute ces différentes fonctions liées à la gestion dans tous les domaines fonctionnels clés de l'entreprise, à savoir la commercialisation, le financement, la production, le personnel, etc. Selon l'échelle et la complexité de l'activité, le chef d'entreprise doit faire preuve d'un certain niveau de compétences gestionnaires. Le niveau de complexité des fonctions sera bien évidemment déterminé par la taille et la complexité du fonctionnement de l'entreprise. On remarque que dans les micro-entreprises des secteurs traditionnels requièrent des fonctions intégrées simplifiées tandis que la gestion des petites entreprises modernes exigent des fonctions plus complexes et différenciées.

Du fait des changements intervenus dans le monde des affaires ainsi que dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises, les gestionnaires et le personnel d'encadrement accordent désormais plus d'attention à la gestion des processus afin de s'assurer que les différents processus et interactions (internes et externes) fonctionnent correctement en vue d'atteindre les résultats escomptés. Leurs fonctions incluent en plus désormais:

- Stimulation - développer les compétences des individus et créer une organisation et un environnement du travail propice à la réalisation d'une performance élevée.
- Aide et coordination - créer des liens et des relations entre les individus et les unités de travail qui faciliteront l'exécution des tâches et des activités de l'organisation tout entière.
- Communication et négociation - faire comprendre aux individus concernés les objectifs et les buts de l'organisation et s'assurer de leur assentiment et de leur engagement.
- Gestion des mutations - préparer les individus et l'organisation aux changements constants imposés par la production et la flexibilité organisationnelle.
- Consultation interne - prodiguer aux individus et aux équipes de travail des conseils et l'aide nécessaire pour résoudre les problèmes et apporter des améliorations.

Les nouvelles formes d'entreprises et d'organisation du travail réclament à la fois de nouvelles fonctions et de nouvelles compétences gestionnaires. Le puissant dynamisme et la concurrence générés par la mondialisation de l'environnement commercial ont débouché sur de nouvelles formes d'entreprises - les entreprises produisant au plus juste - qui fonctionnent sur la base de compétences clés et s'appuient sur des réseaux de fournisseurs et de sous-traitants pour les sous-produits manufacturés, les composants et les services de soutien. Ces entreprises sont spécialisées, flexibles et adaptables, capables d'abandonner une production pour une autre lorsque la dynamique du marché l'impose. L'organisation du travail subit également des transformations puisque, à l'échelon interne, elle apparaît moins hiérarchisée avec des spécifications et des différenciations moins rigides des tâches. Les groupes de travail deviennent des organisations soumises à un apprentissage permanent et à la mise en pratique des connaissances et des leçons tirées des expériences passées afin d'améliorer leur fonctionnement et leurs pratiques. La production est organisée en cellules autogérées qui - jusqu'à un certain point - prennent leurs propres décisions quant à la répartition des tâches et aux horaires de travail. Les systèmes de production reposent de plus en plus sur la connaissance qui fait des ressources humaines le capital clé indispensable à la compétitivité de l'entreprise.

CHAPITRE 3 - FACTEURS ENTREPRENEURIAUX DE SUCCÈS DES ENTREPRISES

La structure et l'indépendance de la petite entreprise font du chef d'entreprise la pièce maîtresse de son opération. La réussite ou la faillite d'une entreprise repose essentiellement sur ses compétences. De nombreuses études sur la mortalité, la survie et la croissance des petites entreprises ont montré que la faillite de ces dernières est en grande partie due au manque d'esprit d'entreprise et à une gestion défaillante¹.

En fait les économistes ont deux définitions de l'entreprise qui proviennent de la dichotomie de la discipline : la macro-économie et la micro-économie.

La macro-économie traite de l'économie nationale dans son ensemble en s'appuyant sur la comptabilité nationale. Les auteurs construisent des modèles où les variables explicatives sont des agrégats nationaux tels le revenu national, la consommation nationale ou la formation brute de capital fixe (l'investissement), etc. L'entreprise est alors vue comme l'agent économique chargé de la production de biens et services par opposition aux ménages qui consomment les produits ainsi obtenus.

La micro-économie s'intéresse aux comportements de chaque agent économique pris isolément. L'entreprise apparaît comme une organisation composée d'hommes et de moyens, capitaux physiques et financiers, savoir-faire, etc., réunis de manière à produire des biens ou des services pour atteindre un objectif à déterminer. Ce type d'entreprise pose au moins deux interrogations. Le premier porte sur la nature de l'objectif poursuivi par l'entreprise, le second sur la distinction entreprise/entrepreneur.

L'objectif d'une entreprise n'est pas de produire contrairement à une idée très répandue. La production de biens et de services est un moyen pour réaliser certains objectifs (essentiellement faire du profit). Les critères présidant à la réussite de l'entreprise sont, aussi, indissociables des objectifs, des intentions et des raisons motivant un individu à se lancer dans les affaires

¹ Tolentino , « Formation et perfectionnement des dirigeants de petites entreprises : conseil, pratique et leçons », Programme international pour les petites entreprises, Département du développement des entreprises et des coopératives, Organisation internationale du Travail (OIT), Document de travail ISEP.

En effet, afin de pouvoir faire face aux changements actuels de l'environnement économique, les entreprises sont plus que jamais obligées de mettre à la disposition de leurs clients des produits répondant le plus possible à leurs attentes, ce qui les pousse à mettre en place des actions visant à optimiser la combinaison des variables « coûts - qualité - délais ». Afin de répondre à cette exigence qui a toujours prévalu mais dont l'acuité actuelle s'avère être d'une importance capitale du fait de l'offre mondiale qui excède la demande; les entreprises pour survivre et pouvoir se développer, doivent engager des actions d'innovation de façon permanente pour prendre de l'avance sur leurs concurrents. Elles doivent pour cela axer leur effort sur le système de management car, les ressources financières ou technologiques pouvant être facilement acquises, seul le management pourrait faire la différence au niveau de la compétitivité des entreprises. Cela vaut tant pour la grande entreprise que pour celle de petite ou moyenne dimension et pour cette raison, il nous paraît important de passer en revue la place de l'administration et de la direction des entreprises pour ensuite étudier que les différents facteurs manageriaux pouvant favoriser le succès des entreprises et asseoir une bonne gestion de l'entreprise.

3.1 - DIFFERENTES APPROCHES DE LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS

Il nous paraît important lorsqu'on essaie d'explorer comment rendre efficaces les relations caractérisant l'activité de l'entreprise par l'exercice du pouvoir du dirigeant, de passer en revue la manière dont les organisations se structurent. Cela nous permettra par la suite d'étudier la nécessité d'impliquer l'acteur principal de l'organisation pour enfin examiner comment il peut favoriser son développement.

A ce propos, divers courants ont marqué la théorie de structuration des entreprises. On peut citer le **courant rationaliste** qui considère que les structures sont le fruit des stratégies conscientes des dirigeants, l'organisation étant considérée comme un lieu d'exercice de rationalité technico-économique et de choix stratégique conscient et réfléchi (A. Chandler, I. Ansoff). Le **courant psychanalytique**, quant à lui, met en avant les caractéristiques psychologiques des dirigeants comme fondement des structures de l'organisation (D. Miller, M. Kets de Vries et J.M. Toulouse). On peut cependant reprocher à ces deux courants d'avoir tendance à ne privilégier qu'une seule catégorie de membres de l'organisation en l'occurrence les dirigeants, comme ayant seul le pouvoir d'influencer les stratégies et les structures alors

qu'à la lumière des thèses développées par M. Crozier¹, on voit que des groupes d'employés sont capables de développer des marges d'autonomies non négligeables et d'influencer la marche globale de l'organisation. En outre, on peut noter l'intérêt d'une représentation des organisations, non plus comme des espaces monolithiques, mais comme des lieux de rencontre de rationalités locales multiples et pas nécessairement homogènes, ce qui permet de prendre en compte le fait qu'un système social est une totalité différente des individus qui la composent.

D'autres courants ont introduit l'importance des caractéristiques de l'environnement dans la structuration des organisations. On peut pour illustrer un de ces courants se référer aux travaux de Lawrence et Lorsch² qui formulent l'interrogation de savoir quelle sorte d'organisation on doit choisir en fonction des variables économiques et des conditions du marché. Ces deux auteurs basent leur question sur le fait qu'ils considèrent une organisation comme un système ouvert dont tous les membres ont des comportements qui sont en interrelation les uns avec les autres.

Dans la même lignée, le **courant écologique** considère que la vie des organisations est fortement influencée par l'environnement et pense que l'environnement sélectionne la meilleure forme organisationnelle sans que les efforts conscients d'adaptation d'une organisation particulière puissent y changer quelque chose. Pour eux, il ne faut pas compter sur les réformes de structures des organisations mais plutôt fonder la conception et l'évolution de celles-ci sur le **principe de sélection**. Du fait de la compétition existant entre les entreprises, la variété des formes organisationnelles est donc soumise au mécanisme de sélection tout comme l'est la variété des espèces en biologie.

Ces théories permettent encore une fois d'écarter la référence à la seule volonté du dirigeant dans la structuration des organisations et introduisent un certain relativisme en matière de structure organisationnelle et montrent qu'il n'existe pas une structure d'organisation qui soit considérée comme la meilleure dans tous les cas comme le sous-entend le précédent courant.

Cependant, on peut reprocher au courant écologique de ne pas prendre suffisamment en compte les aspects humains. Ce courant n'accorde aucune importance au dirigeant et a

¹ M. Crozier cité dans Hercule YAMUREMYE, « Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises », 2001.

² P.R. Lawrence et J.R. Lorsch, " Adapter les structures d'entreprise: intégration ou différenciation ", Les Ed.d'organisation, 1994, p15.

tendance à réduire son action sur les structures comme étant uniquement commandée par la prégnance de l'environnement. Nous considérons que cette approche est aussi réductrice des éléments qui interviennent dans la structuration d'une organisation car déjà en considérant seulement l'environnement, on oublie que la perception qu'on a de ce dernier passe par le prisme cognitif et stratégique des différents acteurs y compris des dirigeants, ce qui conditionne les projections organisationnelles qui en découleraient. On doit donc garder à l'esprit que les acteurs n'appartiennent pas à l'organisation au sens où des éléments appartiennent à un ensemble, ils constituent et reconstituent l'organisation à travers leurs actions et interactions. C'est ce qui fait dire à Ramson, Hinings et Greenwood¹ que la production et la reproduction des structures organisationnelles est une résultante de l'interaction des systèmes de signification des membres de l'organisation, des relations de pouvoir et des contraintes contextuelles.

C'est dans cette logique que H. Bouchiki² considère que les structures peuvent être considérées comme une résultante de la confrontation des schèmes d'interprétation des différents acteurs de l'entreprise qui peut déboucher sur un consensus ou des conflits dont la résolution dépendra des rapports de force entre les participants. Ce processus devra cependant lui aussi s'accommoder des éléments de contexte et de l'environnement pouvant avoir une influence sur les structures.

Dans son approche constructiviste H. Bouchiki considère que les traits structurels forment un contexte que l'acteur ne peut pas ignorer mais il peut choisir d'agir contre ce contexte toutes les fois qu'il pourra supporter le coût de l'opposition. Cette approche constructiviste met dans les traits structurels tous les éléments du contexte d'action et d'interaction entre les acteurs et implique des fonctions floues et imprécises car beaucoup de ces traits ne sont pas spécifiques à l'organisation mais peuvent caractériser un espace social plus large: la stratification sociale, les schémas culturels, l'infrastructure technologique notamment. Ces traits sont le produit de l'action et de l'interaction des acteurs. Il note que six logiques d'actions dont les forces sont contradictoires guident la structuration des organisations. Ces logiques sont: la coopération / compétition; l'ouverture / clôture; la différenciation / intégration; le contrôle / autonomie; l'innovation/ statu quo. Ces considérations montrent que les dirigeants ne peuvent à eux seuls et selon leur préférence

¹ Ramson et al. cité par H. Bouchiki, " Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste "in M. Ingham, "Management stratégique et compétitivité ", De Boeck - Wesmal, 1995, p 31.

² H. Bouchiki, " Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste "in M. Ingham, "Management stratégique et compétitivité ", De Boeck - Wesmal, 1995, p 51.

structurer l'entreprise ce qui fait qu'ils doivent prendre en considération l'impact des apports des autres acteurs. Ils devraient prendre en compte les représentations que les autres acteurs se font de l'organisation et de la manière dont ils conçoivent son évolution. A ce sujet, H. Bouchiki continue en notant que les organisations compétitives sont celles dont la structuration se nourrit de l'action de leurs membres et non celles où les dirigeants ont toujours eu le souci de brider, sinon de brimer cette action car, une telle approche opère à la longue contre l'évolution de l'entreprise.

Pour notre part, nous considérerons la nécessité de structuration sous un angle pragmatique et incrémental où les dirigeants de P.M.E., du fait de la prise de conscience permise par le diagnostic, se convaincraient d'une part de la nécessité d'impliquer l'ensemble des acteurs de leur entreprise et que d'autre part l'émergence de nouvelles méthodes de management susceptibles d'accroître l'expérience de leurs collaborateurs feraient évoluer les structures de leur entreprise en intégrant correctement les contraintes de l'environnement tant interne qu'externe. Cependant, il faut noter qu'une telle vision est loin de la réalité des P.M.E. africaines surtout quand on sait que la plupart des membres de l'encadrement ne se sentent pas suffisamment intégrés dans la gestion de leur entreprise. Nous pensons qu'il s'avère important, à travers un aperçu de la théorie de la gouvernance d'entreprise, de montrer tout ce que le dirigeant gagnerait à s'impliquer le maximum dans son organisation tout en tenant compte de leur son intérêts.

3.2 - FONDEMENTS DE L'APPROCHE SOCIO-ECONOMIQUE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

A l'époque où l'homme devenu citoyen et consommateur relativement reconnu, il devient essentiel pour les dirigeants d'entreprise de savoir comment lier ou réconcilier l'homme et l'entreprise dans une relation gagnant / gagnant durable afin d'entretenir une énergie toujours renouvelée en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour répondre à cette nécessité l'Approche Socio-Economique enrichit les méthodes de gestion qui fondent l'accroissement des performances de l'entreprise sur la seule combinaison des facteurs : produits, marchés, technologies considérant le **potentiel humain** comme un **facteur**

porteur d'avantages concurrentiels évidents donc comme levier primordial d'amélioration des performances économiques¹.

Cette approche théorique pourrait ouvrir de réelles perspectives aux dirigeants d'entreprises en général pour accroître l'efficacité de leur entreprise. Elle est fondée sur une hypothèse théorique fondamentale qui considère que dans toute organisation productive l'interaction permanente d'un ensemble de structures et de comportements humains provoque des dysfonctionnements dont la régulation engendre des coûts qui grèvent la performance de l'entreprise. De ces interactions entre les structures de travail et les comportements des différents acteurs découlent le fonctionnement visible de toute entreprise ou organisation qu'on peut classer sous deux aspects:

-l'orthofonctionnement qui est le fonctionnement attendu par les acteurs;

- les dysfonctionnements traduisant l'écart entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement. Ces dysfonctionnements appellent à des actes de régulation correspondant à des consommations d'activités humaines et / ou des consommations de matières et fournitures. Les coûts inhérents à ces régulations sont des coûts cachés et à ce titre ne sont pas pris en compte par les systèmes d'informations habituels de l'entreprise. De par leur statut clandestin, ils entament la performance de l'entreprise.

Pour accroître le niveau de performance économique de l'entreprise, il est donc indispensable de mener des actions synchronisées à la fois sur les structures et les comportements.

Les structures sont les éléments caractérisés par leur stabilité et leur prégnance. Elles ont un certain degré d'inertie par rapport aux acteurs et au temps. Elles ont une influence sur les comportements dans la mesure où elles peuvent conditionner ces derniers. On distingue cinq catégories de structures:

- **structures physiques** qui s'étendent de l'espace physique de travail, configuration des lieux avec des nuisances telles que: bruit, chaleur, toxicité, accidents.
- **structures technologiques** qui regroupent les différents types d'équipements, leur état, leur niveau de complexité et valeur économique;

¹ Hercule YAMUREMYE, « Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises », Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 2001.

- **structures organisationnelles** qui concernent la répartition des fonctions, des tâches et des responsabilités, les méthodes opératoires, les systèmes d'informations tant opérationnels que fonctionnels, ainsi que la division du travail.
- **structures démographiques** qui sont les caractéristiques de la population employée en termes d'effectifs employés, de pyramide des âges , de structure de la population et de sa formation.
- **et les structures mentales** comprenant les éléments caractérisant de façon durable les mentalités dans l'organisation: Conceptions dominantes, styles de gestion, état d'esprit et ambiance de travail.

Ces structures interagissent de façon étroite et leur classification facilitent l'analyse du fonctionnement de l'entreprise ou organisation et permet la hiérarchisation des problèmes structurels pour mieux définir les priorités d'action.

Quant aux comportements, ce sont les manifestations de l'homme effectivement observées. Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité. Ainsi suivant la nature des problèmes rencontrés chaque individu est susceptible d'obéir à cinq logiques de comportements:

- **la logique individuelle:** L'individu se comporte comme une entité relativement autonome, car il est influencé par sa personnalité, son éducation, ses convictions personnelles...;
- **la logique catégorielle:** Le comportement est guidé par son appartenance à une catégorie de l'organisation;
- **la logique de groupe d'activité:** C'est l'appartenance à une unité de l'organisation qui guide le comportement individuel. C'est le cas des relations pouvant caractériser les techniciens d'un atelier de réparation et de fabrication mécanique avec ceux du service production;
- **la logique groupe d'affinité ou de groupe de pression :** C'est la logique d'appartenance à un groupe d'affinité interne ou externe à l'entreprise provenant soit

d'un type de formation, soit d'un groupe d'origine ethnique, soit d'une conviction morale, religieuse, syndicale...;

- **la logique collective:** Elle se rapporte à certaines situations où l'ensemble des salariés se comporte comme un seul homme.

Sur le plan pratique, cette classification permet de déceler les causes des dysfonctionnements et d'envisager des solutions. Ainsi, l'accroissement des performances sera compris comme la résultante de la réduction de l'écart entre le fonctionnement réel et le fonctionnement souhaité (orthofonctionnement).

3.3 - CONCEPT SOCIO-ECONOMIQUE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

La performance est souvent associée à trois concepts à savoir l'efficacité, l'efficience et l'effectivité:

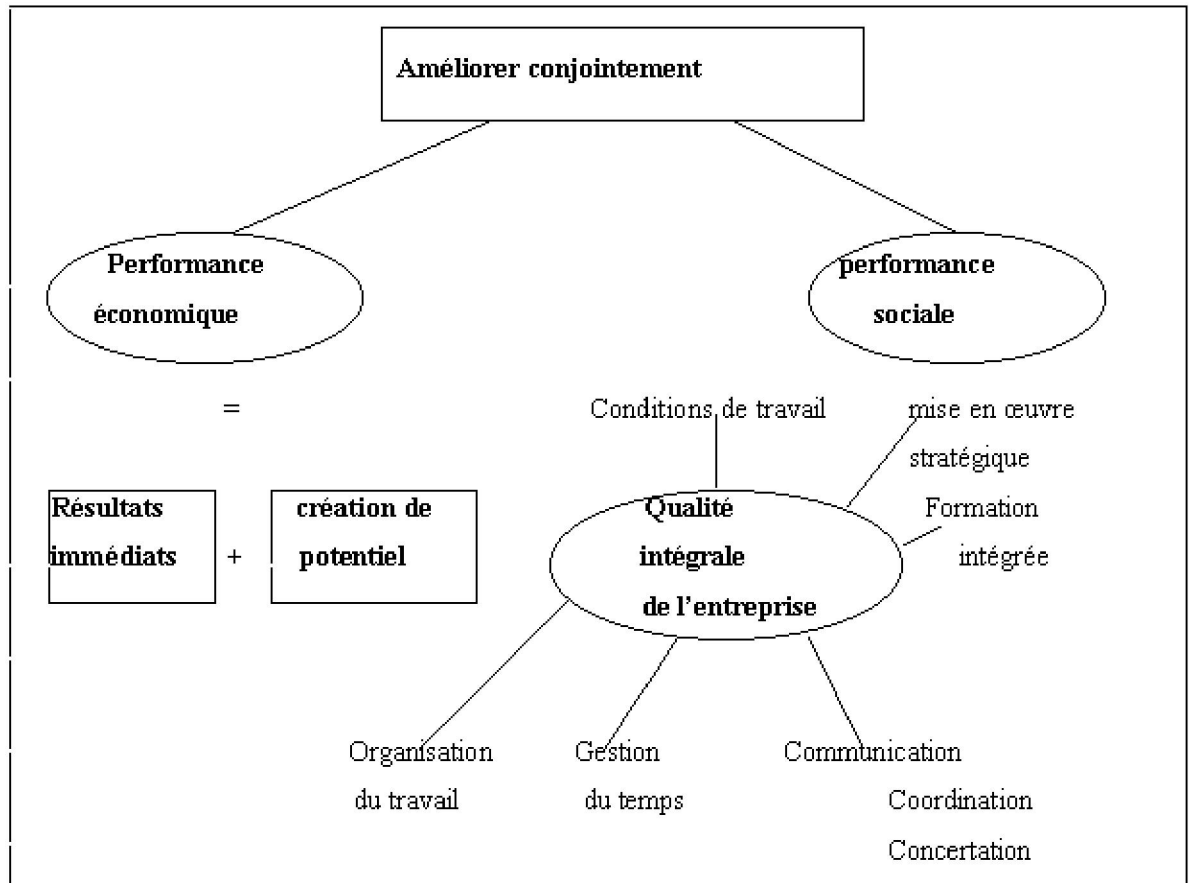
- **L'efficacité** sera mesurée par le degré de réalisation des buts et des objectifs fixés par les acteurs de l'entreprise ou de l'organisation;
- **L'efficience** indique l'utilisation rationnelle des ressources de l'organisation et se mesure en comparant le résultat obtenu et les moyens mis en oeuvre.
- **L'effectivité** quant à elle indique l'amélioration de la satisfaction des acteurs internes et externes par une meilleure rétribution.

On voit à travers ces considérations que la performance ne doit pas être vue sous un angle purement financier comme certains dirigeants d'entreprises ont tendance à le faire. Elle doit être plutôt comprise comme une notion relative qui exige au-delà de l'atteinte des résultats et l'usage efficient des ressources mises en oeuvre de prendre en considération les acteurs en charge de l'activité de l'entreprise.

C'est dans cette logique que l'approche socio-économique cherche la réduction de la dichotomie entre le social et l'économique qui a longtemps prévalu dans les sciences de gestion. Selon cette approche : le concept de performance recouvre deux dimensions

indissociables¹: la performance économique et la performance sociale. Elle considère la performance globale de l'entreprise comme le produit d'une action simultanée sur la performance économique et sociale comme le montre la **figure 3** ci-dessous.

Figure 3.1 - La performance socio-économique



La performance économique a pour composantes les résultats immédiats et la création de potentiel tandis que la performance sociale s'analyse à travers six domaines de fonctionnement de l'entreprise.

La performance économique : Il apparaît donc claire que dans l'analyse socio-économique, la performance économique est définie par deux composantes: les **résultats immédiats** et la **création de potentiel**.

Les résultats immédiats sont ceux qui affectent le compte de résultats de l'exercice en cours tandis que la création de potentiel désigne les actions et les résultats intermédiaires dont

¹ H. Savall, " Comptabilité de l'efficacité économique et du développement humain. Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise. Rapport au 7^e colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, 12/1977.

les impacts seront visibles ultérieurement. Cette composante comprend la création de potentiel matériel et immatériel. Ce dernier représente les actions d'investissement immatériel comme l'investissement dans des actions de management, de formation pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise. En outre, notons que cela nécessite l'augmentation du ratio temps indirectement productif / temps directement productif qui permet d'accroître l'investissement immatériel en vue d'une réduction future des dysfonctionnements de l'entreprise.

Performance sociale : La performance sociale traduit la qualité du fonctionnement de l'entreprise à travers l'articulation de six domaines de fonctionnement de l'entreprise.

Le fonctionnement de l'entreprise sera étudié à travers: **les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication - coordination - concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en oeuvre stratégique.** La performance globale sera donc le produit de l'interdépendance entre les composantes de la performance économique et celles de la performance sociale. Elle sera obtenue en réduisant les dysfonctionnements qui peuvent affecter ces six domaines de fonctionnement de l'entreprise.

3.4 - FACTEURS DE SURVIE DES ENTREPRISES EN GENERAL

Selon une étude effectuée par l'International Labour Organization, ILO¹, sur la pérennité des entreprises on s'est permis de distinguer, à travers ses résultats, des caractéristiques discriminantes (pour lesquelles on observe une dépendance avec la variable continuité ou cessation) et des caractéristiques secondaires, qui ont été identifiées sans pour autant manifester une dépendance. Cette étude nous a, particulièrement, attirée l'attention en raison de la pertinence des résultats obtenus que nous essayons de présenter suivant le tableau ci-dessous et qui récapitule les principaux résultats obtenus sous forme des facteurs de survie des entreprises.

¹ Tolentino, «Formation et perfectionnement des dirigeants de petites entreprises : conseils, pratiques et leçons», Programme international pour les petites entreprises, Département du développement des entreprises et des coopératives, Organisation internationale du Travail (OIT), Document de travail ISEP/01/F.

Tableau 3.1 - Facteurs de survie. Caractéristiques discriminantes et secondaires

Domaine	Caractéristiques discriminantes	Caractéristiques secondaires
Profil de l'entrepreneur	- expérience professionnelle (qualification et activité préalable, expérience dans le même secteur, expérience longue acquise dans une PME) - motivations du créateur (saisir une opportunité opposé à exploiter une idée nouvelle ou sortir du chômage)	- âge (création plus risquée avant 25 ans et après 50 ans) - l'expérience d'au moins une création - niveau de formation (se manifeste au-delà de bac+3) - sexe (les femmes réussissent moins)
Relations avec l'environnement	- conditions de préparation du projet (travail en équipe opposé à un projet solitaire) - financement bancaire	- Recours au conseil - Relations clients fournisseurs (marché local, commande publique, sous-traitance annexe sont favorables) - Environnement familial entrepreneuriale
Type d'entreprise créée	- montant des capitaux de départ - choix du secteur d'activité - statut juridique (personne physique ou morale)	

Voyons ces différents facteurs successivement, pour mieux dévoiler les apports de cette étude sur les facteurs qui induisent la réussite des entreprises, ce point est pour nous important dans la mesure où il nous donne au moins une piste de réflexion sur ses facteurs qui sont notamment :

- Profil de l'entrepreneur : D'après l'étude deux (02) variables exposées se sont révélées discriminantes : l'expérience antécédente et la motivation de départ. Ajouté à cela les caractéristiques socio-démographiques (âge, sexe, profession antécédente) qui influencent le taux de survie des entreprises, mais de manière secondaire.

- L'expérience antécédente : L'ensemble des recherches sont unanimes sur le rôle central de l'expérience antécédente. Quelles que soient les populations étudiées, celle-ci joue un rôle essentiel en termes de durée d'exercice. Mais également en termes de domaine d'activité. Ainsi, la reconversion s'avère difficile et l'impact du niveau de formation est moins déterminant car il exerce une influence significative après un certain niveau de formation sur la pérennités de l'entreprise.

- La motivation initiale ou de départ : L'influence de la motivation de départ ne semble pas déterminante, or d'après l'étude, il a été démontré (test d'indépendance) qu'il s'agit d'une

variable discriminante. En exemple, les résultats examinés attestent que la création, qui est un moyen de sortir du chômage, influence de manière négative la survie de l'entreprise.

- **Caractéristiques socio-démographiques :** il s'est dévoilé qu'aucune variable n'est discriminante, toutefois on constate les tendances suivantes : le sexe influence légèrement les chances de survie (les hommes réussissent mieux que les femmes), l'âge selon que les plus âgés ont un meilleur taux de réussite que les jeunes et les vieux et que la profession antérieure intervient, aussi, sans être déterminante.

- **Relations avec l'environnement :** d'après l'étude, les conditions de préparation du projet (projet solitaire ou avec soutien de l'entourage, famille, conjoint ou associé), ainsi que le recours au prêt bancaire sont deux variables discriminantes. De plus, l'entourage entrepreneurial, notamment le recours au conseil et le type de relations clients-fournisseurs exercent, aussi, une certaine influence mais sans être des variables discriminantes. Nous pouvons identifier l'influence d'environnement par les projets solitaires versus projets avec soutien de l'entourage, l'obtention d'un prêt bancaire, le recours au conseil, l'environnement familial qui est un facteur dont l'influence nécessite pour nous de s'étaler sur son sujet.

Sur ce point, la plupart des travaux portant sur l'entrepreneuriat insistent sur l'entourage familial. Celui-ci serait le terreau privilégié d'acquisition et de transmission d'une propension à entreprendre. Il ne fait aucun doute que la famille reste un espace de socialisation essentiel, fournissant à ses membres à la fois une certaine vision du monde et plus généralement un " capital connaissances ", ainsi qu'un " capital relationnel " et bien évidemment un capital financier.

Mais la question de l'influence du milieu familial sur le taux de pérennité reste toujours posée. A Cette question, un certain nombre d'études ont mis en évidence les conséquences positives de l'appartenance à un milieu familial entrepreneurial sur les chances de survie. De plus, une étude récente, réalisée pour l'APCE par le groupe Euro PME¹, montre que les créateurs sont de moins en moins nombreux à être issus d'une famille d'entrepreneur. L'analyse des résultats a mis en évidence une typologie combinant deux variables principales: la première rend compte du contexte familial, durant l'enfance et l'adolescence, en d'autres termes du degré de proximité historique avec le milieu de l'entreprise. La seconde rend

¹ Cette étude a été réalisée en 1998, pour l'APCE, elle s'appuie sur un questionnaire relativement large mené auprès de 1344 répondants parmi un échantillon représentatif de près de 10 000 créateurs d'entreprises, Rapporté par Isabelle Guérin - David Vallat[2000:10].

compte du schéma d'évolution naturel ou conflictuel du parcours professionnel, où la personnalité du créateur joue un rôle déterminant. Le croisement de ces deux variables a permis, alors, de dégager 4 profils types (Rebelles, Matures, Initiés, débutants) et d'identifier les différentes conceptions de la création d'entreprises qui leur sont sous-jacentes (création comme "revanche" ou au contraire comme "prolongement naturel du contexte familial"). De plus, Un constat sur l'évolution sensible de l'origine familiale des entrepreneurs fut dégagé et indiquant que jusqu'à une certaine époque l'appartenance à un milieu familial entrepreneuriale semble avoir été déterminant quant à la réussite entrepreneuriale et qu'actuellement cette tendance se serait inversée.

Concernant l'environnement professionnel (relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires), aucune variable n'est déterminante dans ce contexte. On ne peut relater, ici, que de simples constats tels que le marché local semble être propice à la survie, la commande publique fournit plus d'avantage de stabilité que la grande distribution, la pratique d'une sous-traitance annexe semble plus favorable pour l'entreprise sans pour autant qu'elle constitue la majeure partie de l'activité et finalement l'existence de relations préalables avec ses clients ou ses fournisseurs ne semble pas avoir d'influence sur la survie.

Pour ce qui est l'implantation géographique, il semble que certains territoires sont plus risqués que d'autres. Ainsi, une différence significative s'est révélée entre le milieu rural et le milieu urbain lesquelles ont leurs propres spécificités.

- **Type d'entreprise :**Caractéristiques présentant une probabilité d'influence, selon les statistiques réalisées par l'étude et qui ont abouti aux résultats suivants :

- Les reprises sont plus pérennes que les créations pures.
- Les entreprises constituées sous forme de personne morale (Société Anonyme à Responsabilité Limitée ou Société Anonyme...etc.) sont plus pérennes que les entreprises sous forme de personne physique.
- Les entreprises de petite taille sont plus fragiles (nombre de salariés et capitaux de départ). Même si les petites structures sont plus souples, et donc mieux armées pour s'adapter aux évolutions du marché, elles sont dans le même temps plus dépendantes de leur environnement dans la mesure où elles ont rarement une position stratégique. Les statistiques sur les

défaillances montrent en effet que les toutes petites entreprises ont un taux de mortalité nettement plus élevé que la moyenne.

- Certains secteurs d'activités sont plus risqués que d'autres. Le taux de survie par activité pour les créations ex-nihilo est moyennement important; les écarts sont moins marqués pour les reprises.

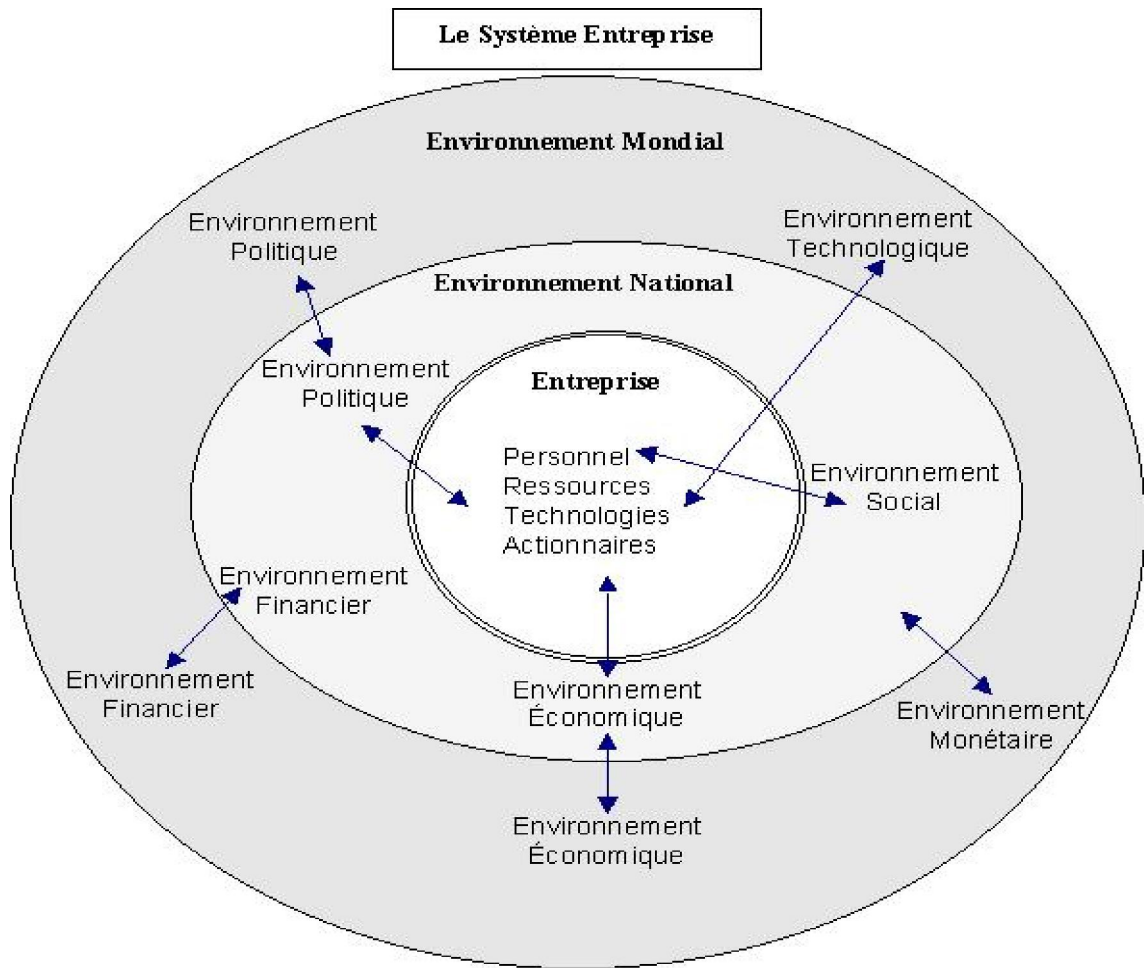
Dans la même perspective des études sur les facteurs déterminants de la survie des entreprises, l'exploitation complémentaire d'une autre enquête réalisée par le CREDOC¹ pointe deux éléments principaux susceptibles d'influer sur la probabilité de cesser l'activité. Il s'agit du secteur d'activité et des moyens financiers pour démarrer. Viennent ensuite l'âge à la création, le fait que l'entreprise soit créée ou reprise. Il faut noter cependant que le montant des moyens financiers au démarrage est le critère prédominant chez le chômeur. S'il peut paraître malaisé d'agir sur le choix du secteur d'activité (quelle serait la crédibilité d'un organisme conseillant de ne créer, par exemple, que des entreprises de hautes technologies sous prétexte qu'elles ont un très bon taux de survie ?), Les organismes de conseil peuvent agir notamment en facilitant l'accès à des capitaux de départ.

3.5 - L'ENTREPRISE COMME SYSTEME

Nous pouvons voir l'entreprise comme un système avec sa structure interne et les relations qu'elle entretient avec son environnement. L'entreprise se présente comme une entité immergée dans son environnement. On distingue ce qui est interne à l'entreprise de ce qui est externe (voir **figure 4**). Il fait partie de la structure interne de l'entreprise son personnel, ses moyens matériels (bâtiments, machines, capitaux), les connaissances technologiques accumulées et organisées, et enfin les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et preneurs de risques. Le chef d'entreprise doit combiner au mieux toutes ces personnes et ses ressources matérielles et immatérielles pour obtenir un résultat. Ce dernier est très variable selon les buts que se fixe l'entreprise et on devra les préciser afin de pouvoir mieux définir une politique optimale. Le moyen de réaliser ces buts passe par la production de biens ou de services.

¹ L'étude menée par le CREDOC pour le compte de la DARES (direction de l'animation et de la recherche, des études et des statistiques) du Ministère du Travail et des Affaires Sociales Français. Par l'exploitation de l'enquête SINE (système d'information permanent sur les Nouvelles Entreprises) de l'INSEE, avec un suivi d'un échantillon de 30.000 entreprises. Rapporté par Isabelle Guérin - David Vallat 2000.

Figure 3.2 – Le système entreprise



L'entreprise n'est pas un système fermé sur elle-même comme l'ont été certaines organisations voulant tout faire. Elle ne peut faire de profit qu'en vendant sa production sur un marché et elle ne peut produire avec ses seules ressources. Elle achète tout ce dont elle a besoin: fournitures, connaissances technologiques etc. La combinaison des facteurs de production doit obéir à certaines règles. Le droit du travail régleme les relations entre les dirigeants et les salariés, le droit commercial celles de l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients, le droit de l'environnement celles du processus de production avec les ressources naturelles (eau, paysage, air etc.). Même l'environnement politique doit être pris en compte. Le marché financier constitue un moyen d'augmenter les ressources financières à la disposition des entreprises. Il est évident que les échanges de marchandises sont permis depuis très longtemps mais pour le reste (le droit du travail, le marché financier, l'environnement politique), les relations étaient restreintes au minimum jusqu'à une époque récente car les nations conservaient des prérogatives très importantes.

Après les points de vue du gestionnaire et de l'économiste, un dernier point de vue est à retenir, celui que nous attribuons au sociologue à défaut d'autre terme. Car l'entreprise est aussi une institution sociale. Les gens qui y travaillent y passent une bonne partie de leur vie, elle leur fournit leur revenu et donne parfois un sens à leur vie. Une institution qui joue un rôle aussi important doit être contrôlée. Ce mot doit être entendu dans un sens non négligeable ou inutile, bien au contraire : le dirigeant de l'entreprise doit veiller à ce que son entreprise soit ressentie comme légitime.

3.6 - L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Il ne s'agit plus maintenant d'organiser le travail de l'entreprise, il s'agit d'organiser l'entreprise dans son ensemble. Ce qui vient d'être dit de la structure préconisée par Taylor montre que ce dernier a été sensible à cette question mais la solution proposée est tirée de l'organisation de l'atelier. Or ce qui est bon à un niveau ne l'est pas forcément à un autre.

Nous retenons trois auteurs qui ont marqué leur époque: Henri Fayol, Mac Gregor, Archier et Sériyex¹.

3.6.1 - HENRI FAYOL

- LES GRANDES FONCTIONS

Dans toute entreprise, six fonctions essentielles doivent être remplies (Cf. **tableau 3.2** ci-dessous).

Tableau 3.2 – Objectifs des fonctions des entreprises selon H. Fayol

Fonctions	Objectifs
Technique	Responsable de la fabrication
Commerciale	Responsable des achats et des ventes
Financière	Responsable du financement
Comptable	Responsable des comptes
De sécurité	Responsable de la protection des personnes et des biens
Administrative	Responsable de l'administration (de la direction)

¹ Rapporté de Jean-Claude Papillon, « économie d'entreprise », collection management sous la direction de michel kalika, I.A.E de poitiers, Edusoft communication, 1997.

Fayol affirme que ses prédécesseurs n'ont étudié que les cinq premières et ont négligé la dernière (fonction administrative). Il estime que cette fonction de direction comporte cinq (05) tâches essentielles:

- prévoir: anticiper l'évolution de l'entreprise
- organiser: mettre en place les moyens afin d'atteindre les objectifs
- coordonner: harmoniser les actes des différents services pour les faire converger vers le même objectif
- commander
- contrôler: vérifier si l'entreprise ne s'écarte pas de l'objectif fixé.

Il met l'accent sur la fonction de direction non pas parce qu'il la juge primordiale, toutes sont indispensables, mais trop de conseillers la négligeant en raison de son caractère peu technique. La même chose peut-être dite à propos des tâches qui composent la fonction administrative: la logistique, l'organisation et le contrôle sont maintenant bien enseignés mais comme le remarquait déjà Fayol, les écoles ne mettent pas suffisamment l'accent sur le commandement, difficile à enseigner.

- LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE

Il propose une structure organisationnelle tout à fait différente de celle préconisée par Taylor qui met l'accent surtout sur la partie technique. De la même façon, la réflexion de Fayol est caractéristique de sa classe sociale, de son pays (France) et de son époque. Il estime que l'entreprise doit être structurée de telle sorte que la responsabilité de chaque chef de service soit totale. Cette structure implique que chaque responsable donne tous les ordres nécessaires à la réalisation des objectifs fixés, donc que la main d'œuvre qui lui est attribuée soit polyvalente. Autrement dit dans la structure préconisée par Fayol on ne fera pas un pool des sténodactylos allant taper les lettres de bureau en bureau, mais chaque chef de service aura sa secrétaire, qui non seulement tape les lettres, mais ouvre le courrier, reçoit les appels téléphoniques, filtre les entrées, etc..

Cette structure est simple à mettre en oeuvre. Il s'agit alors de bien choisir les hommes qui auront des responsabilités. Il n'est pas nécessaire de définir les tâches de façon précise, le responsable le fera au fur et à mesure des besoins. Les responsabilités sont clairement délimitées. Il ne peut y avoir ni chevauchement ni activités laissées de côté.

Or comme inconvénients, le système de Fayol conduit à un besoin de main d'œuvre considérable, laquelle n'est pas toujours employée à des tâches dans lesquelles elle est très efficace. Il conduit donc au gaspillage de ressources humaines mais aussi matérielles. Cette structure est rigide dans la mesure où elle met l'accent sur la relation supérieur-subordonné. Elle freine les initiatives individuelles. En plus, la chaîne de commandement qui va du sommet de la pyramide à la base est longue. Les informations remontent difficilement. Or la prise de décision exige des données fiables. Dans cette structure le centre prend des décisions alors qu'il est aveugle. C'est pourquoi lorsque l'entreprise est de taille importante et qu'on veut néanmoins adopter cette structure il est conseillé de doter la direction d'un état-major (structure *staff and line*) qui n'a pas de responsabilités opérationnelles mais qui va à la pêche de l'information afin d'éclairer la direction. Mais cette structure elle aussi ses inconvénients, ne serait-ce que son coût.

3.6.2 - LES STYLES X ET Y

Douglas Mac Gregor (1906-1964) pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants : "*derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes.*"¹ Il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus. Le contrôle, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesures de la performance, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme. Le style de contrôle a des implications fondamentales sur la situation faite aux divers acteurs qui évoluent dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques. L'efficacité et le leadership ne sont pas des données innées, elles sont fonction du climat des relations au sein de l'organisation.

Il constate dans un premier temps que la formation des directeurs résulte dans une mesure importante de la conception que se fait la Direction de sa propre tâche et de toutes les stratégies et pratiques qu'elle met en jeu pour la réaliser. Il note que chaque acte de management repose sur des assumptions (hypothèses). Ces dernières sont alors regroupées sous le nom de "théorie X". Il propose une alternative, la "théorie Y" qui va à contre pied de la première et insiste sur les notions de participation, responsabilité, motivation... Il tente alors de démontrer à travers la théorie Y, que l'efficacité du dirigeant est fonction en grande

¹ Jean-claude papillon, « économie d'entreprise », collection management sous la direction de michel kalika, I.A.E de poitiers, Edusoft communication 1997.

partie de son aptitude à créer un "climat" permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

Mac Gregor s'intéresse plus spécialement aux relations humaines que les dirigeants entretiennent avec leurs subordonnés. Il s'agit de trouver celles qui conviennent le mieux aux uns et aux autres, l'objectif étant toujours de faire en sorte que l'entreprise soit la plus efficace possible.

Tableau 3.3 - Tableau comparatif entres les deux styles

Théorie X	Théorie Y
L'homme n'aime pas spontanément travailler	Le travail peu être source de satisfaction
Il faut contraindre les hommes pour les faire travailler	L'homme peut se diriger lui-même. S'il accepte les objectifs fixés, il n'est pas besoin de contraindre pour lui faire exécuter sa tâche
L'homme préfère être dirigé et évite les responsabilités	L'homme peut accepter et même rechercher des responsabilités
	La meilleure récompense est la satisfaction des besoins sociaux ¹
	On peut mieux utiliser les capacités créatrices de l'homme en facilitant l'expression de son potentiel d'innovation

Pour D. Mac Gregor la théorie X est plus adaptée à des « simples d'esprit » qu'à des adultes responsables. Elle n'est donc valable que pour des tâches d'exécution qui ne demandent aucune initiative. Seule la théorie Y permet une véritable intégration des objectifs de l'entreprise par les salariés en vue d'une implication personnelle pour une efficacité maximum.

- PATRON AUTORITAIRE - PATRON DÉCENTRALISATEUR

Chaque acteur a sa propre psychologie, mais il n'y a pas déterminisme simple acteur-mentalité. Il existe des patrons autoritaires qui veulent décider de toutes choses, d'autres au contraire ne veulent pas être ennuyés par les tracas quotidiens et préfèrent décentraliser les décisions tactiques pour ne prendre que les décisions stratégiques.

Si le patron est autoritaire, l'entreprise ne peut bien fonctionner que si l'entreprise est organisée de façon à ce que le patron sache rapidement tout ce qui s'y passe d'important et que les employés acceptent sans rechigner les décisions qu'ils ne comprennent pas parce qu'ils ne

¹ (A. Maslow, pyramide des besoins : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'accomplissement personnel). Cité dans « économie d'entreprise », tome 1, J.M. Auriac, éditions techniplus, Paris, 1995, p.22.

disposent pas de toutes les données nécessaires. S'il est décentralisateur, l'entreprise ne peut être efficace que s'il est entouré de collaborateurs en qui il peut avoir confiance, qui se sentent responsables, qui réagissent aux modifications de leur environnement et qui alertent leur chef lorsque la réaction dépasse leur domaine d'action.

- IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Inversement, les employés peuvent aussi être rangés en deux grandes catégories. Certains ne veulent prendre aucune initiative. Ce n'est pas du refus de travailler, c'est le refus de prendre des décisions. Ils sont prêts à exécuter des ordres dont ils ne comprennent pas bien la logique, il leur suffit que ces ordres soient clairs. Si le résultat est défavorable, ils ne se sentent en aucun cas responsables et c'est ce qu'ils veulent. Inversement il existe des employés qui refusent d'être pris pour des pions, ils veulent comprendre le pourquoi des ordres qui leur sont donnés, ils souhaitent même pouvoir décider eux-mêmes de l'ordre dans lequel ils doivent exécuter les tâches lorsque la technique n'impose pas le sien. En contrepartie, ils admettent d'être évalués en fonction des résultats. Bref ils veulent être responsables.

Si on combine ces possibilités, quatre situations sont théoriquement envisageables mais deux seulement sont viables. C'est ce que Mac Gregor appelle les théories X et Y.

- LES DEUX STYLES VIABLES

Le style X est celui du commandement autoritaire s'appliquant à des employés désirant être dirigés. Le style Y est celui où le dirigeant de l'entreprise laisse le maximum d'initiative à des salariés qui souhaitent être responsables et être jugés *a posteriori*. Dans les deux cas c'est au patron d'adapter son style au comportement des employés. Cela impose aussi une certaine homogénéité du personnel de ce point de vue.

3.6.3 - L'ENTREPRISE DU 3 ÈME TYPE

Georges Archier et Hervé Sérieyx, consultants français au cabinet Euréquip se sont inspirés des théories de l'excellence développées par Peters et Waterman pour proposer leur vision de la gestion de l'entreprise au niveau le plus élevé. Ils distinguent trois types d'entreprises: * l'entreprise taylorienne (1^{er} type),

* l'entreprise taylorienne améliorée (2^e type);

* l'entreprise du 3^e type qu'ils appellent de leurs vœux.

Ces entreprises seraient ouvertes sur l'extérieur, rechercheraient la qualité sous tous ses aspects, feraient participer leurs salariés aux décisions quotidiennes comme aux décisions plus importantes et procéderaient à un maillage d'entreprises afin de constituer une filière. Le maillage d'entreprises mérite une discussion plus approfondie. Comme on le verra à propos de la veille technologique, une entreprise doit être à l'écoute de ce qui se passe chez ses fournisseurs et chez ses clients. Cela suppose des relations amicales entre les firmes concernées. Archier et Sérieyx proposent le partenariat d'entreprises ou maillage d'entreprises. Cette idée fait référence implicitement à l'idée de constitution de filières. Cette stratégie s'oppose à celle dite des *créneaux*. Selon cette dernière une entreprise doit s'efforcer d'être la meilleure dans son métier sans chercher à être présente dans la totalité de la filière.

Une entreprise doit être en état de veille (technologique) par rapport à ses fournisseurs qui sont susceptibles de lui fournir de nouveaux matériaux ou de nouvelles machines mais qui peuvent aussi devenir des concurrents à la suite d'une modification technologique. De la même façon, l'entreprise doit s'intéresser aux besoins de ses clients. L'acheteur (qui peut être une entreprise) aussi cherche des solutions nouvelles pour abaisser ses coûts, pour diminuer la peine de ses salariés, pour acquérir une position dominante sur son marché, ...etc. L'entreprise doit donc veiller à ce que ces changements ne se fassent pas à son encontre. Elle doit veiller en un mot à ce que son métier ne s'appauvrisse pas. On ne doit jamais oublier que la définition des métiers change sans cesse.

S'agissant de la qualité, ils proposent ce qu'ils appellent les cinq zéros.

-le zéro-panne. Entretenir les machines de telle sorte que les pannes soient empêchées grâce au remplacement programmé des pièces.

-le zéro-délai. Faire en sorte qu'entre le moment où une décision est prise et sa réalisation le temps soit le plus court possible. Il le faut pour plusieurs raisons. Plus le délai est court, plus il y a de chances que la décision prise soit encore appropriée. Au fur et à mesure que le temps s'écoule une bonne décision devient souvent mauvaise. De plus le temps c'est toujours de l'argent immobilisé, donc un coût.

-le zéro-défaut. Contrôler les produits de telle sorte que les défectueux soient éliminés dès le départ. Mieux même la production doit être organisée de façon à limiter les erreurs.

Cette stratégie a en outre l'avantage d'améliorer à terme l'image de l'entreprise auprès de la clientèle ou de la conforter si elle est déjà bonne.

-le zéro-stock. L'entreprise doit chercher à minimiser ses stocks qui coûtent toujours trop cher. Non seulement c'est de l'argent immobilisé, c'est aussi un risque de perte par vol ou dégradation ou achat qui se révélera inadapté. Cet objectif impose que les relations avec les fournisseurs soient prévues de façon très précise. Ce juste à temps peut mettre l'entreprise en difficulté en cas d'interruption des relations de transport.

-le zéro-papier. Dans les petites unités, on a généralement peu recours aux formalités, mais dans les grandes, toute action se traduit par des liasses de feuillets à expédier à différents services. Elles semblent indispensables pour un bon contrôle de l'activité et pour la coordination des tâches, mais cela a surtout comme conséquence de multiplier le nombre d'employés nécessaires. C'est un gaspillage d'autant plus dangereux qu'il est difficile à détecter. Imaginons un instant qu'on ait mis en place un système de contrôle de la productivité du travail. La plupart du temps on trouvera que la productivité est bonne! En effet le contrôle mesure le nombre d'actes effectués par l'agent (l'efficacité) mais pas l'utilité des actes (l'efficacité).

3.7 - CARACTERISTIQUES PARTICULIERES LIEES A LA GESTION DES PETITES ENTREPRISES

Les caractéristiques propres à la gestion des petites entreprises montrent qu'on attend du chef d'entreprise non seulement des compétences gestionnaires dans les diverses fonctions mais aussi et surtout une capacité à gérer les interactions multiples et variées avec les nombreux agents et intervenants du monde des affaires. A ce stade interviennent des compétences aux niveaux relationnel et comportemental auxquelles s'ajoute la capacité à collecter et organiser l'information et à s'enrichir au contact de ces agents clés. Le vrai défi des chefs d'entreprise touche l'amélioration de leur capacité à tirer les leçons des expériences pour y puiser des idées et des connaissances indispensables à la gestion des interactions et des transactions futures. Néanmoins, la conduite d'une petite entreprise exige une combinaison forte et synergique des compétences propres à l'esprit d'entreprise et à la gestion.

Les particularités de la personnalité du chef d'entreprise et des systèmes et pratiques de gestion de la petite entreprise obligent à accorder une attention particulière aux caractéristiques essentielles déterminant la réussite des interventions entreprises au niveau du développement gestionnaire, il s'agit d'identifier et analyser les besoins, les problèmes, stratégie et approche, le renforcement des capacités, des activités en compatibilité avec l'expérience et la culture de la personne.

Les chefs d'entreprise s'identifient étroitement à leur petite entreprise de telle sorte que le développement de l'entreprise se confond avec celui du chef d'entreprise et vice versa. Il s'ensuit que l'origine culturelle, la personnalité, les préférences et le comportement du chef d'entreprise ainsi que les caractéristiques de sa petite entreprise (taille, secteur, niveau technologique, etc.) s'influencent fortement pour déboucher sur des pratiques de gestion très spécifiques et particulières.

Le management d'une entreprise ne doit pas être vu d'un angle seulement proportionnel à sa taille car, loin de là, sa conduite peu l'amener à un fort potentiel de croissance qui demande également des qualités d'exception : aux problèmes technologiques et de développement s'ajoutent ceux de l'existence et de la maturité du marché, du positionnement concurrentiel, de la constitution et du management du personnel, de l'absence de références et de crédibilité, du financement de dépenses essentiellement incorporelles, sans évoquer les inévitables tracasseries juridiques, sociales, fiscales et réglementaires.

Le **tableau 3.4** fournit certaines des caractéristiques des petites entreprises et leur influence éventuelle sur le style et les pratiques de gestion dans l'entreprise. La caractéristique essentielle différenciant la gestion des petites entreprises de celle des entreprises plus grandes tient au lien étroit entre le chef d'entreprise et son entreprise.

Tableau 3.4- Principales implications sur la gestion des caractéristiques des petites entreprises

Caractéristiques observées	Implications sur les styles et les pratiques liés à la gestion
Lien étroit unissant la personnalité et le comportement de l'entrepreneur à la petite entreprise	-Forte centralisation -gestion personnalisée -Implication personnelle très marquée -Absence de plans d'évolution -Manque de temps à consacrer à la gestion et autres tâches
Lien étroit unissant la petite entreprise à sa famille et la communauté proche de l'entrepreneur	-Forte influence de la culture familiale et communautaire -Approche informelle du recrutement et du développement du personnel -Approche informelle du contrôle de la gestion
Petite échelle des opérations commerciales	-Procédés et systèmes simples et flexibles -Rôle pluri-fonctionnel du chef d'entreprise -Communication et tenue des livres informelles -Liens étroits avec les travailleurs -Tributaire d'une formation sur le lieu de travail -Application aisée de la politique d'action -Manque de ressources au niveau de la gestion, entre autres
Ressources financières limitées	-Pression au niveau de la gestion -Choix financiers décisifs -Planification stratégique limitée -Concentration sur les résultats à court-terme
Technologie interne limitée	-Tributaire des connaissances et du savoir-faire de certaines personnes -Besoin d'acquérir ou de faire en permanence appel à la technologie extérieure

On remarque que la gestion d'une petite entreprise est liée à la personnalité et à l'expérience de la personne (ou des personnes) responsable(s) de sa conduite. La personnalité et le comportement du chef d'entreprise imprègnent, fortement, les systèmes et les pratiques de gestion. Ses qualités entrepreneuriales comme la créativité, la motivation, la persévérance et la capacité à prendre des risques se combinent avec son tempérament propre quant à sa conception du contrôle, son attitude face à la structure et aux normes, sa vision de l'environnement, son besoin de reconnaissance, etc. Son influence se fera fortement sentir sur l'organisation et la gestion de l'entreprise; ses aspirations, ses préjugés et son comportement détermineront le style, les structures et les procédés de gestion ainsi que les relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Son expérience professionnelle et technique et ses intérêts personnels dicteront les priorités et la répartition des tâches et détermineront le degré d'implication du chef d'entreprise dans les diverses tâches liées à la gestion et au fonctionnement de l'entreprise ainsi que le temps qu'il y consacrera. Ainsi, une personne ayant une expérience technique s'impliquera davantage dans les activités de production alors que

celle possédant une expérience dans la comptabilité s'investira davantage au niveau de la gestion financière et de son contrôle.

On note alors que contrairement à ceux qui mesurent la prospérité d'une entreprise au profit, à l'expansion et à la croissance il semble évident que le concept et les critères présidant à la réussite de l'entreprise sont, aussi, indissociables des objectifs, des intentions et des raisons motivant un individu à se lancer dans les affaires. De même, l'entreprise entretient des relations très étroites avec la famille, la communauté proche et d'autres cercles sociaux et commerciaux évoluant dans l'entourage du chef d'entreprise. Les caractéristiques et les valeurs culturelles de la famille et de la communauté gravitant autour de ce dernier influencent fortement les pratiques et les systèmes de gestion des petites entreprises notamment dans le domaine de la gestion du personnel et des relations interpersonnelles. Dans certaines communautés, la culture, les traditions et la religion rejaillissent fortement sur la culture et les valeurs de l'entreprise. A l'inverse, et particulièrement pour les petites entreprises, la séparation n'est pas toujours nette entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille.

La petite taille de l'entreprise offre des avantages comme une simplicité des structures et des procédés garantissant une flexibilité, une adaptabilité et un dynamisme accrus, mais elle présente également des inconvénients comme une insuffisance des ressources et un faible niveau des compétences techniques et gestionnaires. Alors que la petite taille de l'entreprise assure une certaine indépendance et un contrôle plus étroit, elle représente aussi pour l'entrepreneur un plus grand risque au niveau personnel et professionnel. Ces avantages et ces inconvénients obligent le chef d'entreprise à assumer pratiquement toutes les fonctions (commercialisation, financement, production, etc.), voire à exécuter certaines des tâches liées à la production. Il peut ainsi avoir une vision holistique et un contrôle plus centralisé de l'entreprise mais, soumis par ailleurs à des horaires très contraignants, il peut difficilement s'éloigner longtemps de son entreprise. La surveillance et le contrôle sont informels et personnels, la communication est directe et la tenue des livres de compte est souvent rudimentaire, voire inexistante. La petite entreprise s'appuie en général sur les connaissances techniques du chef d'entreprise, d'un partenaire technique ou d'employés-clés, d'où une capacité limitée à innover et moderniser les procédés de production et la qualité des produits. Sans compter que la capacité de l'entreprise à s'adapter aux besoins du marché peut également être compromise. Le financement de l'entreprise dépend principalement des ressources de

l'entrepreneur et de sa famille, des associés proches ainsi que des fonds générés par l'entreprise.

La petite taille de l'entreprise va de pair avec une limitation des ressources qui oblige cette dernière à fonctionner sur le court terme et au jour le jour, freinant ou décourageant par là même toute stratégie à long terme. Gérer consiste alors à adapter au plus juste les ressources restreintes de façon à tirer immédiatement un maximum de profit et à contrôler plutôt qu'à anticiper l'environnement afin de s'adapter aussi rapidement que possible à l'évolution de la demande et d'élaborer des stratégies adéquates visant à en atténuer les effets. La gestion de la petite entreprise se résume à une gestion personnelle et au jour le jour du chef d'entreprise au niveau des transactions et autres relations avec les clients, les réseaux de commercialisation, les fournisseurs, les banquiers, les travailleurs, les autorités chargées de la réglementation, les pairs, les amis, la famille et autres parties prenantes gravitant autour de l'entreprise.

3.8 – METHODES DE GESTION DES PETITES ET GRANDES ENTREPRISES

S'inspirer des méthodes de gestion des grandes entreprises n'est pas, toujours, un bon choix pour une petite entreprise. Celle-ci doit avant tout privilégier créativité et flexibilité. Ainsi et pour beaucoup d'auteurs, le succès des petites entreprises repose largement sur leur capacité à mettre en place une gestion rigoureuse. C'est donc tout naturellement que les chefs d'entreprise se voient abreuvés de conseils, d'articles et d'ouvrages leur décrivant comment améliorer leur gestion. Mais la plupart des conseils prodigués proviennent d'expériences réalisées dans des entreprises de taille importante. En imitant les grosses entreprises, les petites entreprises risquent de perdre leurs atouts que sont la créativité, la souplesse, la flexibilité, la vitesse de réaction, la légèreté des coûts de structure. Les dirigeants des petites entreprises doivent, donc plus que jamais, faire preuve de discernement dans l'adoption de nouveaux modèles de gestion et renoncer aux satisfactions égocentriques que peut leur procurer la mise en oeuvre de modèles qui seraient presque parfaits s'ils n'étaient si complexes et si coûteux.

A cet effet, nous citerons dans ce qui suit quelques visions relatant de la différence dans la gestion des petites et grandes entreprises.

- **Les mythes en gestion :** Les dirigeants, comprenant qu'il serait vain de tenter de maîtriser la complexité de leur environnement, concentrent le plus souvent leur énergie sur des modèles simplificateurs. Un tel répétera inlassablement que l'essentiel, pour l'entreprise, est d'avoir un petit nombre de marques leaders partout dans le monde, tel autre sera obsédé par la qualité et viendra essayer lui-même les produits qui sortent de l'usine. Ce style de management, que l'on peut qualifier « d'obsessionnel », présente l'avantage d'imprimer une orientation à l'entreprise et d'assurer une forte cohérence aux actions menées. Encore faut-il que l'impulsion donnée soit adaptée au contexte et ne soit pas simplement une croyance mythique dans des valeurs abstraites de la réalité.

- **Le mythe du gigantisme :** L'idéologie managériale dans les pays développés a longtemps considéré que, plus une entreprise est grande, plus elle est performante, car elle peut répartir ses coûts fixes sur un grand nombre d'unités vendues. Or le gigantisme génère des difficultés de communication à l'origine de lenteurs excessives, d'erreurs et de surcoûts. L'information, comme une marchandise périssable qui subit de nombreuses ruptures de charge, arrive souvent défraîchie et déformée. Ensuite, le gigantisme s'est souvent traduit par une standardisation extrême de l'offre afin de maximiser les économies d'échelle. Aujourd'hui, face à une offre abondante, nous vivons dans une économie de la diversité. Enfin, le principal lieu d'économies d'échelle est la production manufacturière, mais son poids s'est considérablement réduit au profit des services qui représentent près des trois quarts de l'activité dans les économies développées.

- **Le mythe de l'automatisation :** Les dirigeants semblent avoir toujours été obsédés par l'automatisation des tâches. . Cette obsession a dominé pour une certaine période plusieurs pays industrialisés. . Les entreprises concentraient alors leurs efforts sur l'amélioration et l'automatisation des procédés plutôt que sur l'innovation « produit ».

Aujourd'hui, c'est la croissance du nombre de chômeurs qui inquiète, et les effets des politique d'automatisation forcenée se mesurent encore mal. Les entrepreneurs abordent ces problèmes sous un nouvel angle et découvrent, parfois avec surprise, qu'une automatisation raisonnée est souvent préférable.

Les credo changent, l'entreprise doit externaliser tout ce qui ne correspond pas à son cœur de métier, réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, se transformer en un réseau de petites structures flexibles, etc.

Il est trop tôt pour juger de la pertinence à long terme de ces nouvelles obsessions, mais les leçons des expériences antérieures nous permettent de douter de leur valeur universelle. Ainsi l'externalisation poussée à l'extrême risque-t-elle de fragiliser l'entreprise, qui peut avoir des difficultés à innover et à maintenir la qualité.

- Ethnocentrisme et inertie : Les grandes organisations souffrent de défauts qu'elles doivent sans cesse corriger. En effet, il est fréquent de constater que les problèmes internes (conflits de pouvoir, communication, arbitrages...) l'emportent sur les enjeux externes (satisfaction du marché, compétitivité...). Cet ethnocentrisme se traduit par une hypertrophie des organes centraux et une détérioration des performances.

Quelle que soit la volonté de simplification des structures des grandes entreprises, il faut admettre que leur taille induit nécessairement une certaine complexité qui nécessite la mise en oeuvre de méthodes permettant d'organiser le travail, d'assurer une cohérence suffisante entre les diverses actions et de contrôler la performance.

L'inertie est également un mal caractéristique des grosses organisations. La complexité et la lenteur des processus de décision, l'éclatement des responsabilités, la recherche de consensus, ralentissent inévitablement les processus décisionnels, ce qui rend utiles des remises en cause régulières.

L'innovation managériale, les changements de méthode de gestion, les modifications de structure ont, lorsqu'ils sont bien menés, des effets positifs en termes de dynamisation des structures, de recentrage sur l'activité et de remobilisation des employés. Au risque de paraître iconoclaste, il nous semble que l'innovation en gestion a des vertus intrinsèques liées au processus de changement, à la création d'une mobilité intellectuelle, qui suffisent à la rendre nécessaire en dehors même du contenu des innovations qui sont introduites.

- Adapter les méthodes aux PME : Les PME ne présentent généralement pas les mêmes défauts que les grandes entreprises, leur structure est habituellement simple et leur réactivité forte, et, si elles souffrent, c'est surtout d'un manque de ressources humaines, financières et commerciales. Adopter sans discernement les modèles et méthodes de gestion des grandes entreprises peut dans ce contexte être catastrophique et risque de cumuler le manque de puissance de la PME.

Dans une petite entreprise, les contacts entre membres de l'entreprise sont fréquents. Ils peuvent se révéler plus efficaces et moins coûteux que des procédures de gestion complexes. La proximité entre les individus favorise les relations de confiance et génère des formes de contrôle social qui rendent inutile la mise en oeuvre de procédures lourdes et coûteuses.

Les petites entreprises ont des forces et des faiblesses différentes de celles des grosses structures, les méthodes de gestion utilisées doivent agir comme un bon remède et compenser les faiblesses sans altérer les forces de l'entreprise.

- **Conserver des méthodes simples** : La sophistication d'une procédure n'est pas garante de son efficacité, et des méthodes qui peuvent paraître désuètes sont parfois plus efficaces que les dernières innovations du marché.

- **Garder des structures légères** : La petite entreprise est vite confrontée à un dilemme : si elle reste peu structurée, centrée autour du fondateur, elle risque de compromettre sa croissance. En revanche, si elle se structure, généralement en créant de nouvelles directions, elle risque de compromettre son équilibre financier. Les modifications de structure ne doivent donc pas être décidées par référence à l'organisation d'une grande entreprise qui peut amortir ses frais de structure sur un grand nombre d'unités vendues, mais en fonction de la capacité d'absorption de ces coûts supplémentaires par l'activité actuelle et prévisible de la société.

- **Rester entrepreneur** : On peut croire à tort que le succès de l'entreprise réside uniquement dans sa capacité de gestion. Il s'agit d'une idée fausse, une bonne gestion est une condition nécessaire mais pas suffisante de la réussite. Celle-ci exige surtout de la capacité à innover, à comprendre les besoins des clients et à les satisfaire. Les méthodes de gestion doivent permettre d'épargner le temps et l'énergie du chef d'entreprise, au lieu de l'absorber, comme c'est trop souvent le cas. Il peut ainsi se concentrer sur l'animation de ses équipes et sur l'innovation.

- **S'insérer dans des réseaux** : La faible taille des petites entreprises est à la fois une qualité et un défaut. La petite entreprise doit donc s'efforcer de bénéficier des avantages que procure une taille modeste en termes de flexibilité, de réactivité, de simplicité sans trop souffrir de l'inconvénient que représente cette faible taille en termes de puissance commerciale et

financière. L'insertion dans des réseaux, la création d'alliances, la mise en commun de moyens, permettent dans certains cas de combler partiellement ces faiblesses.

3.9 - NECESSITE D'ASSURER UN DEVELOPPEMENT CONTINU DE LA P.M.E

Les entreprises connaissent un mouvement continu de recherche de méthodes de management pouvant leur permettre de faire davantage face à la concurrence. Dans cet effort, les entreprises sont parfois confrontées à un phénomène de mode qui les pousse à adopter dans leurs entreprises des modèles venus d'ailleurs parfois sans chercher à les adapter à leurs spécificités. Cette implication du dirigeant dans l'espoir de maintenir ou accroître l'efficacité de l'entreprise peut être approchée à travers l'évolution des méthodes de management.

La direction par objectifs (D.P.O) : La direction par objectif a le mérite de chercher à amener les hommes à orienter leur action en fonction d'objectifs plus que de règlements. Elle se fonde sur deux éléments essentiels. En premier lieu, elle trouve sa justification dans la prise en compte de la théorie de la contingence dans la mesure où elle est apte à la fois à prendre en compte les spécificités des diverses fonctions et à les coordonner vers un but commun et enfin s'appuie sur les théories des motivations individuelles développées notamment par A. Maslow et F. Herzberg car les tenants de cette théorie supposent qu'un travailleur sera d'autant plus efficace au fur et à mesure que sa satisfaction augmentera¹.

La DPO repose sur la définition des objectifs avec des règles du jeu claires ainsi que des procédures d'exécution et de négociation. Ces dernières portent sur *«le choix des objectifs et des moyens prévus, sur la sélection et le suivi des actions correctrices et/ou l'ajustement en cours de période des objectifs et des moyens ainsi que sur les indicateurs de performance»*². Afin de favoriser l'adhésion à cette pratique et sa mise en place, la direction se doit de clarifier le plus possible les objectifs à atteindre. Il paraît alors illusoire de vouloir faire concorder motivation et objectifs sans s'être réellement assuré de la convergence des motivations individuelles et des valeurs de l'entreprise.

¹ Hercule YAMUREMYE, « Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises », Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Univ. Lumière Lyon 2, 2001. p100.

² Henri Bouquin, « Le contrôle de gestion », p104, PUF, 1991

Les cercles de qualité : Nés de la tentative des entreprises occidentales de vouloir imiter le management japonais, certains ont vu les cercles comme un outil miracle résolvant tous leurs problèmes. L'association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ) définit le cercle de qualité comme un petit groupe d'ouvriers ou d'employés animés par leur supérieur hiérarchique direct et comportant 5 à 10 acteurs volontaires du même atelier¹.

Dans l'esprit qui a guidé la mise en place des cercles de qualité, ceux-ci sont réputés fournir une expérience enrichissante pour les employés en leur permettant de participer au processus de décision et d'assumer des responsabilités, valorisant ainsi leurs compétences. Ces cercles s'intéressent à des problèmes de nature très variée; leur mise en place devrait contribuer à la résolution de problèmes et mènerait à la réduction de coûts et à un accroissement de la productivité. On est arrivé dans certaines entreprises à considérer les cercles de qualité comme une fin en soi tandis que dans d'autres, ils ne représentaient qu'un outil parmi tant d'autres.

Les cercles de qualité se sont montrés incapables à eux seuls d'organiser tout le processus de la gestion globale de la qualité. Ils ont en outre buté sur les cultures d'entreprises qui souvent ne s'y prêtent pas et le fait de les limiter à un groupe d'ouvriers et d'agents de maîtrise ne permettaient pas de découvrir les causes profondes des défauts dépassant leurs zones de responsabilités. Si l'on ajoute à ces éléments la faible implication du dirigeant, les cercles de qualité vont vite s'essouffler. L'efficacité des cercles de qualité a buté sur le fait que chaque cercle travaillait sur un problème bien précis sans chercher à coordonner son activité avec les actions initiées dans d'autres zones de responsabilité. Il manquait en effet une convergence de vues sur les faits les plus marquants de la gestion de l'entreprise qui aurait servi à faire des cercles de qualité un outil pouvant permettre de contribuer plus largement à la gestion globale de l'entreprise.

La qualité totale : Les méthodes de management basées sur la qualité totale, avec le mouvement actuel de la certification des entreprises, sont en passe de devenir la référence permettant de juger de l'efficacité des systèmes de gestion mis en place. Ce mouvement de management qui suscite tant d'engouement dans les entreprises occidentales tient ses origines aux techniques de gestion initiées dans les entreprises japonaises par A. Edwards Deming². Ses travaux qui servirent de base à l'industrie japonaise s'inspirent de travaux de Shewart à la

¹ P. Drucker cité par N. Aubert et alii, « Management. Aspects humains et organisationnels. », PUF, 1997, p 535.

² A. Edwards Deming, « La révolution du management », Economica, 1988.

Bell Telephone et aux méthodes statistiques utilisées par l'armée américaine lors de la deuxième guerre mondiale.

De nos jours, certains spécialistes du management affirment que la gestion de la qualité totale est la théorie du management la plus influente de la période actuelle. A. Edwards Deming résume la philosophie de la qualité totale en 14 points¹ qui visent à faire réfléchir les dirigeants sur les moyens d'améliorer les performances de leur entreprise et d'élaborer un programme de progrès permanent.

Dans ses propositions de refonte de la gestion des entreprises, il préconise la coordination des efforts et une continuité dans l'effort. Ainsi, pour réussir, il suggère que le dirigeant d'entreprise doive réfléchir sur les objectifs à atteindre, sur la façon de les atteindre et sur la méthode à employer. Nous pouvons alors définir la qualité totale comme *«une pratique de management pour concevoir, élaborer et proposer aux clients, de manière toujours plus économique des produits de valeur sans cesse croissante»*². On comprendra donc que la qualité totale se fonde sur:

- le coût d'obtention de la qualité qui permet de quantifier les enjeux,
- la relation client / fournisseur,
- la maîtrise des processus et l'animation des hommes sans lesquels aucun progrès n'est imaginable.

Pour bien intégrer cette méthode de management, il est donc impératif, comme évoqué précédemment, de pouvoir maîtriser simultanément trois paramètres: la qualité, les coûts et les délais. Cela supposera une suite d'actions cohérentes d'amélioration visant le progrès de l'entreprise et l'excellence de la qualité de ses produits pour la pleine satisfaction de ses clients. Ce type de management ne sera effectif qu'à condition de pouvoir le généraliser à tous les domaines de l'entreprise. La relation client - fournisseur devra pour cela devenir une réalité autour de laquelle s'organisent toutes les liaisons fonctionnelles et opérationnelles ce qui amènera à considérer le salarié à la fois comme fournisseur et client de l'entreprise.

La réussite de la qualité totale demandera qu'on intègre la totalité des besoins des clients et qu'on mette en place des outils servant au suivi et à l'évaluation de l'activité à tous

¹ A. Edwards Deming, « La révolution du management », pp 74 - 115, op cit.

² P. Joucou, " Au cœur du changement. Une autre démarche de management", Dunod 1995, p235.

les niveaux. Elle devra être pensée à la fois comme une dynamique d'innovation et comme un processus de rationalisation accrue de l'organisation. La mise en oeuvre de la qualité totale demandera que les entreprises s'attaquent aux causes profondes et non aux effets des dysfonctionnements constatés. Cette démarche concorde bien avec l'approche du management socio-économique qui dans ses actions d'amélioration cherche à s'attaquer aux causes racines plutôt qu'aux causes apparentes des dysfonctionnements. En définitive, elle est une pratique de management permettant de concevoir, élaborer et proposer aux clients, de manière toujours plus économique, des produits de qualité sans cesse croissante. Du fait d'une part que la relation client fournisseur est une notion centrale à la qualité totale et que d'autre part le management est une fonction transversale pour l'entreprise, fonction partagée entre tous les managers qui constituent les membres de l'encadrement, le travail de la direction de la P.M.E. devrait s'inspirer des principes de management de la qualité totale pour pouvoir être porteur de plus d'efficacité.

Le Reengineering : Le Reengineering est considéré par les spécialistes du management comme l'une des plus récentes des méthodes de management actuelles. Inventé par M. Hammer, le Reengineering se définit comme *«une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité»*¹. Cette reconfiguration totale de l'entreprise se base sur la notion de processus. De façon plus spécifique, les auteurs du Reengineering conçoivent l'activité de l'entreprise de façon transversale à l'organisation hiérarchique et aux unités fonctionnelles de l'entreprise. Ainsi, ils définissent le processus opérationnel comme *«une suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs), produisent un résultat (output) représentant une valeur pour un client»*². Le travail fondamental consistera donc à passer au peigne fin le fonctionnement de l'entreprise afin de comprendre les processus qui y concourent. L'application de cette méthode de management suppose l'intervention de quatre types d'acteurs:

- **Le leader:** cadre dirigeant assez influent, il a pour mission d'amener l'entreprise à prendre conscience de la nécessité d'une remise en question des pratiques actuelles pouvant conduire au reengineering;

¹ M. Hammer, J. Champy. "Le Reengineering. Réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances", Dunod, 1993, p42.

² Ph. Lorino, « Le contrôle de gestion stratégique. la gestion par les activités », Dunod, 1991, p45.

- **Le responsable de processus:** Cadre expérimenté, possédant prestige, crédibilité et influence, il assure la formation de l'équipe de Reengineering, motive, inspire et conseille son équipe;

- **L'équipe de Reengineering:** Elle a pour mission de produire des idées et des plans. Elle est composée de deux types d'acteurs: les initiés et les néophytes. Les initiés ont pour rôle de convaincre le reste de l'entreprise d'adopter les changements. Quant aux seconds, ils sont essentiellement générateurs de nouvelles idées servant à tester la solidité des changements engagés et doivent savoir bien écouter et communiquer.

Nous remarquons à travers ce bref aperçu des méthodes de management que le dirigeant d'entreprise est présenté comme un catalyseur positif ou négatif de la réussite de celles-ci. Nous voyons que la tendance lourde qui se dégage peut être exprimée par la volonté d'élargir le plus possible la zone d'intersection des attentes de l'entreprise ainsi qu'un impératif d'engagement du dirigeant pour la réussite de toute action de changement.

Si ces méthodes de management n'ont pas toujours permis aux dirigeants d'améliorer les performances de leurs entreprises, la principale explication réside dans le faible intérêt que les dirigeants ont porté à la nécessité d'un développement continu et au manque d'une vision globale du fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, on peut facilement dire que les dirigeants sont à l'origine de l'échec de la DPO car, soucieux de satisfaire aux objectifs de leurs unités respectives, ils privilégient les résultats à court terme aux dépens des activités de long terme génératrices de progrès. N'envisageant pas le fonctionnement de leur entreprise dans sa globalité, ils ne se soucient guère des effets de leurs activités et décisions sur d'autres objectifs. Quant aux cercles de qualité, l'importance des dirigeants paraît moins nette au niveau de leur fonctionnement. Ce n'est que quand on examine les raisons de leur échec qu'on remarque que le faible engagement de la direction et des cadres a précipité leur essoufflement. Au niveau des méthodes de management actuelles, l'engagement des dirigeants paraît être explicitement sollicité. Ainsi, la qualité totale comme le reengineering se montrent comme devant être des processus spécialement pilotés par la hiérarchie. Concernant la qualité totale, A. Edwards Deming estime que les dirigeants sont au centre de ce processus de transformation du management et il propose que l'encadrement doive être mis à neuf et se sentir de plus en plus en charge de toutes les actions de changement.

3.10 - LES SIX PHASES DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

L'entrepreneuriat crée de la valeur. Cela signifie généralement créer une entreprise - repérer une opportunité, l'adapter aux souhaits de l'entrepreneur et l'exploiter. Sans vouloir sous-estimer le démarrage d'une entreprise, on ne peut parler de création de valeur que lorsque l'entreprise se développe, crée des emplois, satisfait les besoins de clients toujours plus nombreux et génère des dividendes pour les actionnaires. L'ensemble produit effectivement de la valeur ajoutée pour la société.

Une entreprise en croissance génère toujours plus de valeur dès lors qu'elle multiplie les produits ou services nouveaux, crée des emplois supplémentaires, paie plus d'impôts, etc., en un cycle toujours renouvelé. En général, une entreprise passe par six étapes de croissance pour atteindre la maturité. Le rythme de progression dépend des moyens du dirigeant, voire de sa propre volonté.

On décrit, ici, les différentes périodes, phases ou étapes de croissance que connaissent les entreprises qui réussissent et la nature de ces changements. Les défis diffèrent à chaque étape de la croissance et il existe plusieurs façons de les aborder. Un modèle de cinq étapes, mis au point au début des années 80, reste utilisé depuis par les entrepreneurs et les consultants. Revu et mis à jour en 1994 passant à six étapes¹, il a été employé par plusieurs centaines de créateurs d'entreprise pour évaluer les compétences et les ressources nécessaires. Une fois déterminé le stade atteint par une entreprise, ce modèle permet de mieux cerner les problèmes existants et d'anticiper les orientations futures. Il prévoit six étapes de développement. Chaque étape est définie selon un indice de croissance de la taille et de la complexité et/ou diversification de l'entreprise. Cinq critères de management sont également pris en compte : le style managérial, la structure de l'organisation, l'importance des systèmes hiérarchiques, les principaux objectifs stratégiques et l'implication du dirigeant dans son entreprise.

Stade 1. La conception-crédation : à ce stade, l'entreprise n'existe pas tout à fait. Elle est encore de l'ordre du concept. Le problème de la recherche de la clientèle et celui d'une garantie de livraison du produit ou du service voulu, en quantité ou en qualité, n'ont pas encore été résolus;

¹ NEIL C. CHURCHILL, « les six phases de croissance », article, les echos, 2002.

Stade 2. la survie : atteindre ce stade est en soi une preuve de la viabilité de l'entreprise. Elle satisfait suffisamment de clients par ses produits ou services. Le problème majeur se déplace de la simple survie à la relation entre recettes et dépenses ;

Stade 3. la rentabilité-stabilisation : à ce stade, l'entreprise est économiquement saine. Elle a atteint une taille convenable et une pénétration du marché suffisante pour connaître la réussite ; elle enregistre des bénéfices qui peuvent être supérieurs à la moyenne. Elle peut fonctionner ainsi indéfiniment tant que rien ne vient perturber son marché et que sa gestion reste efficace ;

Stade 4. la rentabilité-croissance : l'entrepreneur consolide son entreprise et rassemble les ressources nécessaires à sa croissance, à savoir la trésorerie et la capacité d'emprunt de l'entreprise. Ses préoccupations majeures : veiller à maintenir une situation bénéficiaire pour ne pas tarir la source principale de trésorerie. Il faut renforcer les systèmes internes et savoir anticiper les besoins. A ce stade, l'entrepreneur conserve le contrôle de l'entreprise et continue de jouer un rôle actif à tous les niveaux de la production. Et, délègue la planification opérationnelle, et la planification stratégique aux managers.

Stade 5. le décollage : à ce stade, il faut déterminer comment accélérer la croissance et assurer son financement. Les problèmes à régler ensuite concernent la délégation, la gestion de la trésorerie et le contrôle des coûts. La structure de l'entreprise est décentralisée et divisée en départements - les ventes ou la production, le plus souvent. Les principaux directeurs doivent avoir les compétences nécessaires pour gérer la croissance d'une entreprise de cette ampleur. Les systèmes, soumis à l'épreuve de la croissance, doivent s'affiner et se généraliser. Une planification à grande échelle s'impose, qui implique l'ensemble des dirigeants. Si le personnel d'encadrement s'est considérablement accru, l'entreprise reste dominée par la présence de l'entrepreneur et des actionnaires.

Stade 6. la maturité : les préoccupations majeures pour une entreprise atteignant la maturité consistent, d'abord, à consolider et à surveiller les gains financiers générés par la croissance rapide et, ensuite, à conserver les avantages d'une petite entreprise, notamment la flexibilité et l'esprit entrepreneurial. Il faut savoir augmenter assez vite le nombre des dirigeants pour éliminer tous les dysfonctionnements éventuellement liés à la croissance et professionnaliser l'entreprise en utilisant des outils comme les budgets, la gestion de projets et les systèmes de coûts normalisés. Sans pour autant enfermer l'entreprise dans un carcan trop rigide. Elle dispose des ressources humaines et financières nécessaires pour passer à une planification

précise des opérations et de la stratégie. Le management est décentralisé et rassemble les compétences et l'expérience voulues. Les systèmes sont extensifs et bien développés. L'entreprise est désormais une entité tout à fait distincte de son fondateur. Elle est devenue une grande entreprise, avec les avantages de la taille, des ressources financières et des qualités managériales. Si elle arrive à préserver son esprit entrepreneurial originel, elle disposera d'une puissance considérable sur le marché. Sinon, elle a des chances d'atteindre le septième stade : la fossilisation qui caractérise le manque d'innovation et une fuite devant les risques.

Les résultats financiers de l'entreprise sont liés à des facteurs comme le leadership du dirigeant et ses capacités de gestion, la compétence des managers à former une équipe et la culture de l'entreprise. Les talents particuliers, comme les capacités de visionnaire, la communication, le leadership, la délégation de pouvoirs et la stimulation, ont une influence positive sur les résultats des entreprises. Celles dont les directeurs et les équipes d'encadrement se distinguent dans ces domaines afficheront donc de meilleurs résultats que les autres. Mais la croissance met en péril la pérennité de ces talents. Dans la plupart des entreprises, leur présence, qui relève de la culture d'entreprise, est en effet inversement proportionnelle au taux de croissance. Pour réussir à maintenir ou à augmenter les marges, le management doit veiller à entretenir ces talents, tâche de plus en plus difficile à assurer, semble-t-il, au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

C'est de la capacité de l'entrepreneur à assumer toutes les tâches au départ que dépend l'existence même de l'entreprise. Les petites entreprises se construisent effectivement sur les talents de leur fondateur : talents de vendeur, de producteur, d'inventeur, ...etc. Ce facteur est de la plus haute importance. Puis l'entreprise grandit, recrute du personnel pour la vente, la production ou la conception. Ces personnes vont joindre leurs talents à ceux du fondateur, voire par la suite les remplacer. Parallèlement, le fondateur passe moins de temps à produire pour gérer de plus en plus. Il lui faut donc déléguer. Ainsi, c'est l'incapacité de nombreux entrepreneurs à déléguer pour avoir le temps de diriger qui explique l'échec de bien des entreprises.

La question des hommes, de la planification et des structures prend de l'importance à mesure que l'entreprise voit augmenter son rythme de croissance. Il faut donc savoir devancer les besoins afin que tous les éléments nécessaires à la croissance soient en place au bon moment. Les étapes du développement d'une entreprise déterminent les priorités en termes de management. On peut donc prévoir quels seront les éléments dont il faudra s'occuper.

Lorsqu'ils savent à quelle étape de son développement se trouve l'entreprise et quels sont les objectifs à venir, les dirigeants, consultants et investisseurs peuvent prendre leurs décisions en toute connaissance de cause et se préparer à relever tous les défis. Si chaque entreprise est unique, elles connaissent toutes les mêmes problèmes et les mêmes transformations. C'est sans doute ce qui motive l'entrepreneur individuel : tant de défis à relever et tant de satisfactions à en retirer.

3.11 - MYTHES SUR LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

Certaines idées reçues sur les gisements d'emplois ou le profil des entrepreneurs performants ont pu être démontrées grâce à aux résultats d'une étude portant sur 500 entreprises européennes à fort taux de croissance. Cette étude menée par l'Euro- pean Foundation for Entrepreneurship Research (Efer) sous l'égide de la Commission européenne, intitulée «500 chefs d'entreprise dynamiques en Europe: les créateurs d'emplois»¹. L'échantillon a été limité aux sociétés de taille moyenne employant moins de 500 salariés en 1989 (début de la période examinée) et plus de 40 en 1994 (dernière année étudiée). Dans tous les cas, les chefs d'entreprise étaient actionnaires majoritaires. 500 chefs d'entreprises performantes, sélectionnées parmi les sociétés de 16 pays différents, ont tenté de répondre aux questions : Quelles sont les entreprises qui créent vraiment des emplois ? Qui sont les hommes qui les développent ? Quel est le profil de ces chefs d'entreprise performants ? Quelles stratégies appliquent-ils ?

Les réponses à ses questions ont permis de confirmer certaines réalités sur le secteur de la PME.

1er mythe: ce sont les petites et moyennes entreprises (PME) qui créent des emplois.

2e mythe: les entreprises de création récente constituent les gisements d'emplois les plus importants.

3e mythe: les entreprises à fort taux de croissance opèrent dans des secteurs nouveaux, en pleine expansion. les résultats indiquent qu'il n'y a pas à proprement parler de secteurs porteurs, mais plutôt des chefs d'entreprise et des organisations performants. La répartition

¹ JUAN ROURE, « 10 mythes pour la croissance des entreprises », article, les echos, 2002.

sectorielle des 500 entreprises est identique à celle de toutes les PME. Toutefois, le secteur des services semble dans l'ensemble offrir un terrain plus propice à la croissance que l'industrie.

4e mythe: les dirigeants des entreprises en croissance sont jeunes et bardés de diplômes. Les entrepreneurs dynamiques ont des formations très différentes et seul un tiers d'entre eux possèdent un diplôme universitaire. Ils se considèrent comme des « professionnels en formation continue » et se jugent plus volontiers sur les compétences en matière de négociation, de stratégie et de communication.

5e mythe: les sociétés en croissance sont bâties par des hommes énergiques et travaillant seuls. La plupart des entrepreneurs interrogés ne doutent pas de leur propre capacité à découvrir de nouvelles opportunités et à les exploiter, en surmontant tous les obstacles. Ils savent néanmoins combien il est difficile de développer une activité dans un environnement actuellement très concurrentiel. Ils forment donc des équipes ou des partenariats complémentaires pour la gestion de l'entreprise.

6e mythe: les entreprises dynamiques ciblent des marchés étendus et en plein essor.

7e mythe: les entreprises dynamiques visent essentiellement les marchés intérieurs, où elles sont susceptibles d'occuper une position dominante.

8e mythe: les entreprises en croissance vendent leurs produits à bas prix pour l'emporter sur la concurrence.

9e mythe: les entreprises en croissance s'appuient avant tout sur une technologie exceptionnelle. Si les chefs d'entreprise interrogés accordent une grande importance aux compétences technologiques, qui permettent de réduire les coûts et de créer de nouveaux débouchés, ils s'intéressent de très près aux ressources humaines, notamment au recrutement, à la formation, à la valorisation du personnel et à la construction d'équipes. A la différence des autres patrons de PME, les chefs d'entreprise dynamiques ont peut-être été stimulés par la croissance rapide de leurs effectifs, qui les a contraints d'appliquer des méthodes de gestion des ressources humaines plus formelles et plus professionnelles.

10e mythe: les entreprises en croissance ont été créées à l'aide de montages financiers sophistiqués.

En conclusion, les entrepreneurs dynamiques ont eu et pensent avoir à l'avenir une influence non négligeable sur la prospérité et les créations d'emplois. Parmi eux, certains se montrent peut-être trop discrets, et d'autres ont sans doute un fort potentiel de croissance, qui donnera toute sa mesure par la suite.

La petite et moyenne entreprise s'identifie à son dirigeant-proprétaire. Par opposition à la grande entreprise où la direction et la gestion sont partagées entre plusieurs intervenants de sa structure hiérarchique. Impérativement, la notion de dirigeant ou entrepreneur forme le pivot des différentes parties de la structure organisationnelle de la petite et moyenne entreprise. C'est pour cela que nous nous efforcerons, dans notre recherche qui porte sur le profil d'entrepreneur et son incidence sur le développement de l'entreprise, à traiter particulièrement le secteur de la petite et moyenne entreprise (PME), véritable contenant d'isolement du dirigeant-proprétaire, afin de mieux analyser le comportement et le profil entrepreneurial, chose qui est difficile à réaliser si le cas des grandes entreprises a été retenu. Dans le cas des PME, tout se forge, donc, sur la responsabilité car toutes les décisions prises dans l'entreprise reviennent au propriétaire ou le dirigeant, qui réunit entre plusieurs fonctions en même temps ayant trait à la gestion, le marketing, les approvisionnements...etc. Contrairement aux grandes entreprises qui se caractérisent par la répartition des fonctions et tâches entre plusieurs personnes et à des degrés différents.

Les chefs d'entreprise, notamment ceux des petites et moyennes entreprises modernes (PME), doivent être de plus en plus compétents dans ces nouvelles fonctions gestionnaires. La très forte concurrence et le dynamisme des marchés obligent les entreprises à plus de souplesse si elles veulent s'adapter rapidement aux besoins du marché. Les petites et moyennes entreprises se trouvent de plus en plus impliquées dans un système de production plus complexe, basé sur un réseau de sous-traitants et de fournisseurs. Pour survivre et prospérer dans ce réseau dynamique et flexible, les PME doivent adopter une organisation et des normes du travail adaptées aux changements incessants. Même les PME indépendantes, qui produisent des biens et des services directement vendus aux consommateurs en bout de chaîne, doivent tenir compte de ces derniers et être capables de répondre rapidement à la mutation constante des goûts et des attentes du consommateur.

3.12 - LIMITES DES THEORIES DU LEADERSHIP SUR L'EFFICACITE DES DIRIGEANTS DES PME

La littérature sur le leadership a placé le dirigeant au centre des performances de l'entreprise. On a considéré que le succès d'une entreprise reposait sur les qualités intrinsèques du dirigeant ce qui revient à minimiser la contribution des autres acteurs de l'entreprise et des autres facteurs qui peuvent affecter son fonctionnement. Comment peut-on fonder la survie et le développement d'une entreprise sur les seules capacités du dirigeant? Pour répondre à cette interrogation nous montrerons les condition de la gouvernance des organisations puis les limites des apports du leadership pour ensuite identifier quelques leviers d'actions alternatifs et notamment ceux pouvant maintenir la survie et le développement de l'entreprise.

3.12.1 - CONDITIONS D'EFFICACITÉ D'UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE

D'une façon générale, l'efficacité d'un système de gouvernement se juge alors sur sa capacité à assurer la pérennité de la firme. Pour cela, tout système de gouvernement qui se veut efficace doit garantir la viabilité de la coalition qui permet à l'entreprise d'être créatrice de richesses. Il doit pouvoir fidéliser notamment ses acteurs internes pour qu'ils ne ressentent point la volonté de quitter l'entreprise.

La théorie de la gouvernance suggère que l'entreprise doit tout faire pour que la richesse créée soit répartie en fonction de la contribution des différents acteurs à la création de celle-ci. Ainsi, on pourrait prévenir de façon durable que des acteurs insatisfaits nuisent au fonctionnement de l'entreprise avec la crainte si on n'y prend pas garde d'hypothéquer l'avenir de l'entreprise. Cela éviterait la spoliation d'un groupe au profit d'un autre. Sous un aspect curatif tout système de gouvernance doit également mettre en place un dispositif permettant de faciliter la résolution des situations de crise au moindre coût. D'un point de vue préventif, l'efficacité d'un système de gouvernement semble passer par la mise en oeuvre des mécanismes facilitant une communication ouverte avec les différents acteurs, ce qui permet d'éviter certains dysfonctionnements et de faire remonter l'information spécifique, tout en évitant les incidences négatives de tensions d'influence. Dans la perspective de notre recherche, la prise en compte des éléments évoqués ci-dessus pourrait permettre d'élargir l'intersection des intérêts des différents acteurs et leur degré d'implication du fait qu'ils seraient satisfaits des rétributions accordées eu égard aux efforts fournis pour faire avancer l'entreprise.

C'est dans cette optique que G. Charreaux¹ considère que le gouvernement d'entreprise doit largement dépasser les seules relations entre actionnaires et dirigeants dans la mesure où les décisions managériales ont des conséquences sur le bien être de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et impliquent l'ensemble des mécanismes qui gouvernent les décisions des dirigeants et qui définissent leur espace discrétionnaire. Une théorie du gouvernement des entreprises sera donc comprise comme une théorie du pouvoir discrétionnaire managérial traduisant la latitude dont disposent les dirigeants pour gérer les différents contrats. Il est donc important de souligner que l'idée principale qui sous-tend la théorie de la gouvernance d'entreprise est la nécessité de mettre en place une structure de gouvernance qui permet de s'assurer que la richesse créée est répartie de façon équitable. Pour cela, le système de gouvernement doit veiller à ce que les intérêts de tous ceux qui participent au développement de l'entreprise soient pris en compte dans les objectifs poursuivis.

Il nous paraît important lorsqu'on se fonde sur les réflexions de M. Jensen et W. Meckling² qui considèrent que les actionnaires ne sont propriétaires que des capitaux apportés tandis que les autres partenaires détiennent les autres facteurs de production, d'envisager d'autres perspectives pouvant guider la recherche de mécanismes de gouvernance d'entreprise dans le sens d'une prise en compte accrue des intérêts des différents acteurs comme impératif d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Cette approche serait la meilleure façon d'élargir la zone d'intersection des objectifs du dirigeant avec ceux des autres membres du personnel. Cela aurait pour conséquence d'éviter la relation antinomique entre performance économique et performance sociale qui semble être une réalité dans la plupart des entreprises des pays sous développées. Un système de gouvernance serait dit efficace d'une part dans la mesure où il permet de maximiser la création de valeur tout en évitant la spoliation d'une catégorie d'acteurs d'autant plus que Klein considère l'entreprise comme "*un noeud de contrats*"³, et d'autre part si aucun autre système ne permet d'obtenir des résultats jugés plus élevés par ces mêmes acteurs ce qui peut compromettre la survie de l'entreprise.

Du point de vue des P.M.E., G. Charreaux propose du fait que le débat sur la gouvernance d'entreprise a été pendant longtemps centré sur les relations entre actionnaires et dirigeants que ce concept de gouvernance soit étudié désormais en examinant les relations qui lient l'entreprise aux créanciers comme les banquiers et aux salariés d'une part et d'autre part

¹ Jones et Hill cité par G. Charreaux, " Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théories et faits ", op cit, p 421.

² M. Jensen et W. Meckling in B. Gardien et B. Rousseau, " Théories de l'agence ", Les cahiers de SUP de CO de Poitiers, n°2, 04/1992, p6.

³ Klein cité par B. Gardien et B. Rousseau, idem, p6.

celles de partenariat et de sous-traitance. Or il est très difficile de dire si les relations entre les banques et l'entreprise peuvent réellement avoir une influence sur la latitude managériale du dirigeant de P.M.E. car les banques interviennent peu pour suivre ce qui est fait des crédits accordés aux entreprises et elles se trouvent fréquemment en difficulté du fait de certains dirigeants d'entreprises qui n'arrivent pas à faire un emploi judicieux des crédits qui leur sont accordés.

Sans oublier les effets des conflits qui peuvent avoir sur le développement voire la pérennité de ces entreprises, nous avons choisi de privilégier la vision sur les dirigeants principaux acteurs pour améliorer l'efficacité de l'entreprise; ce qui demande à ces derniers d'allouer certains espaces de décisions à leurs collaborateurs pouvant même aller jusqu'à l'ensemble du personnel; ce qui réduirait certes leur latitude managériale mais pourrait permettre une efficacité supérieure de leur gestion. Ainsi, cette prise en compte des acteurs internes sera considérée sous l'angle d'un large partage de prise de décisions et de leur mise en oeuvre comme moyen pour l'entreprise d'impliquer davantage le maximum d'acteurs pour un développement soutenu de son activité.

Cependant une telle dynamique ne pourra s'instaurer qu'à la condition de disposer d'un " *capital confiance* " suffisant afin de pouvoir faire de la délégation concertée un outil de base capable de rapprocher en fin de compte les intérêts de l'entreprise à ceux de l'ensemble des acteurs internes.

3.12.2 - NÉCESSITÉ DE CULTIVER LES QUALITÉS DE LEADERSHIP À TOUS LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES DE L'ENTREPRISE

De nos jours où l'homme veut de plus en plus être pris en compte non plus comme simple facteur de production mais comme acteur principal ; il est indispensable pour être crédible dans ses engagements et prévisibles dans ses comportements, que les dirigeants exercent un fort leadership sur leur entreprise. D'après J. Kotter¹ le leadership est utilisé de deux façons: pour désigner le processus qui consiste à conférer une orientation à un groupe (ou à des groupes) de personnes par des moyens principalement non coercitifs; pour désigner les gens dont les rôles supposent du leadership. Nous retiendrons la définition de W. Bennis qui définit le leadership comme «*ce qui confère à une organisation une vision et son aptitude*

¹ J. Kotter, " Le leadership. Clé de l'avantage concurrentiel", InterEdition, 1990, p45.

à traduire cette vision en réalité»¹. Cette définition nous paraît complète et explicite dans la mesure où elle situe l'action du leader comme garant de l'avenir, en même temps qu'il contrôle la mise en oeuvre des objectifs fixés à l'entreprise.

Pour être leader, certaines caractéristiques telles que «*l'honnêteté, la compétence, le fait d'être tourné vers l'avenir, l'inspiration et la crédibilité*»² sont les plus appréciées. Ces qualités permettent aux gens d'avoir confiance et d'adhérer aux changements introduits dans la mesure où ils mènent vers la voie tracée; de plus le dirigeant devra chercher à faire concorder son propre désir de réaliser les choses importantes avec le besoin des dirigés de croire que leurs leaders ont à cœur de défendre leurs intérêts. En cherchant à acquérir ces caractéristiques, le leader pourrait ainsi créer une énergie d'ensemble par un dynamisme collectif et les membres de l'organisation trouveraient plus de plaisir dans le travail aussi bien que dans leur vie privée.

Au niveau de la PME, le dirigeant doit pour cela comprendre que le pouvoir comme contrainte et instrument de travail est une énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action. Comme leader, le dirigeant devra armer les autres; partager le pouvoir et les informations. Ainsi, les gens pourront avoir le sentiment, comme évoqué plus haut, de pouvoir peser sur et contrôler ce qui se passe dans l'entreprise. Par une telle attitude, on pourra accroître la satisfaction et les performances de l'entreprise. M. Crozier et H. Sérieyx³ considèrent qu'en adoptant une telle attitude, un effet de synergie se développera à mesure qu'on délèguera pouvoir et responsabilité à d'autres qui réagissent de manière favorable. Les dirigeants de PME devraient alors comprendre qu'en confiant des tâches importantes aux gens, on les amène à épouser les préoccupations de l'entreprise et à acquérir ainsi pouvoir et influence ce qui renforcera leur pouvoir décisionnel et leur image. L'efficacité du dirigeant consistera donc comme indiqué précédemment à trouver un style adapté aux personnes et aux situations rencontrées.

Ainsi, comme «*la vision est la denrée des leaders, le pouvoir, leur monnaie d'échange*»⁴, le leader est assimilé à un demi-dieu pour pouvoir mener plus de gens à agir en harmonie dans son entreprise. Cet aspect nous paraît important car, d'une part, si le dirigeant n'a pas une capacité suffisante de direction, sa qualité de visionnaire peut mener l'entreprise à

¹ J.M AUBRY, " Dynamique des groupes ", Les Editions de l'Homme, 1994, p37.

² W. Bennis et B. Nanus, " Diriger. Les secrets des meilleurs leaders", InterEditions, 1987, p28.

³ M. Crozier et H. Sérieyx, " Management Panique à l'entreprise du 21ème Siècle", op cit, p107.

⁴ G. Rolland et H. Serieyx, " Colère à deux voix. Quand les organisations lament les talents", InterEditions, 1995, p60.

l'échec, et d'autre part, il ne lui est pas possible de cultiver des qualités de leadership. Pour s'être essentiellement intéressé à l'individu, les résultats du leader sur l'efficacité de l'entreprise sont rarement vérifiables et généralisables, ce qui nous fait dire qu'il faut accorder une plus grande importance à l'entreprise pour éviter que le dirigeant de PME ne stérilise les aptitudes de ses collaborateurs. Le leadership doit donc être davantage associé au management.

3.12.3 - LEADERSHIP ET MANAGEMENT

Le management qui est un processus de planification, de budgétisation, d'organisation et de contrôle de certaines activités en faisant usage de technique scientifique et d'une autorité formelle risque s'il n'est pas accompagné d'une dose suffisante de leadership d'engendrer une rigidité qui empêcherait de réagir rapidement aux menaces de la concurrence et découragerait l'innovation et la motivation.

Si diriger une entreprise rime avec la nécessité de donner un axe stratégique à l'entreprise, de mettre en place une structure grâce à un agencement pertinent de fonctions et de relations, le dirigeant d'entreprise doit chercher à développer un management porteur pour son entreprise. Pour cela, il doit rechercher trois aptitudes dans le travail: comprendre le passé des gens, prévoir leur comportement futur, orienter, changer et contrôler ce comportement, ce qui lui permettra d'avoir un cadre de référence pouvant servir de véritable fondement au processus de direction. On voit qu'il y a beaucoup d'effets à tirer de la théorie du leadership mais on remarque cependant qu'on aborde que rarement la question des pratiques d'acquisition ou développement des qualités de leadership.

PARTIE 2. ENVIRONNEMENT GLOBAL DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LA P.M.E EN ALGÉRIE

Dans l'établissement du lien entre l'entrepreneuriat, les traits entrepreneuriaux et la croissance économique et particulièrement le développement de l'entreprise il paraît utile de s'éloigner un peu de l'étude de l'esprit d'entreprise lui-même pour examiner un peu plus son contexte qui est l'entreprise et le domaine de sa promotion, qui a effectivement véhiculé la plupart des programmes pour la promotion de l'esprit d'entreprise. Ce recul pour une meilleure vision permet de distinguer entre, d'une part, le Processus de Développement de l'Esprit d'Entreprise, qui est essentiellement la description de ce qui se passe chez un individu lors de la création d'une entreprise et, d'autre part, le Processus de Développement de l'Entreprise qui analyse les conditions préalables cruciales concernant l'entrepreneur et la société, et nécessaires pour une meilleure réussite des entrepreneurs existants et potentiels.

Notre identification de la petite et moyenne entreprise à son dirigeant-propriétaire contrairement à la grande entreprise où la direction et la gestion sont partagées entre plusieurs intervenants de sa structure hiérarchique. La notion de dirigeant forme donc le pivot des différentes parties de la structure organisationnelle de la petite et moyenne entreprise. C'est pour cela que nous nous efforcerons, dans ce qui suit à traiter particulièrement le secteur de la petite et moyenne entreprise (PME), véritable contenant d'isolement du dirigeant-propriétaire, afin de mieux analyser le contexte dans lequel évolue l'entrepreneur, chose qui est difficile à réaliser si le cas des grandes entreprises a été retenu. Cette partie sera développée sur deux (02) chapitres auxquels nous présenterons au quatrième Chapitre la situation globale de la P.M.E en Algérie où il sera question de la définition et caractéristiques de la P.M.E en Algérie ainsi qu'un parcours de l'état des lieux et l'importance du secteur des petites et moyennes entreprises. Enfin, le chapitre cinq sera consacré à l'environnement politique institutionnel encadrant l'entrepreneuriat et la PME où seront étalés les actions et programmes visant leur promotion et leur développement en Algérie.

CHAPITRE 4 - SITUATION GLOBALE DE LA P.M.E. EN ALGÉRIE

Après avoir précisé les fondements théoriques justifiant l'intérêt pour un entrepreneur ou dirigeant de P.M.E. d'être l'acteur principal dans l'activité de son entreprise afin de pouvoir accroître de façon continue sa compétitivité, il nous paraît d'une part important de préciser la définition que nous retenons de la P.M.E. en Algérie, qui sera celle que nous utiliserons au cours de notre travail de recherche et d'autre part de donner une idée du contexte et l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Dans cette perspective nous essayons de donner sa définition, ainsi qu'une vision globale de la situation de la PME en Algérie et de faire un parcours dans le contexte de l'économie nationale, ses opportunités et ses limites.

De manière générale, nous verrons que la définition de la P.M.E. est souvent guidée par la volonté de la politique économique visant à circonscrire l'étendue des efforts à fournir en vue de la promotion et du développement de l'entreprise. Ainsi, plusieurs définitions mettent en avant des critères quantitatifs tandis que d'autres ajoutent des critères qualitatifs pour les compléter. Cependant, aucune unanimité n'est actuellement acquise quant à la définition de la P.M.E..

En deuxième point, du fait que le développement de toute entreprise est fortement dépendant de l'évolution de l'environnement, nous essaierons de dégager la situation globale et les contraintes qui peuvent freiner un développement harmonieux de ces entreprises ainsi que les atouts qui pourraient faciliter leur développement. En effet, l'évolution de toute entreprise est fortement dépendante de nombreux facteurs ainsi que des événements qui se produisent dans son environnement. L'explication de l'avantage concurrentiel national consiste à comprendre les raisons qui font qu'une nation procure un cadre tellement favorable au progrès et à l'innovation de ces entreprises, ce qui fait qu'elles dépassent en justesse de vue et de vitesse de croissance tous leurs concurrents; nous essaierons à travers l'étude de l'environnement dans lequel évoluent les P.M.E. en Algérie de cibler ce qui constitue les freins ou les atouts de leur développement.

4.1 - CADRE D'APPROCHES DÉFINISSANT LA P.M.E.

Le témoignage d'un grand nombre de chercheurs, managers et organisations internationales révèle qu'une grande difficulté se pose pour l'unification de la définition des entreprises et qui soit acceptable par toutes les orientations économiques.

La difficulté de définir le concept d'entreprises réside essentiellement dans la délimitation des différences qui existent entre unité ou la petite entreprise d'une part et la grande entreprise d'autre part. Ainsi, l'essai de donner une définition adéquate aux petites et moyennes entreprises, qui constituent le cadre de notre recherche, se heurte à plusieurs types de normes et indicateurs (ex : taille, effectifs employés, volume d'investissement, ...etc.). Les plus importantes normes utilisées dans l'identification de l'entreprise en générale, sont principalement :

*** des Normes quantitatives :** les plus importantes sont spécialement celles ayant attrait à la taille, qu'on pourra répartir en :

- des indicateurs économiques : L'effectif des employés, le volume de production, la valeur ajoutée, le volume de l'énergie utilisé, la structure organique du capital.
- des indicateurs monétaires qui englobent : le capital investi, le chiffre d'affaire.

Néanmoins l'utilisation de ses indicateurs pose certains problèmes, principalement les différents modes de leur utilisation sur les différentes activités économiques et d'un pays à un autre, malgré que la norme de l'effectif des employés reste la plus utilisée en plus des normes le chiffre d'affaire et la valeur ajoutée.

*** des Normes qualitatives :** à ce titre, une multitude de critères énumérés qui se rapportent au niveau du degré d'autonomie de l'entreprise, la détention de son capital, étendue géographique ainsi que l'importance de son activité.

Dans notre cas (des P.M.E) nous nous basons sur les critères recensés par E.Staley¹ qui a mis en relief certaines particularités liées à la PME dont nous résumons dans les points suivants:

¹ Staley E : Small industry development In Bit au service de la petite industrie, Genève 1961. p7.

- autonomie de direction : les gestionnaires sont généralement les propriétaires des entreprises
- propriété de l'entreprise ou de son capital revient à une personne ou un groupe de personnes
- exercice de l'activité localement
- une PME est ainsi définie de part sa taille en comparaison avec une autre entreprise plus grande exerçant dans la même activité.

Les approches quantitatives mettent en avant le critère de taille pour identifier la P.M.E.. Acibert¹ nous donne une liste détaillée des critères les plus souvent utilisés pour définir la P.M.E. qui sont: le profit brut, la valeur ajoutée, le capital, le chiffre d'affaires, la part du marché, les investissements, les surfaces occupées, le degré d'association entre propriété et pouvoir, le rayon d'activité géographique, la production annuelle. De ces critères, certains comme le chiffre d'affaires et l'effectif du personnel occupé sont les plus reprises.

Nous remarquons en outre que ces critères sont utilisés de façon combinée. Au Royaume Uni par exemple, définit la P.M.E. comme étant toute entreprise employant moins de 200 personnes. A cet élément, ajoute que l'entreprise doit être gérée et dirigée par son propriétaire, qu'elle dispose d'une petite part de marché et qu'elle ne doit pas être dans la dépendance directe d'une grande entreprise.

Aux Etats Unis, la "*Small Business Administration*" utilise essentiellement des critères quantitatifs en terme de nombre d'employés ou de volume de vente. En Europe, l'Observatoire Européen des P.M.E. effectue une distinction entre la très petite entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. La très petite entreprise emploierait 0 à 9 employés, les petites entreprises occuperaient 10 à 99 employés et les moyennes 100 à 499 employés. Cependant, à l'intérieur même de l'Union Européenne, des différences sont observées quant à la définition donnée à la P.M.E.. La limite supérieure varie de 100 à 500 personnes selon un rapport de l'OCDE qui fixe les limites données à la P.M.E. dans certains pays développés.

Cette définition a été amendée par une directive européenne qui considère les P.M.E. comme étant les entreprises :

- employant moins de 250 personnes, le nombre de personnes employées correspondant au nombre de travailleurs - année;

¹ Acibert cité par R. Wtterwulghe et Fr. Janssen, " La PME. Une entreprise humaine " De Boeck Université, 1998.

- dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions (ECU) ;
- qui respecte un critère d'indépendance; sont considérés comme indépendantes, les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des rapports de vote par une ou plusieurs grandes entreprises.

A titre illustratif et pour donner un aperçu sur les différentes visions divergentes sur les entreprises, le **tableau 4.1** présente les différentes perceptions de leur classification selon les pays.

Tableau 4.1 - Classification des entreprises selon leur taille¹

Pays	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Autriche	1 - 9	10 – 100
Belgique	1 - 50	10-200
Danemark	1-50	51-200
Etats Unis	1-250	251-500
Finlande	1-50	51-200
France	1-49	50-499
Grande Bretagne	1-50	51-200
Japon	1-49	50-500
Norvège	1-20	21-100
RFA	1-50	51-500

Source: OCDE (1994). *La globalisation des activités économiques et le développement des petites et moyennes entreprises*, Paris, rapport Préliminaire.

A l'heure actuelle, les termes PME/PMI sont couramment utilisés, y compris dans les documents officiels, sans qu'ils aient été préalablement définis. D'une manière générale, il est unanimement fait référence à la taille et au chiffre d'affaires de l'entreprise, indépendamment de son statut juridique. Ces critères (nombre de salariés et chiffre d'affaires) sont utilisés conjointement avec celui de l'indépendance de l'entreprise.

Partant des considérations normatives, on pourra identifier la PME comme une entreprise qui se différencie des autres types d'entreprises par² :

- La propriété : la plus part des PME appartiennent au secteur privé et apparaissent sous forme de sociétés dont la majeure partie sont des projets individuels et familiaux;
- La responsabilité : toutes les décisions prises dans l'entreprise reviennent au propriétaire ou le dirigeant, il rassemble entre plusieurs fonctions en même temps notamment la gestion, le

¹ Rapport de l'OCDE cité par P.A. Julien, " Les PME: Bilan et perspectives", p 5, Economica, 1997.

² ZEGHIB Cherazed, AISSAOUI Leila, « La petite et moyenne entreprise en Algérie : Réalités et perspectives », Communication, 1^{er} séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, Univ. de Laghouat 04/2002.

marketing, les approvisionnements...etc. contrairement aux grandes entreprises qui se caractérisent par la répartition des fonctions et tâches sur plusieurs personnes;

- Le marché : étant que c'est le lieu naturel où découlent tous les produits de la PME.

En réalité donc, plusieurs éléments sont utilisés dans la classification des entreprises et qui sont puisés des différentes normes (quantitatives et qualitatives). Parmi ces éléments on se tient de rappeler les plus importants qui sont: le chiffre d'affaire, le volume de la balance, les actifs fixes, les fonds propres, les équipements de production, l'effectif des employés, la masse salariale, la part de marché, l'effectif des clients...etc.. Néanmoins, il reste que la classification la plus répandue est celle basé sur la norme tridimensionnelle à savoir : chiffre d'affaire - total de la balance – niveau d'autonomie de l'entreprise. Et c'est sur cette même norme que l'Union Européenne (U.E) a fondé sa définition de la PME en avril 1996 en étant que *«toute entreprise qui possède moins de 250 salariés et ayant un chiffre d'affaire inférieur à 40 millions d'ECU ou ayant un total de balance ne dépassant pas les 27 million d'ECU et qui ne soit pas elle même la propriété de 25% d'une autre entreprise non recevable à ses normes»*¹.

L'approche de définition de la PME en Algérie

Et face à l'absence d'une définition communément admise de la petite entreprise, l'Algérie a utilisé certains des critères relatant des différentes normes mentionnées tout en optant la définition de l'Union Européenne dans la définition des différentes formes d'entreprises et qui a été portée dans les articles 04,05, 06 et 07 du titre I, chapitre II, de la Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, portant: "Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)" (voir annexe). Cette difficulté de fournir une définition est aggravée par l'absence d'une structure et administration permettant de donner des informations et des statistiques plus détaillées et fiables sur le tissu industriel en Algérie. Contrairement à la petite taille, on trouve la grande taille disposant d'une structure d'information appropriée. Les petites entreprises caractérisées par leur indépendance, ne sont pas prises en considération par aucun organisme de suivi particulier, sauf le ministère de la PME. Les petites entreprises sont en général trop petites afin de développer des structures internes de gestion et d'information efficace.

¹ G. A. Koukou Dokou, M. Baudoux, M. Roge, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, éd. L'Harmattan, 2000, p23.

En raison de l'adhésion de l'Algérie au projet Euro-méditerranéen et la ratification de la Charte Mondiale sur la petite et moyenne entreprise en juin 2000, ainsi que, pour maintenir l'uniformité dans la définition de ses entreprises, la réglementation algérienne a puisé de la même approche en définissant la petite et moyenne entreprise, qu'importe sa nature juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services employant de 01 à 250 personne et dont le chiffre d'affaire annuel ne dépassant pas les 2 milliards de Dinars ou que son bilan annuel ne dépassant pas les 500 millions de Dinars et jouit d'une certaine indépendance de sorte que son capital n'est détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME¹..

En plus de ce qui a été cité sur la définition de la PME il semble utile de faire un parcours sur le cadre législatif régissant la PME en Algérie où on retrouve selon la réglementation algérienne et d'après la Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant: "Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)" au Titre I Disposition Générales Chapitre II, La définition de la petite et moyenne entreprise qui s'articulant principalement autour des articles 04 à 10 5(cf. **Annexe1**).

Et pour être plus précise, La réglementation algérienne a défini la PME dans tous ses aspects que se soit très petite entreprise, petite entreprise ou moyenne entreprise. On pourra résumer la définition du projet algérien de la PME selon ses aspects dans le **tableau 4.2** suivant :

Tableau 4.2 – Classification des PME en Algérie

Type	Effectif des salariés	Chiffre d'affaire	Total annuel de la balance
Micro-Entreprise	01 – 09	< 20 Million DA	< 10 Million DA
Petite Entreprise	10 – 49	< 200 Million DA	< 100 Million DA
Moyenne Entreprise	50 – 250	>200 Millions DA et <2 Milliards DA	>10 Million DA et <500 Million DA

Mentionnons a cet effet que plusieurs critères de classification peuvent rendre un peu difficile la configuration des entreprises, et la distinction entre la petite entreprise, et la moyenne entreprise à la grande entreprise, il s'agit notamment :

- des entreprises au fonctionnement avec une personne (activité singulière) ;
- des entreprises de type familial ;

¹ Articles 04,05, 06 et 07 du titre I, Chapitre II, de la Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, portant: "Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)", Journal Officiel de la RADP, N° :77 du 15/12/2001, p.4-7.

- des entreprises à plus de 05 employés, et autres regroupant plus de 10 salariés ;
- des entreprises de 20 à 50 salariés, possédant une structure formelle.

Par ailleurs, d'autres critères permettent aussi la distinction selon la taille, il s'agit : du secteur d'activité, l'âge de la firme, son appartenance à un hypo-groupe, la nature juridique, le type d'équipement, etc..

Et quelque soit le volume du montant du chiffre d'affaire ou le total du bilan il existe des particularités qui différencient les PME par rapport aux grandes entreprises qu'on pourra résumer essentiellement sur les points suivants¹:

- la limitation géographique : la plus part de ses entreprises sont des entreprises locales ou régionales;
- la faiblesse du capital de base et circulant, ce qui reflète à son tour la faiblesse du volume des provisions demandé;
- un niveau de technicité relativement faible ou moyen des compétences humaines ;
- simplicité de la structure organisationnelle reposant sur un niveau de direction limité ;
- système d'information non complexe s'adaptant avec les décisions prises dans l'entreprise ;
- s'appuyer l'expérience et l'évaluation personnelles et sur la stratégie de reflex plus que sur un plan de stratégie permanent, officiel et précis.

4.2 - CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES DES PME ALGÉRIENNES

La PME porte en elle des particularités qui la rendent capable de jouer un rôle très important dans le développement économique et social, nous citons certaines de ses caractéristiques :

- La concentration de la gestion et de la décision dans la petite entreprise. Une des définitions de la petite entreprise est justement celle dans laquelle la direction, sinon le dirigeant, assume la responsabilité technique et financière de l'entreprise². La petite taille s'accompagne d'une personnalisation de la gestion, c'est-à-dire d'une centralisation de la plupart des décisions

¹ Dr. RAHIM Hocine, « la promotion du réseau de soutien des industries et de la PME en Algérie, Le système d'incubation d'entreprise », Communication, 1er séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, Univ. Laghouat 04/2002.

² Cité par P-A. Julien, et M. Marchesnay, 'La petite entreprise', Paris, édition la vernette, vuibert., 1987, p57.

chez un seul individu, le «patron», la compréhension des structures et du fonctionnement des petites entreprises passe par la connaissance des profils de leurs dirigeants (traits de la personnalité, buts fondamentaux, valeurs, etc....) ce qui est en fait le but de notre recherche. Pour les entreprises de petite dimension, les décisions peuvent être assimilées à celles des seuls dirigeants; cela devient bien entendu de moins vrai au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente. La petite entreprise est alors contrôlée par son dirigeant, ce concept de contrôlabilité, c'est *«comme la capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources (...). La notion de contrôlabilité se situe au cœur de la définition proposée : Les PME sont définies à partir de cette notion de contrôlabilité qui devient le pivot des différents partis de leur structure organisationnelle»*¹. La moindre spécialisation des tâches, le chef d'entreprise assure plusieurs fonctions de direction, et autres, division des tâches et les subordonnées exercent des tâches considérées polyvalentes, plus flexibles au niveau interne de l'entreprise. Les atouts des PME résident, surtout, dans le dynamisme de certains responsables, l'esprit d'équipe et l'adaptabilité de l'entreprise confrontée à de nouveaux défis. Elles sont caractérisées aussi, par un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, et une polyvalence élevée des personnes. La prise en compte simultanée des diverses dimensions de l'innovation par un individu ou une équipe se trouve ainsi favorisée. De plus, la décision mise en œuvre du projet, ainsi que la mobilisation et l'organisation des ressources, peuvent se réaliser rapidement à partir de l'engagement du chef d'entreprise.

- La fonction de décision se fait de la manière suivante : Intuition- Décision- Action.

- La diffusion plus rapide de l'information entre les membres de l'entreprise au niveau interne d'une part, et d'autre part, on trouve un système d'information au niveau externe, qui est simple, dû essentiellement à la proximité du marché. Par ailleurs, «la petite entreprise n'a le plus souvent nul besoin d'études de marché complexes, lourds et souvent dépassées au moment où elles sont terminées. C'est ainsi, que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par les entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché»².

¹ Proposée par M. Marchesnay et C. Fourcade, 'Gestion de la PME/PMI', Paris, édition Nathan, 1997, p.39

² Cité par P-A. Julien, et M. Marchesnay, 'La petite entreprise', Paris, édition la vernette, vuibert., 1987, p57.

- Les entrepreneurs expriment une certaine aversion au risque du marché, et face à l'incertitude du marché, de ce fait, la petite entreprise réponde en se spécialisant dans des créneaux, stratégies de niche, alliances, ...

- L'entreprise de petite taille possède une faible capacité de financement, les apports de capitaux sont de type familiales, de voisins, et fait moins recours aux capitaux étrangers. Il existe plusieurs sources de financement pour les petites entreprises qui fonctionnent depuis longtemps, on sait que ces sources sont limitées pour le démarrage, à cause du risque supérieur et du caractère conservateur du milieu financier (banques) par rapport à ce risque. C'est pourquoi les gouvernements ont développé différentes mesures pour diminuer le risque, en assurant une partie, et en soutenant le développement des firmes de capital - risque, notamment pour les nouvelles firmes à base technologique «capital de départ». Mais le nouvel entrepreneur, en plus de sa propre mise de fonds, peut trouver des fonds des parents et d'amis qui lui font confiance, on appelle cela le capital amical. Plusieurs auteurs ont souligné, le problème relatif aux procédures d'attributions lentes et bureaucratiques que les crédits passent sous le nez des vrais entrepreneurs qui auraient pu en tirer le meilleur parti. En fait, plusieurs études tentent de montrer que «les caractéristiques traditionnelles (spécificité) des PME sont sensibles aux modes de financement. L'ouverture du capital soit par capital-risque, soit alors d'une introduction sur le second marché tend à réduire les spécificités des PME, voire à les remettre en cause comme cela peut être le cas lors d'un rachat d'une PME par un groupe (...). Dans une optique restrictive, on considère que le modèle- PME est un modèle d'indépendance financière. Partant de là, toute autre situation est dénaturante. Ainsi, une entreprise de petite taille qui fait appel à une société de capital-risque ou qui émet des actions n'est plus une PME au sens théorique»¹. Le soutien financier direct aux PME peut également prendre la forme d'avantage fiscal. Et vu l'ampleur du marché noir, il semble pourtant que le fardeau fiscal actuel pesant sur les bénéfices, les revenus et les salaires, dissuade de nombreuses entreprises d'opérer dans le cadre de l'économie légale.

- Le marché de la petite entreprise est souvent local, et peu de petite entreprise exporte sur les marchés étrangers. Plusieurs auteurs suggèrent que l'internationalisation peut constituer une chose qui implique de profonds changements dans le mode de fonctionnement de la petite entreprise Walthers et Snice, Morin, Guilhon. A et alii² considèrent qu'il existe une

¹ Citation tirée de O. Torres, 'Pour une théorie contestable de la spécificité de la PME', colloque organisé par l'AIREPME, Lille, 2000.

² Idem.

contradiction entre l'activité d'exportation et l'identité de la petite entreprise et à bien des égards, le contexte de mondialisation semble dénaturant pour la forme- PME. Pour eux l'exportation provient certainement du fait que les stratégies de globalisation suscitent des modes de gestion à distance des activités, tandis que la forme- PME semble au contraire fondée sur une forte proximité géographique, voire physique de ses activités (rôle prépondérant du dirigeant omniprésent et omnipotent, coordination fondée sur l'ajustement mutuel ou la supervision directe, liens directs et étroits avec les clients et les fournisseurs..). On ne gère pas à distance comme on gère à proximité. Les petites entreprises, qu'elles soient le résultat de créations autonomes ou de la «PMIsation» de groupes industriels, peuvent être caractérisées par leur logique de création correspondant à des degrés divers à l'adaptation aux mutations ou à l'émergence de nouvelles activités.

Ajoutons à ces caractéristiques d'autres que nous jugeons importantes :

- Entreprises à esprit d'initiative et d'innovation ;
- Possibilité de création de plusieurs unités capables de produire une gamme variée de produits de consommation ce qui lui donne une caractéristique de distribution dans la production industrielle ;
- Facilité d'adaptation avec l'environnement externe et d'extension de son activité jusqu'aux zones à promouvoir de sorte que les PME s'avèrent des structures capables de développer ses zones et particulièrement étant que les projets dans ses zones ne sont pas à grande valeur d'investissement ce qui est adéquat avec le produit monétaire moyen.

En prolongeant les idées développées précédemment sur les PME en général il semble que plusieurs caractéristiques peuvent être relevées et s'adaptent au contexte purement algérien, il s'agit essentiellement de¹ :

- Taille réduite et faiblesse de la spécialisation dans le travail encouragent la flexibilité et l'adaptation avec les situations économiques locales et nationales, pouvant même être mondiales dans un cadre de globalisation et l'ouverture de l'économie mondiale ;
- Facilité l'opération de financement en raison de la faiblesse du capital des PME ;

¹ Rapportés par MEBARKI Mohammed Elhadi, « la petite entreprise et son rôle dans le développement », Communication, 1^{er} séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, Univ. de Laghouat, 04/2002.

- La réponse rapide aux besoins du marché, du fait que la taille réduite de ses entreprises et son manque de spécialisation ainsi que la faiblesse du capital sont tous des facteurs lui donnant la capacité de changer le niveau et le degré de son activité et de sa nature ce qui n'est pas le cas pour les grandes entreprises ;
- Capacité de ses entreprises de répondre aux besoins des spécificités locales et régionales suivant le degré et la disponibilité des facteurs de productions et le niveau de la structure de base ;
- Faiblesse du degré de fonctions en raison du nombre d'employés facilite et active la prise de décisions, et stabilise la main d'œuvre par la centralisation des décisions au niveau du chef de projet et de ses associés et donc le traitement instantané des problèmes qui surgissent ;
- Spécialisation de la production ce qui encourage l'accumulation de l'expérience et bénéficie de la recherche scientifique qui se matérialise dans les initiatives ayant pour but de profiter du développement technologique ce qui aide à la croissance du niveau de productivité et la baisse du niveau des charges ;
- La capacité d'intégration dans le tissu national par le biais de la diversité des activités exercées par les entreprises ce qui favorise le développement de zones industrielles et artisanales qui se complémentarisent ;
- Liberté dans le choix de l'activité permet de mettre en action des capacités individuelles et promouvoir les initiatives et l'intégration de tout volonté dans l'innovation et la création dont les capacités financières ont freiné et occulter leur intégration dans l'activité économique ;
- La facilité dans la création de ses entreprises ouvre le champ devant la réalisation de self emploi et la promotion de l'économie familiale ce qui à laisser ses entreprises s'imposer par leur expansion dans tout le monde ;
- La rapidité de l'information et la facilité de sa propagation à l'intérieur de ses entreprises la rendent capable de l'adapter rapidement avec les situations économiques et sociales.

4.3 - ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA PME-PMI EN ALGÉRIE

Avant d'entamer quelque discussion sur la réalité des PME il semble important de donner un aperçu sur leurs situations dans le contexte algérien pour bien percevoir la situation local du secteur c-à-dire celle touchée par l'étude actuelle. C'est pour cela et aussi en raison de l'importance accordée par l'Etat au secteur de la PME-PMI lequel appeler à jouer un rôle moteur dans l'économie nationale ainsi que sa contribution dans les économies mondiales rendent nécessaire l'établissement d'un état des lieux de ce secteur en Algérie. C'est ce que s'assigne comme objectif le présent point de notre travail, élaborée en référence aux données existantes les plus actuelles et puisées du rapport ministériel du Ministère de la PME-PMI sur la situation du secteur. A cet effet, ce présent état des lieux présente des points de repère et des éléments de référence susceptibles d'orienter les analystes dans les études qui traitent de l'évolution du secteur.

Le cadre d'évolution du secteur de la PME-PMI reprend succinctement les investissements consentis par l'Etat (plans de développement) au secteur public économique compte tenu de la priorité qui lui était alors reconnue en tant que modèle d'organisation économique.

La PME représente toujours la proportion la plus élevée en effectif dans tous les pays même les plus industrialisés. En exemple plus des 90% des entreprises aux États Unies emploient en moyenne environs 30 employés et pour indication statistique près de 22 millions de PME actives aux États Unies en 1996. Pour l'union européenne 18 millions de PME dont 99,8% d'entre elles emploient moins de 250 salariés. Sur le plan international, deux principaux courants ont dirigé le monde du business durant les trois dernières décennies, le premier se caractérise par la fusion des marchés sous la coupe des marchés mondiaux. Le deuxième avec l'apparition de grandes firmes internationales comme de principaux acteurs dans ses marchés.

Nous soulignons qu'en dépit des effets induits par la vive concurrence due à l'ouverture de l'économie nationale aux échanges extérieurs. Les indices de la production industrielle révèlent des augmentations de production dépassant les 10% en 1999 (11% en 1998 par rapport à 1997) dont la plus grande partie est assignée à l'actif du secteur privé. Aussi, une estimation plus prudente élaborée par les Services du Délégué au Plan en relation avec l'évolution des indicateurs de production et de consommation d'énergie, situe la

croissance du secteur privé entre 7 et 8 % pour l'année 1999. Ces résultats confirment a contrario la stagnation du secteur public qui semble avoir atteint ses limites en termes d'expansion du potentiel industriel malgré les opérations répétées d'assainissement et de restructuration menées à ce jour. Ces résultats confirment aussi, et il sera précisé plus loin avec la part du secteur privé dans le PIB, sa valeur ajoutée et sa part dans les exportations, que contrairement aux idées reçues, la PME/PMI et le secteur privé d'une manière générale, apportent une contribution déterminante aux éléments constitutifs de l'économie nationale.

Le secteur de la petite et moyenne entreprise a été marginalisé durant trois décennies, au profit de la grande dimension du secteur public, ce sont donc des investissements du secteur privé, concentrées dans des niches, créneaux, délaissées par le secteur public industriel et se sont alimentées, d'une part des rentes générées par le monopole et d'autre part par les dysfonctionnements encourus par les entreprises publiques. Dans un contexte bien protégé, la qualité des produits, mode de gestion de l'entreprise, et la modernité d'équipements de production considérés comme activité secondaire par la petite et moyenne entreprise, et qui note notamment le degré de performance de la petite taille. Cependant, l'ouverture du commerce extérieur et de la concurrence des produits importés peut parfois remettre en cause l'industrie toute entière de notre économie, que se soit dans le secteur public ou privé.

Ce n'est qu'à partir de 1988, avec l'avènement des réformes économiques en vue d'instaurer les mécanismes de l'économie de marché et de la concurrence, ainsi que le renforcement de l'industrie privée, dans un cadre réglementaire, marquant alors, le désengagement de l'État de la production des biens et services. C'est ainsi que la très grande flexibilité du secteur de la petite et moyenne entreprise rend nécessaire le suivi de sa démographie et de son évolution pour en déterminer les principales caractéristiques. Celles-ci peuvent être saisies en termes d'emplois, de contribution au PIB et d'exportations.

Les données consignées, dans ce qui suit, traduisent la situation du secteur de la PME-PMI tel qu'il était perçu durant la période indiquée (1999 - 2000). En absence d'une définition communément admise de la PME/PMI, il est difficile d'apprécier ce secteur en termes d'agrégats économiques et d'indicateurs statistiques. Cette difficulté est aggravée par l'absence d'un système structuré et fiable susceptible de fournir des informations et des statistiques détaillées sur les entreprises, les branches et les filières d'activités. Ce manque est d'autant plus ressenti que, contrairement aux grandes entreprises publiques disposant de structure d'information appropriée dans le cadre des différents systèmes de suivi mis en place,

les PME dont l'une des caractéristiques est l'indépendance, ne sont prises en charge dans aucun système de suivi particulier et sont en général trop petites pour développer des structures internes de gestion et d'information.

Ce n'est que récemment que d'autres moyens ont été mis en places pour mieux cerner le coté statistique de ce secteur. Il s'agit notamment de la Direction des Statistiques et des Systèmes d'Information du Ministère de la PME-PMI qui entreprend la mise en place progressive du système d'information économique du secteur de la PME (projet S.I.E.S en cours de réalisation). Cette structure affiche d'ores et déjà quelques données de base sur les PME. Ainsi que l'opération - toujours en cours - menée par l'ONS, en relation avec la Direction Générale des Impôts, et portant sur l'attribution du numéro d'identification statistique (NIS).

Mais pour en venir là, il est nécessaire de faire un parcours sur l'aspect consacré aux données chiffrées globales sur le secteur et ce à partir des fichiers disponibles. Ainsi, pour cerner les principales caractéristiques de la population des PME/PMI, trois sources d'information ont été privilégiées :

- Le fichier de la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) pour les données relatives aux employeurs privés affiliés et à leurs salariés,
- Les publications et données de l'ONS pour quantifier la contribution de ce secteur à l'économie,
- et enfin, la base de données du CNIS de la Direction Générale des Douanes pour mesurer la part du secteur privé dans le commerce extérieur.

Il est à remarquer que l'exploitation des chiffres communiqués et leurs écarts sont révélateurs de la diversité des définitions de la PME/PMI pour les institutions citées, ainsi que, l'apparente sous déclaration des effectifs par les employeurs.

Nous étendrons, dans l'optique de ce point, quatre (04) points de repère que nous étalerons dans les sections suivantes et qui sont :

- la Configuration de la population des PME/PMI ;
- la Répartition du tissu des PME/PMI dans les principaux secteurs d'activités;
- la Présentation des entreprises par catégories (TPE, PE et ME) ;
- la Répartition spatiale des PME/PMI dans les principales wilaya.

4.3.1 - CONFIGURATION DE LA POPULATION DES PME

L'examen de la configuration des données retraçant la ventilation des entreprises déclarées auprès de la caisse nationale des assurances sociales CNAS fait état de 179.893 entreprises de type PME au 31/10/2001. Il y a lieu de rappeler que la population des PME était de 159.507 entreprises à fin décembre 1999. En termes d'emploi, le nombre de salariés déclarés auprès de la CNAS au 31/10/2001 est de 737.062 alors qu'il était de 636.375 salariés à fin décembre 1999.

L'analyse des chiffres communiqués à partir des sources citées (CNAS principalement) font ressortir les données suivantes sur la démographie de la population des PME :

- **Nombre:** 179.893 entreprises de type PME ;
- **Nature:** 94,60% de cette population est constituée des TPE de moins de 10 salariés ;
- **Emploi:** 737.062 le nombre de salariés déclarés auprès de la CNAS ;
- **Evolution:** la population des PME était de 159.507 entreprises à fin décembre 1999.

Le fichier CNAS fait état au 31/10/2001 de 179.893 employeurs privés déclarant 737.062 salariés. Ils étaient 159.507 employeurs privés déclarant 634.375 salariés en 1999 soit une augmentation de 20.386 PME (+ 12,78%). Cette population était de 137.846 entreprises en 1998 et 103 925 entreprises en 1992, ce qui représente une évolution respective de 30,50% de 1998 à 2001 et de 73,10% de 1992 à 2001. ce qui démontre une forte croissance du secteur durant la dernière décennie.

A l'état actuel des choses, il est très difficile de cerner d'une manière précise la population des PME. L'opération déjà menée par l'ONS, en relation avec la Direction Générale des Impôts, et portant sur l'attribution du (NIS) a dénombré pour l'heure 320.000 entités. Ce nombre englobe toute personne morale ou physique assujettie et identifiée par rapport à l'administration fiscale (Commerçants, entreprises, professions libérales,...), ce qui est bien moins important que celui mentionné plus haut par la CNAS. Des écarts sur le nombre d'entreprises peut s'expliquer en partie par le recours à des définitions différentes de la PME/PMI adoptés par les différents sources de données, par contre, celui sur le nombre de salariés atteste par contre de l'importance de la sous-déclaration des personnels employés, dont les causes objectives sont à rechercher et à traiter. A ce titre, il serait souhaitable qu'un recensement exhaustif des unités économiques soit effectué périodiquement à l'image du

RGPH. Il demeure que les données sont assez proches de celles communément admises à travers le monde.

Par ailleurs, le secteur occupe actuellement la 20ème place en Afrique en matière des exportations avec un revenu national brut de 73,7% hors hydrocarbure et avoisine 6,53% de la valeur ajoutée, avec plus de 900.000 ouvriers d'effectif employés¹. Or, Il est à noter qu'avant 1995 on ne comptait rien que 29.000 entreprises dont 46,83% des activités sont concentrés dans le secteur de prestation (commerce, transport, télécommunication) et le BTP. Mais, d'après l'ONS avec la collaboration de l'administration fiscale il a été constaté au mois d'octobre 2000 la création de près de 62.000 entreprises durant la période 1995 à 2000. Parmi ces entreprises 2.963 d'entre elles appartiennent au secteur public ce qui représente 4,74% de cet effectif et les 58.884 entreprises restantes sont du secteur privé soit 94,25% de la totalité des entreprises. Ce constat d'inversion des rôles dans la agencement des entreprises publiques et privés est une nette explication de la ruée de notre économie vers le secteur privé.

Aussi, si nous procédons à une comparaison régionale on constate que la plus part des entreprises sont concentrées au Nord du pays dans lequel une répartition déséquilibrée est à signaler. Ce qui explique l'inégalité dans la répartition des ressources qui est paradoxal à l'équilibre régional au point de vue économique et social. Si l'on prend à titre d'exemple les deux wilayates Alger et Sétif en comparaison nous pouvons trouver d'énormes différences malgré que la wilaya de Sétif est la seconde wilaya après Alger en terme de population on recense 16.000 entreprises à Alger par contre Sétif ne comporte que 1.885 entreprises soit huit (8) fois moins.

4.3.2 - RÉPARTITION DES PME DANS LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS

Les éléments d'informations statistiques qui nous donnent une large vue sur le secteur de la PME, font état d'un tissu des PME concentré à plus de 75% dans cinq (06) principaux secteurs d'activités employant près de 70% de l'effectif salarial global, avec une nette prédominance du secteur du BTP.. Cette concentration est ventilée dans le **tableau 4.3** suivant :

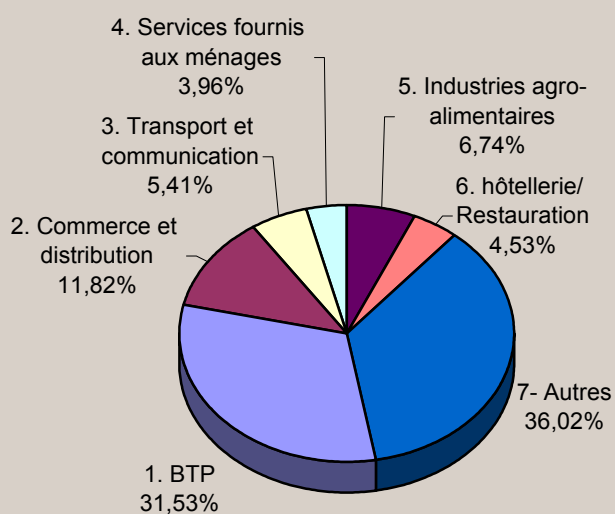
¹ selon les statistiques de l'ONS de 1998.

Tableau 4.3 - Répartition des PME et des effectifs salariés dans les principaux secteurs d'activités

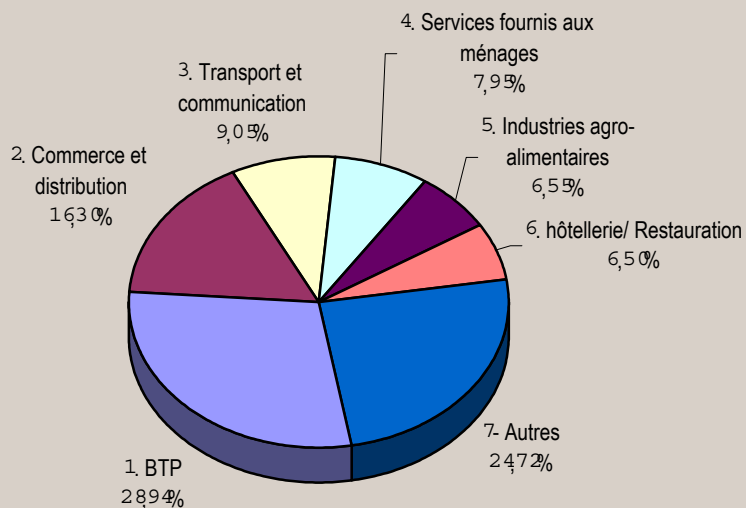
Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises	%	Nombre de Salariés	%
1. BTP	54.562	28,94	230.489	31,53
2. Commerce et distribution	30.728	16,30	86.424	11,82
3. Transport et communication	17.061	09,05	39.525	05,41
4. Services fournis aux ménages	14.983	07,95	28.962	03,96
5. Industries agro-alimentaires	12.353	06,55	49.248	06,74
6. hôtellerie/ Restauration	12.266	06,50	33.104	04,53
Total	141.953	75,28	467.752	63,98%

Source : Rapport N°2 du 2eme semestre 2002. Ministère PME, tableau synthétisé à partir des données ONS.

On pourra donc illustrer cette répartition des effectifs de Pme et de salariés employés dans les **graphiques 4.1 et 4.2** suivants :



Graphique 4.1 - Répartition des effectifs salarié des PME par secteur d'activité



Graphique 4.2 - Répartition des effectifs des PME par secteur d'activité

A ce niveau, des études et enquêtes économiques doivent approfondir cette première analyse pour dégager les tendances économiques de ces principaux secteurs où la PME est dominante, avec les principaux indicateurs et agrégats économiques (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, masse salariale, importations, ...).

Tableau 4.4 - Répartition des entreprises par secteurs d'activité

Secteurs d'activités (NSA)	Nbre. Etp.	%	Secteur Industriel			Secteur des Services		
			NSA	Nbre. Etp.	%	NSA	Nbre. Etp.	%
1.Agriculture et pêche	4809	3.01						
2.Eau et énergie	34	0.02						
3.Hydrocarbures	87	0.05						
4.Services &Travaux pétroliers	92	0.06						
5. Mines et carrières	423	0.26	10	11640	29.9			
6.ISMME	5034	3.15	13	7467	19.2			
7.Matériaux de construction	6054	3.79	7	6054	15.6			
8.BTP	42687	26.7	-	-	-			
9.Chimie/plastique	1261	0.79	6	5034	12.9			
10.Ind. agroalimentaires	11640	7.29	11	3755	9.6			
11.Industrie du textile	3755	2.35	14	2010	5.2			
12.Industrie du cuir	1229	0.79	9	1261	3.2			
13.Industrie du bois et liège	7467	4.68	12	1229	3.16			
14.Industrie diverses	2010	1.26	5	423	1.08			
15.Transport/communication	14018	8.78				16	26073	35.7
16.Commerce	26073	16.3				15	14018	19.2
17.Hotel,Café, Restaurant	10470	6.56				19	13702	18.8
18.Services pour entreprises	6631	4.15				17	10470	14.4
19.Services pour ménages	13702	8.59				18	6631	9.1
20.Etablissements financiers	586	0.36				22	1054	1.4
21.Affaires immobilières	391	0.24				20	586	0.8
22.Services aux collectivités	1054	0.66				21	391	0.5
Total	159507	100	-	38873	100	-	72928	100

Source : CNAS chiffres arrêtés au 31/12/1999

4.3.3 - PRÉSENTATION DES ENTREPRISES PAR CATÉGORIES

La classification utilisée ici s'inspire de la définition retenue par l'Union Européenne dans ses travaux sur le développement de la PME. Ainsi, selon l'Union Européenne (cf. 4.1.Cadre d'approches définissant la PME) :

- La micro-entreprise ou la TPE est celle qui emploie moins de 10 salariés ;
- La petite entreprise est celle qui correspond aux critères de l'indépendance, emploie moins de 50 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel de moins de 7 millions d'Euros ou dont le bilan annuel ne dépasse pas les 5 millions d'Euros ;

- La moyenne entreprise est celle qui correspond aux critères de l'indépendance, occupe moins de 250 employés et réalise un chiffre d'affaires annuel de moins de 40 millions d'Euros ou dont le bilan annuel ne dépasse pas les 27 millions d'Euros ;
- Les entreprises sont considérées comme " indépendantes " lorsqu'elles sont la propriété d'une ou plusieurs entreprises à moins de 25 % du capital ou des voix (dans le cas des sociétés Anonyme) et qui, elles-mêmes, ne remplissent pas les critères d'une PME.

La répartition de 179.893 entreprises recensées, par la CNAS, au 31/10/2001 par tranche d'effectifs montre que :

- Les très petites entreprises (moins de 10 salariés) représentent 94,64% de l'effectif des entreprises et emploient 325.085 salariés soit 44,10% de l'emploi global ;
- Les PME employant 10 salariés et plus représentent 9.635 entreprises soit 5,36% du total, et comptent 411.977 salariés soit 55,80% de l'emploi global ;

Il semble donc évident que les PME sont concentrées surtout dans les très petites entreprises qui recèlent un effectif salarial moins important que les PME de plus de 10 salariés comme le montre le **tableau 4.5** ci-après distinguant les trois (03) catégories d'entreprises.

Tableau 4.5 –Classification des entreprises par catégories

Catégories	31/10/2001				17/10/2002			
	Nombre d'Etp.	%	Nbr. de Salariés	%	Nombre d'Etp.	%	Nbr. de salariés	%
TPE 0 à 9 salariés	170.258	94,64	325.085	44,10	177.733	94,26	340.646	46,60
Petites entreprises 10 à 49 salariés	8.363	4,60	156.450	21,20	9.429	5,00	179.585	24,56
Moyennes entreprises 50 à 250 (et plus)	1.272	0,73	255.527	34,60	1.402	0,74	210.851	28,84
Total	179.893	100%	737.062	100%	188.564	100	731.082	100

Source : Tableau synthétisé à partir des données de la CNAS arrêté au 31/10/2001.

Il est remarquable de noter que chacune de ces catégories emploie environ un tiers des salariés.

4.3.4 - RÉPARTITION SPATIALE DES PME/PMI DANS LES PRINCIPALES WILAYAS

La répartition des PME par wilayate laisse apparaître que presque de la moitié des PME actives dans les wilayates du Nord du pays qui constituent des pôles urbains et

industriels. Soit par ordre de grandeur: Alger ,Oran ,Tizi-Ouzou, Bejaia, Sétif, , Blida, Chlef, Boumerdes, Constantine, Annaba. Le classement des 10 premières wilayates selon le nombre d'entreprises enregistrées est de l'ordre de **86.979**. Cette répartition se présente par wilaya selon le tableau suivant :

**Tableau 4.6 - Classement des 10 premières wilayates
selon le nombre de PME enregistrées**

Wilaya	Nombre d'entreprises
1. Alger	22.273
2. Oran	13.406
3. Tizi Ouzou	9.350
4. Bejaia	6.895
5. Setif	6.697
6. Blida	6.003
7. Chlef	5.825
8. Boumerdes	5.744
9. Constantine	5.687
10. Annaba	5.099
Total :	86.979

Données arrêtées par la CNAS au 31/10/2002.

Ces chiffres révèlent que presque la moitié (46,12%) de la population des entreprises exercent dans les wilayates du nord du pays.

4.4 - IMPORTANCE DES PME DANS L'ÉCONOMIE NATIONALE

Les changements économiques mondiaux ont astreint les pays en voie de développement de revoir leurs économies par le biais d'application de vastes programmes de restructuration qui a même touché leurs entreprises économiques suivant les exigences de la nouvelle économie de marché, ce qui a conduit à l'obligation de développer les PME. Du fait que ces entreprises sont capables de réaliser des changements radicaux sur l'économie ce qui a été bien visible vers la moitié des années 90. l'Algérie a donné une importance particulière à ce genre d'entreprises. D'un coté par conviction de ses dirigeants d'œuvrer par des dispositions en faveur du secteur et d'un autre coté sous la pression des organismes monétaires internationales lors de l'application des programmes de restructuration sur l'économie.

Il s'agit pour nous de voir cette importance sur plusieurs volets de l'économie national notamment la contribution du secteur au PIB, à la VA, les échanges extérieurs, les investissements consentis, de la situation des projets d'investissements et des principaux obstacles que rencontre le secteur.

4.4.1 - CONTRIBUTION DE LA PME AU PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB)

En termes de contribution du secteur de la PME-PMI à l'économie nationale, les données existantes (selon l'ONS) ont révélé la contribution du secteur de la PME/PMI privée au PIB à concurrence de 53,6% secteur hydrocarbures compris et à concurrence de 75,53% hors secteur hydrocarbures. A titre de comparaison, cette même contribution varie de 57% (Japon) à 64% en Espagne et représente 61,8% en France. Toutefois, Il y a lieu de noter que les comparaisons des données entre pays sont rendues difficiles par la variété des méthodes de collecte des informations et des définitions utilisées.

Les entreprises privées dominent principalement dans l'agriculture, le commerce, le BTP et les services en général. Ainsi, la contribution des entreprises privées au PIB dans les différents secteurs d'activités se présente au **tableau 4.7** suivant :

Tableau 4.7 – La contribution des entreprises privées et publiques au PIB par secteur d'activité

Secteur d'Activité	Privé %	Public %
Agriculture et pêche	99,70	0,30
Services fournis aux ménages	98,50	1,50
Commerces	96,90	3,10
Hôtels, cafés et restaurants	90,20	9,80
Transport et communications	67,30	32,70
Bâtiment et travaux publics	64,20	35,80
Industrie	27,00	73,00

Source : ONS1998

4.4.2 - COMPARAISON DE LA CONTRIBUTION À LA VALEUR AJOUTÉE

En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617,4 milliards de DA représentant 53,5% du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé était de 538,1 milliards de DA soit 46,5%.

A partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1178 milliards de DA soit 53,6% et 1019,8 milliards de DA soit 46,4% pour le secteur public, jusqu'à 1999 le secteur privé a pu arriver à une valeur de l'ordre de 1.335,2 milliard de DA de valeur ajoutée représentant une part de 51,8% de la valeur ajoutée globale. Ce qui démontre bien qu'à partir de l'année 1998 la réalisation de la valeur ajoutée est principalement issue du secteur privé, d'où l'importance du secteur de la PME.

Tableau 4.8 - Evolution de la valeur ajoutée de 1994 à 1999 par secteur juridique

	1994		1995		1996		1997		1998		1999	
Secteur juridique	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
V.A publique	617,4	53,5	857,1	54,7	1111,9	54,3	1201,5	54,3	1020,2	46,4	1240,7	48,2
V.A privée	538,1	46,5	711,6	45,3	935,7	45,7	1010,2	45,7	1176,9	53,6	1335,2	51,8
V.A Totale	1.155,5	100	1.568,7	100	2.047,6	100	2.211,7	100	2.197,7	100	2.575,9	100

Source : Rapport N°2 du 2ème semestre 2002. Ministère PME, tableau synthétisé à partir des données de l'ONS.
(Unité : en milliards de DA)

4.4.3 - LA PART DU SECTEUR INFORMEL DANS L'ÉCONOMIE NATIONALE

Une étude de la banque mondiale (1999) a tenté de cerner le secteur informel pour examiner les possibilités de son insertion dans la stratégie de développement du secteur privé national. L'éclairage apporté à cette occasion est assez révélateur de l'ampleur du phénomène, de ses capacités à prendre en charge des situations et des demandes que le secteur dit formel persiste à ignorer et des dysfonctionnements qui ont conduit à cet état de fait.

Selon cette même source, le secteur informel procure un emploi ou des ressources complémentaires à plus de 1.400.000 personnes, soit près de 17% de la population active,

estimée en 1998 à 8.326.000¹, par contre la population occupée à la même période est de 5.993.000 et représente près de 72% de la population active (taux de chômage de 28%). Les activités informelles sont surtout présentes dans le secteur du bâtiment, des travaux publics, du commerce, de l'hôtellerie et restauration et des services fournis aux ménages. Ce sont aussi des secteurs où il existe un enchevêtrement entre le secteur formel et informel en raison du caractère familial des entreprises et des fréquentes relations de sous-traitance.

Le secteur informel semble avoir joué là le rôle d'une véritable soupape de sécurité dans un environnement marqué par la mise en œuvre des plans de restructuration industrielle, de compression d'effectifs et de désengagement de l'Etat de la sphère économique.

Même le programme du Gouvernement a relevé cet aspect de l'économie nationale en soulignant que: "Le poids jugé excessif de la fiscalité, des charges salariales et sociales, en comparaison avec les pays voisins, a pu contribuer à pousser vers le secteur informel un nombre important d'entreprises et a interdit la création de beaucoup d'autres."²

4.4.4 - LA PART DES PME DANS LES ÉCHANGES EXTÉRIEURS

- Importations :

Pour les 9 neuf premiers mois de l'année 1999, les importations réalisées par les opérateurs privés se sont élevées à 4.399 millions de US\$ soit 65,77% des importations globales (6.688) millions US\$. En 1998, les importations des opérateurs privés représentaient 4.984 millions de US\$ soit 53% des importations globales (9.403) millions US\$.

Tableau 4.9 - Evolution des importations de 1997 à 2001 par secteur juridique

	1997		1998		1999		2000		2001	
Secteur juridique	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
publique	4709	54,21	4250	45,20	3445	37,60	3250	35,43	3216	32
privée	3978	45,79	5153	54,80	5717	62,40	5922	64,57	6724	68
Total	8.687	100	9.403	100	9.162	100	9.172	100	9.940	100

Source : Rapport N°2 du 2eme semestre 2002. Ministère PME, tableau synthétisé à partir des données de l'ONS.
(Unité : en million de DA)

¹ Il s'agit de la population active du moment au sens du RGPH (Recensement Général de la Population et de l'Habitat) de 1998 qui comprend l'ensemble des personnes s'étant déclarées spontanément occupées, à la recherche d'un emploi ou au service national.

² Rapportée par ZIAR Nabil et tirée du document du programme du Gouvernement sur l'économie nationale, p.39.

- Exportations hors hydrocarbures :

Durant la même période au 30.09.1999, les exportations par les opérateurs privés se sont élevés à 115 millions de US\$ représentant 29,50% des exportations globales (390 millions de US\$) hors hydrocarbures. Selon la Délégation au Plan, les exportations hors hydrocarbures sont estimées à 417 millions de US\$ pour 1999.

Aussi à ce niveau nous pouvons remarquer la contribution du secteur de la PME dans les échanges extérieurs et qui commence à prendre de l'importance au cours des dernières années sans oublier tout les obstacles relevant des mécanismes d'encadrement du commerce extérieurs notamment ceux ayant traités aux procédures douanières.

4.4.5 - SYSTÈME D'INFORMATION STATISTIQUE DU SECTEUR DE LA PME

La collecte et le traitement des données pour l'établissement de cet état des lieux de la PME a fait ressortir de manière criarde les lacunes et les insuffisances, pour ne pas dire l'absence d'un système d'information structuré.

Les différents fichiers - sources existantes, souvent eux-mêmes peu fiables, sont incapables à eux seuls, de donner une image fidèle et fiable du secteur de la PME. C'est pourquoi il est impératif de monter et de mettre en place, dans des délais rapides, les systèmes d'information générale et spécialisée susceptibles de donner aux différents intervenants et en particulier aux pouvoirs publics les moyens de faire face à leurs nouvelles missions d'arbitrage et de régulation. Chose qui a été déjà initiée par la direction des statistiques et des systèmes d'information du ministère de la PME-PMI par l'adoption du projet S.I.E.S à travers la mise en place d'un système d'information économique sur la PME.

4.4.6 - INVESTISSEMENTS

Les réformes structurelles de l'économie engagées à partir de 1994 et déjà annoncées en 1988 par l'autonomie accordée aux entreprises publiques, introduisent la priorité progressivement accordée par l'Etat au secteur de la PME/PMI; Priorité consacrée par le dispositif promulgué en 1993 (code des investissements et textes subséquents). Ainsi, la libéralisation de l'économie algérienne entraînant inéluctablement des effets sur l'outil de production maintenu longtemps en marge des règles de l'économie concurrentielle a appelé

les pouvoirs publics à initier des mesures pour préserver le potentiel existant et il y a lieu de citer à ce titre les mesures suivantes:

- Réduction progressive des taux d'intérêt ;
- Allégements fiscaux (IBS et IRG) introduits par Les lois de Finances depuis 1991 ;
- Mise en place d'un comité national chargé de concevoir et mettre en œuvre des mécanismes de protection de la production nationale.

Les correctifs accordés au titre de ces précédentes mesures n'ont en fait apporté que des palliatifs conjoncturels et ne sont pas soutenus par une véritable politique de relance du secteur de la PME/PMI.

La promulgation du code des investissements a engendré un réel engouement des investisseurs qui s'est traduit au fil des années par un nombre sans cesse croissant des intentions d'investir. Celles-ci sont passées annuellement de 700 en 1994 à 12.300 en 1999.

Au 31/12/1999, 30.108 déclarations d'investissements ont été enregistrées totalisant plus de 2.546 milliards de DA, soit 37 milliards de dollars US, et devant créer 1.268.000 postes de travail. Dans leur quasi-totalité, les projets d'investissements restent l'apanage des promoteurs privés. A titre d'exemple, sur 12.372 projets enregistrés durant l'année 1999, 99% de ces projets ont été initiés par le privé. Pris sous l'angle des tranches d'effectifs prévus et pour la même année, les projets d'investissements prévoyant une création d'emplois variant de 1 à 200 salariés, représentent 99% du nombre global des projets déclarés, et sont donc essentiellement des PME-PMI.

Le dispositif d'encadrement et de soutien des investissements de 1993, s'il a suscité, en termes d'intentions, plus de 30.000 projets PME/PMI, n'a par contre engendré que 6% de concrétisation de projets, ce qui a amené à dresser une évaluation succincte des limites du dispositif actuel.

Il est utile de donner encore une idée de l'état des efforts consentis actuellement en terme de crédits en faveur du secteur suivant le tableau suivant :

**Tableau 4.10- Situation des crédits mis à la disposition
du secteur de la PME/PMI au 31/10/2001**

Pays & Institut	Date de l'accord	Date de clôture	Montant de l'accord		Total des contrats engagés	Montant des restes à engager	Observation
			Devise	Montant			
Italie (BADR)	27/05/2001		USD	23.900.000,00 (25.500 MLIT)	0,00	23.900.000,00 (520500 MLIT)	Financement projets PME
France CPA-AFD	14/10/1999	31/12/2001	EURO	15.000.000,00	9.075.351,00	5.924.649,00	
BAFD/CPA	18/07/1997	31/12/2000	USD	140.000.000,00	140.000.000,00		Engagée en totalité
BAFD/BADR	06/06/2000	31/12/2002	USD	210.000.000,00	110.000.000,00	100.000.000,00	10 MUSD sont réservés à l'appui institutionnel de la BADR
FADES/BAD	11/05/1997	27/11/2003	USD	33.000.000,00	30.700.000,00	2.300.000,00	
Participation aux créations de sociétés			USD	11.000.000,00	3.000.000,00	8.000.000,00	
Opérations d'essaimage			USD	10.000.000,00		10.000.000,00	

Source : Rapport de Synthèse relatif à "L'Etat des lieux" présenté au Conseil du Gouvernement (19/07/2000).

La répartition régionale des projets d'investissements montre que la localisation géographique de ces projets dénote une forte concentration dans la région du centre du pays où près de la moitié (13.972) des projets sont localisés, et où la wilaya d'Alger s'accapare à elle seule 21% du total. La région Est enregistre 25% des déclarations d'investissements. La région Sud regroupe 20% des intentions d'investissements. Et finalement la région Ouest représente seulement 8% des projets déclarés.

Par ailleurs, la répartition des projets d'investissements par secteur d'activité démontre que les secteurs d'activités de l'industrie, du BTP et du transport totalisent à eux seuls 80% des projets déclarés. Le secteur industriel se taille la part du lion avec 38% du total des projets d'investissements enregistrés. En termes absolus, il représente 11.740 projets avec une prévision de création d'emplois de plus de 476.000 postes de travail et un montant de 1138 milliards de DA d'investissement.

4.4.7 - PROJETS EN PARTENARIAT

Les projets d'investissement en partenariat avec l'étranger demeurent très faibles. A titre d'exemple, à la fin décembre 1999, seuls 297 projets en partenariat ont été enregistrés, soit moins de 1% du total des projets déclarés.

Les principaux secteurs d'activités ayant attiré des partenaires étrangers sont :

- L'industrie avec 161 projets (54%) pour une valeur de 44,2 milliards de DA et plus de 19.000 emplois prévus ;
- Les services rendus aux entreprises avec 55 projets devant mobiliser une valeur de 39 milliards de DA et créer 4.000 emplois ;
- Le BTP avec 33 projets pour une valeur de plus de 9,3 milliards de DA et un effectif prévu de 6.034.

4.4.8 - RÉALISATION DES PROJETS

Il n'existe pas de cohérence réelle entre les services de l'APSI¹ et les CALPI pour la localisation des projets d'investissements déclarés, du fait notamment de l'absence de services décentralisés de l'APSI au niveau local et/ou régional. Ceci explique en grande partie l'importance de l'écart entre les déclarations d'investissement et l'amorce de réalisation des projets. Ainsi, la création de l'ANDI qui a pour rôle de guichet unique.

Nous suivrons dans ce qui suit les réalisations passées des deux structures vue que l'ANDI ne possède pas encore de bilan d'activité en raison de sa récente création et sans pour autant oublier celles de l'agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes (ANSEJ) qui constitue aussi un organisme de d'octroi et de suivi des projet pour les jeunes créateurs d'entreprises:

Bilan ANDI/CALPI

Selon un bilan du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales arrêté au 30/09/1999, un peu plus de 13.000 projets ont reçu un avis favorable pour leur localisation dans les différentes Wilayas depuis la création des CALPI en 1994.

- à fin 1995 : 7.577 projets agréés,
- à fin 1996 : 9.378 projets agréés,
- à fin 1997 : 10.227 projets agréés,
- à fin 1998 : 11.854 projets agréés,
- à fin sept 1999 : 13.020 projets agréés,

¹ Agence de promotion et de soutien des investissements.

Il est à remarquer qu'en moyenne, entre fin 1995 et fin 1999, 1.300 lots sont attribués chaque année pour l'ensemble du territoire national, ce qui explique pour une très large part les délais exorbitants pour la réalisation des investissements.

Sur les 13.000 projets retenus (devant théoriquement créer 310.639 emplois), 1.940 ont été lancés. Le coût global de ces derniers est estimé à 35,5 milliards de DA, devant générer la création de 43.200 emplois. Parmi les projets localisés et lancés, 480 sont entrés en service et ont créé 16.331 postes de travail et nécessité plus de 18 milliards de DA d'investissement.

La répartition des projets entrés en service par secteurs d'activité se présente comme suit :

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| - Industrie : 25 % | - BTP : 38 % |
| - Agriculture : 8 % | - Commerce : 10 % |
| - Tourisme / Artisanat : 3 % | - Autres services : 15 % |

Du fait de la nature de la mission dévouée à l'APSI, se limitant à octroi d'avantages spécifiques aux entreprises et opérateurs économiques, son bilan ne fait pas ressortir l'état d'exécution des projets d'investissement (projets en cours de réalisation et projets entrés en services).

Bilan ANSEJ

A la fin février 2000, l'ANSEJ a reçu 110.962 projets de micro-entreprises présentés par de jeunes promoteurs, prévoyant la création de 321.880 emplois. L'agence a délivré 95.928 attestations d'éligibilité, soit l'agrément de 86% du total des projets reçus. Les banques, quant à elles, ont réceptionné 56.037 demandes de financement dont elles ont retenu 31.965 dossiers pour lesquels des autorisations de crédit ont été délivrées à hauteur de 37.874 millions de DA sur une prévision globale d'investissement de 59.047 millions de DA, soit un taux de financement moyen de 64%. Les emplois créés dans ce cadre seraient de 77.163. A noter que plus de 4.411 agréments donnés par l'ANSEJ ont concerné des projets totalement autofinancés (voir **tableau 4.12**).

Les projets ayant pu mobiliser l'ensemble des financements ne s'élèvent qu'à 23.773, pouvant créer 68.368 emplois pour un investissement total de 39.537 millions de DA, financés comme suit :

- 7.040 millions de DA de crédits libérés au titre de prêts non rémunérés sur le Fonds National de Soutien à l'emploi des Jeunes (FNSEJ) soit 18% ;
- 6.173 millions de DA constitués d'apports personnels des jeunes promoteurs soit 16% ;
- 26.323 millions de DA apportés par les crédits bancaires soit 66%.

Ces chiffres montrent que même pour les petits projets d'investissement ne nécessitant que peu de moyens, beaucoup de ceux-ci n'aboutissent pas. En effet, seuls 25% des projets agréés par les services de l'ANSEJ arrivent à mobiliser les financements nécessaires.

Tableau 4.11– Bilan des projets suivies par l'ANSEJ.

	Projets ANSEJ	Attestations d'éligibilité	Accords de crédits bancaires	Financement par le FNSEJ
Nombre de projets	110.962	95.928	31.965	23.773
Montant investissement prévisionnel	-	-	59.047 millions de DA	39.537 millions de DA
Emploi prévisionnel	321.880	270.503	77.163	68.368

Source: Bilan ANSEJ arrêté au 29/02/2000

Tableau 4.12– Bilan des projets ANSEJ par secteur d'activité.

Secteur d'Activités	Nbre. Projets	%	Nbre. d'emplois prévus	Nbre. Moyen d'Emplois	Coût de l'investissement	Coût Moyen de l'Emploi	Coût Moyen d'une Micro Entreprise
Transport (v)	11.684	29,47	29.294	3	20.327.762.696,00	693.922,40	1.739.794,82
Transport (m)	7.243	18,27	15.499	2	13.930.605.938,00	898.806,76	1.923.319,89
Services	7.333	18,50	22.302	3	9.559.056.495,00	428.618,80	1.303.566,96
Agriculture	4.816	12,15	12.212	3	6.631.294.570,00	543.014,62	1.376.929,94
Artisanat	4.830	12,18	18.724	4	8.727.373.518,00	466.106,25	1.806.909,63
Industrie	1.617	4,08	6.420	4	3.257.606.160,00	507.415,29	2.014.598,74
BTPH	914	2,31	4.360	5	1.645.257.672,00	377.352,68	1.800.063,10
Profession Libéral	740	1,87	1.939	3	850.488.895,00	438.622,43	1.149.309,32
Maintenance	379	0,96	1.119	3	469.963.767,00	419.985,49	1.240.009,94
Hydraulique	46	0,12	203	4	103.526.644,00	509.983,47	2.250.579,22
Pêche	40	0,10	196	5	94.729.565,00	483.314,11	2.368.239,13
TOTAL	39.642	100	112.268	3	65.597.665.920,00	584.295,31	1.654.751,68

Source : ANSEJ bilan arrêté au 31/12/2001.

4.4.9 - LES ZONES INDUSTRIELLES ET D'ACTIVITÉ

Il existe sur le territoire national 72 zones industrielles (celles de Hassi Messaoud et Hassi R'Mel n'y sont pas incluses car elles relèvent du secteur des hydrocarbures) et 449 zones d'activités s'étalant sur une superficie de 14.800 Ha pour les premières et 7.881 Ha pour les secondes.

La création de nouvelles zones a été gelée par décision du Gouvernement (Conseil du Gouvernement du 22/04/1998) en attendant la résolution des nombreux problèmes rencontrés aussi bien par les gestionnaires que par les opérateurs.

En engageant un programme de réhabilitation et de développement des zones industrielles et zones d'activité, l'état a entrepris un recensement exhaustif de ces infrastructures et de cet excédent de terrains non utilisés serait à mener rapidement et aboutirait à l'enrichissement effectif et à moindre frais du portefeuille foncier national. Ces actifs immobiliers pourraient servir, en priorité, à abriter des projets porteurs de type PME/PMI, notamment ceux engagés en partenariat.

4.4.10 - LES OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA PME

On peut noter que les procédures administratives et les réglementations en vigueur sont caractérisées par une lourdeur administrative excessive. En outre, la lenteur bureaucratique associée à l'éparpillement des centres de décisions freinent l'activité des P.M.E.. On peut à titre illustratif évoquer les lourdeurs, la complexité des démarches pour l'obtention d'une autorisation, d'un agrément, ou d'une exonération, qui sont autant d'obstacles qui handicapent le demandeur et freinent l'action de promotion des P.M.E. Les obstacles décelés se rapportent essentiellement : au foncier industriel, au financement et à l'environnement administratif.

La conjonction de ces trois (03) importants obstacles atteste de l'insuffisance de la stratégie d'attraction et de promotion des investissements dans le secteur.

La chaîne de l'investissement est composée dans les dispositifs existants de maillons indépendants les uns des autres qui sont souvent antagoniques sur le terrain.

En plus, les dirigeants propriétaires d'entreprises signalent un certain nombre de contraintes qu'ils rencontrent dont les plus importants sont¹ :

- Pertes de change : Parmi les contraintes citées, les opérateurs ont manifesté un vif intérêt quant à la prise en charge des pertes de change par les pouvoirs publics.
- Protection de la production nationale : Dans le but de parvenir à une relance de l'activité industrielle, il est attendu un renforcement des mécanismes de protection de la production

¹ Cité dans les articles du Ministère de l'industrie dans 'conjoncture', n°48-49, octobre- novembre 1998, p.05

nationale. A ce titre, il est demandé, par exemple, que les matières premières destinées à l'outil de production soient moins taxées que les produits finis, lors des opérations d'importation.

- Zones industrielles : Retard dans la réalisation des infrastructures de base : routes, eau, gaz et travaux de viabilisation en général.
- Retard dans la remise des actes de propriété des terrains d'assiette.
- Tarification de l'eau, du gaz et de l'électricité : Il est attendu une tarification plus souple, qui ne grève pas les coûts de production.
- Relations avec les banques : Dans le cadre du financement des opérations d'importation de matières premières et d'équipements, les opérateurs se plaignent quelques fois des délais de réalisations de financements.

La description de ces obstacles et de leur complexité est révélatrice des faibles performances enregistrées jusque là en matière de relance des investissements. Les obstacles sont identifiés dès la phase de constitution de la société. Les difficultés persistent, aussi, en d'autres étapes de la chaîne de l'investissement et on peut citer celles ayant trait à :

- L'immatriculation au registre de commerce ;
- L'élaboration et la présentation du dossier à ANDI (ex : APSI) ;
- L'accès au foncier industriel ;
- L'accès aux financements nécessaires au lancement et au soutien du projet.

Chacune de ces étapes se caractérise par une lourdeur, une multiplicité et par une redondance des pièces administratives exigées. Sans négliger la problématique investissement/foncier qui demeure entière et l'absence de cohésion entre les intervenants de chacun des deux dispositifs constitue un obstacle majeur à la concrétisation des projets d'investissement. D'un autre côté, on tient à préciser que les plus importantes limites du secteur sont liées, aussi, à ses caractéristiques sociologiques qu'on pourra qualifier d'obstacles à une extension rapide du secteur privé qui se trouvent notamment dans sa capacité financière. En effet, si on se base sur les données¹ de ONS, le nombre d'indépendants, c'est à dire des personnes qui n'emploient pas des salariés dans leur activité et recourent à des aides familiaux, y est extrêmement importante. Les indépendants constituent plus de 60% de l'ensemble de l'emploi privé industriel et 30% dans le BTP. La

¹ Enquête «main d'œuvre et démographie de l'ONS», 1992.

taille moyenne des entreprises employant des salariés révèle les limites du secteur privé. Elle est de 20 salariés dans le BTP et 09 dans l'industrie. Les grosses entreprises sont ainsi extrêmement rares. La taille moyenne des entreprises privées est ainsi sans commune mesure avec celle des entreprises du secteur public. Le nombre d'entreprises de plus de 20 salariés ne dépasserait pas le millier dans le BTPH et serait de moins de 800 dans l'industrie. L'ONS a bien montré que la limite principale au développement du secteur privé se trouve dans les caractéristiques sociologiques des chefs dirigeants qui ont pour conséquence une très nette préférence pour l'entreprise familiale aussi bien dans les formes juridiques que dans les formes de gestion. Souvent ces entreprises ont recours aux capitaux familiaux, ces entreprises ont du mal à s'ouvrir sur l'extérieur et exporter leurs produits.

Ajoutons que les mouvements d'entreprises (cessions, fusions, regroupements, ...etc.) y sont extrêmement rares. Par ailleurs, le faible niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant constitue aussi un obstacle, pour la modernisation de la gestion et de la stratégie de l'entreprise. «Ce constat illustre les difficultés d'un développement accéléré du secteur privé par son investissement propre ou par acquisition éventuelle d'actions d'entreprises publiques. S'il est ainsi clair que l'État devra adopter une politique spécifique pour développer le secteur privé en encourageant notamment les formes juridiques modernes et des institutions financières adéquates, il est non moins clair qu'à moyen terme le secteur privé ne pourra à lui seul entraîner la croissance de l'économie»¹.

¹ Cité dans Conjoncture, Secteur privé : relativement dynamique, n°46, juillet- Mai, 1998, p.6.

CHAPITRE 5 - ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL DE PROMOTION ET DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'ENTREPRISE EN ALGÉRIE

Il est admis avec une grande conviction que les PME constituent une base fondamentale pour le développement économique et social général et durable. Cependant ce développement nécessite un rôle plus accru des pouvoirs publics dans l'encadrement, l'accompagnement, et le soutien des PME pour l'amélioration de l'environnement économique. Dans ses politiques sociales et économiques, l'Algérie consent de plus en plus d'efforts dans la promotion et le soutien du secteur privé. Car l'encouragement et la promotion de la mise en place de tissus de petites et moyennes entreprises est un moyen important pour augmenter le niveau de vie et absorber le chômage ce qui devra contribuer à l'allègement de la pression sociale. Pour cela, une panoplie de mesures ont été à ce titre mises en oeuvre afin d'appuyer les initiatives de nouveaux entrepreneurs. Dans ce sens la mise en place de politiques de promotion et de soutien aux PME s'avère donc une nécessité pour le redéploiement de l'économie nationale.

Le présent chapitre a pour but de traiter de ces différents aspects et comprend trois thèmes :

- d'une part, la typologie de l'Assistance à la PME pour avoir une vue synoptique qui servira de base de départ aux réflexions ultérieures tout en examinant les structures d'encadrement et les institutions existantes capables de soutenir les projets initiés par les entrepreneurs algériens. ;
- d'autre part, les formes d'interventions et les points de vue sur lesquels se sont focalisés les orientations qui ont été faites.

Dans cette perspective nous essayons de donner les principales tendances qui dirigent la promotion de l'entrepreneuriat et des PME dans un cadre de vision globale sur le contexte politique et institutionnel. Ainsi qu'un parcours des différentes structures mises en places et projets.

5.1 – POLITIQUE DE L'ÉTAT EN FAVEUR DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La plupart des gouvernements des pays mettent en place des programmes qui visent le développement et la promotion des entreprises. Pour cela, des politiques sont adoptées et destinées à stabiliser les fluctuations monétaires, réduire l'inflation au minimum, contrôler le déficit budgétaire, et permettre des taux d'intérêt réalistes ont un effet significatif pour l'émergence d'un secteur privé très important, plein de vitalité et d'endurance. Lorsque ces mesures sont combinées à la disponibilité de ressources naturelles, à un investissement public raisonnable dans l'infrastructure, à un système bancaire qui peut répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises, il y a là tous les ingrédients d'un bon cadre macro-économique pour le développement de l'entreprise.

L'environnement politique est un élément indispensable pour favoriser l'essor de l'activité économique. Ce n'est que parce qu'un gouvernement aura créé des organes qui encouragent et facilitent la marche des affaires que d'éventuels entrepreneurs mettront à exécution leurs idées de projet, que les entreprises existantes décideront de se développer.

En prenant notre exemple, il est difficilement envisageable pour un entrepreneur local ou étranger d'investir dans un projet dont la maturité dépasse quelques mois du fait de la faible lisibilité de l'évolution de l'environnement. Pour les entreprises existantes, loin de chercher à se développer, leurs décisions s'arrêtent aux tâches visant à assurer leur "survie".

Il apparaît évident que la préparation d'une plate forme réglementaire pour concrétiser une action de réformes économiques, doit obligatoirement être précédée d'abord d'une véritable volonté politique allant jusqu'à la mise à disposition des ressources financières nécessaires à son financement. Nous essayerons ici de mettre en évidence l'importance de l'action de l'État en faveur du secteur des PME en suivant ces cotés séparément :

- **Cadre politique et législatif** : il s'agit là principalement du programme du gouvernement présenté en avril 1996, dans lequel une grande priorité a été accordée à la politique de développement de l'industrie du secteur publique, ajouté à cela la promotion des petites et moyennes industries. Tous les mécanismes ont été tracés pour encourager l'investissement dans ce genre d'entreprises et surtout au niveau du secteur privé en raison de son aptitude à

diriger le développement futur de l'économie. Les principaux objectifs de ce programme ont été :

- Création d'un fond d'études de faisabilité ayant pour mission de fournir les crédits pour le financement des investissements liés aux études techniques.
- Programme de transition qui stipule dans son contenu publié en juin 1994 que : les PME pourront participer à la création d'emploi et réaliser le développement, par leur promotion et leur revalorisation. Le gouvernement conscient de ce rôle primordial que jouent les PME dans le domaine de l'investissement qui se caractérisent par :
 - souplesse des procédures administratives
 - différenciation par des procédés productifs flexibles
 - capacité de ses entreprises de s'adapter facilement avec les grands marchés

L'Etat doit donc fournir plus d'effort pour la promotion de ses entreprises et surtout celles qui activent dans le domaine des services et de l'industrie.

- **Cadre économique** : on se concentre dans ce cadre au coté financier et ce à travers la mise en évidence de la relation Banque-Entreprise, c'est-à-dire le degré de participation des banques et surtout les banques commerciales, au financement des entreprises.

Tableau 5.1 - Évolution des crédits octroyés au Ministère de la PME

Année	Montant des crédits
1970 – 1994	0
<u>1995</u>	31.271
<u>1996</u>	48.141
1997	45.785
1998	46.683

Source : lois de finances des années (1970 – 1998)

Il paraît évident, du **tableau 5.1** ci-dessus, qu'on a commencé à s'intéresser au secteur des PME à partir de l'année 1995, c'est-à-dire qu'après avoir signé la convention avec le Fond Monétaire International dans le cadre de la mise en place du programme de restructuration économique du pays. On remarque, aussi, la faiblesse des fonds alloués au financement de ces entreprises en comparaison avec les autres pays développés qui donne plus d'importance quant au financement des PME. Nous allons essayer, dans ce qui suit, de faire un parcours sur les différents aspects de l'action de l'État en direction du secteur de la PME.

5.1.1 – FLEXIBILITÉ DES ENTREPRISES

L'objectif des réformes économiques est de conférer à l'appareil de production la flexibilité nécessaire lui permettant de se développer et de s'adapter aux changements en économie ouverte. Cette flexibilité doit être dans toutes ses formes ainsi que l'utilisation rationnelle des capacités techniques, humaines, matérielles et managériales de notre pays. Elle permet ainsi à notre économie d'affronter la mondialisation et de s'intégrer dans le cadre des regroupements régionaux, la survie et finalement de développement à long terme.

5.1.2 – ACTION DES PME SUR LA CROISSANCE DE L'EMPLOI

Les PME dans l'ensemble des secteurs économiques seront les acteurs principaux de la croissance de l'emploi en algérie. Des gisements d'emploi sont encore à exploiter dans tous les secteurs d'activité, sans exception. De même le pays a manqué régulièrement d'ambition et de politique dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui constitue, dans l'économie moderne, un grand réservoir de création d'emploi.

5.1.3 - ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT

Le nombre élevé des projets déclarés et le volume financier annoncé témoigne clairement cette volonté qui se heurte encore à des obstacles nombreux qui retardant en annulent la mise en œuvre des projets et décourage l'acte d'investir et de produire. L'administration devra faciliter la constitution de sociétés, l'accès aux terrains, les formalités fiscales, douanière, l'acheminement des marchandises.

L'Algérie s'est doté d'un nouveau code des investissements par la promulgation de la loi n°88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux et qui modifiait le code des investissements de 1979. Il a été amélioré par le décret loi n° 01-25 du 30/9/1991 puis la loi n°: 01-16 du 21 octobre 2001 portant l'approbation de l'ordonnance n°: 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement (cf. **Annexe 1**) et vise l'allègement des mesures fiscales qui décourageait l'investissement. Il précise l'ensemble des garanties générales, les avantages accordés aux entreprises ainsi que les obligations, les droits et les divers régimes permettant la mise en oeuvre de ces investissements.

Les investissements accordés dans le cadre du code des investissements sont essentiellement relatifs à l'exemption de droits de douane et à des exonérations fiscales pendant la période de démarrage. Les exonérations permises par le code des investissements portent sur:

- l'impôt sur les bénéfices et l'impôt foncier pour une période respective de cinq ans et deux ans;
- la taxe de transaction sur les biens d'équipement de production et sur le lot initial de pièces de rechange;
- une partie ou la totalité des droits de douane à l'importation sur les équipements de production, sur le lot initial des pièces de rechange et sur les matières premières pour une période de cinq (05) ans.

Cette disposition concerne les entreprises à caractère régional et les projets dont la maturité dépasse quatre ans.

5.1.4 – L'ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DES PROJETS D'INVESTISSEMENT

L'expérience souligne aussi la nécessité d'un accompagnement et d'un suivi, plus systématique, des projets d'investissement afin de surmonter les difficultés dans leur mise en œuvre. Et à moyen terme la définition et la conduite d'actions de promotion ciblées en faveur du secteur. Cette expérience conduit à la nécessité d'une révision du code des investissements pour favoriser la consultation de la chaîne de l'investissement. Elle signifie aussi la mise en place d'une nouvelle institution chargée de la promotion des investissements nationaux et étrangers. Cet organisme jouera le rôle de guichet unique avec une implantation géographique adéquate, chose qui a été enclenchée avec la création de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (A.N.D.I.).

En plus nous pouvons signaler une multitude de projets auxquels l'Etat s'est tenu à réaliser et qui concerne notamment :

- L'établissement d'un système d'information performant
- La constitution de pépinières d'entreprises PME
- L'élaboration de la carte d'Implantation des PME
- La création du Centre d'Etudes et de Développement des PME (Observatoire)
- La création des Centres de Facilitation de l'investissement PME

- La création du Conseil National Consultatif des PME
- La création des Fonds de Garantie des PME

5.2 - LES MESURES D'ASSISTANCE ET DE SOUTIEN À LA PROMOTION DE LA PME

Le terme Assistance à l'entreprise n'est pas très usité dans la littérature française. On lui préfère les notions d'Aide à l'entreprise, de Promotion à l'entreprise, de Conseil à l'entreprise. Lorsqu'on évoque la notion d'Assistance on l'arrête le plus souvent à l'Assistance technique encore que cette dernière prête à confusion et couvre des aspects différents selon les approches. Cette attitude peut s'expliquer dans la mesure où le mot Assistance peut avoir une connotation ambigu sinon même péjorative. Impliquant une incapacité de prise en charge par les individus ou les Institutions de leur propre destinée, son emploi peut donner lieux à des hésitations. Par contre, le doute se pose lorsqu'on se rend compte que les notions qu'on lui préfère dérivent sur des analyses fragmentaires du phénomène. L'on comprend alors pourquoi les anglophones en ont fait un usage courant pour désigner la mise en place d'un ensemble de stratégies et d'actions dont le but est de favoriser le développement des entreprises.

Définie ainsi l'assistance à l'entreprise, et partant à la PME, n'en constitue pas moins une réalité complexe. Cette complexité découle notamment :

- de la multiplicité des acteurs et la diversité de leur finalité ;
- de la disparité des formes de l'Assistance et des procédures mises en œuvre.

Ainsi, l'assistance à la PME peut revêtir plusieurs formes selon des critères de classification d'une typologie qui s'articule autour de son origine, sa nature, son niveau d'intervention, sa durée, son secteur et son domaine de prédilection. Ainsi, l'Assistance à la PME embrasse des domaines très variés.

Pour mesurer son impact sur la création de la PME, des possibilités sont ouvertes en se référant aux six critères sus-mentionnés. Pris isolément, ces derniers peuvent cependant nous entraîner vers des résultats parcellaires et disparates. C'est pourquoi nous préférons les intégrer dans ce que nous avons indiqué comme les acteurs de l'Assistance à la PME et leur finalité.

En effet, comme toutes les stratégies et les actions à mettre en œuvre, l'Assistance prend son essence là où elle est incitée et tire sa valeur par rapport à ceux qui sont censés en

être les bénéficiaires. A ce titre, nous distinguerons deux grands acteurs : les acteurs sources en l'occurrence, ceux que nous avons appelés dans la typologie, l'origine de l'Assistance et l'acteur récepteur à savoir l'entrepreneur et à travers lui la PME. l'assistance est donc fonction des acteurs sources et de l'acteur récepteur. Si elle est l'approche par laquelle l'Assistance à la PME peut être appréhendée, il nous faut aller plus avant et indiquer par les interventions des acteurs sources les questions sur lesquelles les recherches ont été principalement dirigées.

Pour les organismes internationaux l'Assistance à la PME s'inscrit dans l'appui au développement du secteur privé. Des fondements conceptuels sous-tendent cette Assistance. L'OCDE (1992) précise ces différents points. Tout d'abord, l'aide ne saurait être plus efficace que l'environnement politique, économique et administratif dans lequel elle s'inscrit. Il faut donc l'axer davantage sur l'établissement des conditions indispensables à son efficacité. Par ailleurs, si l'on mesure mieux que l'existence d'un secteur privé dynamique est d'une importance vitale, il ne peut y avoir réellement de performance sans un secteur public efficient. Il est indiqué cinq (05) axes d'actions :

- Le développement des Institutions et l'apport d'avis pour la réforme des politiques au niveau macro-économique comme aux niveaux sectoriels ;
- La transmission de l'expérience acquise par le secteur privé des pays donneurs dans la mise en place des structures organisées ;
- La priorité à la création adéquate de services de crédits ;
- La création de liens directs entre des entités du secteur privé des pays donneurs et leurs homologues des pays en développement ;
- Le respect du jeu de la concurrence lorsque d'importants concours de coopération technique est définie "comme la gamme d'activités d'aide dont le but est de mettre en valeur les ressources humaines en élevant le niveau de connaissances, des qualifications, du savoir-faire technique et des aptitudes productives des habitants du Tiers-Monde".

Les principaux instruments retenus sont la création de filières de formation, la fourniture de prestations d'experts nationaux ou expatriés, les avis techniques ou de caractère général, l'aide pour la préparation de différentes enquêtes et études, les contributions pour des activités concernant la science, la recherche et la technologie.

En outre, l'appui prend différentes formes selon les donateurs : coopération avec les ONG nationales et/ou internationales ; coopération avec les professionnels privés nationaux

et/ou internationaux ; exécution directe par l'intermédiaire des agences d'exécution sous la forme de projets dirigés par les CTP (Conseillers Techniques Principaux) et/ou des directeurs nationaux. L'appui embrasse également plusieurs domaines (formation, étude de faisabilité, ouverture de ligne de crédits ...) et on observe de plus en plus une coopération entre les organisations. Ainsi, La mise en oeuvre de l'Assistance internationale dans son ensemble et par là celle relative à la PME, résulte de longues procédures et il faut beaucoup de temps, parfois des années pour que des projets deviennent effectifs.

5.2.1 - L'ENTREPRENEUR ET L'ASSISTANCE À LA PME

Comment l'entrepreneur perçoit-il l'Assistance à la PME ?

Une telle interrogation est cruciale car elle devrait permettre de boucler la matière en ce sens qu'elle intègre la partie pour laquelle toutes les stratégies et les actions ont été déclenchées.

La réponse laconique serait : tout et rien. Cette réaction pourrait être prise comme une sorte de facétie, or il n'en est rien. Elle traduit très bien les dispositions d'esprits dans lesquelles se trouvent l'entrepreneur en Algérie.

L'assistance lui apparaît de prime abord comme la solution miracle à tous ces problèmes pour devenir ensuite un passage obligé d'accès à un financement.

- *L'assistance comme une solution miracle*, l'assistance est perçue dans ce cas sous trois angles :

- Le porteur de plusieurs interventions intégrées
- Le fournisseur de produits concrets (capital technique et financier, clients...)
- Le détenteur de remèdes immédiats

Cette appréciation se vérifie à travers les demandes exprimées. A la limite l'entrepreneur s'attend à ce que l'Assistance prenne la direction des affaires à sa place.

L'insuffisance de la médiatisation de l'Assistance est à l'origine de cette situation. L'entrepreneur a très peu d'informations sur la consistance et les raisons d'être de l'Assistance. Par souci de se préserver contre un excès d'entrepreneurs potentiels, les projets préfèrent la discrétion. C'est la raison souvent évoquée contre le manque de publicité.

- *L'Assistance comme un passage obligé.* L'entreprise Algérienne, et encore moins la PME, a très peu recours à l'Assistance d'abord parce qu'elle estime en savoir plus que des personnes étrangères à l'entreprise. De plus, elle est méfiante vis-à-vis de toute intrusion dans ses affaires pensant à tort ou à raison être dépouillée de ses idées. Et enfin l'Assistance s'apparente plus pour elle à des gaspillages de temps et d'argent qu'à des investissements. Au plus fort de ses vicissitudes, elle fait rarement appel à l'Assistance préférant s'en remettre au hasard du destin.

5.2.2 - L'ÉTAT ET L'ASSISTANCE À LA PME

Ce qui fait intervenir l'Etat dans l'Assistance à la PME, il nous faut revenir aux évolutions de ces dernières années. Un bouleversement notoire a marqué la période. Les pays en voie de développement (PVD) sont entrés dans les politiques d'ajustement structurel appuyée par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale.

Cette politique étant d'inspiration libérale, le fondement actuel de l'économie de ces pays est devenu la privatisation et la libéralisation. En d'autres termes, l'Etat entrepreneur par la nationalisation ou la prise de participation directe doit disparaître faisant place à une multitude d'entrepreneurs privés. Dans cette optique l'Etat passe de l'Etat "Providence" à ce qu'Armand Bizaquet (1) appelle "l'Etat catalyseur" dont la fonction est d'informer, simplifier, accompagner.

Les écrits mentionnent le rôle des Institutions où la création d'entreprise est le fait d'une politique d'actions concertées. L'on relève dans les pays avancés une vaste campagne d'aide de subventions, de concours et facilités pour aider le créateur. Ces interventions prennent des formes diverses comme les aides fiscales et sociales et alors que beaucoup s'interrogent encore sur leurs effets, d'autres y trouvent déjà des atouts.

S'agissant des PME en Algérie, l'Assistance de l'Etat y est encore ressentie comme du domaine théorique. La PME est prise en otage comme un enjeu politique et non économique. Ces impressions se ressentent également à travers les querelles de Ministères dont l'aboutissement est le retard dans les décrets d'application, l'absence de stratégie d'ensemble et donc d'interlocuteur unique pour la PME et qui se traduisent dans les faits par des perpétuelles tracasseries administratives exacerbées par des agents sans formation.

L'Algérie s'est mise dans l'obligation de réviser les systèmes de développement adoptés depuis l'indépendance et qui étaient basés sur le monopole de l'état dans l'activité économique (concrétiser par des grandes entreprises publiques). Cette obligation était induite par la crise atroce du chômage qui s'est accumulé durant les dernières années et comme une mesure d'accompagnement des réformes économiques imposées par la mondialisation économique.

En effet, le problème du chômage est devenu un aspect spécifique dans les économies modernes, et a obligé plusieurs pays à donner de l'importance aux petites et moyennes entreprises. Ce mode d'entreprises demeure dans le marché mondial le moyen le plus fiable d'absorber la masse des travailleurs en chômage et ce qui aboutit à l'absorption de la pression sociale qu'affronte la plus majorité des états. Il devient donc important d'accompagner et de soutenir l'implantation d'un tissu PME et de société, pour améliorer la condition de vie et absorption du chômage, et ce, qui aide à baisser la pression sociale et la stabilité sans compter l'apport bénéfique sur le plan économique.

Au début des années 90 le tissu industriel en Algérie est constitué essentiellement d'entreprises publiques à 80% et les 20% restantes sont des entreprises de petites industries (PME/PMI) appartenant au secteur privé. Ce n'est qu'à partir de 1995 qu'on s'est intéressé au secteur de la PME, c'est à dire à partir de l'engagement de l'Algérie avec le FMI dans le cadre du programme de restructuration. Dès lors, les PME ont connu une importance particulière caractérisée par l'institution d'un ministère chargé de la PME/PMI, malgré le niveau insuffisant du secteur qui totalise plus de 179 mille entreprises, ses dernières nécessitent des réformes radicales malgré l'insuffisance du financement engagé en faveur de ces entreprises en comparaison avec les pays développés.

Nonobstant des bonnes intentions pour l'amélioration du secteur des PME/PMI ce secteur nécessite plus d'effort pour son amélioration. Comportant théoriquement 200.000 entreprises qui restent quand même insuffisantes, sans oublier que 50% d'entre elles ont été créées seulement durant les cinq (05) dernières années et les 30% restantes durant les dix (10) dernières années, cette évolution structurelle dans la structure de notre économie justifie clairement la nécessité de l'amélioration du secteur.

Malgré que les entreprises de production concrétisent les investissements réels et la création de la valeur ajoutée il est à signaler une domination des entreprises de prestations de

services par rapport aux entreprises de production du fait que l'existence d'entreprises de prestation de services demeure un facteur essentiel et est un des piliers porteurs du développement de l'économie par son soutien à l'activité industrielle aussi qu'elle est le moyen de réaliser la stratégie de promotion des exportations. Il s'avère, donc, nécessaire d'adopter une stratégie pour l'orientation des investissements vers les PME ainsi que la prise en charge des mécanismes de leur soutien et leur promotion. Mais une réalité dont on ne peut sous-estimer et que légiférer et tracer les politiques macroéconomiques n'est pas toujours suffisant au développement du secteur sans être accompagnés de mesures similaires sur le plan microéconomique c'est-à-dire à l'échelle de l'entité économique qui est l'entreprise.

Aussi, l'esprit d'entreprise est inégalement réparti entre les individus et entre les nations mais il est présent partout. Il peut être encouragé ou découragé par les lois et les coutumes.

5.3 – LES ORGANISMES ET PROGRAMMES D'APPUI À LA PROMOTION ET SOUTIEN DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LA PME

Un intérêt particulier au secteur s'est imposé en raison de la croissance du nombre des PME au cours de la dernière décennie. Ceci a exigé la conjugaison des efforts de l'État et des différents organismes dans le même but d'aider ces entreprises à atteindre leurs objectifs et participer au développement économique. Nous citons principalement toutes les institutions et les aspects de ce soutien et promotion de l'entrepreneuriat et du secteur de la PME dans les domaines de l'investissement, l'emploi, le financement, l'accompagnement ...etc. C'est dans ce contexte qu'on essayera de donner une vision plus claire sur tous les aspects législatifs, réglementaires et opérationnelles adoptés jusque là par les différents organismes gouvernementaux et non gouvernementaux pour la mise en valeur du secteur de l'entrepreneuriat et la PME.

En fait, les appuis semblent être composés d'actions concertées à deux niveaux. Il s'agit principalement des Institutions publiques de l'Etat et les Organismes non gouvernementaux.

5.3.1 – RÔLE ET INTERVENTION DE L'ÉTAT

- le Dispositif réglementaire :

il s'agit là principalement de la Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant : « *Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)* »¹ . qui préconise les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente loi et ayant pour objectifs de définir le cadre législatif de la politique de l'État en faveur des PME et de l'entrepreneuriat en général.

- Organismes public :

- **ANDI²** : l'Agence Nationale de Développement des Investissements instituée par l'ordonnance n°: 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, l'ANDI est un établissement public à caractère administratif (EPA), au service des investisseurs nationaux et étrangers. Cette agence est dotée de la personnalité morale, d'une autonomie financière et ayant pour missions dans le domaine des investissements en relation avec les administrations concernées :

- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements;
- Accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non-résidents;
- Faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de concrétisation des projets à travers les prestations du guichet unique décentralisé;
- Octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur;
- Gérer le fonds d'appui à l'investissement qui est destiné à financer la prise en charge de la contribution de l'État dans le coût des avantages consentis aux investissements, notamment les dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement;
- S'assurer du respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération.

La décentralisation de l'agence au niveau local par les guichets uniques décentralisés (GUD) contribuera au rapprochement de l'investisseur de l'organe chargé du développement

¹ paru au Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire No 77 du 15/12/2001, p4-7 (voir Annexe 1).

² Organisme remplaçant l'Agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI), après plus de huit années (8) d'existence (depuis 5 octobre 1993).

et du suivi de l'investissement. Cette implantation de structures décentralisées pourvues de leur propre guichet unique donnera un essor particulier au développement local, permettra l'accès à l'information en matière d'opportunités économiques locales et assurera une meilleure localisation des projets.

- **ANSEJ** : Créée par décret exécutif No : 96-296 du 08/09/1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (cf. **Annexe1**) et mise sous l'égide du chef du gouvernement, dont ministre de l'emploi se charge du suivi de son activité, modifié par le décret exécutif No 01-162 du 10/07/2001 qui attribue la charge du suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'agence au ministre de l'action sociale et de la solidarité nationale. Cet organisme se charge de huit (08) fonctions principales qui sont :

l'agence a pour mission, en relation avec les institutions et organismes concernés :

-De soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets d'investissements;

-De gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt, dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi;

-De notifier aux jeunes promoteurs dont les projets sont éligibles aux crédits des banques et établissements financiers, les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus;

-D'assurer le suivi des investissements réalisés par les jeunes promoteurs en veillant au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'agence et en les assistant, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la réalisation des investissements.

-D'encourager toute autre forme d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes, à travers notamment, des programmes de formation-emploi et de, pré-embauche.

À ce titre, l'agence est chargée notamment :

-de mettre à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, technique, législative et réglementaire relatives à l'exercice de leurs activités;

- de créer une banque de projets économiquement et socialement utiles;
- de conseiller et d'assister les jeunes promoteurs dans le processus de montage financier et de mobilisation de crédits;
- d'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets, de la mise en œuvre du schéma de financement et du suivi de la réalisation et l'exploitation des projets;
- de passer des conventions avec tout organisme, entreprise ou institution administrative publique ayant pour objet de faire réaliser, pour le compte de l'agence, des programmes de formation - emploi et/ou de pré-embauche de jeunes auprès d'employeurs publics ou privés;

Pour mener à bien sa mission, l'agence peut :

- faire réaliser par des bureaux d'études spécialisés et pour le compte des jeunes promoteurs d'investissements, des études de faisabilité;
- faire réaliser par des structures spécialisées des nomenclatures types d'équipements;
- organiser sur la base de programmes spécifiques établis avec les structures de formations, des stages d'initiation, de recyclage et de formation aux techniques de gestion et de management en direction des jeunes promoteurs;
- faire appel à des experts chargés de l'étude et du traitement des projets;
- mettre en œuvre toute mesure de nature à permettre la mobilisation et l'utilisation, dans les délais impartis, de ressources extérieures destinées au financement de la création d'activités en faveur des jeunes, conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
- Donner le soutien et le conseil aux créateurs d'entreprises, et le suivi financier des crédits alloués aux projets durant leur réalisation;
- La gestion du fond de la caisse nationale de la promotion de l'emploi de jeunes;
- Mettre à disposition des créateurs d'entreprises en informations de type économiques, techniques, juridiques et organisationnelles relatives à leurs activités.

En résumé l'agence se propose de fournir le soutien moral, financier, et technique aux créateurs d'entreprises et veille à ce que les entreprises créées activent dans des domaines profitables et capables d'assurer la continuité d'emploi et générant des revenus pour les créateurs d'une part et d'autre part, assurer le remboursement des crédits alloués dans les délais.

- **LES COLLECTIVITES LOCALES** : sont représenté par la wilaya, les daïras, les communes aux quelles se dirigent généralement les créateurs d'entreprises et les chefs d'entreprises soit directement soit par le biais d'autres organismes pour l'obtention de terrains ou de l'immobilier pour leurs investissements, ce qui laisse parfois apparaître des régions attirant les entreprises et de ce fait elles pourront atteindre certains de leurs objectifs qui est de participer au développement local et engendrer l'intégration et la complémentarité des régions.

- **LES BANQUES** : dont personne ne peut négliger le rôle essentiel qu'elles jouent dans la vie des entreprises du fait quelles sont la source principale de leur financement.

5.3.2 - PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE LA PME

En plus de l'édifice réglementaire engagé par le gouvernement en faveur de la PME, ainsi que les différentes structures mises en places pour l'encadrement et de valorisation du secteur de la PME, d'autres actions ont été entreprises sous forme de programmes et projets visant essentiellement un meilleur encadrement des PME et l'appui à leur développement. L'objectif de ces programmes est de rendre disponible une multitude de services dans des domaines aussi variés que la formation, l'information, le conseil, l'expertise, l'application des normes, la sous-traitance et autres, auxquels les PME restent très sensible. L'impulsion à la création de nouveaux instruments de financement et de développement des PME-PMI figure également à l'ordre jour de ces programmes. Principalement, ces programmes concernent :

- L'appui aux PME co-financé par l'Algérie et l'Union Européenne
- Projet " conseil et formation aux PME-PMI "
- Projet " montage de Pépinières d'entreprises "
- Programme de soutien à la protection de l'environnement (initiative Med-policies)
- Initiative EUMEDIS : Vers une société de l'information

En outre, l'appui prend différentes formes selon les donateurs : coopération avec les ONG nationales et/ou internationales ; coopération avec les professionnels privés nationaux et/ou internationaux ; exécution directe par l'intermédiaire des agences d'exécution sous la forme de projets dirigés et/ou des directeurs nationaux. L'appui embrasse également plusieurs

domaines (formation, étude de faisabilité, ouverture de ligne de crédits ...) et on observe de plus en plus une coopération entre les organisations.

- PROGRAMME MEDA " APPUI AU DÉVELOPPEMENT DES PME/PMI EN ALGÉRIE "
CO-FINANCÉ PAR L'ALGÉRIE ET L'UNION EUROPÉENNE

Amer HARKAT, « le programme MEDA : appui au développement des PME/PMI en Algérie », revue Espaces PME, n :1, mars-avril 2002,p16-18.

Le constat des difficultés de développement des pays de la zone Méditerranée reste posé malgré leur proximité géographique avec l'Europe. Dans ce contexte, les pays concernés ne peuvent espérer relever le défi de la croissance et du développement durable sans une accélération radicale du processus de transition économique. Pour mener à bien cette transition, les pays méditerranéens doivent favoriser le dynamisme du secteur privé en adoptant un cadre réglementaire et administratif moins contraignant, en réformant leur système fiscal et en restructurant radicalement leur secteur financier et les entreprises publiques¹. Que nous qualifierons de conditions d'accès au marché européen.

Lors de la Conférence de Barcelone, en 1992, 15 pays de l'Union Européenne et 13 pays tiers méditerranéens ont décidé de créer une zone de libre-échange méditerranéenne à l'horizon 2010. Ceci induira probablement des effets positifs à l'intégration des différentes économies méditerranéennes qui risque d'être la source de difficultés au regard des différences de compétitivité et d'organisation économique, de développement industriel et de potentiel technologique. Ce qui a conduit les partenaires de ce processus à mettre en œuvre des programmes d'appui au profit des pays tiers.

C'est dans ce cadre que le Gouvernement Algérien et l'Union Européenne ont convenu des programmes d'appui dans différents domaines et parmi ses programmes le programme MEDA qui a suivi un accord et qui a fait l'objet d'une convention de financement (voir tableau)spécifique signée en 1992 par les deux parties. Ce programme est placé sous la double tutelle de la Commission Européenne et du Ministère des Affaires Etrangères, coordonnateur national du programme, le Ministère de la PME/PMI en est le

¹ Déclaration du commissaire Chris Patten Membre de la Commission européenne chargé des relations extérieures, tiré du RAPPORT DE LA COMMISSION AU CONSEIL ET AU PARLEMENT Européen, Rapport annuel du programme Meda 2000, Bruxelles, COM (2001).

bénéficiaire. Cet accord est révélateur de la volonté de l'Etat Algérien de s'impliquer pleinement dans la coopération voir l'intégration économique méditerranéenne.

Tableau 5.2 - Projets MEDA engagés envers l'Algérie durant 1996-1999 (en 10⁶ euros)

Secteur/Projet	Montant	Répartition
A. Appui à la transition économique	129,00	79 %
Bonifications d'intérêts « dépollution industrielle » (BEI)	10,75	
Appui aux PME/PMI	57,00	
Appui à la restructuration industrielle	38,00	
Appui à la modernisation du secteur financier	23,25	
B. Facilités d'ajustement structurel/sectoriel	30,00	18 %
Facilité d'ajustement structurel	30,00	
C. Renforcement de l'équilibre socio-économique	5,00	03 %
Appui aux ONG	5,00	
Total A.+B.+C.	164,00	100 %

Source : d'après le rapport de la commission au conseil et au parlement européen, 2001.

L'objectif global du programme est de mettre à niveau et d'améliorer la compétitivité du secteur des PME privées afin qu'il contribue par une part plus importante à la croissance économique et sociale.

Les objectifs spécifiques quant à eux visent :

- L'amélioration des capacités des PME privées pour leur permettre de s'adapter aux exigences de l'économie de marché ;
- L'amélioration de l'accès à l'information professionnelle des chefs d'entreprises et des opérateurs économiques ;
- La contribution à une meilleure satisfaction des besoins financiers de PME ;
- L'amélioration de l'environnement entrepreneurial par un appui aux organismes directement concernés par le secteur de la PME ;
- Améliorer la compétitivité des PME/PMI, par une assistance technique (conseils, formation, information) ;
- Mise à niveau d'Organismes d'Appui devant eux-mêmes offrir des services aux PME/PMI ;
- Disponibilité d'un réseau national d'information en matière de gestion et de diffusion d'informations économiques, financières, et techniques à destination des PME/PMI.

Il convient de préciser, à propos de ces critères, que le programme visera à privilégier les entreprises à portée régionale, susceptibles de créer des emplois, de générer des exportations et ayant une certaine exemplarité et duplicabilité. La motivation du chef

d'entreprise et la rigueur de sa gestion financière seront un élément déterminant. Il convient d'insister sur l'utilité de ce programme dans la mesure où il permet aux opérateurs économiques privés algériens de bénéficier d'une expérience internationale de haut niveau.

Le programme « Appui au développement des PME/PMI en Algérie » est doté d'une enveloppe globale évaluée à 66.445.000 euro, dont 57 millions débloqués par l'Union Européenne, la part de l'Etat algérien dans ce financement s'élève à 5,3 million d'euro et d'une participation des entreprises efficaces et organismes institutionnels candidats au programme s'élève d'un montant de 4,125 million d'euro, pour soutenir le développement des PME/PMI. La durée de financement des entreprises est fixée à cinq (5) années et qui s'étalera d'un montant moyen de l'ordre de 15,2 million d'euro pour chaque année. Cet accord porte, aussi, sur la création de cinq (5) entreprises financières orientées principalement à la promotion de la PME et le financement de 75 projets (selon des critères d'éligibilité prédéterminés) dans le cadre de la mise à niveau qu'effectue le gouvernement en faveur de 3.000 moyennes entreprises. Depuis octobre 2000 une équipe d'experts a été retenue par les services de la Commission Européenne et devant mettre en oeuvre ce programme. Ces experts sont appelés à travailler en étroite collaboration avec les services du Ministère de la PME/PMI, bénéficiaire et co-signataire de la Convention Financière conclue en 1999 entre le Gouvernement Algérien et la Commission Européenne. Ce programme sera mis en oeuvre par l'Unité de Gestion de Programme (UGP) composée des experts sélectionnés par la Commission Européenne et par des experts (huit (08) experts) dans des domaines variés et complémentaires notamment en PME, Formation, Information, administration, financement, Informatique...etc. retenus par la partie algérienne afin de faire partie de l'UGP. Cette équipe sera établie à Alger pour toute la durée du programme et devra établir les plans opérationnels:

- **Le Plan Opérationnel Global (POG) :** Couvrant les cinq années du programme lequel sera soumis pour approbation aux autorités de tutelle par la Direction de l'UGP. Ce POG comprendra notamment :

- la logique d'intervention de ce programme ;
- l'organisation de travail de l'UGP ;
- les critères de suivi du Programme ;
- le chronogramme des activités ;
- le Guide du Candidat.

- Le Plan Opérationnel Annuel (POA)

Ce plan sera élaboré chaque début d'année et qui contiendra le détail des activités prévues au programme et ce en termes d'objectifs, d'actions. Il identifiera également les projets soutenus par ledit programme et les entreprises PME bénéficiaires. L'objectif global de ce Programme, rappelons-le, est de mettre à niveau et améliorer la compétitivité des PME/PMI privées Algériennes pour leur plus grande contribution à la croissance économique et sociale. Quant aux objectifs spécifiques de ce Programme ils visent à :

- Améliorer les capacités des PME/PMI pour une meilleure adaptation aux évolutions imprégnées par l'économie de marché ;
- Améliorer l'accès à l'information professionnelle des Chefs d'Entreprise et des opérateurs économiques publics et privés ;
- Contribuer à une meilleure satisfaction des besoins financiers des PME ;
- Améliorer l'environnement entrepreneuriale par un appui aux institutions et organismes directement concernés par le secteur de la PME/PMI.

Notons, que malgré l'insuffisance des montants alloués au financement des PME, en comparaison avec les pays développés, il reste qu'elles sont d'une importance particulière vue qu'elles ont été utilisé de manière très encourageantes. Aussi, il est prévu que la part du fond de promotion de la concurrence industrielle (FCPI) devra atteindre 17,2 million \$USD à l'année 2002. ce fond exige des entreprises, sollicitant son aide, des caractéristiques qui ont été définies par la loi de finance 2000 et dont les modalités d'utilisation sont fixés par l'ordonnance du 16 juillet 2000 et qu'on résumera sur :

- être du type moyenne ayant un caractère industriel,
- avoir un age de création dépassant trois (3) années,
- avoir plus de 30 employés permanents,
- avoir une bonne santé financière.

Un dossier de diagnostic de situation de l'entreprise est remis au Conseil National de la Concurrence Industriel (CNCI) pour pouvoir l'intégrer dans le plan de mise à niveau, et après avoir satisfait certaines normes internationales définies par le conseil.

- PROJET « CONSEIL ET FORMATION AUX PME-PMI »

Il s'agit d'un projet s'inscrivant dans le cadre de la coopération technique Algéro-Allemande. L'unité de gestion de ce programme est composée de cinq (05) instituts supérieurs de formations en management, le montant global du projet initialisé est arrêté à 3 millions de DM. Un nombre de 50 consultants formateurs perfectionnés en Allemagne et environ 250 agents conseils en PME. Il est prévu aussi un 2ème projet au titre de la coopération d'un montant de 2,3 millions DM ayant pour objectif de promouvoir le mouvement associatif d'entreprise.

- PROJET " MONTAGE DE PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES "

La pépinière d'entreprise est une micro-institution dotée d'un petit personnel de gestion qualifié qui fournit l'espace nécessaire, des installations communes et un accès à des services d'appui technique et commercial en un ensemble financièrement abordable. Cet appui s'est révélé de nature à faciliter le démarrage d'entreprises en reculant les coûts et retards initiaux, permettant d'accroître très sensiblement les perspectives de succès d'entreprises naissantes.

Les principales caractéristiques de la pépinière sont les suivantes : les entrepreneurs-stagiaires sont soigneusement sélectionnés ; ils sont aidés dans la préparation de plans d'activités et pour l'accès à un capital de lancement ; ils reçoivent une formation en gestion de petites entreprises ; et après une période déterminée de soutien, les entreprises ayant réussi leur phase de démarrage sortent de la pépinière pour laisser la place à de nouveaux entrants. L'une des autres caractéristiques importantes de la pépinière d'entreprises est qu'elle est elle-même gérée comme une entreprise, de façon autonome et, théoriquement, elle n'est plus tributaire de dons et de subventions une fois qu'elle devient pleinement opérationnelle. Elle reçoit presque toujours un appui initial des autorités locales, par exemple, sous la forme de locaux à loyer modique (ou mis gratuitement à leur disposition). Mais lorsque ces locaux à usage locatif restent entièrement occupés au bout de trois ou quatre ans, les dépenses de fonctionnement de la pépinière- personnel de gestion, services publics et dépenses connexes- doivent être couvertes par le revenu des loyers et services.

La pépinière d'entreprises est un centre à vocation de service, qui est tributaire des équipements et installations des universités et laboratoires voisins, ainsi que de services

professionnels d'un réseau non officiel de soutien de la communauté avoisinante. Si la pépinière est une micro-institution, les parcs industriels et les parcs technologiques représentent des aménagements plus vastes et plus durables. Cependant, on peut toujours installer une pépinière dans un parc existant ou créer le parc autour d'une pépinière.

Les principaux objectifs de la pépinière sont de promouvoir une culture de l'entreprise et d'accroître la participation des entrepreneurs, il est clair qu'un tel programme pourrait contribuer utilement à stimuler les petites entreprises.

- PROGRAMME DE SOUTIEN À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT (MED-POLICIES)

Ce programme, initié par le Ministère en charge de l'environnement et auquel s'associent des structures du Ministère de la PME/PMI. Ce programme offre des possibilités de financement sur les fonds de la coopération internationale, relatifs à la protection de l'environnement. Des projets d'investissement, susceptibles d'être soumis à des normes strictes de respect de l'environnement, peuvent s'adresser au ministère qui se chargera d'introduire leurs demandes au comité interministériel en charge de ce dossier.

Dans le cadre de la promotion de l'intégration économique et de l'environnement, le Ministère de la PME/PMI a bénéficié tout comme les autres secteurs stratégiques de l'économie de l'initiative Med-Policies II qui a pour thèmes :

- " Commerce et Environnement " ;
- " Impacts des Réglementations Environnementales sur le commerce et la Compétitivité ".

Med-Policies phase II est un projet de la Banque Mondiale sous les auspices de Programme d'Assistance Technique Environnementale pour la Méditerranée (M.E.T.A.P.). Le Med Policies Phase II a été géré à Harvard University depuis 1997 et transféré en janvier 2001, à un organisme placé sous la tutelle des Nations Unies dont le siège sera à Beyrouth (Liban).

L'initiative de ce programme vise la maîtrise des coûts et la définition, en concertation avec tous les partenaires économiques nationaux et étrangers, de la stratégie d'amélioration de la production du commerce, des investissements ainsi que celle de l'environnement.

A ce titre et afin de s'inscrire dans l'initiative Med Policies, une table ronde a été organisée le 02 Octobre 2000 au siège du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et auquel le Ministère de la PME/PMI a participé à l'effet d'adopter des recommandations qui traduisent l'approche retenue par chaque secteur économique sur cette question, qui s'articulaient principalement autour des points suivants :

- Prioriser la contrainte environnementale dans les débats de l'OMC ;
- Assigner à l'Etat un rôle de régulateur et non d'intervenant (agir sur les taxes et les subventions) ;
- Inciter les départements ministériels à intégrer la dimension environnementale afin d'évaluer les impacts environnementaux sur le commerce ;
- Intégrer la dimension environnementale au niveau de la décision financière (défiscalisation, subvention) ;
- Bénéficier de la dimension environnementale pour aider au contrôle du commerce (le coût environnemental sur l'infrastructure et les inputs) ;
- Réviser le code des investissements dans le sens de l'octroi d'avantages particuliers pour la prise en charge de la dimension environnementale ;
- Développer l'outil statistique adaptable aux nouvelles technologies ;
- Encourager la formation dans les PME/PMI, notamment en matière de l'investissement, la coopération bilatérale et multilatérale et le partenariat axé sur l'environnement ;
- Encourager la PME/PMI à développer l'aspect comptabilité analytique ;
- Encourager la participation des acteurs économiques (publics et privés) dans la prise en charge de la dimension environnementale ;
- Aider à la dynamisation de l'Association de protection du consommateur.

Il s'agit là de réflexions susceptibles d'approfondissement et à l'enrichissement qui seront soumises au Programme d'Assistance Technique Environnementale pour la Méditerranée (M.E.T.A.P.).

- INITIATIVE EUMEDIS : VERS UNE SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

EUMEDIS (Euro-MEDiteranean Information Society) est le plus grand projet jamais réalisé par la Commission Européenne pour le développement de la société mondiale de l'information. Il résulte des effets d'entraînement de la conférence euro-méditerranéenne de Barcelone des 27 et 28 novembre 1995.

Ce projet vise à soutenir et financer des projets pilotes proposés par des consortiums euroméditerranéens dans 5 secteurs :

- Les réseaux de santé
- Le commerce électronique
- L'accès multimédia au tourisme et au patrimoine culturel.
- Recherche appliquée dans l'industrie, le commerce et l'innovation.
- Domaine de l'éducation

Dans ce cadre le Ministère de la PME/PMI a proposé un projet intitulé "Bourse Euro-Méditerranéenne de la sous-traitance et du partenariat pour la promotion de la PME-PMI: Portail Web/Pays, ex : Portail Algérie"

Les termes de la dénomination du projet dénotent d'une manière explicite sa dimension et son envergure qui s'articule autour d'une vision, à la fois régionale (espace Euro-méditerranéen) et parcellaire (approche par pays : exemple Portail Algérie) d'une bourse de sous-traitance et de partenariat. La création de cette bourse dont l'objectif principal est la promotion de la PME/PMI, qui se réalisera dans le cadre d'un hyper site Web à édifier sur le réseau Internet. Il s'agit d'un site fédérateur comportant des liens entre portails édifiés dans les pays de l'espace euro-méditerranéen.

La bourse Euro-méditerranéenne constituera donc un "vivier" d'informations à caractère économique. Elle vise à favoriser les échanges de données et la complémentarité dans la coopération économique. Elle s'intégrera avec harmonie dans les systèmes d'informations mis en œuvre dans différents pays. On distingue, à titre illustratif : Le portail Algérie, le portail Egypt, le portail Turquie, le portail Tunisie, le portail Maroc, le portail France, le portail Espagne,...etc.

L'édification de l'infrastructure de base (serveurs) de l'ensemble de l'édifice se réalise progressivement autour d'un premier noyau de portails auquel se rattacheraient les pays candidats à la bourse euro-méditerranéenne.

Quant au contenu des informations du site de type portail et à titre d'exemple, le site " Portail Algérie " est un site dédié "bourse PME-PMI": il repose, dans une large mesure, sur les informations recueillies auprès d'un réseau de 04 bourses existantes, recouvrant 04 régions du territoire national (Est, Ouest, Centre, Sud). L'interconnexion physique des 04 bourses

assure la fluidité de la circulation de l'information liée à la sous-traitance, en vue d'un traitement à différents niveaux :

- Local (régions Est, Centre, Ouest, Sud du pays)
- National (Algérie)
- Maghrébin (pays du Maghreb)
- Euro-méditerranéen (rives nord et sud de la méditerranée)

5.4 - LE DÉVELOPPEMENT DE LA PME ET DE L'ENTREPRENEURIAT EN ALGÉRIE

Plusieurs pays en voie de développement ont opté pour la croissance et le renforcement de leurs capacités productives, grâce à la PME. Il est clair que pour avoir une incidence réelle sur le développement des PME l'action en faveur de ces entreprises doit être prise dans une optique de la stratégie économique globale. Parfois, un environnement économique général, peut peser lourdement sur le développement des PME en raison de l'instabilité politique et les changements incessants d'attributions qui pourra confronter toute politique même cohérente à l'égard des PME.

L'Algérie comme d'autres pays devrait voir son économie sortir renforcer de la période actuelle de restructuration et devenir pleinement compétitive sur les marchés mondiaux. Enfin, l'expansion des PME permet d'absorber une partie de la main d'œuvre rendue disponible par la contraction du secteur public.

Et, afin d'encourager l'expansion des PME, il faut agir en deux directions : L'amélioration du cadre dans lequel opèrent les entreprises; stabilisation de l'environnement macro-économique; clarification et applicabilité des lois et règlements; recul des pratiques bureaucratiques et de la corruption; développement de la concurrence sur les marchés; mise en place d'une législation sociale et fiscale adéquate; mise à niveau des infrastructures; meilleur adéquation des ressources humaines aux besoins de la petite entreprise; intérêts bonifiés, assouplir la charge fiscale, subventions à la création d'emplois, dons et apports de fonds propres; formation et conseil; services d'information, zones industrielles et pépinières d'entreprises; agences de développement de PME et de l'entrepreneuriat.

Les programmes de soutien et d'aides aux petites entreprises, doivent être encouragées, suivis, et font partie d'objet d'évaluations permanentes. Souvent, ses programmes souffrent de la méconnaissance de l'environnement et des besoins réels de la petite entreprise.

Par ailleurs, les chambres de commerce et les associations d'entreprises sont susceptibles de faciliter la transition vers le marché puisqu'elles sont censées constituer une source d'informations et de services pour les firmes privées. Elles peuvent aussi faire office de groupes de pression, afin que les PME pèsent davantage dans la collectivité et soient à même de défendre leurs intérêts vis-à-vis des pouvoirs publics et des grandes entreprises, en assurant un meilleur développement.

5.5 - HORIZONS FUTURS ET RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA PME

Dans un contexte de globalisation, de mondialisation de l'économie et de la concurrence. La petite et moyenne entreprise doit s'inscrire dans un contexte, marquée par l'interdépendance des entreprises et de leur marché. Étant donné, que la petite entreprise présente certaines caractéristiques spécifiques, elle ne peut exercer de monopole sur le marché, et sur leur évolution. Donc, sa compétitivité dépend de son choix, c'est-à-dire se positionner dans certains créneaux, niche ou interstice, sur lequel elle œuvre, et ainsi bénéficier d'un effet de différenciation sur leurs concurrents. *«Alors que, durant les trente années de croissance forte, la PME avait connu de grandes difficultés (dans l'artisanat, l'agriculture, le petit commerce...), les années 90 ont vu un nouvel essor des entreprises de petite taille. La création d'entreprises très petites, le développement des entreprises moyennes contribuent à la création d'emplois (...) certains disent qu'elles sont littéralement innombrables, très mobiles, et parfois très cachées. Leur définition permet de comprendre ces difficultés. Elles sont très diverses, et travaillent dans tous les secteurs d'activité. Mais au total, elles ont tout de même des points communs»*¹.

¹ M. Marchesnay, C. Fourcade, 'Gestion de la PME/PMI', édition Nathan, Paris, 1997, p.05

Par ailleurs, le mouvement d'émergence est principalement le fait des entreprises, et en particulier des petites et moyennes entreprises qui grâce à des capacités productives adaptées, répondent à la variété croissante des produits et des activités, en prenant en compte de manière plus pertinente les évolutions et des modes de vie. C'est ainsi, que l'entrepreneur comme l'entreprise doit maîtriser le plus parfaitement son environnement concurrentiel dans lequel il œuvre. L'environnement turbulent constitue sa base de réaction et de compétitivité.

Les recommandations contenues dans cette partie se fondent sur un constat quasi universel en ce qui concerne le secteur de la PME qui atteste que le secteur est à même de combiner avec succès croissance économique et création d'emplois, et ce grâce à sa forte capacité à s'adapter aux évolutions des technologies et du marché.

Les recommandations pour le développement du secteur s'appuient également sur les conclusions des travaux de la Commission Interministérielle présidée par les services du Ministère de la PME/PMI en février 1999, elles portent essentiellement sur :

- La nécessité de faire évoluer le cadre administratif et réglementaire actuel en un ensemble souple et débarrassé de ces contraintes.
- L'accompagnement du secteur par des programmes d'appui et de soutien multifformes.

En termes de perspectives, la politique de développement pour les prochaines décennies doit inévitablement inclure la PME/PMI comme vecteur de croissance et ce pour au moins trois raisons :

- La PME constitue un fondement socio-économique extrêmement important compte tenu de leurs capacités à créer de l'emploi.
- Ces entreprises permettent, de par leur répartition spatiale, de stabiliser les populations.
- Les PME disposent d'une grande capacité d'adaptation aux évolutions du marché et ceci leur permet de s'imposer en tant qu'élément actif de modernisation de toute la sphère de production.

Cependant, Il y a lieu de signaler que de tels objectifs, pour aussi stratégiques qu'ils soient, demeurent tributaires des programmes d'appui et de soutien que les pouvoirs publics se doivent d'initier dans le cadre d'une véritable stratégie de développement de la PME/PMI.

PARTIE 3. ÉTUDE STATISTIQUE ET EMPIRIQUE

Au-delà de l'apparente extrême diversité de la population des entrepreneurs, on peut s'interroger sur l'existence de similitude de profils au sein de cette population, et ce notamment en matière régularité de comportements. Notre travail se concentrera exclusivement sur la dynamique des Petites et Moyennes Entreprises, envisagée sous l'angle de leurs propriétaires-dirigeants. Dans notre cas, le rôle de l'entrepreneur et son style de gestion il importe de prendre en compte une dimension très importante qui est le profil et la personnalité de l'entrepreneur. Celle-ci interagit avec l'ensemble des autres facteurs situationnels et environnementaux puisqu'elle préfigure, voire même conditionne, la vie de l'entreprise.

Les méthodes factorielles et les techniques de classification automatique ont été utilisés pour essayer de dégager cette importance que revêt le profil de l'entrepreneur de Ouargla dans la survie de son entreprise.

Pour finir, le protocole empirique utilisé ici a agi comme un raccourci de l'épistémologie - en d'autres termes, il nous a permis de lire les situations basées sur les paradigmes dictés par notre expérience et en plus par une confrontation de théorie et la réalité.

CHAPITRE 6 - CADRE GENERAL D'ETUDE DES PHENOMENES ENTREPRENEURIAUX

6.1 - METHODES ET THEORIE D'ETUDE DES PHENOMENES ENTREPRENEURIAUX

Ayant égard à la méthode d'approche des phénomènes entrepreneuriaux, il est possible de distinguer les composants empiriques et théoriques - étant que le processus est en une combinaison des deux. Étant que le processus méthodologique est opérationnel et sans interruption durant la collecte, l'analyse et l'interprétation de données, et qui peut ressortir en finalité du travail.

La description du cadre méthodologique se réfère davantage aux aspects des travaux sur le terrain et à moins à la méthode employée pour comprendre la connaissance antérieure, comme si le fait de l'inclusion faisait partie d'un exercice dans le modèle plutôt qu'une méthode. Il est vrai qu'une recherche de ce type ne permet pas de décrire les deux dimensions dans leur intégralité. Nous avons choisi de décrire le procédé utilisé dans la construction conceptuelle (l'épistémologie dialectique de Pagès), bien que nous devions préciser que, empiriquement parlant, le travail longitudinal a impliqué une étude de cas comme moyen de l'accès de champ, et tracer cognitif combiné avec l'observation et l'étude des profils en tant qu'outils de collecte et d'analyse de données. On peut considérer le travail comme étant un exercice purement conceptuel en nature puisque l'aspect empirique dans sa portée simplement exploratoire. Tandis que quelques textes suggèrent que l'empirisme ne soit plus à la mode pour la collecte de données dans le domaine de l'esprit d'entreprise, ceci ne devrait pas être pris comme *stricto sensu*; n'est pas ce que les auteurs disent. Par exemple, une étude empirique exploratoire est une excellente sauvegarde à bien des égards, d'abord parce qu'elle permet à des chercheurs de rester premièrement avec la réalité, et en second lieu parce qu'elle les empêche de faire de fausses prétentions. Pour finir, le protocole empirique employé ici agit en tant que rupture épistémologique - en d'autres termes, il nous a permis de lire les situations basées sur des paradigmes faiblement dictés par notre expérience mais plus par une confrontation de théorie et la réalité.

Théoriquement, le processus a été basé sur ce que Pagès¹ (1986, 1993) a fait référence en tant que "épistémologie dialectique". deux significations peuvent être données à ce travail. La première consiste à utiliser habituellement le terme de dialectique, toutes les fois que nous étudions un objet dont les dimensions sont inséparables et irréductibles à savoir dans notre cas l'entrepreneur et l'organisation. La seconde fait référence La seconde se rapporte à la manière dont l'objet est étudié, et l'implique d'appliquer le processus à partir de différents points de vue, en utilisant une approche interdisciplinaire menant principalement à étendre l'interrogation épistémologique. Les deux significations ne sont pas mutuellement exclusives, et se combinent pour constituer l'épistémologie dialectique. L'analyse est dialectique sous la première signification, parce qu'elle intéresse les deux inséparables dimensions du phénomène, à savoir l'entrepreneur et l'organisation. C'est également dialectique sous la deuxième signification, parce qu'elle respecte l'idée générique qu'elle est nécessaire pour surmonter un des problèmes principaux dans les sciences humaines et les sciences sociales. - l'implication ou l'application des courants et tendances sont considérées comme d'une importance primaire en étudiant l'objet, lesquelles ne peuvent être ignorées. Ceci mène généralement à un genre de vue d'ensemble, un niveau d'abstraction ne permettant pas la compréhension du fondement des courants employés (un manque de compréhension mènerait à l'éclectisme anarchique ou au dogmatisme) et à proposer des descriptions éloquentes. Le processus proposé par Pagès comporte une dialectique de dialectique - en d'autres termes, le "problématisation" n'est pas limité au corps d'une discipline, mais s'applique également à ses frontières et franges. Le processus est prévu pour être multipolaire. L'analyse dialectique mène donc aux multiples "problématisations" qui ne font pas partie d'un registre disciplinaire simple. Elle mène également à une perspective interdisciplinaire ou même transdisciplinaire, bien que il y ait certaines réservations résultant de la confusion possible, le risque étant que des concepts peuvent être importés peu convenablement. Puisque l'esprit d'entreprise n'est pas (encore) une discipline scientifiquement identifiée en France, le processus proposé par Pagès constitue également, pour les disciplines auxquelles des éléments ont été empruntés, une garantie que les paradigmes concernés seront employé soigneusement (sans produire de tout genre d'allégeance avec ces disciplines).

¹ Centre Lillois d'Analyse sur l'Évolution des Entreprises, research unit associated with CNRS (<http://www.univ-lille1.fr/claree>). The laboratory's research papers can be consulted at: <http://www.univ-lille1.fr/claree> . - Pagès M. Trace ou sens, le sens émotionnel, Hommes et groupes éditeurs, 1986.

Compréhension de l'esprit d'entreprise à travers la création d'entreprises

L'esprit d'entreprise peut prendre une variété de formes, et nous avons décidé de se pencher sur une de ces formes en particulier, à savoir la création d'entreprise, pour obtenir une meilleure compréhension du phénomène. Puisque le créateur d'entreprise constituant le centre de notre intérêt et continue à exercer dans la nouvelle entreprise une fois créée, il est possible de le confondre avec l'entrepreneur, qui peut également être considéré comme un créateur persistant. Cette logique décidément entreprenante diffère de la logique de l'insertion (les individus qui créent leurs emplois à travers l'entreprise). Etant que ce dernier type est indéniablement de grand intérêt, le premier est stimulé par la force d'entraînement économique et sociale, particulièrement quand il continue à exercer dans l'entreprise et l'organisation résultante déclencher par la création d'une véritable structure d'entreprise et qui crée des emplois. Cette insistance est conduite par le fait que tous les créateurs sont des entrepreneurs, ils peuvent finalement perdre ce statut. Tous les propriétaire-dirigeants ne sont pas forcément des entrepreneurs; les caractéristiques de cette position veut dire que les individus peuvent être des entrepreneurs seulement pendant une certaine période, par exemple en créant des firmes¹. Pendant leurs vies, les individus peuvent alterner entre les périodes où ils sont des entrepreneurs et d'autres quand ils ne sont pas, dans un ou plusieurs domaines sociaux (simultanément ou non). Pour d'autres, la logique entreprenante ne s'arrête pas à la création d'entreprise, et est parfois déployée dans toutes leurs carrières, les conduisant par la suite à créer plusieurs entreprises ou à se mettre dans des situations qui leur permettent d'étendre leur logique entreprenante.

Les entrepreneurs sont les créateurs persistants dans le sens qu'ils stimulent de manière permanente des organisations de type entrepreneuriales qui peuvent conduire à la création de plusieurs entités, où chaque entité (une société, par exemple) représente une étape importante dans l'organisation en question. En effet, il est important de ne pas confondre la création d'une entreprise avec la création d'une organisation, même si la logique d'une est présente dans celle de l'autre. L'esprit d'entreprise est un phénomène qui produit d'une gamme de formes d'organisation et, en ce qui concerne particulièrement notre centre d'intérêt ici, des entités organisées relativement indépendantes. Les entités en question diffèrent énormément, mais la création d'entreprise attire indéniablement beaucoup d'attention. Notre but ici n'est pas

¹ cette idée n'est pas nouvelle et ne dépend pas de la signification donnée à l'entrepreneur (qui change avec le temps). Il tend à être attribué à Schumpeter (1935), mais des traces de lui peuvent être trouvées en textes plus anciens.

de ramener l'esprit d'entreprise à la création d'entreprise, mais à la création d'entreprise d'utilisation comme point de vue duquel pour étudier le phénomène avant de voir si le modèle résultant peut être prolongé. Jusqu'ici, il s'avère qu'il peut, bien qu'il à l'avenir soit employé comme grille pour classifier des phénomènes comme entrepreneurs ou non-entrepreneurs.

6.2 - QUESTIONS GENERIQUES ET FONDEMENTS THEORIQUES UTILISES DANS L'ETUDE DU PHENOMENE ENTREPRENEURAIL

Les questions qui nous ont permis la compréhension du sujet nous ont menés (en plus de la littérature principalement anglo-saxonne sur l'esprit d'entreprise) à appliquer et employer la connaissance de différentes disciplines. Il est impossible de les énumérer toutes ici, puisqu'elles sont trop nombreuses, particulièrement ceux des journaux américains, qui constituent une référence pour une grande partie de la recherche francophone. Nous essayerons seulement de passer en revue les références les plus significatives dans l'étude.

Le premier type de question concerne la création d'entreprise comme phase dans un cycle. Quand la création commence-t-elle? Quand finit-elle? Y a-t-il un temps identifiable spécifiquement à la création dans une phase donnée du cycle de la vie de l'entreprise? Commence-t-elle quand les entrepreneurs pensent à l'organisation qu'ils souhaitent créer, ou à l'avance - par exemple quand ont-ils seulement une idée vague, ou quand commencent-ils à agir pour réaliser leurs visions?

Une variété de tendances existe, mais la plupart sont venues de la théorie d'organisation, et plus spécifiquement du travail se concentrant sur la nature inerte de la stratégie initiale et de la métaphore biologique de cycle de vie. Ces tendances ont quelques limites bien connues (elles sont parfois trop linéaires, déterministes et fatalistes, etc...), mais elles ont également contribué de l'information intéressante sur les problèmes produits à différentes étapes du développement. L'identification du poids d'histoire dans l'évolution de l'entreprise donne la légitimité à la recherche dans le domaine de la création d'entreprise, puisque " les conditions de création laissent des traces qui ont une influence considérable sur la trajectoire ou l'évolution dans la phase de survie " ¹. Ces conditions sont produites par un

¹ Desreumaux A, *Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives*, Cahier de recherche du CLARÉE, n°94/4, Lille, 1994. p.9

entrepreneur dont culture et les valeurs imprègnent l'organisation. Cependant, cet aspect n'est pas spécifique aux entreprises de récente création, mais est également présent dans beaucoup de PME. La combinaison des aspects spécifiques à la création avec d'autres qui sont susceptibles d'affecter l'établissement des entreprises, est un des problèmes principal dans l'étude du phénomène. Un des enjeux principaux faisant face à des créateurs d'entreprises doit également pouvoir maîtriser les procédures spécifiques à la création et les mesures connus de toutes les entreprises, indépendamment de l'âge. Le chemin est difficile, particulièrement quand les créateurs le prennent pour la première fois, puisque leur pensée (c.-à-d. l'aspect cognitif du phénomène) n'a pas de schémas spécifique pour développer des plans d'action (c.-à-d. l'aspect praxeologique du phénomène) pour la réalisation de la structure d'organisation qu'ils souhaitent instituer dans la structure socio-économique environnante (c.-à-d. l'aspect structural du phénomène). Cependant, le problème se situe également dans le fait qu'il est impossible de se marquer hors du phénomène entreprenant quand l'individu qui l'a déclenché continue à être entreprenant. L'entrepreneur est un créateur des organismes qui peuvent persister avec le temps et provoquent la création de plusieurs autres entités organisées.

Étant donné qu'il n'est pas possible de se mettre hors du phénomène, le deuxième type de question se concentre sur les acteurs de la création, à savoir les entrepreneurs. Que connaissons-nous de ces acteurs principaux? Sont-ils (pour employer un terme provocateur) génétiquement prédisposés vers les affaires et le business? Ont-ils certains dispositifs qui les distinguent (existence et potentiel) des non-entrepreneurs? Les entrepreneurs naissent – ils entrepreneurs ou le deviennent-ils par leurs actions?

Ces questions nous ont menés à étudier de la littérature assez récente concentrée sur l'entrepreneur (les études descriptives, études fonctionnalistes, des typologies, etc...) et examiner le débat entre l'approche basée sur les traits et l'approche basée sur l'action. L'intérêt pratique principal de la pensée fondamentale est concerné dans le premier cas par l'identification hypothétique des personnes avec des profils entreprenants, et dans le dernier cas favoriser un environnement entreprenant (en exploitant la structure; l'aspect structural du phénomène) afin de stimuler la réalisation (action; aspect praxeologique du phénomène) des visions (connaissance; l'aspect cognitif du phénomène) qui sont fondamentalement entreprenantes par nature. Le corollaire de la promotion environnementale est l'action d'éviter l'échec pour les personnes s'embarquant sur l'aventure entreprenante, et par

conséquent la stimulation du succès d'entreprise. Encore, nous devons définir ce qui constitue le succès et ce qui constitue l'échec.

C'est le troisième type de question fondamentale (après la définition du phénomène et l'étude de l'individu). Comprenant comment la pensée, l'action et la structure interactives pour réaliser le contrat à terme désiré par l'entrepreneur implique de relativiser une notion de base empruntée au champ de la stratégie, à savoir le facteur principal de succès. Les schémas cognitifs des entrepreneurs sont construits autour des facteurs qu'ils considèrent importants en réalisant leurs visions. Ce sont les facteurs qu'elles perçoivent, consciemment ou non, en tant qu'éléments principaux dans leur succès, ou comme éléments probablement pour gêner le développement de l'organisation. La croyance que ces facteurs sont objectifs est équivalente à nier que les individus interprètent la réalité dans différentes manières. La première éventualité dans la notion du facteur principal de succès est la représentation que les acteurs ont de ces facteurs, qui dans notre cas fait participer le créateur est système de référence, substituant la notion de la vision pour la notion des buts (qui peuvent être identifiés en analysant la vision d'entrepreneur). Ceci se rapporte à différentes tendances et disciplines (théorie de Heider de l'attribution, des schémas causals de Kelley, des théories de Weick d'étude, de la notion de l'intention, la notion de vision, théories sociologiques d'action, et ainsi de suite). Ce système entreprenant de référence est formé par une gamme d'éventualités qui peuvent être divisées en deux familles. La première est liée à l'influence de l'environnement. La deuxième à beaucoup plus trait à l'étude des théories de la socialisation. A ce propos, deux tendances fournissent une interprétation particulièrement intéressante de l'interaction de l'individu et l'environnement auquel il fait face. Ils sont la théorie de conventions, étudié dans les sciences économiques et la théorie des représentations sociales tirée de la psychologie sociale¹. Ces deux approches fournissent un cadre conceptuel pour adresser la notion de la socialisation entreprenante et de tout ce qui en résulte (l'exercice de la conviction pour arriver à l'adoption par les participants potentiels, l'action, la promotion d'un environnement entreprenant, la diffusion des modèles entreprenants, etc...). Encore, les trois dimensions du modèle entreprenant agissent l'un sur l'autre, à savoir la structure sociale (dimension structurante) soutenant les conventions et les représentations sociales qui forment la pensée (la dimension

¹ Ici, une convention est vue en tant que la règle plus ou moins explicite qu'un sujet adopte par la suite, convaincu que d'autres l'ont également adoptée ou feront ainsi dans un proche avenir. L'adoption peut être consciente ou inconsciente, volontaire ou involontaire, et peut simplement être due à l'imitation. Une représentation sociale est une représentation qu'un sujet a d'un espace social et de certains objets dans cet espace. Il n'y a aucun principe d'adoption ou de choix. La représentation sociale d'un objet est basée sur un partage de cette représentation par un nombre substantiel de sujets dans l'espace social dont ils occupent. Tous les objets n'ont pas des représentations sociales.

cognitive) à l'entrepreneur prenant la mesure (la dimension praxeologique). Ceci n'est pas nécessairement comme conséquence une approche holistique, qui réduirait au minimum à l'excès la puissance productive de différents schémas d'interprétation. Les entrepreneurs, et comment ils pensent, jouent indéniablement un rôle principal en réalisant le phénomène. Bird¹ précise, que l'une des qualifications les plus importantes que possède les entrepreneurs est leur capacité d'employer leurs images de l'organisation qu'ils créent en les projetant dans des situations qui n'existent pas encore, sur différentes phases temporelles et sans les séparés de la gestion quotidienne. Des schémas d'interprétation sont donc construits par les individus peu communs qui sont sujets également à l'influence de l'affectation et à l'histoire de leurs vies, c-à-d les diverses positions qu'ils se sont tenues dans différentes sphères sociales (affaires, famille, etc...) pendant leur existence.

Si, dans les précédentes observations, la dimension cognitif apparaît plus importante que les dimensions praxeologique et structurelles, ceci est du fait que le rapport organisation-individue existe tout d'abord dans esprit de la personne qui a eu l'idée de crée l'organisation (même si, en tant que nous avons dit plus haut, la structure a une impact sur l'apparition de ces représentations, et même si, l'ex-nihilo n'existe pas). Cependant, le phénomène ne peut pas émerger sans actions qui constituent la base même de sa réalisation, à savoir le développement d'une structure d'organisation incluse dans la structure économique et sociale existante. D'un point de vue systémique, les entrepreneurs sont des organisateurs qui se placent dans une gamme d'environnements fondés sur une configuration organisationnelle pour assurer certaines activités qu'ils ne peuvent accomplir seul. Cette observation nous mène à utiliser le concept d'organisation et à développer la signification proposée par Weick avec l'approche systémique du concept, et en particulier à travailler aux concepts de la commande et du désordre, enfoncer et in. Finalement, notre travail combine l'entrepreneur (vu comme un créateur qui persiste dans son exercice) et l'organisation dans une analyse dialectique effectuée dans le but de contribuer à la connaissance fondamentale du sujet de l'esprit d'entreprise. Nous ne pouvons pas parler de l'esprit d'entreprise sans considérer ces deux composants (par exemple, nous ne pouvons pas ramener l'esprit d'entreprise à l'entrepreneur seul, quoiqu'il en est l'acteur central). Les entrepreneurs conduisent le phénomène par l'action (dimension praxeologique), dans une structure environnante (dimension structurelle), à

¹ Bird B, *Entrepreneurial Behavior*, Glenview : Scott Foresman & Co, 1989.

essayer de réaliser leur vision (dimension cognitive) de l'organisation, qui acquiert ainsi une "existence" à tel point qu'elle peut, à la fin, d'être séparée de son créateur.

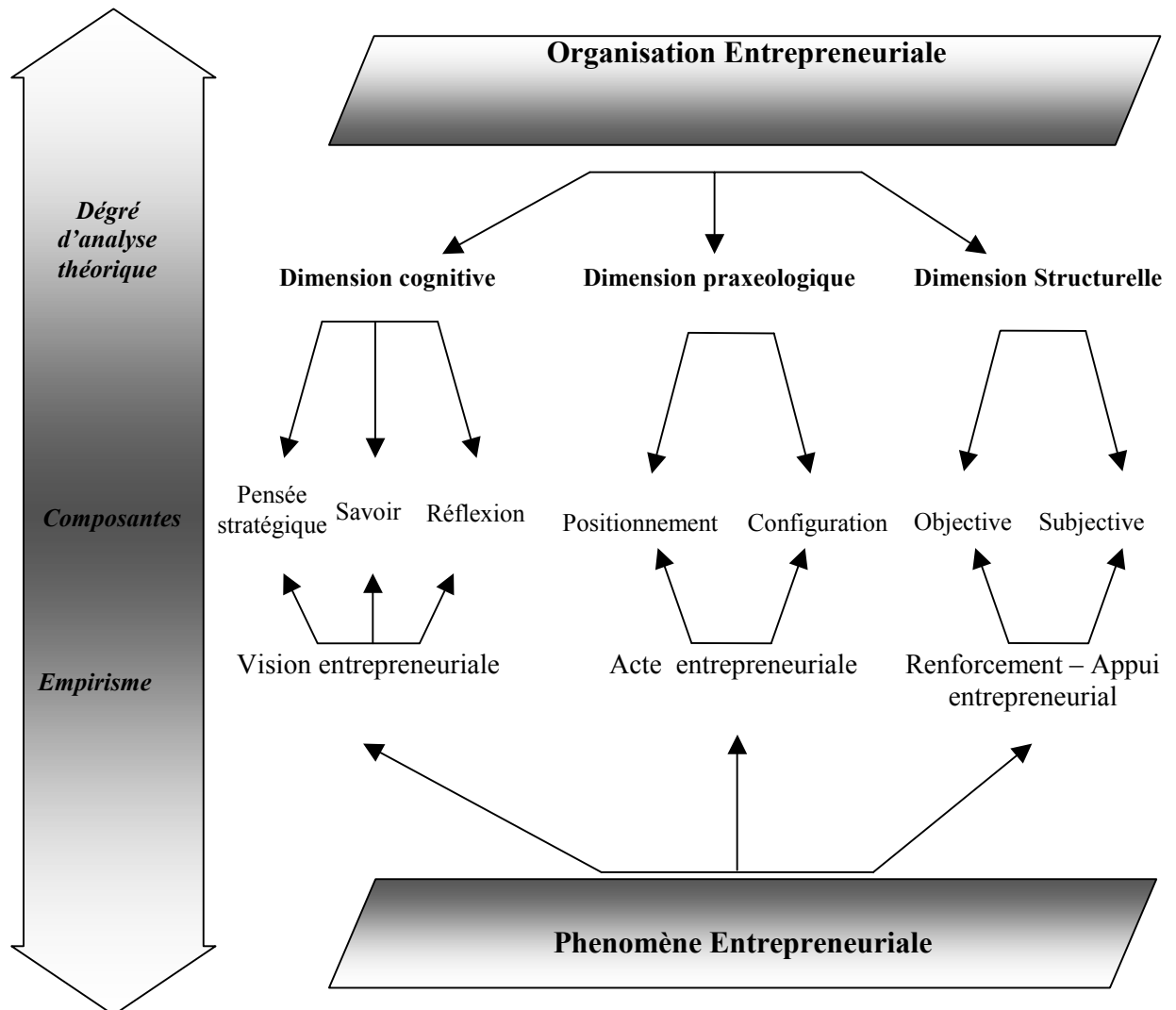
De la littérature de la recherche sur entrepreneurship, il paraît comme si la recherche dans le domaine l'entrepreneurship présente, premièrement se concentrer sur l'entrepreneur, ses caractéristiques et comportements, et deuxièmement, sur le processus d'entrepreneur. Un troisième centre peut être sur les facteurs de valorisation ou obstacle au développement d'entrepreneurs et de son activité. Un nombre considérable d'études a été entrepris concernant les caractéristiques personnelles d'entrepreneurs. Les résultats d'études plus tôt dans cette direction ont été résumés par Brockhaus, Horwitz (1985, p.42) qui a conclu: ' La littérature paraît supporter la discussion qu'il n'y a aucune définition générique de l'entrepreneur, ou s'il y a nous n'avons pas les instruments psychologiques pour le découvrir à ce temps'. Gartner (1988) également est venu à la conclusion qui pendant qu'un grand nombre de traits a été attribué à l'entrepreneur, une image claire de l'entrepreneur en comparaison d'autres groupes professionnels dans la population est encore émerger. Dans une révision plus tardive Boshoff, Bennett et Owuso (1992) a conclu: 'Notre connaissance des traits d'un entrepreneur est par conséquent inadéquate'.

6.3 - LES DIMENSIONS CONGNITIVE, PAXEOLOGIQUE ET STRUCTURELLE DU PHENOMENE ENTREPRENEURAIL

Le modèle illustrant la dimensions-dividu-organisation se compose de trois dimensions: Une dimension cognitive (pensée), une dimension praxeologique (action) et une dimension structurelle (structure). Ces trois irréductibles et inséparables éléments se composent eux-aussi d'autres irréductible et inséparable sous-dimensions. L'étude de l'esprit d'entreprise mène à une approche intégrative, et que toutes autre discipline peut y contribuer au phénomène en favorisant des points de vue des dimensions. Chaque analyse théorique se dimensionne à travers un certain nombre d'éléments irréductibles et inséparables qui forment les composants du phénomène. Elles se combinent pour créer la vision entreprenante développée par des entrepreneurs des organisations qu'ils créent par les actes entreprenants qui les mènent à arranger ou intégrer des nouvelles structures dans la structure socio-économique environnante. La première moitié du **Figure 6.1** présente le modèle du phénomène, et la moitié inférieure présente ses manifestations, c.-à-d. les composants qui sont

eux-mêmes des dimensions (ou des sous-dimensions) formant une jonction entre les niveaux théoriques et empiriques.

Figure 6.1 - Modèle du Phénomène Entrepreneurial



Source : Thierry VERSTRAETE Centre Lillois d'Analyse sur l'Évolution des Entreprises, research unit associated with CNRS). The laboratory's research papers can be consulted at: <http://www.univ-lille1.fr/claree>

CHAPITRE 7 - CADRE DE L'ETUDE ET D'ANALYSES STATISTIQUES

Durant ce chapitre nous allons, dans un premier temps, essayer de présenter notre terrain de recherche où nous mettrons en relief la situation du secteur des PME dans la région de Ouargla et leur cadre socio-économique. Puis une présentation sommaire de la méthodologie d'approche statistique concernant les relations entre profil entrepreneurial et réussite (pérennité) de l'entreprise basée sur des hypothèses relatives à la cohérence et l'existence d'une relation entre la réussite et le profil entrepreneurial déjà formulées. Et pour finir, nous nous sommes penché sur l'étude minutieuse de l'outil de mesure adopté sous la forme de questionnaire auquel nous avons justifier l'utilisation et l'utilité dans notre recherche.

7.1 - PRESENTATION GENERALE DES PME - TERRAIN DE NOTRE RECHERCHE

Nos travaux de recherche ont été essentiellement menés dans les petites et moyennes entreprises de la localité de Ouargla répondant aux critères de classification que nous avons retenus définir la P.M.E. en Algérie.

Avant d'étudier en profondeur les éléments caractéristiques du dirigeant dans l'activité et la survie de l'entreprise, nous allons procéder à une rapide présentation des principales caractéristiques de ces entreprises -terrain de notre recherche.

- DIAGNOSTIC SOCIO-ECONOMIQUES DU TERRAIN DE RECHERCHE :

Avant d'aborder la méthodologie employée et le contenu des résultats sur l'analyse des profils des dirigeants menés dans nos entreprises - terrain, il nous paraît important de préciser les difficultés que nous avons rencontrées pour avoir accès au terrain et dont certaines peuvent constituer aussi un obstacle à une véritable action de changement. Lors des entretiens que nous avons eus avec les entrepreneurs, contactés dans la perspective de notre travail de recherche, nous avons remarqué certaines attitudes ou pratiques des dirigeants qui sont de nature à freiner les actions visant la remise en cause des pratiques de gestion en vigueur dans ces entreprises.

La première limite que nous avons relevée consiste dans le fait que pour une entreprise qui enregistre des résultats considérés comme relativement satisfaisants, les dirigeants ont tendance à se complaire avec les pratiques existantes et ne croient pas en l'utilité de méthodes nouvelles de gestion qui pourraient leur être proposées. Une des raisons qui peut être avancée pour expliquer cette situation réside dans le faible niveau de connaissances dans les démarches élémentaires de gestion chez les entrepreneurs, ces derniers développent des réactions de défense et considèrent d'emblée que la mise en place puis la mise en oeuvre de nouvelles techniques de gestion seraient impossible du fait de leur degré supposé de complexité. En outre, certains dirigeants ont une vision très parcellaire des problèmes de fonctionnement de l'entreprise. Toute leur attention est orientée vers un problème bien précis, occultant alors les autres aspects qui constituent des dysfonctionnements entravant le fonctionnement de l'entreprise. Une autre limite observée qui constitue un frein à toute action de changement réside dans le fait que certains anomalies sont considérés comme partie intégrante du fonctionnement même de l'entreprise et ne peuvent de ce fait être surmontés.

Pour d'autres dirigeants, la compétitivité de leur entreprise ne peut être que la résultante d'investissements matériels susceptibles d'améliorer la qualité de leurs produits ou services. Devant leur incapacité à réunir les fonds nécessaires pour l'acquisition de ces équipements, ils se résignent à s'installer dans un fonctionnement routinier jugeant qu'aucune amélioration significative n'est possible. Ils n'ont pas connaissance des possibilités permises par l'investissement immatériel pour améliorer l'efficacité de leur exploitation alors qu'en intégrant davantage l'investissement immatériel, les entreprises à Ouargla pourraient en fin de compte retrouver des leviers pour leur développement. Si c'était le cas, les dirigeants sauraient mieux tirer profit de tous les actifs intangibles comme notamment le potentiel humain. On voit que les entrepreneurs ne se sont pas encore tous inscrits dans une perspective où la capacité d'innover, de développer de nouveaux produits ou services et d'accroître la qualité de manière régulière dépend plus de la qualité et de la pertinence de l'investissement immatériel plutôt que d'un surcroît d'investissement matériel pour lesquels ils ne disposent pas toujours des qualifications nécessaires.

En définitive, on observe que les dirigeants de P.M.E. Ouargla n'ont pas le recul suffisant afin de pouvoir rechercher et identifier les voies d'amélioration possibles qui leur sont accessibles. A la limite, on pourrait même avoir l'impression que dans l'esprit des entrepreneurs de Ouargla, ces plages de temps consacrées à la simple régulation à courte vue et quotidienne des dysfonctionnements de leur entreprise constituent la nature même de ce qui doit être leur vrai travail de dirigeant.

- SITUATION DU SECTEUR DE LA PME DANS LA REGION DE OUARGLA :

La wilaya de Ouargla est caractérisée par un important tissu industriel, malgré la prédominance du secteur pétrolier dans la région de Hassi-Messaoud (à 70 Km du chef lieu de la Wilaya de Ouargla). La wilaya renferme aussi, un potentiel en petites et moyennes entreprises notamment au niveau de la région de Touggourt opérant au secteur industrielle Le développement de l'industrie au sein de cette région est conséquent à une volonté visible à travers la réhabilitation des zones industrielles et zones d'activités qui reste, encore, une préoccupation quant à une meilleure gestion de ces zones afin d'accueillir des investissements importants qui pourront présenter un intérêt particulier pour la wilaya au plan économique et social.

Le secteur privé qui a consenti de grands efforts d'investissements ces dernières années dans la wilaya, notamment, dans la région de Tougourt qui occupe une position très stratégique ; des unités économiques dont la complémentarité au secteur public est indéniable et le fonctionnement permet, aussi, d'entrevoir des avantages socio-économiques pour la Wilaya.

Par ailleurs, la répartition des opérateurs économiques par secteur d'activité dans la Wilaya de Ouargla est de l'ordre de 14.378 opérateurs constitué de 12.646 personnes physiques et 1.732 personnes morales toutes activités confondues cette situation est arrêtée par le CLRC de Ouargla au 31/12/2002 et d'après la CNAS de Ouargla elle recense 2.210 employeurs employant un total de 85.510 salariés qui se répartissent entre 1.974 employeurs appartenant au secteur privé et 236 employeur du secteur publique employant respectivement 21.355 et 64.155 salariés.

Tableau 7.1 – Répartition des opérateurs économiques de Ouargla par secteur d'activité
au 31/12/2002

Nature d'activité	Personnes Physiques	Personnes Morales	TOTAL	%
Production industrielle	2.082	584	2.666	18,54
Production artisanale	157	13	170	1,18
Commerce de gros	535	204	739	5,14
Imoprt / Export	72	93	165	1,15
Commerce de détail	6.078	90	6.168	42,90
Services	3.722	748	4.470	31,09
TOTAL	12.646	1.732	14.378	100 %

Source : CLRC- Ouargla au 31/12/2002

7.2 - METHODOLOGIE D'APPROCHE ET D'ANALYSE

A travers un échantillon de 36 entrepreneurs locaux, nous avons essayé de savoir si leurs profils ont une impacte sur la performance de leurs entreprises. A savoir si ses caractéristiques traduisent, au moins partiellement, leurs volontés d'accroître leur liberté d'action et/ou de maximiser leurs rentes. Et peuvent-elles le prédisposer à développer des stratégies leurs permettant d'agir sur son environnement et d'augmenter son profit.

Kahle¹ souligne néanmoins un problème méthodologique pour l'étude des variables observées : on y applique souvent des techniques d'analyse qui présupposent la colinéarité de ces variables et cette caractéristique qui est contestée. Les outils retenus pour appréhender ces valeurs n'étant pas exempts de critique, nous proposerons de pallier la faiblesse méthodologique par l'utilisation de méthodes plus fines, et qui permettent d'obvier à la contrainte de colinéarité, pour montrer les relations entre les profils de l'entrepreneur et ses représentations à travers son entreprise en situation de succès ou d'échec.

Historiquement, les chercheurs s'intéressèrent à tracer le profil de la personnalité entrepreneuriale et de mettre en relation ce profil avec la performance et la croissance de l'entreprise. Devant les résultats ambigus pour ne pas dire contradictoires, les chercheurs se sont orientés récemment l'intégration de l'étude des compétences des entrepreneurs. Et les recherches montrent que cette dimension psychologique s'avère un meilleur prédicteur de la pérennité et le succès de l'entreprise que les traits de personnalité. Dans cette perspective, ce travail a été élaboré afin de mesurer adéquatement la perception que les entrepreneurs ont de leurs habiletés et de leurs connaissances.

Plusieurs pistes méthodologiques étaient envisageables. Néanmoins, à travers la recherche sous forme d'analyse propositionnelle² d'un questionnaire nous aurait permis d'identifier les éléments que nous recherchons à l'intérieur d'un questionnaire recueilli auprès des répondants. Cette technique, intéressante du point de vue de l'émergence des contenus, nous satisfait pour l'établissement des relations entre les variables et dont les résultats seront traités par un l'analyse des correspondances développée par Benzécri a depuis été beaucoup utilisée pour faire émerger les relations entre différentes variables. Pour séduisante qu'elle soit, cette technique reste tributaire des contraintes inhérentes à la métrique retenue pour les données analysées. Nous ne souhaitons pas poser a priori cette sujétion comme nécessaire, concernant des variables et des relations que nous voulons faire émerger et sur lesquelles nous ne voulons pas formuler d'hypothèse réductrice. Nous nous sommes donc tourné vers des outils s'inspirant de la méthodologie bio-mimétique dont les développements récents sont très prometteurs.

¹ KAHLE, L.R., S. BEATTY, et P. HOMER, "Alternative measurement approaches to consumers values : the list of value (LOV) and values and life style (VALS)", *Journal of Consumers Research*, vol. 13, décembre 1986, p. 405-409.

² Introduite par L. LEBART en 1989 rapporté par Sylvain Lebouché, « *Facteur clé de succès et risques liés à la création de P.E du secteur de l'armement* », document de recherche, Ecoles de Coëtquidan saint Cyr, 56380 GUER.

L'analyse des caractéristiques des entrepreneurs en relation avec leurs entreprises, susceptibles d'expliquer leurs comportements, doit permettre de juger des arguments avancés sur l'influence du profil entrepreneurial sur la réussite et la pérennité des entreprises de la région. Cette analyse s'appuie sur les méthodes d'analyse de données, dites multidimensionnelles, en opposition aux méthodes de statistique descriptive qui ne traitent qu'une ou deux variables à la fois ; elles permettent d'étudier simultanément les relations entre plusieurs variables. L'avantage de ces méthodes multivariées, qui par ailleurs sont des modèles statistiques, réside dans le fait qu'elles sont proches des données et qu'elles ne supposent aucune hypothèse a priori ou presque. Elles constituent le meilleur résumé possible de l'information contenue dans les données, traduit leur grande puissance de synthèse.

Il est essentiel non seulement d'observer mais surtout d'expliquer les profils et le comportement et, dans la mesure du possible, de le prédire. Sous ces circonstances il a été décidé d'essayer de déterminer si les variables biographiques, de traits de la personnalité et compétences d'un échantillon d'entrepreneurs de Ouargla ont été différents au regard de la pérennité de leurs entreprises.

Une multitude de variables biographiques et de personnalité se rapportant à l'entrepreneur ont été enquêtées sur la base d'un questionnaire, incluant l'âge, situation de famille, historique de la carrière professionnelle, sexe, éducation, type d'activité, personnalité, environnement...etc. Ajouter à cela certaines variables liées aux situations et caractéristiques des entreprises dans lesquelles ils opèrent.

Le Questionnaire porte sur un ensemble facteurs de personnalité, biographique et de caractéristique d'entreprise ont été appliqués à 42 propriétaires d'entreprises (entrepreneurs). Les données biographiques ont été rassemblées. Deux groupes de situations (succès et échec) ont été comparés quant aux variables de personnalité et variables biographiques au moyen de Chi-deux et le modèle de classification Manova étaient construites au moyen de la Stepwise Discriminant Procédure avec respectivement variables biographiques, traits de la personnalité et variables caractérisant l'entreprise comme prédicateurs. Les hauts niveaux de prédiction ont été obtenus en utilisant les modèles de prédiction de l'Analyse Discriminante.

La procédure d'analyse, se présente comme un enchaînement de deux méthodes : les méthodes factorielles et les techniques de classification. On prend les coordonnées des entreprises sur les premiers facteurs comme de nouvelles variables quantitatives qui peuvent

donc être introduites comme données pour les calculs de classification. Le nombre d'axes à retenir se base sur l'examen de la courbe de décroissance des pourcentages d'inertie expliquée. Le pré-traitement par l'analyse factorielle, agissant comme un filtre s'appuyant sur la stabilité des axes fondamentaux, permet de consolider la procédure de classification. Dans notre cas, il s'avère pertinent d'opérer par agglomération progressive des éléments deux à deux, soit la classification hiérarchique qui repose sur la construction de moments d'ordre deux (méthode de WARD). Celle-ci est s'appuie sur une maximisation de l'inertie inter-groupes et une minimisation de l'accroissement des inerties intra-groupes au fur et à mesure de l'agrégation. Cette méthode de classification présente néanmoins quelques inconvénients car elle produit une élongation excessive des branches de l'arbre vers le haut et un tassement des niveaux vers le bas de l'arbre, faisant apparaître les groupes plus homogènes et séparés les uns des autres qu'ils ne le sont en réalité. On déplore conjointement une faible capacité à détecter des individus isolés ou des groupes un peu étirés. Une dernière manipulation consiste à opérer une troncature du dendogramme. On se servira ici de l'inertie inter-groupe et accessoirement de l'inertie intra-groupe comme critère d'une bonne partition. Il reste enfin à connaître ce qui a motivé le rapprochement des entrepreneurs appartenant à une même classe (groupe) et parallèlement, ce qui les différencie des autres classes. Les résultats finaux fournissent la caractérisation des classes par les modalités. Cette procédure apparaît donc comme un outil permettant de décrire un thème, multidimensionnel par nature, en le situant dans le contexte global de l'enquête.

7.3 - ÉLABORATION ET ETUDE DU QUESTIONNAIRE

La mesure est une activité fondamentale en science. Particulièrement, en psychologie entrepreneuriale les chercheurs ont peu travaillé à construire des instruments pour mesurer correctement leurs sujets d'analyses. Ils ont surtout emprunté des instruments de la discipline mère, la psychologie, et souvent utilisé des outils n'offrant pas les qualités métriques minimales ou mal adaptés à la réalité entrepreneuriale. Élaborer une instrumentation valide s'avère donc une nécessité pour permettre l'avancement des connaissances sur la psychologie des entrepreneurs.

En s'appuyant sur ces travaux et ceux en management des PME nous avons élaboré une taxonomie d'habilités et de compétences pour les entrepreneurs afin de connaître

l'univers conceptuel devant servir pour l'élaboration de notre instrument d'analyse. Nous avons répertorié une multitude d'habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur. Ces diverses habiletés concernent les motivations, la vision, les habitudes, attitudes (se regroupent en catégories à l'instar de Chandler et Jansen¹). Sans oublier de préciser que les propriétaires-dirigeants oeuvrent également à plusieurs niveaux. L'identification de ces diverses compétences détermine le champ conceptuel sur lequel il est possible de construire un instrument de mesure pour mesurer les habiletés des entrepreneurs.

Dans cette optique, un instrument mesurant les compétences des entrepreneurs a été élaboré, vue sur l'angle de leurs profils, en s'appuyant sur une démarche qui préconise la réalisation d'un questionnaire bien élaboré que nous avons construit en plusieurs étapes. Nous avons rédigé une première ébauche après avoir en revue la littérature traitant le sujet en question. Cette ébauche est ensuite révisée à laquelle on a appliqué un traitement de vérification standard en donnant un poids à chaque concept ou critère clé de réponse en consultant différents acteurs de la sphère entrepreneuriale. Il s'agit, d'un côté, de dirigeants d'entreprises, hommes d'affaires et, d'un autre côté, d'enseignants - chercheurs intéressés par le domaine entrepreneurial sans oublier la contribution émanée d'experts internationaux dans le domaine de consulting entrepreneurial. Dès lors, une version remaniée et élargie du questionnaire est enfin retenue et administrée après avoir été, bien sûre, pré-testé en l'administrant à un groupe d'entrepreneurs (au nombre de quatre 04). La réaction reçue de ce groupe a été utilisée modifier et réviser le questionnaire quant à réhabilité, aussi bien que clarté de directives et questions. Cette démarche s'est avérée appropriée car elle induit, en quelque sorte, le bon sens (signification, importance, impact) contenu dans les différentes réponses futures, sans pour autant négliger quelconque aspect informationnel pertinent.

Le questionnaire retenu a été axé principalement structuré sur trois dimensions d'interrogation. La première concerne les éléments classiques d'identification biographique, personnelle et professionnelle. La deuxième partie du questionnaire traite des valeurs de la personnalité, habiletés et compétences. Où nous avons utilisé la liste de valeurs (énuméré par Kahle²) pour recueillir les valeurs d'ordre général que nous avons traduit sur une échelle sémantique de Likert à 5 énoncés, pour mesurer la plus part des habiletés et compétences

¹ Chandler, G.N. & Jansen, E., The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7, 1992, p223-236.

² Valeurs listés dans : Kahle, L.R., S. Beatty, et P. Homer, "Alternative measurement approaches to consumers values : the list of value (LOV) and values and life style (VALS)", p. 405-409.

(questions 25 à 54, 68 et 74 à 76) et intitulée selon ses degrés : 1=Ce n'est pas du tout valable pour moi, 2=Plutôt non, 3=C'est plus ou moins vrai, 4=C'est vrai pour moi, 5=C'est très vrai pour moi. Puis nous avons continué notre interrogation sur les valeurs des entrepreneurs dans le domaine professionnel. Le troisième axe, quant à lui, nous avons recherché les représentations de l'entreprise concernée sous ses différents aspects: secteur d'activité, nombre employés, chiffre d'affaire, ...etc. ces dimensions sont présentés respectivement par 17 variables pour les caractéristiques biographiques, 57 variables pour les habilités, traits et compétences et 10 variables expliquant les caractéristiques de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons résumer tout ces considération dans le **tableau 7.2** ci-dessous.

Tableau 7.2 – Typologie des énoncés du questionnaire.

Catégorie des questions	Portée des interrogations
Caractéristiques biographiques (18 variables)	L'âge, sexe, situation de famille, nombre d'enfant, nombre de frères et sœurs, situation du conjoint; Origine, résidence; Occupation de père (niveau socio-économique de famille); L'éducation: instruction, formation, diplôme, domaine d'études, mise à niveau; Occupation antérieure, expérience, direction, Congés, loisirs et sport;
Habilités, traits et compétences (57 variables)	Ambition et intention de départ, préférence d'occupation (salarié/entrepreneur); Chance dans la réussite, adoration et choix du métier; acceptation d'échec; Goût des affaires, liberté autonomie, développer le pays, faire de l'argent, soutien de la famille,, sens de commandement, l'écoute, convaincant, persuasion, stabilité décisionnelle, implication et travail en équipe, importance et fixation des objectifs, effort et amélioration du travail, les opportunités et défis, les difficultés, résolution des problèmes, le calcul et la mesure de risque, les échecs passés, ponctualité et gestion du temps, rapidité d'action, l'idéalisme et l'objectivité, la recherche de performance/d'efficacité et qualité, autorité, planification, inquiétude financière, recherche d'information; Vision sur l'ouverture du marché; Source de l'idée de départ d'entreprise; Négligence de la famille, aide de la famille, générosité; Nombre d'heures de travail; Partenariat, domaine d'assistance, associés; Source de capital et emprunts; Faire les choses moins coûteuses; Présentation d'une opportunité; Rédaction d'un plan d'affaire; Rôle principal dans l'entreprise; Projets futurs, intention de changement d'activité; Nouveaux produits Ce qui a vraiment aidé, avis dur les traits important d'un entrepreneur
Caractéristiques de l'entreprise (10 variables)	Localisation, début d'activité, secteur et domaine d'activité, forme juridique, effectif du personnel; Stade de développement; Évolution du chiffre d'affaire et de l'effectif employé; Équipe de direction.

Le questionnaire définitif retenu est composé de façon prédominante de questions fermées – au nombre de soixante treize (73) – ont été traitées, durant l'élaboration du

questionnaire, avec quelques questions ouvertes (04 au total) en plus de huit (08) questions quantitatives (**cf. Annexe 2 – Modèle du Questionnaire**). Soit au total 85 questions rapportées aux variables qui sont décrites dans le **tableau 7.3** :

Variables quantitatives (08 questions) :

08 variables quantitatives;

Variables qualitatives (77 questions) :

- 28 questions (variables dichotomiques) à deux (02) modalités dont 22 à choix (OUI/NON) ;
- 36 questions à cinq (5) modalités dont 34 questions à variables portées sur une échelle de Likert ;
- 02 questions à variables donnant sur 6 modalités;
- 02 questions à variables sur 7 modalités;
- 05 questions individuelles à variables ayant respectivement 3,4,8,10 et 12 modalités;
- 04 questions ouvertes.

Tableau 7.3 - Tableau descriptif des variables utilisées dans le questionnaire

Variables Qualitatives					Variables Quantitatives	
	Questions	Nbr. de Variables	Nbr. de Modalités	Total modalités	Questions	
Var. à 2 modalités	- 6,13,14,16,19,21, 22, 23,24,60,61,65,66,70, 71,72,77,78,80,81,82,83 - 2,7,8,20,55,69	22 06	22x2=44 06x2=12	56		
Var. à 3 modalités	- 57	01	01x3=03	03		
Var. à 4 modalités	- 3	01	01x4=04	04		
Var. à 5 modalités	- 25à54, 68,74,75,76 - 58,63	34 02	34x5=170 02x5=10	180		
Var. à 6 modalités	- 9,64	02	02x6=12	12		
Var. à 7 modalités	- 10,79	02	02x7=14	14		
Var. à 8 modalités	- 11	01	01x8=08	08		
Var. à 10 modalités	- 12	01	01x10=10	10		
Var. à 12 modalités	- 62	01	01x12=12	12		
Questions Ouvertes	- 17,73,84,85	04			- 1,4,5,15,18,56, 59,67	08
TOTAL		77				08

Globalement, le questionnaire visait à faire ressortir le profil des dirigeants (âge, famille, scolarité), leurs compétences et habilités ainsi que leurs motivations pour le domaine

de l'entrepreneuriat (les motivations à lancer une entreprise, les situations qui ont stimulé le processus de création de l'entreprise, les facteurs importants dans leurs choix, les facteurs de succès des entrepreneurs et les problèmes rencontrés en affaires, leurs visions et convictions) et les caractéristiques de leur entreprise (nombre d'employés, évolution du chiffre d'affaire, ancienneté, secteur d'activités, secteur juridique).

Présentation de la vérification du questionnaire :

L'élaboration du questionnaire se fait selon une démarche rigoureuse et systématique pour assurer sa réussite empirique. Suite aux étapes de la mise en forme du questionnaire, il s'avère important de vérifier les qualités métriques du questionnaire en établissant sa validité et sa fiabilité, ce qui constitue pour nous une étape de développement de notre questionnaire. On mentionne que trois types de validité sont à déterminer: la validité de contenu, la validité critériée et la validité de construit¹.

Validité de contenu : Pour s'assurer que l'instrument est valide dans son contenu, on a analysé l'ensemble des énoncés. Les entrepreneurs de l'échantillon test ont été rencontrés individuellement. La règle décisionnelle pour la rétention des énoncés était unanime pour tous les entrepreneurs. En se basant sur leurs commentaires, des énoncés ont été éliminés et d'autres modifiés

Tableau 7.2 - Présentation des étapes de la construction et de la vérification du questionnaire des entrepreneurs

Étape	Cheminement
I. Définition du construit à mesurer	Identification des variables biographiques et habiletés en s'appuyant sur une synthèse théorique sur cette problématique
II. Formulation des énoncés	Formulation des énoncés sur les profils entrepreneurs/entreprise; pour la version expérimentale du questionnaire
III. Choix de l'échelle de mesure	Consultation d'experts pour la sélection et la formulation de l'échelle de type Likert, pour les variables qualitatives des habiletés et compétences
IV. Révision et expérimentation des énoncés par des experts et un échantillon d'entrepreneurs test	Vérification de la qualité et de la validité de contenu des énoncés par un groupe d'académiciens et passation du questionnaire expérimental à un groupe d'entrepreneurs par entrevue ; version finale de 85 énoncés
V. Validation du questionnaire	Approbation du questionnaire final à l'enquête.

¹ Validation proposée et retenue par : Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault, « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », p7.

Analyses et traitements statistiques : analyse de covariance des énoncés (intra et interéchelles), analyse factorielle exploratoire (validité de construit), alpha de Cronback (consistance interne), analyse corrélacionnelle des échelles sur des indices de performance (validité concomitante)

Validité de construit : Parmi les validités importantes à évaluer lors de la construction d'un instrument de mesure est la validité de construit. Il existe plusieurs méthodes pour déterminer cette validité, mais la méthode la plus puissante pour l'établir est l'analyse exploratoire proposée par Kerlinger¹. En s'appuyant sur la passation du questionnaire à un échantillon d'entrepreneurs test, suite à une enquête auprès des entrepreneurs, nous avons effectué une analyse exploratoire pour connaître la structure du Questionnaire. Le mode exploratoire est préféré au mode confirmatoire pour plusieurs raisons, dont la principale est que, selon DeVellis², la structure exploratoire offre plus de garantie de validité que l'autre méthode parce que cette dernière impose des restrictions importantes à l'analyse. Le critère pour la rétention finale des variables facteurs. Pour les énoncés, nous avons retenu ceux ayant un poids informationnel important. Ceci fait ressortir l'importance pour l'entrepreneur de l'indivisibilité des diverses compétences reliées à la gestion de ces ressources, contrairement aux théoriciens qui distinguent ces fonctions de gestion. Toute cette analyse assure que ce questionnaire a un minimum de validité de construit, ce qui est fort important comme qualité psychométrique.

Validité critériée : Il est important de déterminer la validité critériée lors de la construction d'un questionnaire. Cette validité peut s'établir principalement par deux méthodes : la validité prédictive ou la validité concomitante. Dans le cadre de cette étude, la méthode utilisée est la dernière. Pour ce faire, 36 entrepreneurs ayant participé à cette étude ont répondu à une échelle de satisfaction sur la situation et caractéristiques de leur entreprise, mesuré par des énoncés et sur certaines questions bâtis sur une échelle de mesure en cinq points de type Likert, variant de « Ce n'est pas du tout valable pour moi » à « C'est très vrai pour moi ». Les corrélations entre les dimensions du questionnaire et ces critères est bien déterminante quant à l'objectif attendu du questionnaire sans parler de relations de cause à effet, les diverses habiletés et compétences mesurées par le questionnaire qui sont en relation avec les critères de performance, indiquant ainsi un minimum de validité critériée pour ce questionnaire.

¹ Kerlinger, F.N., *Foundations of behavioral research*, Holt, Rinehart, & Winston, New-York, 1973.

² DeVellis, R.F., *Scale development : theory and applications*, Sage Publications, Newbury Park, 1991.

CHAPITRE 8 - ETUDE EMPIRIQUE

Dans un second temps, les entreprises sont regroupées à partir des caractéristiques de leurs situations en succès ou échec, qui constituent les variables du modèle statistique. Cette phase permet ensuite d'élaborer des profils d'entrepreneurs que l'on évalue par rapport à la situation de leurs entreprises, leur comportement et leur biographie. Enfin la dernière partie, est consacrée à l'analyse des déterminants du profil entrepreneurial dans le cadre d'analyses discriminantes.

Il convient donc, de rapporter dans ce cadre la contribution de chaque élément qui tient sur :

- la nature des présomptions quant aux sens donné aux pratiques de l'entrepreneur et à ses réflexions ;
- les objectifs qu'on s'est fixés ;
- le niveau d'utilisation et le degré de maîtrise des techniques d'investigation et de traitement statistique des informations nécessaires à la réalisation de nos objectifs de recherche.

Ces éléments sont à relier à la suite d'un long processus de recherche, de choix et d'élaboration méthodique, visant l'établissement d'une configuration méthodologique appropriée et nécessaire à l'articulation entre les constituants théorico-empiriques de la recherche en entrepreneuriat.

Pour en tempérer la rigueur dans notre travail, nous tenterons de suivre le plan suivant : collecte des données, format des données avant codage, le tableau de base (après codage), le traitement, les résultats de l'analyse et survol des résultats .

8.1 - ÉCHANTILLON ET DONNEES ETUDIEES

8.1.1 - DETERMINATION DE L'ECHANTILLON

Nous rappelons que nous nous intéressons aux entreprises qui se situent à un certain stade de leur vie. Il s'agit des entreprises qui se trouvent après le stade de démarrage (*varie de 1 à 5 ans*) et au début du stade de la disparition - récession ou développement. Car c'est en ce

point d'inflexion entre démarrage montée et récession ou développement que nous pouvons découvrir les éléments entrepreneuriaux déclencheurs de l'échec (cas de la récession) ou de la réussite (cas du développement).

Étant donné les différences de durée de la phase de démarrage selon les entreprises, nous sommes contraints de nous en tenir aux petites entreprises qui ont 2,3,4 ou 5 ans. En effet, il faut savoir qu'il nous est impossible de connaître à quel stade exactement se situe chaque entreprise.

Donc, conformément à notre analyse, nous avons sélectionné les entreprises existantes sous forme de personne physique ou morale et liées à différents secteurs d'activité énoncés à la nomenclature algérienne des activités économiques. A savoir, le secteur de production industrielle, le secteur de production artisanale, le secteur des services. Les autres secteurs n'ont pas été pris en compte en raison de la nature individuelle (généralement un seul individu) de l'activité exercée notamment le secteur du commerce dans tout ses formes (gros – détail – import /export).

Notre analyse portant sur les petites entreprises, nous avons retenu les sociétés dont l'effectif varie entre 5 et 50 employés (il s'agit de faire une distinction avec les très petites entreprises qui comptent entre 1 et 9 employés et les moyennes entreprises entre 51 et 499 employés). Sans oublier de mentionner que nous avons sélectionné les petites entreprises suivant plusieurs sources de données :

- la Caisse National des assurances sociales de Ouargla nous a fournit des statistiques des entreprises relatives aux critères précédents ;
- le Centre Local du Registre de Commerce de Ouargla;
- la Direction des Mines et de l'Industrie de la Wilaya de Ouargla.

Ainsi, nous avons croisé ces différentes sources de données pour constituer un échantillon d'entreprises liées aux secteurs étudiés.

8.1.2 – TAILLE DE L'ECHANTILLON

Il est clair que, dans le domaine de l'échantillonnage comme dans n'importe quel autre domaine des chiffres, la recherche de la perfection méthodologique constitue souvent plus un frein à la recherche qu'un véritable moteur, souvent, il vaut mieux faire de la recherche avec un outil imparfait (échantillon d'entrepreneurs volontaires qui acceptent de participer sachant

la difficulté d'avoir l'information) que de ne pas faire de recherche du tout, faute d'avoir trouvé l'outil parfait. Loin de nous l'idée d'insinuer que l'outil choisi importe peu.

Nous avons déterminé la taille de l'échantillon selon la procédure non probabiliste étant donné qu'elle est plus adaptée aux conditions de notre travail de recherche. L'échantillon composé de quarante deux (42) entreprises a été choisi avec précaution. Un tri des entreprises s'est révélé nécessaire pour tenir compte uniquement des notions et concepts à fort contenu informationnel. Aux entrepreneurs sélectionnés, que nous avons contacté individuellement par entretien privé, nous avons administré notre questionnaire. A l'issue de ce travail, et après élimination des questionnaires incomplets, il est resté finalement 42 chefs d'entreprises ayant répondu de façon satisfaisante à notre questionnaire.

8.1.3 - CARACTERISTIQUES ET REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON

A ce stade de notre travail, nous avons délibérément écarté l'exigence de représentativité de l'échantillon. Nous menons une enquête exploratoire sur les profils du chef d'entreprise de Ouargla. La PME locale est trop diverse pour que l'on puisse prétendre constituer sur ce champ d'étude un échantillon statistiquement significatif. Nous avons préféré définir une population aussi homogène que possible. Cette population doit nous permettre de faire émerger les relations entre les variables significatives pour notre recherche.

Quant à la représentativité, nous avons délibérément recensé et inclus que les entrepreneurs, pouvant répondre convenablement aux objectifs de notre étude (organisation structurée, existence de personnel, ...etc.). Ainsi, les secteurs considérés ont été le secondaire (industrie) et le secteur tertiaire (services) regroupant respectivement 19,72% et 31,09 % des entreprises activant à Ouargla où toutes les catégories de Petites et Moyennes Entreprises sont représentées. Ce choix explique la quasi absence des entreprises du secteur primaire (agriculture) et notre volonté d'écarter de notre champ de recherche le secteur de distribution (commerce détail/gros/import-export).

On constate que l'échantillon sélectionné regroupe plutôt des entreprises de petite taille, essentiellement des PME regroupant des personnes physiques et morales. Bien qu'il se montre assez diversifié, la représentativité de cet échantillon au regard de la population des PME, tant en matière de taille que d'ancienneté ou d'appartenance sectorielle n'a pas été trop recherchée. Mais nous avons, quand même, tenu à respecter dans ce processus de sélection

une certaine représentativité par branche d'activité que nous essayons de représenter dans le tableau suivant :

Tableau 8.1 - Echantillon des entreprises participantes par branches, Secteurs et Forme

Secteur d'activité	Frequency	Percent %
Matériaux de construction	6	14,3
Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique	12	28,6
Mécanique, Sidérurgie, Métallurgie	3	07,1
Industries Electriques	3	07,1
Textile & Cuire	3	07,1
Télécommunication	3	07,1
Transport	3	07,1
Autres Services	9	21,4
Total	42	100,0

Branche d'activité	Frequency	Percent %
Production	25	59,5
Artisanat	2	04,8
Services	15	35,7
Total	42	100,0

Forme juridique	Frequency	Percent %
Personnelle	31	73,8
SARL	9	21,4
SPA	2	04,8
Total	42	100,0

Nous ne pouvons ignorer que l'étude possède des limites. Sur le plan de la représentativité tout d'abord ; l'échantillon constitué de 42 entrepreneurs ne peut être considéré comme étant très représentatif de la population totale des entrepreneurs. En effet, les taux de réponse des entreprises à des demandes d'enquêtes subissent traditionnellement deux biais. L'un résulte de l'importance des entrepreneurs répondants, l'autre de la perception de leur situation (succès/échec). En effet, il est fréquent que les entrepreneurs qui ont des problèmes soient moins enclins à ouvrir ses portes à une enquête. Cela explique probablement une sur-représentation parmi les répondants ayant une perception favorable de leur situation. En outre, il faut noter que sur le plan du mode d'enquête, la collecte d'information par interview est sujette aux habituelles limites relevant de ce mode de recueil des données. Les difficultés tiennent à l'indisposition des entrepreneurs vis à vis de leur temps (précieux pour eux), ainsi qu'à leur réticence face à ce type de recherche.

8.2 - DEROULEMENT DE L'ENQUETE ET COLLECTE D'INFORMATIONS

Les personnes que nous avons interrogées étaient des chefs d'entreprises. Leur titre ou poste de travail recouvrant toute la sphère hiérarchique allant du Président directeur Général (PDG) au simple dirigeant.

Dans le cas des PME, les participants aux entrevues étaient en majorité les propriétaires. Pour des fins pratique le critère fondamental retenu dans ce sens est celui de dirigeant propriétaire.

- COLLECTE DES INFORMATIONS :

La partie empirique de cette recherche a été menée sur la base d'enquête dont la difficulté de recueillir des informations fiables auprès des dirigeants d'entreprises pose beaucoup de problèmes à tout chercheur qui s'investi à réaliser un travail d'une pareille importance dans un environnement où culturellement la transparence et la diffusion de l'information font encore défaut. Même si les personnes interviewées étaient toutes intéressées par en savoir plus sur le sujet et exprimer leur bonne volonté pour participer à cette recherche, leur collaboration imposait une condition sine qua non ; que les résultats soient anonymes et que l'information demeure confidentielle sans jamais faire mention de leurs entreprises, en particulier du volume de leur chiffre d'affaire (question très importante quant à la situation de pérennité de l'entreprise) chose qu'on a contourné avec une question plus souple a assimilé par les entrepreneurs de la région(votre chiffre d'affaire au départ et maintenant à t-il évolué ?), ce qui est une pratique courante en recherche. Ce qui a permis aux entrepreneurs d'exprimer librement leur point de vue tout en apportant le maximum d'éléments de réponse aux différents thèmes abordés.

Les données ont été recueillies au moyen de visites personnelles aux lieux de travail parfois dans des lieux de rencontre des entrepreneurs. Dans la majorité de cas plus qu'une visite, avec un maximum de trois, était nécessaire d'assembler les renseignements des sujets. Les réunions arrangées entre ont eu lieu après heures de l'affaire normales principalement. Ces entrevues ont aussi, parfaitement contribué à la maîtrise du sujet sur tous ses aspects fond et forme. Nous n'oublions pas de souligner la difficulté de trouver et mobiliser un entrepreneur (homme d'affaire) pour répondre aux 85 questions ce qui s'est répercuter sur la limitation de la taille de notre échantillon. Dû à la dispersion de la localisation des

entrepreneurs, le précieux temps comme une ressource, et le besoin d'obtenir le plus possible la coopération des entrepreneurs représentant au mieux un échantillon où les données d'entrepreneurs ont été assemblées individuellement, nous ont contraints pour arriver à un grand nombre d'entrepreneurs dans peu de temps période. Autrement dit, on ne peut rencontrer à chaque coin de la rue un entrepreneur. La situation est incomparable aux autres types d'enquêtes destinée au large publique là où on peut juger fort bien sur la taille de l'échantillon en raison de la disponibilité et la diversité des personnes cible. Or pour notre cas l'entrepreneur est une personne difficile à joindre car en générale c'est des gens généralement très occupés.

- VALIDITE ET COHERENCE DES INFORMATIONS :

Dans une telle approche qualitative, les problèmes (questions) soulevés émanent de l'observation, d'une part, des changements (phénomène de globalisation) qui se sont introduits depuis quelques années dans le fonctionnement des entreprises. Et, d'autre part, de l'expérience de certaines pratiques entrepreneuriales qui ont échoué (particulièrement en gestion et décisions concernant le choix d'activités entrepreneuriales) et d'autres qui établissent difficilement (notamment les pratiques du l'engineering).

La procédure d'analyse et d'interprétation des données recueillies est étroitement liée à la diversité des références bibliographiques consultées, à la nature des questions posées, des recommandations des consultants et chercheurs et des objectifs visés par l'étude.

L'évaluation de la fiabilité et de la validité des données recueillies a été effectuée une fois toutes les réponses ont été confiées et analysées. Le test de fiabilité utilisé a permis de s'assurer que les dirigeants ont bien compris le sens exact de chaque question et que les réponses formulées conduisent aux même interprétations. La validité des données a donc permis de représenter adéquatement les dimensions importantes des différents concepts traités dans ce travail de recherche.

Quant à la généralisation des interprétations, il faudrait éviter tout jugement de valeur ou de stéréotype susceptible de donner une fausse image du comportement et profils de l'entrepreneur. D'une manière générale, et selon de nombreux chercheurs éminents, le comportement entrepreneurial est, à quelques nuances culturelles près, quasiment similaire. Ainsi, plus la population est homogène, plus l'échantillon, pour une précision, peut être de taille réduite.

8.3 - LE TRAITEMENT DES DONNEES

- Tableau des données de l'analyse et codage des données :

Le but de l'étude étant de rapprocher les résultats du questionnaire administré concernant les profils descriptifs des 42 entrepreneurs, constituant l'échantillon, pour en déduire leurs interactions avec la pérennité des entreprises étudiées. Les données destinées à l'analyse sont issues du questionnaire opéré sur les 42 entrepreneurs, qui ont soigneusement répondu aux 85 questions du questionnaire. Les individus représentés par les 42 entrepreneurs ont été portés en lignes dans le tableau de données. Quant aux colonnes ils représentent les variables déduites des interrogations et énoncés du questionnaire. Il est impérativement important avant d'aborder le tableau de données de faire un bref parcours des dispositions des questions qui déduisent nos variables de recherche.

Au total on peut décrire les 42 entrepreneurs, 85 variables à $315+19 = 334$ modalités relatives aux variables ont été étudiées (cf. **Annexe 3.1**). A ces variables principales on adjoint une variable (SUCCE) de la situation de l'entreprise à deux modalités qui sera mise en élément supplémentaire.

- Échelle des variables Qualitatives

Pour les variables qualitatives, on peut distinguer entre les questions dont les réponses sont presque connues à l'avance, constituent en quelque sorte le portrait-robot de la personne interrogée : âge (par tranche); état civil, nombre d'enfants, ...etc. et les variables qui concernent les questions ouvertes auxquelles on a classé les réponses selon des catégories faisant ressortir les tendances des réponses ce qui nous a permis de définir des modalités pour nos questions ouvertes. On cite par exemple la question N° 17 (qu'avez-vous fait avant de créer votre entreprise?) dont les réponses collectées nous ont permis de retenir quatre (04) tendances exprimant la situation des entrepreneurs avant de créer leurs entreprises et qu'on a rassemblé la variable concernée (SITWORK) sur quatre (04) modalités qui sont respectivement : Chômage, étude, travail, business. A cet effet, si la réponse à cette question était, par exemple, employé ou salarié elle sera affectée à la troisième modalité de la variable SITWORK et ainsi la variable en question prendra la valeur : 0,0,1,0 dans le tableau de données. La même procédure a été suivie pour les autres questions ouvertes (73, 84 et 85) et ce comme suit :

- Question N° 73 variable ASSIST rattachée au domaine de préférence d'assistance en quatre (04) modalités : 1.administration, 2.technique, 3.Gestion, 4.GRH;
- Question N° 84 variable EVOLETP liée aux critères qui ont aidé l'évolution de l'entrepreneur en quatre modalités : 1.famille, 2.qualités personnelles, 3.opportunité, 4.entreprise;
- Question N° 85 variable CHARACTER reliée aux caractéristiques essentielles d'un entrepreneur en quatre modalités : 1.sérieux, 2.perseverance, 3.compétence, 4.sincérité-parole;

- Échelle des variables Quantitatives

Les informations principales sont fournies par un ensemble hétérogène de variables exprimées dans des unités physiques différentes. On a donc adopté un codage disjonctif complet. Pour chaque variable quantitative, on construit un histogramme; l'intervalle de variation est divisé en classes d'effectifs approximativement égaux, en tenant compte de la signification typologique des bornes. Par exemple, pour la variable âge (AGE) on a distingué 4 classes dont les bornes sont, en années : 20; 30; 40; +de 50. La variable AGE se trouvera donc codée par 5 modalités sur 5 colonnes successives désignées par AGE1, ..., AGE5. dans la ligne décrivant un sujet (individu), 5 positions sont réservées à AGE : par exemple, pour un individu dont l'âge est de 35 ans (nombre qui tombe dans la deuxième classe : $30 < 35 < 40$) on codera la variable AGE ainsi : 0,0,1,0,0. Ainsi, on a pu réaliser un regroupement des réponses sur un nombre de modalités adéquat et ceci à concerner les variables des questions ci-après :

- N° 4 CHILD : nombre d'enfant à 03 modalités : 0, 1 à 3, 4 et plus;
- N° 5 FRERSOEU : nombre de frères et sœurs à 03 modalités : 0, 1 à 6, 7 et plus;
- N° 15 WORK : ancienneté dans le travail à 04 modalités : moins 1 an, 1 à 5 ans, 6 à 10 ans, plus de 10 ans;
- N° 18 DIRIGE : ancienneté dans la direction à 04 modalités : moins 1 an, 1 à 5ans, 6 à 10 ans, plus de 10 ans;
- N° 56 START : année de début d'activité à 04 modalités : moins 2 ans, 2 à 5 ans, 6 à 9 ans, 10 ans et plus;
- N° 59 PERSONNE : effectif du personnel à 03 modalités : moins 5 employés, 5 à 10 employés, plus de 10 employés;
- N° 67 NBDIRECT : effectif de l'équipe de direction à 03 modalités : 0 à 1 personne, 2 à 3 personnes, 4 personnes et plus.

Pour résumer le traitement global des variables nous présenterons dans le **tableau 8.2** les disposition finales du codage des variables utilisées dans le tableau de données.

Tableau 8.2 - Tableau synthétique final des variables retenues pour l'analyse

Variables Qualitatives					Variables Quantitatives			
	Questions	Nombre de Variables	Nombre de Modalités	Total modalités	Questions	Nombre de Variables	Nombre de Modalités	Total modalités
Var. à 2 modalités	- 6,13,14,16,19,21, 22,23,24,60,61,65, 66,70,71,72,77,78, 80,81,82,83 -2,7,8,20,55,69	22 06	22x2=44 06x2=12	56				
Var. à 3 modalités	- 57	01	01x3=03	03	- 4,5,59,67	04	04x3=12	12
Var. à 4 modalités	- 3,17,73,84,85	05	05x4=20	20	- 15,18,56	03	03x4=12	12
Var. à 5 modalités	- 25à54, 68,74,75,76 - 58,63	34 02	32x5=170 02x5=10	180	- 1	01	01x5=05	05
Var. à 6 modalités	- 9,64	02	02x6=12	12				
Var. à 7 modalités	- 10,79	02	02x7=14	14				
Var. à 8 modalités	- 11	01	01x8=08	08				
Var. à 10 modalités	- 12	01	01x10=10	10				
Var. à 12 modalités	- 62	01	01x12=12	12				
TOTAL		77		315		08		29

- Outils statistiques utilisés :

L'identification des profils des entrepreneurs est mesuré par les variables retenus à travers le questionnaire. Ainsi et en analyse, tout questionnaire, s'il est parfaitement disjonctif peut être soumis dans son ensemble à une analyse statistique appropriée et adéquate au but recherché. Dans notre cas, l'aboutissement était un positionnement, dans le nuage des entrepreneurs, de la variable Succès/Échec ce qui nous permettra de classer ceux-ci quant à l'issue et la pérennité de leur entreprise. Nous verrons, entre autres, comment se pose le problème de discrimination des deux classes d'individus : succès/échec. Le problème est ici de séparer deux sous-ensembles d'entrepreneurs : Les entrepreneur en succès et les entrepreneur en échecs. C'est ce que l'on appelle effectuer une discrimination. Pour cela , nous considérerons deux méthodes : la première est fondée sur la représentation spatiale issue

de l'analyse de correspondance; la deuxième beaucoup plus simple et pourtant tout aussi efficace, n'utilise que des calculs élémentaires effectués sur le tableau des données. Deux types d'Analyses Factorielles Discriminantes (AFD) sont alors proposées pour caractériser et différencier les profils selon un nombre de variables validées et retenues. Ces analyses sont basées sur un enchaînement méthodologique de méthodes classiques d'analyse de données et de la statistique exploratoire multidimensionnelle. Puis on a enchaîné par un traitement des ces variables par une Analyse Factorielle de Correspondances Multiple (AFCM) et une Classification Hiérarchique Ascendante utilisant le critère de Ward compte tenu de la nature qualitative des variables..

Ainsi, la mise ne place d'un nouveau entrepreneur permettra de le situer dans le nuage des 42 entrepreneurs (étudiés) et par là de voir les cas dont il se rapproche le plus et de le classer soit avec ceux qui réussissent soit avec ceux qui sont en échec; dans ce dernier cas, on décide pertinemment du devenir de son projet.

- UTILISATION DE L'ANALYSE FACTORIELLE MULTIVARIEE (AFM) :

Notre travail qui ne dispose que d'éléments recueillis sur les réponses du questionnaire doit donc trouver des correspondances entre le profil de l'entrepreneur et la pérennité de son entreprise, et confirmer au niveau de leur typologie les classifications fondées sur le profil entrepreneurial. Dans la mesure où le profil est considéré comme un des éléments les plus caractéristiques du dirigeant, il est important de voir s'il existe des différences au niveau des profils entre les entrepreneurs en succès et ceux en échecs et si ces différences peuvent servir de base à une classification voisine de celle que propose la coutume.

On sait que l'analyse des correspondances réalise bien la synthèse des mesures biométriques. Dans l'étude considérée ici, c'est par cette méthode que l'on a d'abord traité l'ensemble des données. L'étude repose sur un unique tableau de 85 variables et 42 individus. D'emblée est apparue une bonne séparation des différents groupes d'individus. On a cherché à compléter cette vue globale en résolvant au niveau de chaque individu (entrepreneur) le problème de son affectation à une classe (pérennité) : d'une part avec les méthodes de discriminations qui utilisent une information a priori (connaissance de la situation des entreprises); d'autre part avec la classification hiérarchique qui comme l'analyse des correspondances procède de façon purement inductive.

8.4 – PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES

La situation de pérennité des entreprises étudiées est analysée du point de vue de l'évolution du chiffre d'affaire (variable CA), de l'évolution de l'effectif du personnel (variable PERSONELEVOL) rapporté à l'entreprise, de la satisfaction du dirigeant de son entreprise (variable SATISFAY) et la stabilité de dans l'exercice de l'activité (variable CHANGEACTIV). Les deux premiers sont des indicateurs d'évolution de la situation et de l'augmentation de taille du travail de l'entreprise, ce qui mesure en quelque sorte le développement et la performance à travers les résultats ramenés aux recettes et à la taille de l'entreprise. Quant aux deux derniers ils mesurent la pérennité à travers l'avis que prend le dirigeant mesurant sa satisfaction quant au rôle que joue son entreprise et que nous pensons important et sa décision de rester toujours dans le même créneau qui explique fort bien une situation confort du dirigeant dans son entreprise assurant pour cela une continuité de son activité et qui reflète une situation de stabilité pour l'entreprise (on pense toujours que changer d'activité veut dire en général sortir d'une situation non satisfaisante).

Pour des raisons d'ordre méthodologique, sur la situation des entreprises étudiées, nous pouvons avancer, par rapport aux quatre critères mentionnés, qu'une entreprise est en situation d'échec si les réponses aux questions se rapportant aux variables CA, PERSONELEVOL, SATISFAY et CHANGEACTIV se résument de la manière suivante :

- Augmentation du chiffre d'affaire : NON - qui explique une stabilité ou diminution du CA ;
- Augmentation du nombre d'employés : NON - qui explique une stabilité ou diminution de l'effectif du personnel ;
- Satisfaction du dirigeant de son entreprise : NON - qui dévoile un certain mécontentement du dirigeant de son entreprise et du rôle qu'elle joue pour lui ;
- L'intention de changer d'activité : OUI - qui découle d'une certaine situation de difficulté que le dirigeant encourt dans l'exercice de son activité et qu'il veut en sortir ce qui explique une certaine instabilité et un devenir incertain de l'entreprise.

Par ailleurs, une entreprise est en situation de réussite si les réponses aux questions se résument de la manière suivante :

- Augmentation du chiffre d'affaire : OUI - qui explique une évolution du CA ;

- Augmentation du nombre d'employés : OUI - qui explique une augmentation de l'effectif du personnel qui reflète l'agrandissement de l'entreprise et l'évolution de son activité et son épanouissement ;
- Satisfaction du dirigeant de son entreprise : OUI - qui dévoile une certaine satisfaction du dirigeant de son entreprise et qu'elle est importante pour lui ;
- L'intention de changer d'activité : NON - qui découle d'une certaine situation de stabilité de l'entreprise dans l'exercice de son activité et qui veut dire aussi une certaine affirmation quant à la spécialisation de l'entreprise dans son domaine et l'accumulation de l'expérience.

Finalement, comme on vient de le voir, le succès ou l'échec d'un entrepreneur tient à un nombre relativement réduit de facteurs qu'on a choisis délibérément. Pour tenter d'apporter un éclairage sur notre sujet, nous avons retenu et justifié des critères de succès de l'entreprise, pour les 42 entreprises étudiées eu égard aux résultats obtenus sur les variables de classement et de situation retenus. Les résultats croisés respectivement des variables sont présentés dans les tableaux ci-après :

Tableau 8.3 - Croissance du chiffre d'affaires

Variable : CA	Croissance du CA Développement-(succès)	Régression du CA (Echec)
% des entreprises	64,3%	35,7%
Effectif	27 entreprises	15 entreprises

Tableau 8.4 - Evolution de l'effectif du personnel

Variable : PersonelEvol	Croissance de l'effectif du personnel (succès)	Régression de l'effectif du Personnel (Echec)
% des entreprises	57,1%	42,9%
Effectif	24 entreprises	18 entreprises

Tableau 8.5 - Satisfaction de l'entrepreneur sur son entreprise

Variable : Satisfay	Entrepreneur satisfait (succès)	Entrepreneur non satisfait (Echec)
% des entreprises	78,6%	21,4%
Effectif	33 entreprises	09 entreprises

Tableau 8.6 - Changement d'activité

Variable : ChangeActiv	Continuité de l'activité (succès)	Changement d'activité (Echec)
% des entreprises	57,1%	42,9%
Effectif	24 entreprises	18 entreprises

Notons qu'une autre variable (DEVELOPSTADE) a été recelée elle aussi pertinente quand au jugement sur la situation de l'entreprise et dont nous avons repris avec la même procédure statistique que celle vue précédemment. Elle diffère néanmoins, car la variable croisée dans ce cas donnait une idée sur le développement de l'activité de l'entreprise, que nous représentons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8.7 – Développement de l'entreprise

Variable : DevelopStade	En développant d'activité (démarrage – croissance)	En déclin d'activité (redressement)
% des entreprises	85,7%	14,3%
Effectif	36 entreprises	06 entreprises

Finalement, deux classes d'entreprises sont obtenues: la première regroupe les *entreprises en échec* 35,7% (soit 15 entreprises) des entreprises qui sont caractérisées par une stabilité voir même une diminution du chiffre d'affaire et de l'effectif du personnel dont nous jugeons ayant des performances faibles par rapport aux quatre critères énumérés précédemment; la classe *entreprises en succès* 64,3% des entreprises (soit 27 entreprises) regroupe les plus pérennes du point de vue des quatre critères d'analyse de situation. Le tableau ci-dessous récapitule la situation des entreprises étudiées.

Tableau 8.8 - Situation globale des entreprises

Variable supplémentaire : SUCCE	Entreprise en succès	Entreprises en Echec
% des entreprises	64,3%	35,7%
Effectif des entreprises	27 entreprises	15 entreprises

Ces résultats nous ont permis de définir, pour des fins d'analyses ultérieurs, une variable supplémentaire appelée SUCCE a deux modalités SUCCE1 pour les entreprises en succès et SUCCE2 affectée aux entreprises en situation d'échec.

Ainsi, la méthodologie a consisté à :

- analyser les variables de l'étude par des tableaux croisés en fonction de la situation de l'entreprise (résultats voir **Annexe 3.1**).
- puis de vérifier la dépendance de ces variables avec la situation de l'entreprises par des tests statistiques (khi deux et Fisher).
- enfin d'approfondir l'explication de caractères spécifiques aux entrepreneurs par le questionnaire.

Après l'analyse des trois ensembles de variables de l'étude (**Caractéristiques biographiques / Traits de personnalité et compétences / Caractéristiques de l'entreprise**) par les tableaux croisés et pour mieux préparer les traitements statistiques multivariés sur les profils des entrepreneurs, nous avons procédé à élimination des onze (10) variables liés aux caractéristiques de l'entreprise (localisation, début d'activité, secteur, forme juridique, effectif du personnel, domaine d'activité, stade de développement, chiffre d'affaire, évolution du personnel, nombre de personne dirigeants) en raison de leur non liaison à la personnalité de l'entrepreneur mais plutôt à l'entreprise et du fait que c'est la personnalité de l'entrepreneur qui est sujet à l'analyse. Notons que ces variables nous ont été d'une importance particulière dans le pré-traitement de situation et le classement des entreprises. Il nous reste alors que les variables biographiques et les variables des traits de personnalité comme variables retenus aux traitements multivariés. Certaines variables appartenant à ces deux ensembles ont été quand même éliminées en raison de leur constance sur l'échelle des 42 entrepreneurs étudié et dont leurs utilisation risquerait de biaiser nos résultats. Il s'agit notamment des variables : sexe et résidence de l'entrepreneur (où tous les répondants étaient du sexe masculin et résidaient à Ouargla).

Finalement, nous avons pu retenir pour les traitements statistiques 16 variables biographique et 57 variables relatives aux traits de personnalité et compétences des entrepreneurs en plus de la variable supplémentaire (SUCCE) de situation des entrepreneurs, ce qui fait un total de 74 variables à analysé.

Pour déterminer comment les entrepreneurs ont été différents en terme de réponses sur les deux ensembles de variables, les procédures d'analyses MANOVA et Khi-2 (sur SPSS9¹.1) ont été utilisées. Les valeurs de F et Khi-2 nous ont indiquées une différence significative des deux groupes d'entrepreneurs au seuil $p=0,001$ et $p=0,005$ pour les variables biographiques, en plus des différences ont été obtenus sur les mêmes scores des autres variables relatives aux compétences et traits de personnalité.

Les résultats finaux des traitements sont présentés en **Annexe 3.2** dont les récapitulatifs sont reportés dans le tableau ci-dessous : .

¹ SPSS : statistical package for social sciences. SPSS Inc 1999.

Tableau 8.9 – Résultats de Khi-2 et Manova sur les variables biographiques et de traits de personnalité par rapport aux scores des entrepreneurs sur la variable SUCCE

	No	Variables	Pearson Correlat /Succé	Sig (2-tailed)	F / significant	Retain Var.
Personal trait Competency Variables	01	creEtp	0,043	0,787	0,074	
	02	SalEtp	-0,248	0,113	2,632	**
	03	chance	0,145	0,361	0,854	
	04	lovework	0,266	0,089	3,046	**
	05	mchoix	0,095	0,549	0,365	
	06	echee	0,085	0,591	0,293	
	07	V25	0,210	0,183	0,657	
	08	V26	-0,189	0,232	2,601	**
	09	V27	-0,266	0,089	4,265	***
	10	V28	0,202	0,199	1,588	
	11	V29	0,031	0,847	1,825	
	12	V30	-0,088	0,579	2,206	**
	13	V31	-0,068	0,667	2,574	**
	14	V32	-0,305(*)	0,050	1,536	
	15	V33	-0,148	0,349	3,138	**
	16	V34	-0,328(*)	0,034	14,536	***
	17	V35	-0,017	0,916	0,460	
	18	V36	-0,066	0,679	0,798	
	19	V37	-0,301	0,053	4,625	***
	20	V38	0,054	0,732	0,503	
	21	V39	-0,149	0,346	2,139	
	22	V40	-0,248	0,113	1,703	
	23	V41	-0,459(**)	0,002	6,418	***
	24	V42	0,091	0,567	2,139	
	25	V43	0,041	0,796	0,067	
	26	V44	-0,223	0,155	1,132	
	27	V45	-0,498(**)	0,001	4,419	***
	28	V46	-0,302	0,052	2,075	
	29	V47	-0,279	0,073	4,345	***
	30	V48	0,380(*)	0,013	3,292	**
	31	V49	-0,207	0,189	2,885	**
	32	V50	-0,480(**)	0,001	5,868	***
	33	V51	-0,116	0,463	6,418	***
	34	V52	-0,483(**)	0,001	5,296	***
	35	V53	-0,485(**)	0,001	4,606	***
	36	V54	-0,223	0,156	5,124	***
	37	opportunit	0,361(*)	0,019	5,988	***
	38	menace	-0,185	0,241	1,414	
	39	ideeorignie	-0,684(**)	0,000	17,920	***
	40	V68	0,082	0,605	1,304	
	41	nbrHours	-0,189	0,232	1,475	
	42	aidefamil	0,447(**)	0,003	10,000	***
	43	generosit	-0,207	0,189	1,786	
	44	negocieParten	0,219	0,163	1,128	
	45	assistance	-0,337(*)	0,029	2,600	**
	46	V74	0,336(*)	0,030	1,717	
	47	V75	0,091	0,566	1,205	
	48	V76	0,077	0,630	0,352	
	49	OportunitAfair	-0,207	0,189	1,786	
	50	planaffair	-0,122	0,443	0,602	
	51	role	-0,286	0,066	1,990	
	52	addProduct	0,344(*)	0,026	5,378	***
	53	proj.future	-0,026	0,870	0,027	
	54	satisfay	0,337(*)	0,029	5,137	***
	55	changeActiv	-0,258	0,099	2,857	**
	56	your.Evol.Etp	0,215	0,173	3,103	**
	57	caractere.Etp	0,114	0,472	1,051	

	No	Variables	Pearson Correlat / Sucee	Sig (2-tailed)	F significant	Retain Var
Biographics Variables	01	age	-0,153	0,334	0,848	
	02	SitFam	-0,337(*)	0,029	5,137	***
	03	Child	0,060	0,705	0,087	
	04	FrerSoeu	0,304	0,050	4,082	***
	05	conjoint work	0,304	0,050	4,082	***
	06	locaorigine	-0,067	0,675	0,179	
	07	ProfPere	0,195	0,215	2,486	**
	08	Niv.Scolair	-0,557(**)	0,000	9,389	***
	09	diplom	-0,187	0,236	1,750	
	10	Etudes	0,155	0,327	2,784	**
	11	voyage	0,493(**)	0,001	12,857	***
	12	sport0	0,499(**)	0,001	13,265	***
	13	Work time	0,131	0,408	1,226	
	14	sitWork	-0,238	0,129	2,623	**
	15	Dirige	-0,052	0,746	0,786	
	16	formEtp	0,105	0,508	0,445	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Une ligne définitive d'analyse fut alors suivie. Elle consiste à déterminer comment les variables, sur lesquelles les entrepreneurs en succès ont été différents de ceux en échec, peuvent prédire l'appartenance d'individus à l'un des deux groupes de situation (succès/échec). Ceci a été réalisé grâce à la procédure StepWise (pas à pas) de l'Analyse Factorielle Discriminante (AFD) sur chaque ensemble de variables (biographique et personnalité) séparément. Ensuite une Analyse Factorielle Discriminante Multiple (AFDM) sur l'ensemble des variables retenus par les analyses Stepwise individuelles pour chaque ensemble de variables.

Dans la première étape sur l'ensemble des variables biographiques sur lesquelles les deux groupes étaient significativement différents et d'après les résultats de l'analyse MANOVA on a pu sélectionner : la situation de famille, le nombre de frères et sœurs, situation du conjoint, le niveau scolaire, le domaine des études, le sport et les voyages, situation avant création de l'entreprise, profession du père. Ces variables, qui présentaient des degrés de signification (**F** variant de 13,265 à 2,486) très marqués par rapport aux autres variables du même ensemble, ont été utilisées pour construire un modèle de facteurs pouvant différencier les deux groupes d'entrepreneurs. Ceci a été réalisé grâce à l'AFD utilisant la procédure StepWise où les variables significatives retenues ont été introduites une à une à chaque pas. Les variables retenues finalement (03 variables) dans le modèle et selon leur ordre de contribution dans la prédiction sont : Niveau scolaire, nombre de frères et sœurs, situation avant création de l'entreprise (NivScol, FrerSoeu, SitWork). L'utilisation de ces variables a donné un Lambda de Wilks de l'ordre de 0,571 et une moyenne des carrés des corrélations

canoniques de 0,655 avec un Chi-square=21,553 sur un seuil de $p=0,000081$ (voir résultats ci-après).

Biographic Stepwise AFD**Eigenvalues**

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	0,750	100	100	0,655

a: First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	0,571	21,553	3	0,000081

Les variables identifiées par ce processus sont ensuite utilisées pour classer les entrepreneurs dans les deux groupes de situations (succès ou échec) au sens de l'AFD. Les résultats de cette classification sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 8.10 – Nombre d'observations et pourcentage classifiés dans les différents groupes utilisant les variables biographiques

Classification Results^a

		Predicted Group Membership			
		surve	succe	Echec	Total
Original	Count	succe	24	3	27
	%		88,9%	11,1%	100%
	Count	echec	3	12	15
	%		20.0%	80.0%	100%

a: 85,7% of original grouped cases correctly classified.

Du tableau précédent on peut voir que plus de 85% des entrepreneurs sont classés correctement au moyen des variables biographiques identifiées précédemment et qui différencient bien les deux groupes d'entrepreneurs.

Les mêmes procédures d'analyses ont été réalisées mais cette fois utilisant les variables sélectionnées liées aux compétences et aux traits de personnalité ayant un fort degré de signification dans la différenciation des deux groupes (**F** variant de 17,920 à 4,419) qui sont : idée d'origine, aide de famille, présentation de l'opportunité, ajout de produit, satisfaction et implication des autres sur mes projets, habilité à résoudre les problèmes, ponctualité, planification avant action. Ces variables ont été utilisées pour construire un modèle de facteurs pouvant différencier les deux groupes d'entrepreneurs grâce à l'AFD utilisant toujours la procédure StepWise où les variables significatives sélectionnées ont été introduites une à une à chaque pas.

Biographic Stepwise AFD**Eigenvalues**

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	0,786	100	100	0,663

a: First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	0,560	21,750	5	0,001

Les variables retenues finalement (05 variables) dans le deuxième modèle qui ont impliquées un fort degré de contribution à la variance des deux groupes étaient: aide de famille, implication des autres sur mes projets, habilité à résoudre les problèmes, ponctualité et planification avant action (V34, V41, V45, V51, AidFam). Ces variables ont constituées parmi toutes les variables liées aux compétences les meilleurs prédicteurs du modèle de classification des entrepreneurs dans les différents groupes dont les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 8.11 – Nombre d’observations et pourcentage classifiés dans les différents groupes utilisant les variables compétences et traits de personnalité

Classification Results^a

		Predicted Group Membership		
		surive	echec	Total
Original	Count	succe	succe	24
	%		echec	3
	Count	echec		5
	%			10
				15
				33,3%
				66,7%
				100%

a: 81,0% of original grouped cases correctly classified.

De ces résultats il semble que si les trait de personnalité ont un pouvoir réduit de classification (81% des individus classés correctement) des entrepreneurs dans les différents groupes par rapport aux variables biographiques – comme l’indique les valeurs de Lambda de Wilks, les coefficients de corrélation canoniques et les pourcentage de classification obtenus (plus Lambda de Wilks est relativement élevé et plus le coefficients de corrélation canonique est bas, plus grande est la proportion des entrepreneurs correctement classé.). Un effectif important d’entrepreneurs ont quand même été correctement classés au moyens des variables de personnalité.

Une analyse finale est effectuée, sur la base des résultats obtenus des deux analyses précédentes, dans le but de déterminer l’habilité à la discrimination de ces deux (02) ensembles de variables quand ils sont utilisés simultanément en combinaison (car en fait le

profil de l'entrepreneur est décrit par les deux à la fois). Pour cela, les huit variables validées par les procédures StepWise de l'AFD et sur lesquelles on a repéré une différence significative entre les deux groupes. Le résultat a donné donc l'implication de trois (03) variables biographiques (NivScol, FrerSoeu, SitWork) et cinq (05) variables de traits de personnalité (V34, V41, V45, V51, AidFam). Ces variables ont été incluses dans le modèle de discrimination final suivant une AFD ordinaire. La valeur de lambda de Wilks est de 0.394 au seuil de $p=0,00005$ et le carré des corrélation canoniques=0,778, ce qui est statistiquement même significatif.

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	1,537	100	100	0,778

a: First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	0,394	33,516	8	0,00005

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

Coefficients	Function 1
Niv.Scolair	0,780
FrerSoeu	-0,484
sitWork	-0,052
V34	-0,271
V41	0,333
V45	0,379
V51	-0,007
aidefamil	-0,561

La fonction de score obtenu par cette analyse recèle toutes les variables introduite dans l'étude et dont l'utilisation de a donné les résultats sur son pouvoir de classification suivant :

Tableau 8.12 – Nombre d'observations et pourcentage classifiés dans les groupes

Classification Results ^a			Predicted Group Membership		
Original	Survive		succe	echec	Total
	Count	succe	26	1	27
	%		96,3%	3,7%	100
	Count	echec	1	14	15
	%		6,7%	93,3%	100

a: 95,2% of original grouped cases correctly classified.

En définitive il apparaît que plus de 95% des individus ont été correctement classés par le modèle final qui a donné une bonne prédiction par le moyen des variables utilisées comme des discriminateurs dans cette analyse (voir détail du résultat des traitements est rapporté en **Annexe 3.3**). Les discriminateurs que nous avons choisis ont pu quand même apporter une classification correcte des individus variant de 81% à 95%. Les valeurs de lambda de Wilks et les corrélations canoniques ont été aussi bien satisfaisantes.

ANALYSE GLOBALE DE LA SITUATION

Deux analyses discriminantes ont été proposées pour caractériser et différencier les profils selon le nombre de variables retenues. Ces analyses sont basées sur un enchaînement méthodologique de méthodes classiques d'analyse de données autrement dit de statistique exploratoire multidimensionnelle.

L'objectif ici est de définir des catégories ou profils par rapport à la notion de succès ou d'échec et d'évaluer l'importance du modèle «d'entrepreneur en succès» dans la population des entrepreneurs étudiés. La recherche d'une validation de ce type se fera à travers une approche positive et d'un point de vue normatif, par l'analyse de la place jouée par les compétences et la situation biographique de l'entrepreneur dans ses différents profils à travers une idée conceptuelle catégorielle.

Les résultats du **tableau 8.12** nous ont bien indiqués un très bon résumé du classement en terme de probabilité en utilisant la fonction discriminante pour les variables validées. Ainsi, parmi l'ensemble des facteurs de synthèse, dégagés par l'analyse des correspondances multiples, des liens entre les variables explicatives qualitatives, seuls huit (08) discriminent significativement le type de situation de l'entreprise. Ces derniers qui ont été donc introduits dans le modèle d'analyse discriminante et considérés comme variables explicatives quantitatives. Car cela nous a permis d'obtenir des pourcentages de bonne classification élevés. Ainsi, sur 42 entrepreneurs, 40 ont été classés correctement pour un pourcentage d'erreur de 4,8%. Il est clair que sans analyse discriminante, nous aurions plus de chance d'effectuer un mauvais classement.

Le modèle de régression est très significatif dans son ensemble; il discrimine parfaitement les deux types d'entreprises. En effet, la qualité du modèle est évaluée par le coefficient de détermination $R^2 = 77,8\%$ ou encore par la variable de Fisher $F = R^2(n-k-1)/k(1-R^2)$ qui est distribuée selon la loi de Fisher avec $k = 8$ et $n-k-1 = 33$ degrés de liberté

(où $n = 42$ entreprises) et dont la probabilité $P(F > 6,340) = 0,00006$ ou le risque d'erreur est inférieur à 1%. A noter que le signe des paramètres estimés différencie uniquement le type de situation (+ pour le groupe des entreprises en succès et – pour celui des entreprises en échec).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,778	0,606	0,510	0,34	0,606	6,340	8	33	0,00006

a Predictors: (Constant), aidefamil, V34, FrerSoeu, V45, Niv.Scolair, sitWork, V51, V41
b Dependent Variable: Survie

Chacune des classes ou catégories d'entrepreneurs est donc significativement caractérisée dans les variables retenus par les analyses précédentes. D'une façon générale, les aides à l'interprétation qui constituent le profil-type et/ou anti-profil-type (opposition) d'une classe, sont basées sur des comparaisons de pourcentages de la modalité des variables dans la classe et hors de la classe. Mais cette comparaison est insuffisante car il faut tenir compte du degré d'inclusion de la classe dans la modalité. Ainsi, la sélection automatique des modalités des variables les plus caractéristiques de chaque classe est faite à partir des valeurs-tests¹ (Leven.Test) permettant d'opérer un tri sur les modalités significatives des variables avec un risque d'erreur fixé a priori, inférieur ou égal à 5% ($p=0,05$). A noter toujours, que la variable SUCCE intervient en tant que variable supplémentaire.

Opérationnellement et afin de voir, si effectivement les profils des entrepreneurs influent sur la survie des entreprises et afin de dégager les profils pour chaque situation, sur le plan empirique, nous avons réalisé une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples AFCM² sur les variables qui se sont avérées les plus pertinentes après une phase de sélection opéré précédemment par l'Analyse Factorielle Discriminante. Par la suite, une typologie (suivant méthode de Ward) a été faite sur les facteurs obtenus auparavant.

L'analyse structurelle proposée, basée sur des méthodes d'analyse de données, est une Analyse Discriminante Barycentrique³. Elle consiste à effectuer donc en un enchaînement d'une Classification Hiérarchique Ascendante **CHA**⁴ sur les facteurs

¹ Comparaison de la variance des modalités de la variable score sur l'ensemble des modalités des variables retenues Le test de Levene d'égalité de variances réalisé pour tester la signification des différences entre les groupes.

² L'AFCM a été réalisée sur SSS version 9.1, avec procédure Optimal Scaling : **HOMALS** 'homogeneity Analysis'.

³ Celeux G. et Nakache J.P. "Analyse discriminante sur variables qualitatives".

⁴ Justifiée car le nombre des individus (modalité retenues) est < 200 .

principaux d'une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM), compte tenu de la nature qualitative des variables retenues en croisant la variable à expliquer «situation de succès» en deux modalités (SUCCE1=en succès, SUCCE2=non succès) avec les variables explicatives des autres variables liées à l'entrepreneur (empilement de tables de contingences) : les lignes sont constituées des modalités à expliquer et les colonnes par la juxtaposition des modalités explicatives. Cet enchaînement permet de décrire un thème, multidimensionnel par nature, en utilisant la conjonction d'une réduction de dimensions d'une part et d'un regroupement d'autre part.

Nous avons retenus à travers AFCM deux axes (cf. **tableau 8.13**) , sélectionnés suivant le critère de maximisation de valeur propres (Eigenvalue >87%: Dimensions 1=0,5025 , 2=0,3687) pour construire la classification. Le calcul des valeurs tests¹ permet d'identifier les modalités des variables les plus prégnantes qui concourent à l'élaboration de cette typologie et donc préfigurent chaque groupe. L'examen des contributions aux axes et des valeurs tests fait ressortir l'importance des variables et modalités qui les caractérisent (cf. **Annexe 3.3**).

Tableau 8.13 - Coordonnées des modalités sur les deux facteurs principaux retenus par l'AFCM.

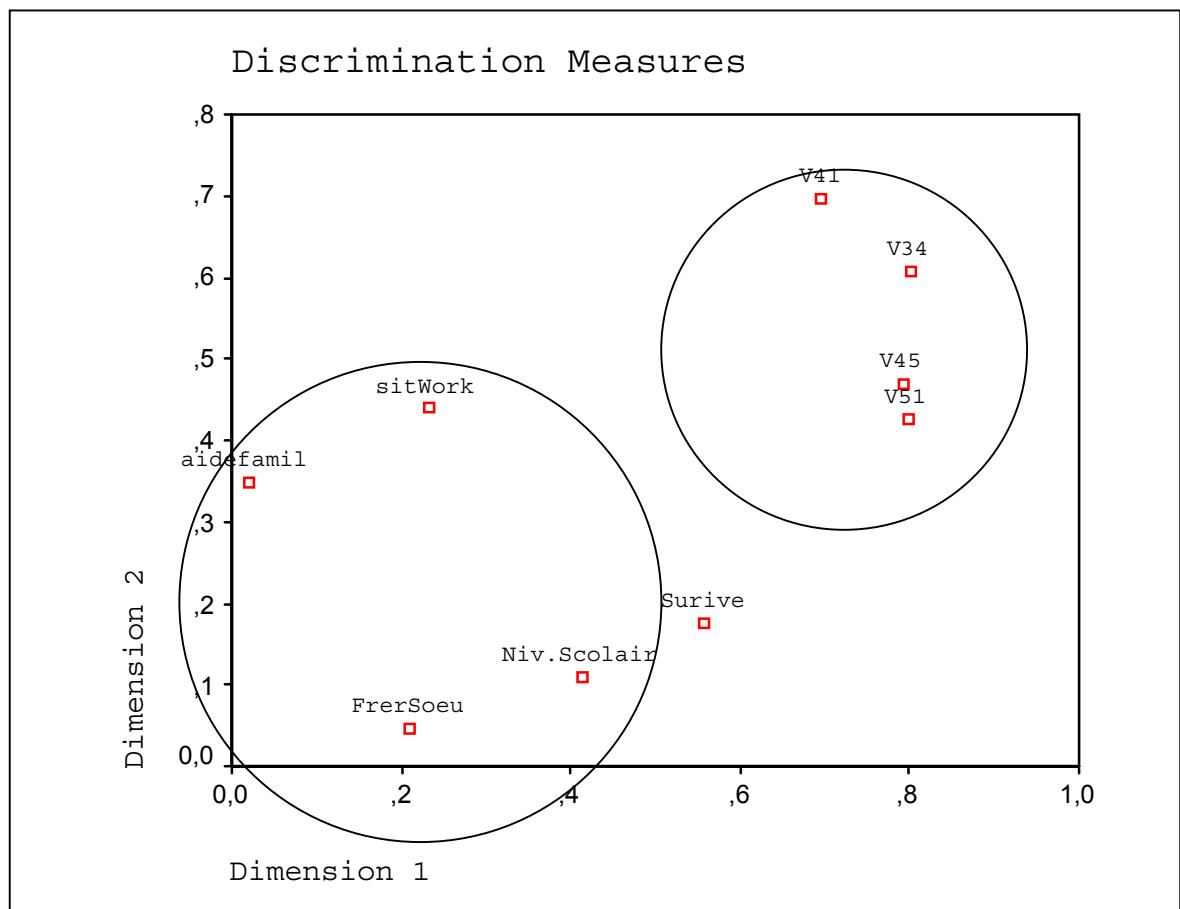
MOD	Dim1	Dim2
FRERSOEU2	1,120	0,530
FRERSOEU3	-0,190	-0,090
NIVSCOL4	-1,320	-0,110
NIVSCOL5	-0,340	0,410
NIVSCOL6	0,570	-0,290
SITWORK1	0,580	0,010
SITWORK2	-0,540	-0,670
SITWORK3	0,540	0,140
SITWORK4	0,040	1,090
V34-1	-1,650	-0,020
V34-2	0,070	1,770
V34-3	0,750	-0,340
V34-4	0,580	-0,130
V34-5	0,100	-0,960
V41-2	-1,510	0,800
V41-3	0,160	-1,350

MOD	Dim1	Dim2
V41-4	0,910	0,860
V41-5	0,260	-0,190
V45-1	-2,220	-0,080
V45-2	-1,770	0,730
V45-3	0,170	-1,450
V45-4	0,820	0,430
V45-5	0,220	0,130
V51-2	-0,340	2,010
V51-3	-2,090	0,200
V51-4	0,630	-0,600
V51-5	0,230	0,100
AIDEFAM1	0,140	0,590
AIDEFAM2	-0,140	-0,590
SUCCE1	0,560	0,310
SUCCE2	-1,000	-0,560

¹ Le critère statistique de sélection des modalités significatives est la valeur-test : associée à la comparaison des effectifs.

La représentation des variables sur les axes factorielles donne une bonne visibilité de l'éloignement et l'opposition des différentes variables sur deux grands ensembles (cf. **Figure 8.1**). le premier ensemble plus proche de la variable SUCCE regroupe toutes les variables biographiques en plus d'une variable de personnalité il s'agit de : Niveau scolaire (NivScol), nombre de frères et sœurs (FrerSoeu), situation avant création de l'entreprise (SitWork) , aide des membres de famille (AidFam). Le second ensemble regroupe les variables de personnalité : implication des autres sur mes projets (V34), habilité à résoudre les problèmes (V41), ponctualité (V45) et planification avant action (V51).

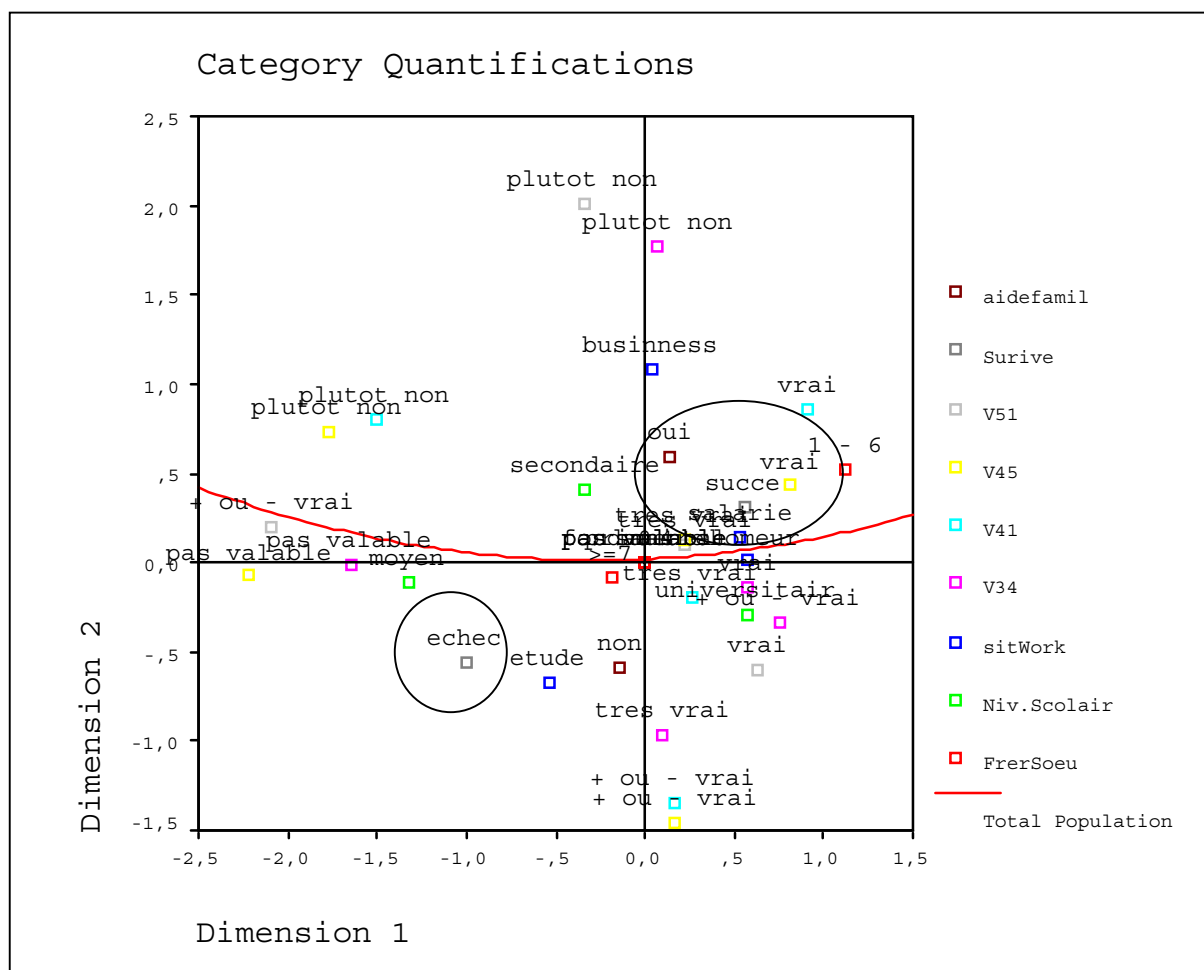
Figure 8.1 – Représentation des variables sur les axes factorielles



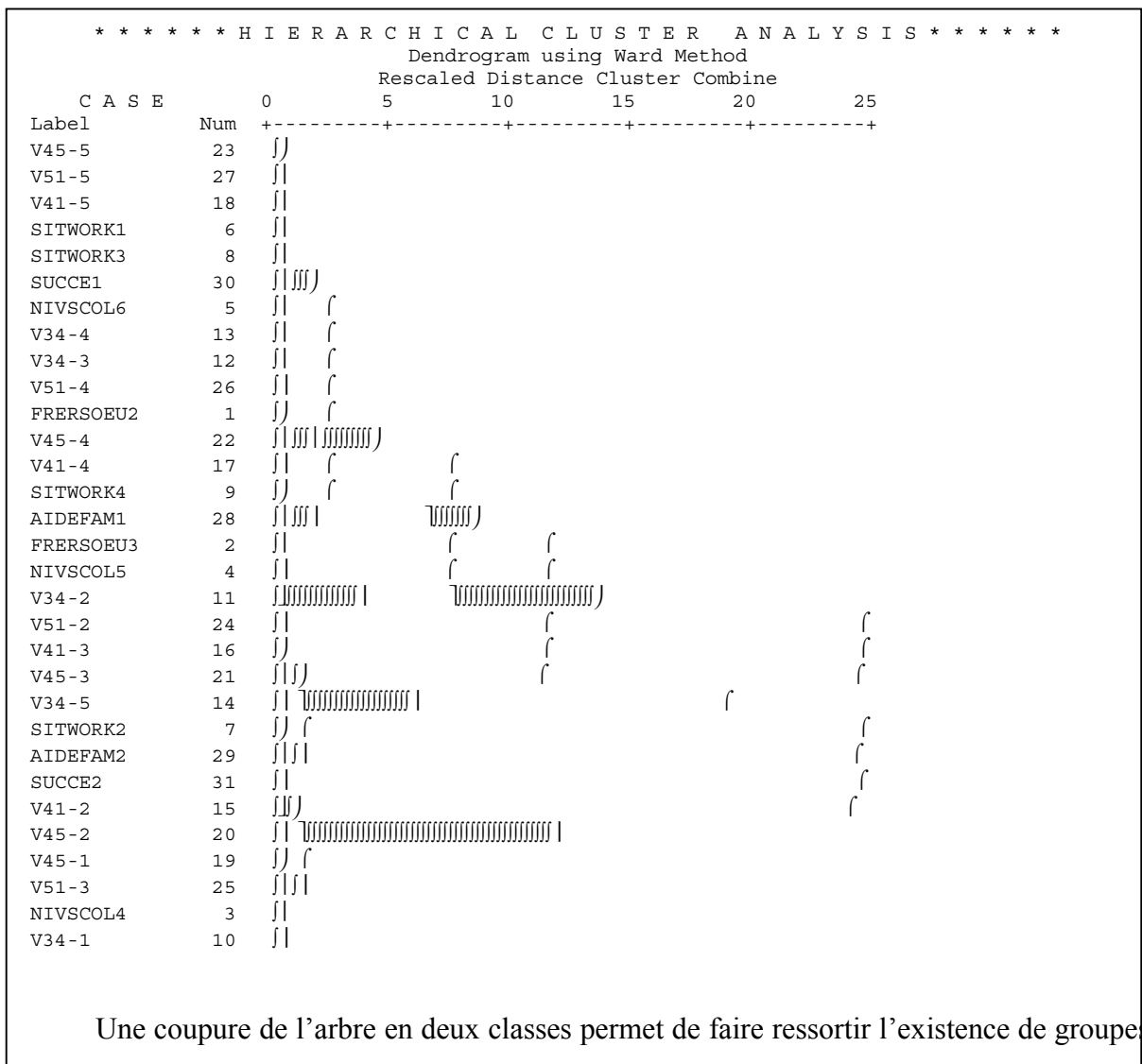
Concernant le premier axe, on distingue qu'il est surtout bâti par les variables significatives telles que le niveau de scolarité, la situation de l'entreprise ainsi que les traits d'implication des autres et la ponctualité des variables l'évolution de l'activité de l'entreprise. Ces trois dernières concourent aussi à la mise en évidence du second axe ajoutée des variables concernant l'aide de la famille, la situation avant d'être entrepreneur et l'habilité à la résolution des problèmes.

De plus la variable succès/échec, dont on a expliqué l'importance dans le problème de décision qui nous occupe, est bien corrélée à l'axe 1, la modalité échec se trouvant dans la partie négative de l'axe 1 (et même de l'axe 2) avec les faibles valeurs des paramètres biographiques. On pourra donc repérer les différentes oppositions sur par rapport aux axes factorielles sur la **Figure 8.2** ci-dessous.

Figure 8.2 – Repérage des modalités des variables sur les axes factorielles



Ainsi, la classification hiérarchique ascendante, appliquée sur les coordonnées factorielles discriminantes de l'analyse des correspondances multiples, utilisant le critère de Ward et produit le dendrogramme (représenté sur la **figure 8.3** ci-dessous) pour enfin aboutir sur le modèle de discrimination c'est-à-dire la combinaison (linéaire) des modalités des variables qui sépare explicitement au mieux les deux catégories de la variable SUCCE (succès/échec).

Figure 8.3 – Arbre hiérarchique

Une coupure de l'arbre en deux classes permet de faire ressortir l'existence de groupes homogènes d'entrepreneurs selon le profil type de ces deux sous-populations. Cette analyse nous permet de montrer le type de profils situationnels qui différencie les entrepreneurs. Les modalités, qui discriminent significativement entre les entrepreneurs en succès et ceux en échec, sont rangés dans le **tableau 8.14** par ordre de leur appartenance et affectation aux deux groupes de situations obtenus par la classification. On peut ainsi établir l'explication du comportement entrepreneurial qui a reposé sur l'utilisation d'une variable binaire comme variable de réussite (par rapport aux situations de l'entreprise) considérée respectivement selon deux catégories, les entreprises en succès (SUCCE1) et les entreprises en échec (SUCCE2) ; la première est obtenue par regroupement des catégories de profils c'est-à-dire correspond aux entrepreneurs qui se déclarent en réussite et dont la situation est partiellement ou complètement développée, la seconde regroupe les entrepreneurs se déclarant en échec et

dont la situation n'est pas stable voir même en régression. Nous pouvons donc distinguer globalement deux catégories d'entrepreneurs.

Tableau 8.14 - Modalités significatives du type de profil selon les situations.

Situations	Var.Modality	2 Clusters	Lib. Var. description
Entreprises en SUCCES (SUCCE1)	1:FRERSOEU2	1	
	2:FRERSOEU3	1	
	4:NIVSCOL5	1	niveau scolaire secondaire
	5:NIVSCOL6	1	niveau scolaire : universitaire
	6:SITWORK1	1	
	8:SITWORK3	1	
	9:SITWORK4	1	
	11:V34-2	1	plutot non implication des autres sur mes projets
	12:V34-3	1	implication + ou - des autres sur mes projets
	13:V34-4	1	implication des autres sur mes projets
	17:V41-4	1	
	18:V41-5	1	
	22:V45-4	1	personne ponctuelle
	23:V45-5	1	
	24:V51-2	1	je ne palnifie pas avant d'agir
	26:V51-4	1	je palnifie avant d'agir
	27:V51-5	1	je palnifie toujours avant d'agir
Entreprises en ECHEC (SUCCE2)	28:AIDEFAM1	1	
	30:SUCCE1	1	Entreprise en SUCCES
	3:NIVSCOL4	2	niveau scolaire moyen
	10:V34-1	2	non implication des autres sur mes projets
	15:V41-2	2	
	19:V45-1	2	pas du tout ponctuel
	20:V45-2	2	non ponctuel
	25:V51-3	2	je planifie des fois avant d'agir
	7:SITWORK2	2	
	14:V34-5	2	Jimplique toujours les autres sur mes projets
	16:V41-3	2	+ ou -
	21:V45-3	2	ponctuel des fois
	29:AIDEFAM2	2	ar la famille
	31:SUCCE2	2	Entreprise en ECHEC

Cluster Membership / Vertical Icicle

De ce constat qui présente successivement, une analyse des facteurs de succès et d'échec des entrepreneurs de la région de Ouargla et des réponses sur les questions posées par nos hypothèses.

Ainsi et pour valider notre première hypothèse, nous pouvons bien justifiés qu'il existe un seuil de caractéristiques (traits) et profils liés aux entrepreneurs à partir duquel, les entreprises sont dans une situation de réussite et que certains éléments déterminants favorisant le développement des PME des secteurs de la production de biens et services de la région de Ouargla dépendent du profil (biographique, de traits de personnalité et des compétences) qui concourent à accroître leurs performances économiques et sociales.

L'image de la personnalité d'entrepreneur en situation de succès qui émerge du **tableau 8.14** paraît être une d'une personne provenant de familles plutôt nombreuse avec un niveau scolaire relativement élevé, qui était soit chômeur, soit salarié ou qui fessait du

business avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale (accumulation de certaine expérience), indépendant dans ses actions avec une haute force du moi et habile à résoudre ses problèmes et sûr de soi, bien aidé et encourager par sa famille, il planifie toujours avant d'agir mais certainement un d'un individu avec un but dans vie et sa propre façon d'en arriver là.

L'objectif de l'analyse engagée étant d'identifier les facteurs communs et spécifiques aux entrepreneurs qui sont toujours en activité. Autrement dit, il n'y a pas un modèle spécifique de l'échec, différent de celui du succès. Comme nous avons retenu comme critère de succès, la continuité de l'activité de l'entreprise avec bien sûre la croissance de son chiffre d'affaire et son effectif employés. Il faut savoir que les caractéristiques du démarrage de l'activité constitue aussi un gage de succès, mais ne pas les présenter, est alors un signe d'échec probable. Ainsi, l'étude nous a conduit à remettre en question la vision linéaire et globale de la pérennité des entreprises: les facteurs déclenchant la réussite s'oppose significativement de ceux qui déclenchent son échec.

Ainsi, on a pu mettre en évidence qu'il existe une différence significative entre le profil de ceux qui réussissent et de ceux qui cessent ou stabilisent leur activité. On peut alors identifier un profil type d'entrepreneurs de notre région dont la probabilité d'échec ou de réussite est, à priori, élevée. La symétrie des profils attachés au succès ou à l'échec constitue en soi un premier résultat qui infirme la supposition négative de la deuxième hypothèse (H2) de notre travail qui consiste à dire que les facteurs de succès ne sont pas que les inverses des facteurs d'échec du développement: les deux catégories sont des facteurs spécifiques. Ainsi, et d'après les résultats tirés empiriquement de nos analyses on peut dire que c'est le même modèle qui explique la situation des entrepreneurs (échec/réussite). Autrement dit l'opposition des situations de succès relatives au profil d'entrepreneur reproduit celle relative au profil d'entrepreneurs en échec. Des situations pérennes reconnues et supportées par le profil entrepreneurial sont exclusivement expliquées de manière significative par une aide et un soutien de l'entrepreneur par sa famille, par une gestion complète de tout les problèmes de son entreprise caractérisée par la fixation d'objectifs et la planification avant l'action. Ce modèle semble se distinguer essentiellement par la conscience qu'ont les dirigeants de ne pas impliquer les autres et appartenant à un collectif détenant un savoir reconnu et renouvelé par la présence d'une activité structurée et s'appuyant sur les compétences. Ce qui valide notre hypothèse qui stipule l'implication des relations qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement social et professionnel comme des facteurs de succès.

CONCLUSION

L'objectif de la présente recherche était de vérifier l'existence de relation empirique entre le profil des entrepreneurs et leurs influence sur la pérennité des entreprises. Nous avons validé l'existence de ce lien et cette influence en procédant à une étude basée sur un questionnaire dont les résultats ont fait l'objet de plusieurs analyses statistiques exploratoires puisées de l'analyse factorielle multidimensionnelles ayant pour objectifs, premièrement d'expliquer les différents facteurs entrepreneuriaux influant la pérennité de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis et retenus par les tests et analyses statistiques. Deuxièmement différencier les différents profils entrepreneuriaux aux situations pérennes ou non des entreprises. Les différents traitements statistiques ont permis de dégager les facteurs clés significatifs liés au succès des entrepreneurs. Les diverses informations rapportées dans ce travail montrent que les facteurs biographiques, les traits de personnalité et compétences possèdent les qualités métriques recherchées et une consistance significative dans la mesure où ils arrivent à influencer la trajectoire du devenir de l'entreprise. Ainsi, l'image de la personnalité d'entrepreneur, en situation de succès, qui a pu émerger paraît être une personne provenant de familles plutôt nombreuse avec un niveau scolaire relativement élevé, qui était soit chômeur, soit salarié ou qui faisait du business avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale (accumulation d'une certaine expérience), indépendant dans ses actions avec une haute force du moi et habile à résoudre ses problèmes et sûr de soi, bien aidé et encouragé par sa famille, il planifie toujours avant d'agir, mais certainement un individu avec un but dans sa vie et sa propre façon de le réaliser. Ces résultats reflètent une image générique des entrepreneurs, ils présentent une réalité contemporaine de la situation des entrepreneurs dans la région de Ouargla. Cette étude paraît donc avoir réussi à fournir, dans une large mesure, quelques nouvelles perspectives sur la connaissance des entrepreneurs de la région.

Néanmoins, si les études longitudinales ou expérimentales sur la pérennité des entreprises ont toujours mis dehors le rôle du profil biographique et les traits de la personnalité des entrepreneurs, cette étude vient confirmer l'importance du sujet entrepreneurship (au moins pour le cas de notre étude). Ainsi, La focalisation de notre recherche sur le plan psychologique et cognitif du sujet entrepreneurial a justifié notre démarche qui s'est éloignée des considérations liées aux caractéristiques du marché, le type de processus de fabrication, le degré d'innovation, la stratégie et l'organisation, qui sont des éléments dont dépend fortement le succès de la nouvelle entreprise.

Dans une prochaine étape, il serait important de vérifier, premièrement, la stabilité temporelle de nos résultats. Deuxièmement, déterminer la validité prédictive de ces facteurs en se basant sur des critères plus objectifs de la performance des entreprises (en raison de la nature très hétérogène de la population des entrepreneurs). Et troisièmement, étudier la validité différentielle afin de connaître la capacité des facteurs à discriminer les compétences nécessaires de divers groupes d'entrepreneurs, par exemple les entrepreneurs d'une jeune entreprise versus ceux dirigeant une entreprise bien établie ou les entrepreneurs de différents secteurs d'activités etc. Bref, nous devons réaliser un ensemble de travaux pour perfectionner notre vision sur le sujet.

Avant de conclure, il est opportun de souligner une limite importante de nos résultats. Ces derniers sont une mesure perceptuelle des compétences des entrepreneurs et non une évaluation objective de leurs attributs psychologiques. Ceci soulève toute la question de l'adéquation entre la représentation mentale que se font les entrepreneurs de leurs compétences et la possession effective de celles-ci. Il y a donc de bonnes raisons de croire que la représentation mentale que les gens se font de leurs compétences dépend en grande partie du fait qu'ils possèdent ces compétences. Cependant, mesurer de façon objective les compétences des entrepreneurs serait l'idéal ; cela nécessiterait une abondance extraordinaire de ressources pour construire et valider les instruments de mesure.

Aussi, le sujet traitant l'entrepreneuriat est, d'une façon générale, difficile à cerner pour tout chercheur qui ose l'aborder. L'environnement socio-économique algérien est spécifique en soi; il est à la fois dynamique et contraignant ce qui a constitué pour nous handicap majeur dans notre recherche. Ajouté à cela le nombre de thèmes traités, la taille de l'échantillon choisi, le nombre de questions élaborées, les obstacles de collecte d'information (qui a affectée la représentativité de l'échantillon), la logique adoptée par les différents entrepreneurs dans l'agencement de leurs idées (réponses), la diversité des références bibliographiques, qui ont posés un défi de taille pour assurer une cohérence de l'ensemble du travail.

Malgré ces limites, il n'en demeure pas moins que les résultats dégagés ont des utilités autant pour les intervenants en entrepreneuriat, les entrepreneurs que les chercheurs. Ainsi, par exemple, ils peuvent permettre à des entrepreneurs potentiels ou les entrepreneurs en exercice de prendre connaissance des diverses habiletés nécessaires pour entreprendre la carrière entrepreneuriale, de connaître leur forces et les compétences à développer par

diverses activités d'apprentissage. Nous sommes convaincus qu'une excellente connaissance de soi est un facteur très important pour réussir en affaires et ce travail peut y contribuer. Les fournisseurs de ressources financières pourraient se servir de ces facteurs pour évaluer le potentiel entrepreneurial des demandeurs de financement pour démarrer leur entreprise. Par cette connaissance, ils diminueraient les risques liés à leurs décisions de financement. Pour les chercheurs dans le domaine de la psychologie entrepreneuriale, l'existence de facteurs valides est certes important pour l'étude des caractéristiques psychologiques en relation avec le succès en affaires, ce qui nous permettra d'explorer des modèles explicatifs plus sophistiqués de la réussite entrepreneuriale. En somme, la réalisation de ce travail répond à un besoin d'avoir une visions de qualité pour faire avancer les connaissances dans le domaine de recherche entrepreneurial.

Cette tautologie creuse encore le dilemme entre la mise en oeuvre ou non d'un soutien accru à ceux qui ne bénéficient pas spontanément de ce potentiel initial. Il reste que pour être adapté, ce soutien peut également viser l'efficacité des entrepreneurs en termes de renforcement de leurs compétences pour le développement des activités. Ainsi, la mise en évidence des différentes classes de profils d'entrepreneurs liées aux facteurs de succès peut permettre aux décideurs de mieux définir des programmes d'accompagnement et de sélection des entrepreneurs a fort potentiel pour l'accomplissement d'un programme de développement quelconque. Une telle analyse devrait permettre enfin de pointer les variables d'ordre économique, financier, institutionnel et de formation, qui participent à forger les anticipations des entrepreneurs, et qui constituent autant de leviers d'action des pouvoirs publics pour influencer sur le dynamisme de l'entrepreneuriat. Et aussi, elle devra être déclinée au niveau régional ou même nationale. En effet, l'existence de spécificités régionales très importantes en matière d'entrepreneuriat en Algérie participent à la constitution d'un potentiel d'entrepreneurs largement localisé, et bénéficiant de la proximité environnementale: tout se passe comme si le capital social de l'entrepreneur est largement spécifique à la région dans laquelle il se trouve. A cet égard, si des facteurs économiques tels que la croissance de la demande locale ou la diversité de la structure économique influent sur la différenciation des territoires, d'autres facteurs sociaux et institutionnels jouent un rôle plus déterminant encore. Les modes de gestion des entreprises locales, les modes de transmission des informations et connaissances produites localement; la présence d'organismes d'intermédiation technologique ou financière, ou tout simplement l'existence de clubs ou lieux d'échanges sociaux ; tous ces éléments participent à tisser localement les réseaux d'entrepreneurs, réduisent les obstacles au

développement, les barrières à l'entrée d'un secteur et jouent sur la vitalité des tissus productifs d'une région par la mise en place de conditions favorables à la construction d'une capacité entrepreneuriale.

En nous inspirant de l'esprit qui a guidé notre action nous avons essayé de préciser le degré de validation de nos hypothèses de recherche, de dégager les apports ainsi que les limites de notre recherche. Nous avons pu mettre en évidence quelques pistes qui pourraient apporter un éclairage plus approfondi sur les actions susceptibles de mener à la réussite des entrepreneurs de la région de Ouargla.

ANNEXE 3

Annexe 3.1

Global Analysis Of variables category.

TABLES/FORMAT BLANK MISSING('.')/GBASE=CASES

Variable	Modality	succe	echec
age	21 - 30	4	4
	31 - 40	11	5
	41 - 50	9	6
	>= 50	3	
SitFam	celibat	3	6
	marié	24	9
Child	0	12	6
	1 - 3	6	3
	>=4	9	6
FrerSoeu	1 - 6	6	
	>=7	21	15
conjoint work	oui	6	
	non	21	15
locaorigine	Ogx	9	6
	hors Ogx	18	9
ProfPere	prop.dirgeant Etp	3	
	Ag	6	3
	riculteur		
	independant-commerce	9	6
	Gestionnaire-Cadre Sup.	6	
Niv.Scolair	Salarié	3	6
	moyen		5
	secondaire	9	7
	universitaire	18	3
diplom	aucun	5	4
	TS-CAP	8	8
	licence-DES	5	
	Ingenieur	9	3
Etudes	agro-vet-bio-alim	4	
	eco-gestion		1
	Elect.informatiq	12	4
	BTPH	1	4
	math-physiq-chim	2	
	admin-litter-droit	3	
	aucun	5	6
voyage	oui	27	10
	non		5
sport	oui	13	
	non	14	15
Work time	<=1		1
	1 - 5	13	4
	6 - 10	6	3
	+ 10	8	7
creEtp	oui	12	6
	non	15	9
sitWork	chomeur	4	1
	etude	7	10
	salarie	8	3
	businness	8	1

Variable	Modality	succe	echec
V43	pas valable	2	1
	plutot non	4	2
	+ ou - vrai	7	4
	vrai	5	2
	tres vrai	9	6
V44	pas valable		2
	plutot non	5	4
	+ ou - vrai	9	4
	vrai	6	2
	tres vrai	7	3
V45	pas valable		2
	plutot non	1	4
	+ ou - vrai	3	4
	vrai	9	1
	tres vrai	14	4
V46	pas valable		3
	+ ou - vrai	6	3
	vrai	6	3
	tres vrai	15	6
V47	+ ou - vrai	6	9
	vrai	6	
	tres vrai	15	6
V48	+ ou - vrai	6	
	vrai	9	3
	tres vrai	12	12
V49	+ ou - vrai	3	6
	vrai	12	3
	tres vrai	12	6
V50	pas valable	3	3
	plutot non		6
	+ ou - vrai	6	3
	vrai	12	3
	tres vrai	6	
V51	plutot non	3	
	+ ou - vrai		6
	vrai	12	3
	tres vrai	12	6
V52	plutot non		3
	+ ou - vrai	3	6
	vrai	12	3
	tres vrai	12	3
V53	plutot non		3
	+ ou - vrai	6	6
	vrai	3	3
	tres vrai	18	3
V54	plutot non		3
	vrai	6	
	tres vrai	21	12

dirige	<=1		1	locaEtp	Ogx	27	15
	1 - 5	19	9	Start activ	- 2	1	2
	6 - 10	5	4		2 - 5	20	9
	+ 10	3	1		6 - 9	2	3
formEtp	oui	8	3		10 +	4	1
	non	19	12	secteur	Production	15	10
SalEtp	entrepreneur	11	10		Artisanat		2
	salarié	16	5		Services	12	3
chance	oui	23	11	Fjuridiq	Personnelle	19	12
	non	4	4		SARL	6	3
lovework	oui	26	12		SPA	2	
	non	1	3	effectif pers	- 5	14	8
mchoix	oui	22	11		5 - 10	10	6
	non	5	4		+ 10	3	1
echec	oui	15	7	opportunit	oui	22	7
	non	12	8		non	5	8
V25	plutot non	2		menace	oui	11	9
	+ ou - vrai	8	3		non	16	6
	vrai	4	2	EtpActiv	mat.construc	3	3
	tres vrai	13	10		BTPH	6	6
V26	plutot non		3		mécaniq.sidurg.métal	3	
	+ ou - vrai	3			ind.électrq		3
	vrai	6	3		textile-cuire		3
	tres vrai	18	9		télécom	3	
V27	pas valable	3	3		transport	3	
	plutot non	3	3		service	9	
	+ ou - vrai	3		ideeorignie	rech. Etp	3	12
	vrai	6	9		besoin marché	21	3
	tres vrai	12			autre	3	
V28	+ ou - vrai	9	3	developStade	plan affaire-prédémarrage		3
	vrai	3			Etp. démarre	6	
	tres vrai	15	12		1ere croissance	6	6
V29	pas valable	3	2		expansion	3	
	plutot non	3			maturité	12	
	+ ou - vrai	2	4		redressement		6
	vrai	8	1	CA	oui	27	
	tres vrai	11	8		non		15
V30	pas valable		3	PersonelEvol	oui	24	
	plutot non	4			non	3	15
	+ ou - vrai	4	2	directionNbr	0 - 1	12	15
	vrai	6	2		2 - 3	9	
	tres vrai	13	8		+ 3	6	
V31	plutot non		3	V68	pas valable	3	
	+ ou - vrai	9	2		+ ou - vrai	9	6
	vrai	7	3		vrai	12	9
	tres vrai	11	7		tres vrai	3	
V32	plutot non	6	6	nbrHours	<=8 hour	6	6
	+ ou - vrai	9	6		+ 8 hour	21	9
	vrai	6	3	aidefamil	oui	18	3
	tres vrai	6			non	9	12
V33	pas valable		3	generosit	oui	24	15
	plutot non	9	6		non	3	
	+ ou - vrai	6		negocieParten	oui	19	7
	vrai	3			non	7	7
	tres vrai	9	6		3	1	1

V34	pas valable		9
	plutot non	6	
	+ ou - vrai	9	
	vrai	9	3
	tres vrai	3	3
V35	plutot non	4	1
	+ ou - vrai	4	4
	vrai	6	4
	tres vrai	13	6
V36	plutot non	3	4
	+ ou - vrai	8	2
	vrai	5	3
	tres vrai	11	6
V37	pas valable	1	
	plutot non	1	4
	+ ou - vrai	2	5
	vrai	9	
	tres vrai	14	6
V38	plutot non	5	2
	+ ou - vrai	5	2
	vrai	2	3
	tres vrai	15	8
V39	plutot non		3
	+ ou - vrai	9	3
	vrai	6	3
	tres vrai	12	6
V40	plutot non	3	6
	+ ou - vrai	9	3
	vrai	6	3
	tres vrai	9	3
V41	plutot non	3	6
	+ ou - vrai	3	6
	vrai	9	
	tres vrai	12	3
V42	plutot non	9	3
	+ ou - vrai	6	3
	vrai		3
	tres vrai	12	6
assistance	administration	12	11
	technique	9	4
	gestion	6	
V74	pas valable	1	
	plutot non	1	
	+ ou - vrai	11	4
	vrai	8	2
	tres vrai	6	9
V75	pas valable	3	
	plutot non	6	4
	+ ou - vrai	11	8
	vrai	4	
	tres vrai	3	3
V76	plutot non	3	2
	+ ou - vrai	9	4
	vrai	8	3
	tres vrai	7	6
OportuniteAffair	oui	24	15
	non	3	
planaffair	oui	3	3
	non	24	12
role	gest.develop.strateg	21	15
	gest.finance	3	
	gest.product	3	
addProduct	oui	15	3
	non	12	12
proj.future	oui	21	12
	non	6	3
satisfay	oui	24	9
	non	3	6
changeActiv	oui	9	9
	non	18	6
your.Evol.Etp	famille	8	3
	qualit.personnel	16	6
	opportunity		4
	environ.Etp	3	2
caractere.Etp	serieux	12	4
	perseverence	4	5
	competance	8	3
	sincerity	3	3

Annexe 3.2

Compare Means for Biogaphics Variables

SPSS /STATISTICS ANOVA Chi-2

Combined Variables		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Survive	Between Groups * (Combined)	0,605	3	0,202	0,848	0,476
* age	Within Groups	9,037	38	0,238		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,097	1	1,097	5,137	0,029 ***
* SitFam	Within Groups	8,545	40	0,214		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,043	2	0,021	0,087	0,917
* Child	Within Groups	9,600	39	0,246		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,893	1	0,893	4,082	0,050 ***
FrerSoeu	Within Groups	8,750	40	0,219		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,893	1	0,893	4,082	0,050 ***
conjoint	Within Groups	8,750	40	0,219		
work	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,043	1	0,043	0,179	0,675
locaorigine	Within Groups	9,600	40	0,240		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	2,043	4	0,511	2,486	0,060 **
ProfPere	Within Groups	7,600	37	0,205		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	3,134	2	1,567	9,389	0,000 ***
Niv.Scolair	Within Groups	6,509	39	0,167		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,171	3	0,390	1,750	0,173
diplom	Within Groups	8,472	38	0,223		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	3,116	6	0,519	2,784	0,025 **
Etudes	Within Groups	6,527	35	0,186		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	2,346	1	2,346	12,857	0,001 ***
voyage	Within Groups	7,297	40	0,182		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	2,401	1	2,401	13,265	0,001 ***
sport	Within Groups	7,241	40	0,181		
	Total	9,643	41			
Survive*	Between Groups * (Combined)	0,851	3	0,284	1,226	0,314
Worktime	Within Groups	8,792	38	0,231		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,655	3	0,552	2,623	0,065 **
sitWork	Within Groups	7,988	38	0,210		
	Total	9,643	41			
Survive * dirige	Between Groups * (Combined)	0,563	3	0,188	0,786	0,509
	Within Groups	9,079	38	0,239		
	Total	9,643	41			
Survie *	Between Groups * (Combined)	0,106	1	0,106	0,445	0,508

FormEtp	Within Groups	9,537	40	0,238		
	Total	9,643	41			

Compare Means for Competency Variables

Combined Var.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,018	1	0,018	0,074	0,787
creEtp	Within Groups	9,625	40	0,241		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,595	1	0,595	2,632	0,113 **
SalEtp	Within Groups	9,048	40	0,226		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,202	1	0,202	0,854	0,361
chance	Within Groups	9,441	40	0,236		
	Total	9,643	41			
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,682	1	0,682	3,046	0,089 **
lovework	Within Groups	8,961	40	0,224		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,087	1	0,087	0,365	0,549
* mchoix	Within Groups	9,556	40	0,239		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,070	1	0,070	0,293	0,591
*echech	Within Groups	9,573	40	0,239		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,476	3	0,159	0,657	0,584
* V25	Within Groups	9,167	38	0,241		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,643	3	0,548	2,601	0,066 **
*V26	Within Groups	8,000	38	0,211		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	3,043	4	0,761	4,265	0,006 ***
* V27	Within Groups	6,600	37	0,178		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,726	2	0,363	1,588	0,217
* V28	Within Groups	8,917	39	0,229		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,589	4	0,397	1,825	0,145
* V29	Within Groups	8,054	37	0,218		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,857	4	0,464	2,206	0,087 **
* V30	Within Groups	7,786	37	0,210		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,629	3	0,543	2,574	0,068 **
* V31	Within Groups	8,014	38	0,211		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,043	3	0,348	1,536	0,221
* V32	Within Groups	8,600	38	0,226		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	2,443	4	0,611	3,138	0,026 **
* V33	Within Groups	7,200	37	0,195		
	Total	9,643	41			
Combined Var.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Survive	Between Groups * (Combined)	5,893	4	1,473	14,536	0,000 ***

* V34	Within Groups	3,750	37	0,101		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,338	3	0,113	0,460	0,712
* V35	Within Groups	9,305	38	0,245		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,571	3	0,190	0,798	0,503
* V36	Within Groups	9,072	38	0,239		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	3,214	4	0,804	4,625	0,004 ***
* V37	Within Groups	6,429	37	0,174		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,368	3	0,123	0,503	0,682
* V38	Within Groups	9,275	38	0,244		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,393	3	0,464	2,139	0,111
* V39	Within Groups	8,250	38	0,217		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,143	3	0,381	1,703	0,183
* V40	Within Groups	8,500	38	0,224		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	3,243	3	1,081	6,418	0,001 ***
* V41	Within Groups	6,400	38	0,168		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,393	3	0,464	2,139	0,111
* V42	Within Groups	8,250	38	0,217		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	0,069	4	0,017	0,067	0,992
* V43	Within Groups	9,574	37	0,259		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,051	4	0,263	1,132	0,356
* V44	Within Groups	8,591	37	0,232		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	3,117	4	0,779	4,419	0,005 ***
* V45	Within Groups	6,525	37	0,176		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,357	3	0,452	2,075	0,120
* V46	Within Groups	8,286	38	0,218		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,757	2	0,879	4,345	0,020 ***
* V47	Within Groups	7,886	39	0,202		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,393	2	0,696	3,292	0,048 **
* V48	Within Groups	8,250	39	0,212		
	Total	9,643	41			
Survive	Between Groups * (Combined)	1,243	2	0,621	2,885	0,068 **
* V49	Within Groups	8,400	39	0,215		
	Total	9,643	41			
Combined Var.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Survive	Between Groups * (Combined)	3,743	4	0,936	5,868	0,001 ***
* V50	Within Groups	5,900	37	0,159		

	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	3,243	3	1,081	6,418	0,001	***
* V51	Within Groups	6,400	38	0,168			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	2,843	3	0,948	5,296	0,004	***
* V52	Within Groups	6,800	38	0,179			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	2,571	3	0,857	4,606	0,008	***
* V53	Within Groups	7,071	38	0,186			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	2,006	2	1,003	5,124	0,011	***
* V54	Within Groups	7,636	39	0,196			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	1,256	1	1,256	5,988	0,019	***
opportunit	Within Groups	8,387	40	0,210			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	0,329	1	0,329	1,414	0,241	
* menace	Within Groups	9,314	40	0,233			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	4,618	2	2,309	17,920	0,000	***
ideeorignie	Within Groups	5,025	39	0,129			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	0,900	3	0,300	1,304	0,287	
* V68	Within Groups	8,743	38	0,230			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,343	1	0,343	1,475	0,232	
nbrHours	Within Groups	9,300	40	0,233			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	1,929	1	1,929	10,000	0,003	***
aidefamil	Within Groups	7,714	40	0,193			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,412	1	0,412	1,786	0,189	
generosit	Within Groups	9,231	40	0,231			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,527	2	0,264	1,128	0,334	
negocieParten	Within Groups	9,115	39	0,234			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	1,134	2	0,567	2,600	0,087	**
assistance	Within Groups	8,508	39	0,218			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	1,510	4	0,377	1,717	0,167	
* V74	Within Groups	8,133	37	0,220			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	1,111	4	0,278	1,205	0,325	
* V75	Within Groups	8,532	37	0,231			
	Total	9,643	41				
Combined Var.		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Survive	Between Groups * (Combined)	0,261	3	0,087	0,352	0,788	
* V76	Within Groups	9,382	38	0,247			
	Total	9,643	41				

Survive *	Between Groups * (Combined)	0,412	1	0,412	1,786	0,189	
OportunAfair	Within Groups	9,231	40	0,231			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,143	1	0,143	0,602	0,443	
planaffair	Within Groups	9,500	40	0,238			
	Total	9,643	41				
Survive	Between Groups * (Combined)	0,893	2	0,446	1,990	0,150	
* role	Within Groups	8,750	39	0,224			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	1,143	1	1,143	5,378	0,026	***
addProduct	Within Groups	8,500	40	0,213			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,006	1	0,006	0,027	0,870	
proj.future	Within Groups	9,636	40	0,241			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	1,097	1	1,097	5,137	0,029	***
satisfay	Within Groups	8,545	40	0,214			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,643	1	0,643	2,857	0,099	**
changeActiv	Within Groups	9,000	40	0,225			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	1,897	3	0,632	3,103	0,038	**
your.Evol.Etp	Within Groups	7,745	38	0,204			
	Total	9,643	41				
Survive *	Between Groups * (Combined)	0,739	3	0,246	1,051	0,381	
caractere.Etp	Within Groups	8,904	38	0,234			
	Total	9,643	41				

Annexe 3.3

Stepwise Discriminant / biographics variables

Notes		16 April 03 03:19:11
Output Created		
Comments		
Input	Data	C:\data\dataram42.sav
	Filter	succe<3 (FILTER)
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing in the analysis phase.
	Cases Used	In the analysis phase, cases with no user- or system-missing values for
any		predictor variable are used. Cases with user-, system-missing, or out-
of-range values		for the grouping variable are always
Syntax		DISCRIMINANT /GROUPS=succe(1 2) /VARIABLES=sitfam nivscol frersoeu sitwork /ANALYSIS ALL /METHOD=WILKS /FIN= 2.71 /FOUT= 2.18 /PRIORS SIZE /HISTORY /STATISTICS=UNIVF BOXM COEFF RAW CORR COV GCOV TCOV FPAIR TABLE /PLOT=COMBINED SEPARATE MAP /PLOT=CASES /CLASSIFY=NONMISSING POOLED .
Resources	Elapsed Time	0:00:00,77

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
SitFam	,886	5,137	1	40	,029
Niv.Scolair	,690	17,975	1	40	,000
FrerSoeu	,907	4,082	1	40	,050
sitWork	,943	2,400	1	40	,129

Pooled Within-Groups Matrices(a)

		SitFam	Niv.Scolair	FrerSoeu	sitWork
Covariance	SitFam	,157	,155	5,833E-02	,121
	Niv.Scolair	,155	,343	2,500E-02	3,000E-02
	FrerSoeu	5,833E-02	2,500E-02	,117	,111
	sitWork	,121	3,000E-02	,111	,903
Correlation	SitFam	1,000	,668	,431	,321
	Niv.Scolair	,668	1,000	,125	,054
	FrerSoeu	,431	,125	1,000	,342
	sitWork	,321	,054	,342	1,000

a The covariance matrix has 40 degrees of freedom.

Covariance Matrices(a)

	Survive	SitFam	Niv.Scolair	FrerSoeu	sitWork
succe	SitFam	,103	7,692E-02	8,974E-02	,201
	Niv.Scolair	7,692E-02	,231	3,846E-02	6,410E-02
	FrerSoeu	8,974E-02	3,846E-02	,179	,171
	sitWork	,201	6,410E-02	,171	1,123
echec	SitFam	,257	,300	,000	-2,857E-02
	Niv.Scolair	,300	,552	,000	-3,333E-02
	FrerSoeu	,000	,000	,000	,000
	sitWork	-2,857E-02	-3,333E-02	,000	,495
Total	SitFam	,172	,206	4,181E-02	,150
	Niv.Scolair	,206	,485	-1,742E-02	,118
	FrerSoeu	4,181E-02	-1,742E-02	,125	8,362E-02
	sitWork	,150	,118	8,362E-02	,934

a The total covariance matrix has 41 degrees of freedom.

Analysis 1

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Survive	Rank	Log Determinant
succe	3	-3,265
echec	2	, (a)
Pooled within-groups	3	-3,460

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

a Singular

Test Results(a)

| Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

a No test can be performed with fewer than two nonsingular group covariance matrices.

Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed(a,b,c,d)

Step	Entered	Wilks' Lambda				Exact F			
		Statistic	df1	df2	df3	Statistic	df1	df2	Sig.
1	Niv.Scolair	,690	1	1	40,000	17,975	1	40,000	,000
2	FrerSoeu	,619	2	1	40,000	11,983	2	39,000	,000
3	sitWork	,571	3	1	40,000	9,504	3	38,000	,000

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

a Maximum number of steps is 8.

b Minimum partial F to enter is 2.71.

c Maximum partial F to remove is 2.18.

d F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step		Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	Niv.Scolair	1,000	17,975	
2	Niv.Scolair	,984	18,135	,907
	FrerSoeu	,984	4,443	,690
3	Niv.Scolair	,984	15,457	,804
	FrerSoeu	,871	6,547	,670
	sitWork	,883	3,198	,619

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	SitFam	1,000	1,000	5,137	,886
	Niv.Scolair	1,000	1,000	17,975	,690
	FrerSoeu	1,000	1,000	4,082	,907
	sitWork	1,000	1,000	2,400	,943
1	SitFam	,553	,553	,391	,683
	FrerSoeu	,984	,984	4,443	,619
	sitWork	,997	,997	1,177	,670
2	SitFam	,430	,430	,153	,617
	sitWork	,883	,871	3,198	,571
3	SitFam	,399	,399	,008	,571

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F	Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	,690	1	1	40	17,975	1	40,000	1,283E-04	
2	2	,619	2	1	40	11,983	2	39,000	8,775E-05	
3	3	,571	3	1	40	9,504	3	38,000	8,143E-05	

Pairwise Group Comparisons(a,b,c)

Step	Survive	succe	echec
1	succe	F	17,975
		Sig.	,000
	echec	F	17,975
		Sig.	,000
2	succe	F	11,983
		Sig.	,000
	echec	F	11,983
		Sig.	,000
3	succe	F	9,504
		Sig.	,000
	echec	F	9,504
		Sig.	,000

a 1, 40 degrees of freedom for step 1.

b 2, 39 degrees of freedom for step 2.

c 3, 38 degrees of freedom for step 3.

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,750 (a)	100,0	100,0	,655

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,571	21,553	3	,000

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients
Structure Matrix

	Function		Function
	1		1
Niv.Scolair	,828	Niv.Scolair	,774
FrerSoeu	-,627	SitFam(a)	,428
sitWork	,453	FrerSoeu	-,369
		sitWork	,283

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a This variable not used in the analysis.

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function
	1
Niv.Scolair	1,413
FrerSoeu	-1,836
sitWork	,477
(Constant)	-3,581

Functions at Group Centroids

	Function
Survive	1
succe	,630
echec	-1,134

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Unstandardized coefficients

Classification Statistics
Classification Processing Summary
Prior Probabilities for Groups

	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Survive			
succe	,643	27	27,000
echec	,357	15	15,000
Total	1,000	42	42,000

Classification Function Coefficients

	Survive	echec
	succe	echec
Niv.Scolair	15,005	12,513
FrerSoeu	20,591	23,831
sitWork	2,946E-03	-,838
(Constant)	-71,560	-66,274

Fisher's linear discriminant functions

Separate-Groups Graphs

Chart title : Survive = succe

Chart file exported to : "C:\DATA\SS\AFDBIOFIN0.JPG"

Chart title : Survive = echec

Chart file exported to : "C:\DATA\SS\AFDBIOFIN1.JPG"

Classification Results(a)

			Predicted Group Membership		Total
			succe	echec	
Original	Count	Survive			
		succe	24	3	27
		echec	3	12	15
		%			
		succe	88,9	11,1	100,0
		echec	20,0	80,0	100,0

(a) 85,7% of original grouped cases correctly classified.

Stepwise Discriminant / Competency Var.

Notes

```
Syntax | DISCRIMINANT
/GROUPS=succe(1 2)
/VARIABLES=v45 v37 v41 v51 aidefam v34
/ANALYSIS ALL
/SAVE=CLASS SCORES PROBS
/METHOD=WILKS
/FIN= 0.5
/FOUT= 0
/PRIORS SIZE
/HISTORY
/STATISTICS=UNIVF BOXM COEFF RAW CORR COV GCOV TCOV FPAIR TABLE
```

```

/PLOT=COMBINED SEPARATE MAP
/PLOT=CASES
/CLASSIFY=NONMISSING POOLED .

```

```

Variables Created or Modified

```

```

DIS_2 Predicted Group for Analysis 1
DIS1_3 Discriminant Scores from Function 1 for Analysis 1
DIS1_4 Probabilities of Membership in Group 1 for Analysis 1
DIS2_4 Probabilities of Membership in Group 2 for Analysis 1
Number of unweighted cases written to the working file after classification 42
Resources Elapsed Time 0:00:01,49

```

Analysis Case Processing Summary

Group Statistics

		Valid N (listwise)	
		Unweighted	Weighted
Survive	V45	27	27,000
	V37	27	27,000
	V41	27	27,000
	V51	27	27,000
	aidefamil	27	27,000
echec	V34	27	27,000
	V45	15	15,000
	V37	15	15,000
	V41	15	15,000
	V51	15	15,000
	aidefamil	15	15,000
	V34	15	15,000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
V45	,752	13,186	1	40	,001
V37	,909	3,992	1	40	,053
V41	,790	10,661	1	40	,002
V51	,986	,549	1	40	,463
aidefamil	,800	10,000	1	40	,003
V34	,892	4,828	1	40	,034

Pooled Within-Groups Matrices(a)

		V45	V37	V41	V51	aidefamil	V34
Covariance	V45	1,173	,653	,750	,500	3,000E-02	,340
	V37	,653	1,273	,581	,211	-6,833E-02	-6,333E-02
	V41	,750	,581	1,117	,733	5,000E-02	,425
	V51	,500	,211	,733	,867	,175	,475
	aidefamil	3,000E-02	-6,833E-02	5,000E-02	,175	,210	,105
Correlation	V34	,340	-6,333E-02	,425	,475	,105	1,740
	V45	1,000	,535	,655	,496	,060	,238
	V37	,535	1,000	,487	,201	-,132	-,043
	V41	,655	,487	1,000	,745	,103	,305
	V51	,496	,201	,745	1,000	,410	,387
	aidefamil	,060	-,132	,103	,410	1,000	,174
	V34	,238	-,043	,305	,387	,174	1,000

a The covariance matrix has 40 degrees of freedom.

Covariance Matrices(a)

Survive		V45	V37	V41	V51	aidefamil	V34
succe	V45	,692	,641	,385	,154	-,115	,154
	V37	,641	1,046	,432	9,402E-02	-,167	,103
	V41	,385	,432	1,026	,667	-3,846E-02	,654
	V51	,154	9,402E-02	,667	,872	,154	,269
	aidefamil	-,115	-,167	-3,846E-02	,154	,231	,000
echec	V34	,154	,103	,654	,269	,000	,923
	V45	2,067	,676	1,429	1,143	,300	,686
	V37	,676	1,695	,857	,429	,114	-,371
	V41	1,429	,857	1,286	,857	,214	,000
	V51	1,143	,429	,857	,857	,214	,857
	aidefamil	,300	,114	,214	,214	,171	,300

	V34	,686	-,371	,000	,857	,300	3,257
Total	V45	1,522	,854	1,063	,554	-,110	,610
	V37	,854	1,366	,756	,244	-,146	9,756E-02
	V41	1,063	,756	1,380	,774	-7,317E-02	,659
	V51	,554	,244	,774	,857	,146	,512
	aidefamil	-,110	-,146	-7,317E-02	,146	,256	,000
	V34	,610	9,756E-02	,659	,512	,000	1,902

a The total covariance matrix has 41 degrees of freedom.

Analysis 1

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

Survive	Rank	Log Determinant
succe	5	-4,297
echec	5	-4,711
Pooled within-groups	5	-2,721

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

Test Results

Box's M	68,858
F	Approx.
	df1
	df2
	Sig.

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

Stepwise Statistics

Variables Entered/Removed(a,b,c,d)

Step	Entered	Wilks' Lambda				Exact F			
		Statistic	df1	df2	df3	Statistic	df1	df2	Sig.
1	V45	,752	1	1	40,000	13,186	1	40,000	,001
2	aidefamil	,619	2	1	40,000	12,024	2	39,000	,000
3	V34	,584	3	1	40,000	9,022	3	38,000	,000
4	V41	,574	4	1	40,000	6,872	4	37,000	,000
5	V51	,560	5	1	40,000	5,660	5	36,000	,001

At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.

a Maximum number of steps is 12.

b Minimum partial F to enter is 0.5.

c Maximum partial F to remove is 0.

d F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation.

Variables in the Analysis

Step	Tolerance	F to Remove	Wilks' Lambda
1	V45	1,000	13,186
2	V45	,996	11,438
	aidefamil	,996	8,417
3	V45	,943	7,045
	aidefamil	,969	9,260
	V34	,918	2,248
4	V45	,569	1,897
	aidefamil	,967	9,143
	V34	,884	1,612
	V41	,546	,663
5	V45	,569	1,830
	aidefamil	,738	3,795
	V34	,847	1,999
	V41	,309	1,516
	V51	,318	,891

Variables Not in the Analysis

Step	Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	V45	1,000	13,186	,752
	V37	1,000	3,992	,909
	V41	1,000	10,661	,790
	V51	1,000	,549	,986
	aidefamil	1,000	10,000	,800
	V34	1,000	4,828	,892
1	V37	,714	,003	,752
	V41	,571	1,008	,733
	V51	,754	1,091	,732
	aidefamil	,996	8,417	,619
	V34	,943	1,381	,726
2	V37	,687	,215	,615

	V41	,567	,567	1,259	,599
	V51	,609	,609	,052	,618
	V34	,918	,918	2,248	,584
3	V37	,665	,638	,035	,583
	V41	,546	,546	,663	,574
	V51	,562	,562	,036	,583
4	V37	,612	,499	,180	,571
	V51	,318	,309	,891	,560
5	V37	,591	,275	,352	,554
-	-	-	-	-	-

Wilks' Lambda

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	Exact F	Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	,752	1	1	40	13,186	1	40,000	7,926E-04	
2	2	,619	2	1	40	12,024	2	39,000	8,556E-05	
3	3	,584	3	1	40	9,022	3	38,000	1,221E-04	
4	4	,574	4	1	40	6,872	4	37,000	3,055E-04	
5	5	,560	5	1	40	5,660	5	36,000	5,983E-04	

Pairwise Group Comparisons(a,b,c,d,e)

Step	Survive	succe	echec
1	succe	F	13,186
		Sig.	,001
	echec	F	13,186
		Sig.	,001
2	succe	F	12,024
		Sig.	,000
	echec	F	12,024
		Sig.	,000
3	succe	F	9,022
		Sig.	,000
	echec	F	9,022
		Sig.	,000
4	succe	F	6,872
		Sig.	,000
	echec	F	6,872
		Sig.	,000
5	succe	F	5,660
		Sig.	,001
	echec	F	5,660
		Sig.	,001

a 1, 40 degrees of freedom for step 1.

b 2, 39 degrees of freedom for step 2.

c 3, 38 degrees of freedom for step 3.

d 4, 37 degrees of freedom for step 4.

e 5, 36 degrees of freedom for step 5.

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,786 (a)	100,0	100,0	,663

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	,560	21,750	5	,001

Structure Matrix

Function
1
V45
,648
V41
,582
aidefamil
-,564
V37(a)
,473
V34
,392
V51
,132

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

Function
1
V45
,440
V41
,545
V51
-,415
aidefamil
-,542
V34
,376

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a This variable not used in the analysis.

Canonical Discriminant Function Coefficients

-	-	-	-	-	-
---	---	---	---	---	---

Function		Functions at Group Centroids	
-----		-----	
	1		Function
-----		-----	
V45	,406	Survive	1
-----		-----	
V41	,516	succe	,645
-----		-----	
V51	-,446	echec	-1,161
-----		-----	
aidefamil	-1,182	Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means	

V34	,285		

(Constant)	-,725		

Unstandardized coefficients

Unstandardized coefficients

Classification Statistics

Classification Processing Summary

Processed		42

Excluded	Missing or out-of-range group codes	0

	At least one missing discriminating variable	0

Used in Output		42

Prior Probabilities for Groups

Cases Used in Analysis			
-----		-----	
Survive		Unweighted	Weighted
-----		-----	
succe	,643	27	27,000
-----		-----	
echec	,357	15	15,000
-----		-----	
Total	1,000	42	42,000

Classification Function Coefficients

Survive		

	succe	echec

V45	2,298	1,565
V41	,301	-,630
V51	2,212	3,018
aidefamil	3,826	5,961
V34	,558	4,381E-02
(Constant)	-14,192	-13,938

Separate-Groups Graphs

Chart title : Survive = succe Chart file exported to : "C:\DATA\SS\AFDCOMPFIN0.JPG" Chart title : Survive = echec Chart file exported to : "C:\DATA\SS\AFDCOMPFIN1.JPG"

Classification Results(a)

		Predicted Group Membership		Total	
		-----		-----	
Original	Count	Survive	succe	echec	
		succe	24	3	27
		echec	5	10	15
	%	succe	88,9	11,1	100,0
		echec	33,3	66,7	100,0

(a) 81,0% of original grouped cases correctly classified.

Discriminant Analysis for valid variables (biographical&competency)

Notes

Output Created	16 April 03 03:23:32
Comments	
Input	Data C:\data\data42.sav
	N of Rows in Working Data File 42
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing in the analysis phase.
	Cases Used In the analysis phase, cases with no user- or system-missing values for any predictor variable are used. Cases with user-, system-missing, or out-of-range values for the grouping variable are always excluded.
Syntax	DISCRIMINANT /GROUPS=succe(1 2) /VARIABLES=nivscol frersoeu sitwork v34 v41 v45 v51 aidefam /ANALYSIS ALL /SAVE=CLASS SCORES PROBS /PRIORS SIZE /STATISTICS=UNIVF BOXM COEFF CORR COV GCOV TCOV TABLE /PLOT=COMBINED SEPARATE MAP /PLOT=CASES /CLASSIFY=NONMISSING POOLED .
Variables Created or Modified	DIS 3 Predicted Group for Analysis 1 DIS1_5 Discriminant Scores from Function 1 for Analysis 1 DIS1_6 Probabilities of Membership in Group 1 for Analysis 1 DIS2_6 Probabilities of Membership in Group 2 for Analysis 1
Number of unweighted cases written to the working file after classification	42 Resources
Elapsed Time	0:00:00,93

Analysis Case Processing Summary

Group Statistics

Tests of Equality of Group Means

Wilks' Lambda		F	df1	df2	Sig.
-----		-----	-----	-----	-----
Niv.Scolair	,690	17,975	1	40	,000
FrerSoeu	,907	4,082	1	40	,050
sitWork	,943	2,400	1	40	,129
V34	,892	4,828	1	40	,034
V41	,790	10,661	1	40	,002

V45	,752	13,186	1	40	,001
V51	,986	,549	1	40	,463
aidefamil	,800	10,000	1	40	,003
-----	-----	---	---	---	---

Pooled Within-Groups Matrices(a)

a The covariance matrix has 40 degrees of freedom.

Covariance Matrices(a)

Analysis 1

Box's Test of Equality of Covariance Matrices

Log Determinants

-----	-----	-----
Survive	Rank	Log Determinant
-----	-----	-----
succe	8	-9,129
-----	-----	-----
echec	7	, (a)
-----	-----	-----
Pooled within-groups	8	-7,351
-----	-----	-----

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

a Singular

Test Results(a)

| Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

a No test can be performed with fewer than two nonsingular group covariance matrices.

Summary of Canonical Discriminant Functions

Eigenvalues

-----	-----	-----	-----	-----
Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
-----	-----	-----	-----	-----
1	1,537 (a)	100,0	100,0	,778
-----	-----	-----	-----	-----

a First 1 canonical discriminant functions were used in the analysis.

Wilks' Lambda

-----	-----	-----	-----	-----
Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
-----	-----	-----	-----	-----
1	,394	33,516	8	,000
-----	-----	-----	-----	-----

Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients

-----	-----
	Function
	1
-----	-----
Niv.Scolair	,780
FrerSoeu	-,484
sitWork	-,052
V34	-,271
V41	,333
V45	,379
V51	-,007
aidefamil	-,561
-----	-----

Structure Matrix

-----	-----
	Function
	1
-----	-----
Niv.Scolair	,541
V45	,463
V41	,416
aidefamil	-,403
V34	,280
FrerSoeu	-,258
sitWork	,198
V51	,095
-----	-----

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Functions at Group Centroids

-----	-----
	Function
	1
-----	-----
Survive	1
-----	-----
succe	,902
-----	-----
echec	-1,623
-----	-----

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Classification Statistics

Classification Processing Summary

-----	-----	-----
Processed		42
-----	-----	-----
Excluded	Missing or out-of-range group codes	0
-----	-----	-----
	At least one missing discriminating variable	0
-----	-----	-----
Used in Output		42
-----	-----	-----

Prior Probabilities for Groups

	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
Survive			
succe	,643	27	27,000
echec	,357	15	15,000
Total	1,000	42	42,000

Classification Function Coefficients

	Survive	
	succe	echec
Niv.Scolair	25,909	22,549
FrerSoeu	22,672	26,248
sitWork	-1,019	-,880
V34	-7,222	-6,704
V41	-4,882	-5,677
V45	2,345	1,462
V51	14,337	14,355
aidefamil	-1,508	1,585
(Constant)	-116,215	-110,089

Fisher's linear discriminant functions

Casewise Statistics

Separate-Groups Graphs

Chart title : Survive = succe Chart file exported to : "C:\DATA\SS\AFDFIN0.JPG" Chart title : Survive = echec Chart file

exported to : "C:\DATA\SS\AFDFIN1.JPG"

Classification Results(a)

		Survive	Predicted Group Membership		Total
			succe	echec	
Original	Count	succe	26	1	27
		echec	1	14	15
	%	succe	96,3	3,7	100,0
		echec	6,7	93,3	100,0

a 95,2% of original grouped cases correctly classified.

Homals with succe

Notes

Output Created	11 April 03 23:33:59
Comments	
Input	Data C:\data\dataram42.sav
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	42
Syntax	HOMALS /VARIABLES=frersoeu(3) nivscol(6) sitwork(4) v34(5) v41(5) v45(5) v51(5) aidefam(2) succe(2) /ANALYSIS=frersoeu nivscol sitwork v34 v41 v45 v51 aidefam succe /DIMENSION=2 /PRINT FREQ EIGEN HISTORY DISCRIM QUANT OBJECT /PLOT QUANT OBJECT DISCRIM NDIM(ALL,MAX) /MAXITER = 100 /CONVERGENCE = .00001
Resources	Elapsed Time 0:00:00,11

HOMALS - VERSION 0.6

BY

DEPARTMENT OF DATA THEORY

UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS

The number of observations used in the analysis = 42

List of Variables

=====

Variable	Variable label	Number of Categories
FRERSOEU	FrerSoeu	3
NIVSCOL	Niv.Scolair	6
SITWORK	sitWork	4
V34		5
V41		5
V45		5
V51		5
AIDEFAM	aidefamil	2
SUCCE	Survive	2

Marginal Frequencies

Variable	Missing	Categories					
		1	2	3	4	5	6
FRERSOEU	0	0	6	36			
NIVSCOL	0	0	0	0	5	16	21
SITWORK	0	5	17	11	9		
V34	0	9	6	9	12	6	
V41	0	0	9	9	9	15	
V45	0	2	5	7	10	18	
V51	0	0	3	6	15	18	
AIDFAM	0	21	21				
SUCCE	0	27	15				

The History of Iterations

Number of Iterations	Total Fit	Difference between two Consecutive Iterations
1	,1400688	,1400688
2	,7259457	,5858769
3	,8266212	,1006755
4	,8428996	,0162784
5	,8510228	,0081232
6	,8566583	,0056355
7	,8607836	,0041254
8	,8638090	,0030254
9	,8660035	,0021944
10	,8675741	,0015706
11	,8686848	,0011107
12	,8694626	,0007778
13	,8700032	,0005406
14	,8703769	,0003737
15	,8706341	,0002573
16	,8708108	,0001766
17	,8709318	,0001210
18	,8710146	,0000828
19	,8710712	,0000566
20	,8711099	,0000387
21	,8711363	,0000264
22	,8711543	,0000180
23	,8711666	,0000123
24	,8711750	,0000084

The iterative process stops because the convergence has been reached in 24 iteration(s).

Dimension	Eigenvalue
1	0,5025
2	0,3687

Discrimination measures per variable per dimension

Marginal Frequencies and Category Quantifications

Variable	Dimension	
	1	2
FRERSOEU	,211	,046
NIVSCOL	,415	,109
SITWORK	,232	,439
V34	,801	,608
V41	,696	,697
V45	,793	,468
V51	,799	,426
AIDFAM	,019	,347
SUCCE	,558	,177

Category Quantifications

Variable: FRERSOEU

Category	Dimensions
1	2
FRERSOEU1	,00
FRERSOEU2	1,12
FRERSOEU3	-,19

Variable: NIVSCOL

Category	Dimensions
1	2
NIVSCOL1	,00
NIVSCOL2	,00
NIVSCOL3	,00
NIVSCOL4	-1,32
NIVSCOL5	-,34
NIVSCOL6	,57

Variable: SITWORK

Category	Dimensions
1	2
SITWORK1	,58
SITWORK2	-,54
SITWORK3	,54
SITWORK4	,04

Variable: V34

Category	Dimensions
1	2
V34-1	-1,65
V34-2	,07
V34-3	,75
V34-4	,58
V34-5	,10

Variable: V41

Variable: V41		
Category	Dimensions	
	1	2
V41-1	,00	,00
V41-2	-1,51	,80
V41-3	,16	-1,35
V41-4	,91	,86
V41-5	,26	-,19
=====		
Variable: V45		
Category	Dimensions	
	1	2
V45-1	-2,22	-,08
V45-2	-1,77	,73
V45-3	,17	-1,45
V45-4	,82	,43
V45-5	,22	,13
=====		
Variable: V51		
Category	Dimensions	
	1	2
V51-1	,00	,00
V51-2	-,34	2,01
V51-3	-2,09	,20
V51-4	,63	-,60
V51-5	,23	,10
=====		
Variable: AIDEFAM		
Category	aidefamil Dimensions	
	1	2
AIDEFAM1	,14	,59
AIDEFAM2	-,14	-,59
=====		
Variable: SUCCE		
Category	Survive Dimensions	
	1	2
SUCCE1	,56	,31
SUCCE2	-1,00	-,56
=====		
Marginal Frequency		
Category		
	1-6FS	>=7FS
FrerSoeu2	6	
FrerSoeu3	36	

NIVSCOL4	moyen	5
NIVSCOL5	secondaire	16
NIVSCOL6	universitaire	21

SITWORK1	chomeur	5
SITWORK2	etude	17
SITWORK3	salarie	11
SITWORK4	business	9

V34-1	pasvalable	9
2	plutotnon	6
3	+ou-vrai	9
4	vrai	12
5	tresvrai	6

V41-1	pasvalable	0
V41-2	plutotnon	9
V41-3	+ou-vrai	9
V41-4	vrai	9
V41-5	tresvrai	15

V45-1	pasvalable	2
V45-2	plutotnon	5
V45-3	+ou-vrai	7
V45-4	vrai	10
V45-5	tresvrai	18

V51-1	pasvalable	0
V51-2	plutotnon	3
V51-3	+ou-vrai	6
V51-4	vrai	15
V51-5	tresvrai	18

AIDEFAM1	oui	21
AIDEFAM2	non	21
SUCCE1	succe	27
SUCCE2	echec	15

Proximities

Notes

Output Created		18 May 03 19:09:44
Comments		
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		PROXIMITIES dim1 dim2 /MATRIX OUT ('C:\LOCALS-1\Temp\spssclus.tmp') /VIEW= CASE /MEASURE= ABSOLUTE SEUCLID /PRINT NONE /ID= mod /STANDARDIZE= NONE .
Resources	Workspace Bytes	2888
	Elapsed Time	0:00:00,54

Case Processing Summary(a)

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

a Absolute Squared Euclidean Distance used

Cluster

Notes

Output Created		18 May 03 19:09:44
Comments		
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Syntax		CLUSTER /MATRIX IN ('C:\LOCALS-1\Temp\spssclus.tmp') /METHOD WARD /ID=mod /PRINT SCHEDULE CLUSTER(2,3) /PRINT DISTANCE /PLOT DENDROGRAM VICICLE.
Resources	Elapsed Time	0:00:03,46

Ward Linkage

Agglomeration Schedule

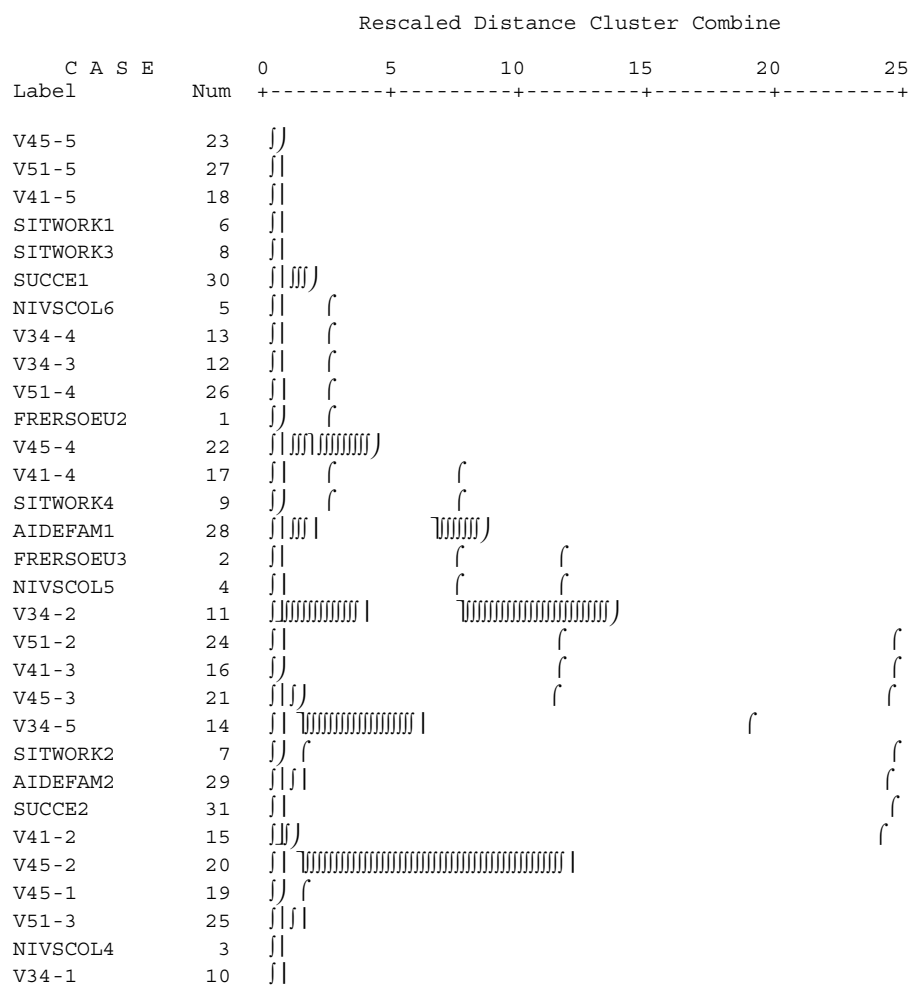
Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	23	27	5,000E-04	0	0	11
2	16	21	5,550E-03	0	0	17
3	6	8	1,480E-02	0	0	7
4	5	13	2,765E-02	0	0	5
5	5	12	5,933E-02	4	0	13
6	15	20	9,558E-02	0	0	24
7	6	30	,132	3	0	19
8	19	25	,180	0	0	21
9	1	22	,230	0	0	14
10	3	10	,289	0	0	21
11	18	23	,351	0	1	19
12	7	29	,435	0	0	20
13	5	26	,525	5	0	22
14	1	17	,623	9	0	26
15	11	24	,736	0	0	28
16	9	28	,866	0	0	23
17	14	16	,998	0	2	25
18	2	4	1,134	0	0	23
19	6	18	1,321	7	11	22
20	7	31	1,614	12	0	25

21	3	19	2,079	10	8	24
22	5	6	2,640	13	19	26
23	2	9	3,229	18	16	27
24	3	15	4,058	21	6	30
25	7	14	5,427	20	17	29
26	1	5	7,018	14	22	27
27	1	2	9,010	26	23	28
28	1	11	14,863	27	15	29
29	1	7	23,948	28	25	30
30	1	3	43,433	29	24	0

Cluster Membership

Case	3 Clusters	2 Clusters
1:FRERSOEU2	1	1
2:FRERSOEU3	1	1
3:NIVSCOL4	2	2
4:NIVSCOL5	1	1
5:NIVSCOL6	1	1
6:SITWORK1	1	1
7:SITWORK2	3	1
8:SITWORK3	1	1
9:SITWORK4	1	1
10:V34-1	2	2
11:V34-2	1	1
12:V34-3	1	1
13:V34-4	1	1
14:V34-5	3	1
15:V41-2	2	2
16:V41-3	3	1
17:V41-4	1	1
18:V41-5	1	1
19:V45-1	2	2
20:V45-2	2	2
21:V45-3	3	1
22:V45-4	1	1
23:V45-5	1	1
24:V51-2	1	1
25:V51-3	2	2
26:V51-4	1	1
27:V51-5	1	1
28:AIDFAM1	1	1
29:AIDFAM2	3	1
30:SUCCE1	1	1
31:SUCCE2	3	1

Vertical Icicle



CHA - VERSION 0.9 BY DEPARTMENT OF DATA THEORY UNIVERSITY OF LEIDEN, THE NETHERLANDS
 Classify Hierarchical Clusters by - Agglomerative Hierarchical Clustering (AHC)
 Clustering of the rows according to the columns
 No missing values Uniform weighting of columns (by default)
 Uniform weighting of rows (by default) during the agglomeration of the rows Mahalanobis distance Aggregation criterion: ward's method (variance)

Clusters Centroids:

Cluster	dim1	dim2
Cluster1	-0,050	-1,004
Cluster2	-0,135	1,890
Cluster3	0,436	0,174
Cluster4	-1,651	0,137

Composition of clusters:

Cluster	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
Size	5	2	17	7
	SITWORK2	V34-2	FRERSOEU2	NIVSCOL4
	V34-5	V51-2	FRERSOEU3	V34-1
	V41-3		NIVSCOL5	V41-2
	V45-3		NIVSCOL6	V45-1
	AIDEFAM2		SITWORK1	V45-2
			SITWORK3	V51-3
			SITWORK4	SUCCE2
			V34-3	
			V34-4	
			V41-4	
			V41-5	
			V45-4	
			V45-5	
			V51-4	
			V51-5	
			AIDEFAM1	
			SUCCE1	

Level of troncature of the partition in 4 clusters:0,160

Description of the dendenogramme

NodeLeft	child	nodeRight	child	nodeSize	Weights	Level
61	60	57	31	31,000	0,457	
60	54	59	24	24,000	0,282	
59	44	58	19	19,000	0,205	
58	55	56	17	17,000	0,115	
57	37	53	7	7,000	0,077	
56	50	52	9	9,000	0,077	
55	45	48	8	8,000	0,057	
54	33	49	5	5,000	0,056	
53	40	51	5	5,000	0,052	
52	42	47	6	6,000	0,047	
51	39	31	3	3,000	0,031	
50	9	46	3	3,000	0,029	
49	14	41	3	3,000	0,023	
48	43	32	4	4,000	0,021	
47	34	38	4	4,000	0,020	
46	4	28	2	2,000	0,019	
45	36	26	4	4,000	0,018	
44	11	24	2	2,000	0,017	
43	2	18	2	2,000	0,016	
42	1	17	2	2,000	0,015	
41	7	29	2	2,000	0,015	
40	19	25	2	2,000	0,013	
39	3	10	2	2,000	0,012	
38	22	30	2	2,000	0,011	
37	15	20	2	2,000	0,010	
36	35	13	3	3,000	0,009	
35	5	12	2	2,000	0,007	
34	6	8	2	2,000	0,006	
33	16	21	2	2,000	0,004	
32	23	27	2	2,000	0,001	

Cluster Membership

Case	3 Clusters	2 Clusters
1:FRERSOEU2	1	1
2:FRERSOEU3	1	1
3:NIVSCOL4	2	2
4:NIVSCOL5	1	1
5:NIVSCOL6	1	1
6:SITWORK1	1	1
7:SITWORK2	3	1
8:SITWORK3	1	1
9:SITWORK4	1	1
10:V34-1	2	2
11:V34-2	1	1
12:V34-3	1	1
13:V34-4	1	1
14:V34-5	3	1
15:V41-2	2	2
16:V41-3	3	1
17:V41-4	1	1
18:V41-5	1	1
19:V45-1	2	2
20:V45-2	2	2
21:V45-3	3	1
22:V45-4	1	1
23:V45-5	1	1
24:V51-2	1	1
25:V51-3	2	2
26:V51-4	1	1
27:V51-5	1	1
28:AIDEFAM1	1	1
29:AIDEFAM2	3	1
30:SUCCE1	1	1
31:SUCCE2	3	1

ANNEXE 1

Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 J.O.R.A.D.P. No 77 du 15/12/2001 p4-7, portant: "Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME)"

Titre I Disposition Générales

Chapitre II, La définition de la petite et moyenne entreprise.

Art. 4. - La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant un (1) à (250) personnes;
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars;
- et qui respecte les critères d'indépendance.

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

- 1- Personnes employées : le nombre de personnes correspondant au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité de Travail-Année.

L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé

- 2- seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois;

- 3- entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME.

Art. 5. - La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

Art. 6. - La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.

Art. 7. - La très petite entreprise (TPE), ou micro-entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

Art. 8. - Lorsqu'une entreprise, à la date de clôture du bilan enregistre des écarts par rapport aux seuils énoncés ci-dessus, cette situation ne lui fait acquérir ou perdre la qualité d'entreprise au sens de articles 5 , 6 et 7 ci-dessus, que si elle se reproduit pendant deux exercices consécutifs.

Art. 9. - Les seuils relatifs aux chiffres d'affaires et au total du bilan annuel peuvent être exceptionnellement révisés en fonction des variations financières et économiques qui ont une incidence directe sur le taux de change.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 10. - La définition de la PME telle qu'économie dans la présente loi constitue la référence dans :

- tout programme et mesure d'appui, d'aide et de soutien mis en œuvre au profit de ces entreprises,
- l'élaboration et le traitement des statistiques du secteur.

Le système statistique national doit établir des situations périodiques et conjoncturelles relatives aux PME telles que définies ci-dessus. ».

TITRE II – Des mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME

Art. 11. Les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente loi, ont pour objectifs.

- d'impulser le développement des PME dans une dynamique d'évolution et d'adaptation technologique,
- d'encourager l'émergence de nouvelles entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité,
- de promouvoir la diffusion de l'information à caractère industriel, commercial, économique, professionnel et technologique relative au secteur des PME,
- d'encourager toute action tendant à augmenter le nombre de sites d'accueil destinés aux PME,
- d'encourager la compétitivité des PME,
- d'améliorer le rendement des PME,
- d'inciter la mise en place de régimes fiscaux, stables et adaptés aux PME,
- de promouvoir un cadre législatif et réglementaire propice à la création de l'esprit d'entreprise et au développement des PME,
- d'adopter des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent et encouragent la création, l'innovation et la culture entrepreneuriale,
- de faciliter l'accès des PME, aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins,
- d'améliorer les prestations bancaires dans le traitement des dossiers de financement des PME,
- d'encourager l'émergence d'un environnement économique, technique, scientifique et juridique assurant aux PME le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement dans un cadre harmonieux,
- de promouvoir l'exportation des biens et services produits par les PME.

Art. 12. Il est créé auprès du ministère chargé des entreprises et de la petite et moyenne industrie des pépinières pour assurer la promotion des PME.

Chapitre 1 - De la Création

Art. 13. Les formalités de constitution, d'information, d'orientation, d'appui et d'accompagnement des PME s'effectuent par le biais des centres de facilitation créés à cet effet.

La nature juridique de ces centres, leurs missions et leur organisation sont définies par voie réglementaire

Art. 14. Il est créé auprès du ministère chargé de la PME/PMI des fonds de garantie conformément à la réglementation en vigueur afin de garantir aux PME des emprunts bancaires

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire

Art. 15. Le ministère chargé de la PME/PMI veille, en coordination avec les organismes concernés, à procurer et à mobiliser des financements et des crédits accordés au secteur dans le cadre de la coopération internationale, en vue d'élargir et de promouvoir le tissu PME.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Chapitre 2 - De l'exploitation

Art. 16. Au titre de l'amélioration des services publics, les pouvoirs publics doivent encourager le développement du partenariat public/privé et veillent à élargir le champ de la concession de services publics au profit des PME.

Art. 17. Au titre de la passation des marchés publics, les services concernés de l'Etat et de ses démembrements doivent veiller à soumettre une proportion de ces marchés à une concurrence inter PME selon des conditions et modalités définies par voie réglementaire.

Art. 18. Dans le cadre de l'habilitation des PME, le ministère chargé de la PME établit des programmes d'habilitation adéquats afin de développer la compétitivité des entreprises et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 19. Le bénéfice des dispositions de la présente loi est subordonné à une déclaration d'identification par les entreprises concernées auprès des services du ministère chargé des PME.

Chapitre 3 - De la promotion de la sous-traitance

Art. 20. La sous-traitance est l'instrument privilégié de densification du tissu PME. Elle fait l'objet d'une politique de promotion et de développement visant le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale.

Art. 21. Il est créé un conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance. Ce conseil, présidé par le ministre chargé de la PME/PMI, est composé de représentants des administrations, institutions et associations concernées par la promotion de la sous-traitance.

Il a pour missions principales de :

- proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale,
- favoriser l'insertion des PME nationales dans le courant mondial de sous-traitance,
- promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordres tant nationaux qu'étrangers,
- coordonner les activités des bourses algériennes de sous-traitance et de partenariat,
- favoriser la valorisation du potentiel des PME algériennes en matière de sous-traitance.

La composition, l'organisation et le fonctionnement de ce conseil sont définis par voie réglementaire.

Chapitre 4 - Du développement du système d'information Economique sur les PME

Art. 22. les organismes, les entreprises et les administrations sous-mentionnés doivent fournir, au système d'information économique sur les PME, les différentes informations figurant dans les fichiers dont ils disposent.

Il s'agit notamment de fichiers :

- de la Caisse nationale des assurances sociales
- de la Caisse nationale des assurances sociales,
- de la Caisse d'assurance sociale des non salariés
- de l'administration fiscale,
- de l'Office national des statistiques,
- de l'administration des douanes,
- des petites et moyennes entreprises et tout autre organisme susceptible d'alimenter ce système en données nécessaires.

Art. 23. Les données visées à l'article 22 ci-dessus portent notamment sur :

- l'identification et la localisation des entreprises,
- leur taille, selon les critères définis à l'article 4 ci-dessus,
- leur secteur d'activité, selon la nomenclature en vigueur,
- leur démographie en termes de création, de cessation et leur modification d'activité,
- les différents agrégats économiques qui les caractérisent.

Les modalités d'accès et de mise à disposition des informations contenues dans ces fichiers sont fixées conjointement par le ministère chargé de la P.M.E et les administrations et organismes visés à l'article 22 ci-dessus.

Art. 24. Il est institué une banque de données pour les P.M.E adaptée aux technologies informatiques modernes, et ce afin de servir d'appui à ces entreprises.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 25. Dans le cadre de l'information et de concertation et en vue de développer les PME, il est créé auprès du ministère chargé de la P.M.E, un organisme consultatif composé d'organisations et d'associations professionnelles spécialisées et expérimentées.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

TITRE III – Des dispositions finales

Art. 26. Les P.M.E, objet de la présente loi, bénéficient d'autres avantages et incitations prévus par la législation en vigueur.

Art. 27. Sont exclus du champ d'application de la présente loi :

- les banques et les établissements financiers,
- les compagnies d'assurances,
- les sociétés cotées en Bourse,
- les agences immobilières,
- les sociétés d'import/export, à l'exception de celles destinées à la production nationale, quand le chiffre d'affaires annuel réalisé au titre des importations est inférieur ou égal aux deux tiers (2/3) du chiffre d'affaires global.

Ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

ARTICLE 1

La présente ordonnance fixe le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence.

ARTICLE 2

Il est entendu par investissement au sens de la présente ordonnance ;

1. - les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration ;
- 2 - la participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apports en numéraires ou en nature ;
3. les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

ARTICLE 3

Les investissements visés aux articles 1er et 2 ci-dessus, peuvent bénéficier des avantages de la présente ordonnance. Les conditions d'accès à ces avantages sont fixées par le Conseil national de l'investissement visé à l'article 18 ci-dessous.

ARTICLE 4

Les investissements sont réalisés librement sous réserve de la législation et des réglementations relatives aux activités réglementées et au respect de l'environnement.

Ces investissements bénéficient de plein droit de la protection et des garanties prévues par les lois et règlements en vigueur.

Les investissements ayant bénéficié d'avantages font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissement auprès de l'agence visée à l'article 6 ci-dessous.

ARTICLE 5

La forme et les modalités de la déclaration d'investissement, de la demande d'avantages et de la décision d'octroi des avantages, sont fixées par voie réglementaire.

ARTICLE 6

Il est créé, auprès du Chef du Gouvernement, une agence nationale de développement de l'investissement ci-après dénommée "l'Agence".

ARTICLE 7

L'Agence dispose d'un délai maximum de trente (30) jours à compter de la date de dépôt de la demande d'avantages pour :

- fournir aux investisseurs tous documents administratifs nécessaires à la réalisation de l'investissement.
- notifier à l'investisseur la décision d'octroi ou de refus des avantages sollicités.

En cas d'absence de réponse ou de contestation de la décision de l'agence, l'investisseur peut introduire un recours auprès de l'autorité de tutelle de l'agence, qui dispose d'un délai maximum de quinze (15) jours pour lui répondre.

La décision de l'agence peut faire l'objet d'un recours juridictionnel.

ARTICLE 8

La décision de l'agence indique, outre le bénéficiaire, les avantages accordés à celui-ci ainsi que les obligations à sa charge conformément aux dispositions de la présente ordonnance.

Un extrait de la décision de l'agence identifiant le bénéficiaire et les avantages accordés fait l'objet d'une publication au bulletin officiel des annonces légales.

ARTICLE 9

Outre les incitations fiscales, parafiscales et douanières prévues par le droit commun, les investissements définis aux articles 1er et 2 ci-dessus peuvent bénéficier, au titre de leur réalisation telle que visée à l'article 13 ci-dessous des avantages suivants :

- 1 - application du taux réduit en matière de droits de douane pour les équipements importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- 2 - franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement,
- 3 - exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement concerné.

ARTICLE 10

Bénéficient d'avantages particuliers :

- 1 - Les investissements réalisés dans les zones dont le développement nécessite une contribution particulière de l'Etat,
- 2 - ainsi que ceux présentant un intérêt particulier pour l'économie nationale et notamment lorsqu'ils utilisent des technologies propres susceptibles de préserver l'environnement, de protéger les ressources naturelles, d'économiser l'énergie et de conduire au développement durable.

Les zones visées à l'alinéa 1er, ainsi que les investissements visés à l'alinéa 2 ci-dessus sont définis par le Conseil National de l'Investissement cité à l'article 18 ci-dessous.

ARTICLE 11

Les investissements réalisés dans les zones citées à l'alinéa 1er de l'article 10 ci-dessus bénéficient des avantages suivants :

1. - Au titre de la réalisation de l'investissement :
 - exemption du droit de mutation à titre onéreux pour toutes les acquisitions immobilières effectuées dans le cadre de l'investissement ;
 - application du droit fixe en matière d'enregistrement au taux réduit de deux pour mille (2‰) pour les actes constitutifs et les augmentations de capital ;
 - prise en charge partielle ou totale par l'Etat, après évaluation de l'Agence, des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement ;

- franchise de la TVA pour les biens et services entrant directement dans la réalisation de l'investissement, qu'ils soient importés ou acquis sur le marché local, lorsque ces biens et services sont destinés à la réalisation d'opérations assujetties à la TVA ;

- application du taux réduit en matière de droits de douane pour les biens importés et entrant directement dans la réalisation de l'investissement.

2. Après constat de mise en exploitation :

- exonération, pendant une période de dix (10) ans d'activité effective, de l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), de l'IRG sur les bénéfices distribués, du versement forfaitaire (VF) et de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) ;

- exonération, à compter de la date d'acquisition, de la taxe foncière sur les propriétés immobilières entrant dans le cadre de l'investissement pour une période de dix (10) ans ;

- octroi d'avantages supplémentaires de nature à améliorer et/ou à faciliter l'investissement, tels que le report des déficits et les délais d'amortissement.

ARTICLE 12

Les investissements visés à l'alinéa 2 de l'article 10 ci-dessous donnent lieu à l'établissement d'une convention passée entre l'agence, pour le compte de l'Etat, et l'investisseur.

La convention est conclue après approbation du Conseil national de l'investissement visé à l'article 18 ci-dessous, et publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Les termes de cette convention doivent être convenus, notamment à l'occasion de l'octroi d'un droit de concession et/ou d'une licence devant se traduire par un investissement éligible à ces avantages.

ARTICLE 13

Les investissements visés aux articles 1er, 2 et 10 ci-dessus doivent être réalisés dans un délai préalablement convenu lors de la décision d'octroi des avantages. Ce délai commence à courir à dater de la notification de la dite décision sauf décision de l'agence, citée à l'article 6 ci-dessus, fixant un délai supplémentaire.

ARTICLE 14

Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent un traitement identique à celui des personnes physiques et morales algériennes, eu égard aux droits et obligations en relation avec l'investissement.

Les personnes physiques et morales étrangères reçoivent toutes le même traitement sous réserve des dispositions des conventions conclues par l'Etat algérien avec les Etats dont elles sont ressortissantes.

ARTICLE 15

Les révisions ou abrogations susceptibles d'intervenir à l'avenir ne s'appliquent pas aux investissements réalisés dans le cadre de la présente ordonnance à moins que l'investisseur ne le demande expressément.

ARTICLE 16

Sauf dans les cas prévus par la législation en vigueur, les investissements réalisés ne peuvent faire l'objet de réquisition par voie administrative.

La réquisition donne lieu à une indemnisation juste et équitable.

ARTICLE 17

Tout différend entre l'investisseur étranger et l'Etat algérien, résultant du fait de l'investisseur ou d'une mesure prise par l'Etat algérien à l'encontre de celui-ci, sera soumis aux juridictions compétentes sauf conventions bilatérales ou multilatérales conclues par l'Etat algérien, relatives à la conciliation et à l'arbitrage ou accord spécifique stipulant une clause compromissoire ou permettant aux parties de convenir d'un compromis par arbitrage ad hoc.

ARTICLE 18

Il est créé un Conseil national de l'Investissement ci-après dénommé "le Conseil", présidé par le Chef du Gouvernement.

ARTICLE 19

Le Conseil est chargé notamment de :

- proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement ;
- proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures incitatives pour l'investissement ;
- se prononcer sur les conventions visées à l'article 12 ci-dessus ;
- se prononcer sur les avantages à accorder au titre des investissements visés à l'article 3 ci-dessus ;
- se prononcer, en liaison avec les objectifs d'aménagement du territoire, sur les zones devant bénéficier du régime dérogatoire prévu dans la présente ordonnance ;
- proposer au Gouvernement toutes décisions et mesures nécessaires à la mise en oeuvre du dispositif de soutien et d'encouragement de l'investissement ;
- susciter et encourager la création et le développement d'institutions et d'instruments financiers adaptés au financement de l'investissement ;
- traiter de toute autre question en rapport avec la mise en oeuvre de la présente ordonnance.

ARTICLE 20

La composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil sont fixés par voie réglementaire.

ARTICLE 21

L'Agence visée à l'article 6 ci-dessus et un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'agence a, notamment, pour missions dans le domaine des investissements et en relation avec les administrations et organismes concernés :

- d'assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;
- d'accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non résidents,
- de faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de concrétisation des projets à travers les prestations du guichet unique décentralisé.
- d'octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur,
- de gérer le fonds d'appui à l'investissement visé à l'article 28 ci-dessous,

- de s'assurer du respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération.

L'organisation et le fonctionnement de l'agence sont fixés par voie réglementaire.

ARTICLE 22

Le siège de l'agence est fixé à Alger, L'agence dispose de structures décentralisées au niveau local.

Elle peut créer des bureaux de représentation à l'étranger.

Le nombre et l'implantation des structures locales et des bureaux à l'étranger sont fixés par voie réglementaire.

ARTICLE 23

Il est créé, au sein de l'agence, un guichet unique regroupant les administrations et organismes concernés par l'investissement.

Le guichet unique est dûment habilité à fournir les prestations administratives nécessaires à la concrétisation des investissements, objet de la déclaration visée à l'article 4 ci-dessus.

Les décisions du guichet unique sont opposables aux administrations concernées.

ARTICLE 24

Le guichet unique est créé au niveau de la structure décentralisée de l'Agence.

ARTICLE 25

Le guichet unique s'assure, en relation avec les administrations et les organismes concernés, de l'allègement et de la simplification des procédures et formalités constitutives des entreprises et de réalisation des projets.

Il veille à la mise en oeuvre des simplifications et allègements décidés.

ARTICLE 26

A partir des actifs résiduels des entreprises publiques dissoutes et en vue d'assurer leur valorisation pour le développement de l'investissement, l'Etat constituera un portefeuille foncier et immobilier, dont la gestion est dévolue à l'agence chargée du développement de l'investissement visée à l'article 6 ci-dessus.

Les modalités de mise en oeuvre de cet article sont fixées par voie réglementaire.

ARTICLE 27

L'offre d'assiettes foncières s'effectuera à travers la représentation, au niveau du guichet unique décentralisé, des organismes chargés du foncier destiné à l'investissement.

ARTICLE 28

Il est créé un Fonds d'appui à l'investissement sous forme d'un compte d'affectation spécial.

Ce fonds est destiné à financer la prise en charge de la contribution de l'Etat dans le coût des avantages consentis aux investissements, notamment des dépenses au titre des travaux d'infrastructures nécessaires à la réalisation de l'investissement.

La nomenclature des dépenses susceptibles d'être imputées à ce compte est arrêtée par le Conseil national de l'investissement visé à l'article 18 ci-dessus.

Les modalités d'organisation et de fonctionnement de ce Fonds sont fixées par voie réglementaire.

ARTICLE 29

Sont maintenus les droits acquis par les investisseurs en ce qui concerne les avantages dont ils bénéficient en vertu des législations instituant des mesures d'encouragement aux investissements, lesquels avantages demeurent en vigueur jusqu'à expiration de la durée, et aux conditions pour lesquelles ils ont été accordés.

ARTICLE 30

Les investissements qui bénéficient des avantages prévus par la présente ordonnance peuvent faire l'objet de transfert ou de cession. Le repreneur s'engage auprès de l'agence à honorer toutes les obligations prises par l'investisseur initial et ayant permis l'octroi des dits avantages, faute de quoi ces avantages sont supprimés.

ARTICLE 31

Les investissements réalisés à partir d'apports en capital, au moyen de devises librement convertibles, régulièrement cotées par la Banque d'Algérie et dont l'importation est dûment constatée par cette dernière, bénéficient de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent. Cette garantie porte également sur les produits réels nets de la cession ou de la liquidation, même si ce montant est supérieur au capital initialement investi.

ARTICLE 32

Les investissements qui bénéficient des avantages de la présente ordonnance font l'objet durant leur période d'exonération d'un suivi de l'agence.

Le suivi de ces investissements est effectué par l'agence en relation avec les administrations et les organismes chargés de veiller au respect des obligations nées du bénéfice des avantages octroyés.

ARTICLE 33

En cas de non-respect des délais de réalisation et des conditions d'octroi des avantages tels que fixés à l'article 13 ci-dessus, ces avantages sont retirés dans les mêmes formes que celles relatives à leur octroi, sans préjudice des autres dispositions légales.

ARTICLE 34

En attendant la mise en place de l'agence visée à l'article 6 ci-dessus, les dispositions de la présente ordonnance ainsi que les effets induits par la période de transition visée à l'article 29 ci-dessus, sont pris en charge par l'agence de promotion et de soutien de l'Investissement (APSI).

ARTICLE 35

Sont abrogées, à l'exception des lois relatives aux hydrocarbures susvisées, toutes dispositions antérieures contraires à la présente ordonnance, notamment celles relatives au décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

ARTICLE 36

La présente ordonnance sera publiée au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

Décret exécutif n° 01-281 du 6 Rajab 1422 correspondant au 24 septembre 2001 relatif à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil national de l'investissement.

ARTICLE 1

En application des dispositions de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, relative au développement de l'investissement et notamment son article 20, le présent décret a pour objet de fixer la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil national de l'investissement, ci-après dénommé le "Conseil".

ARTICLE 2

Le Conseil est placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement qui en assure la présidence.

ARTICLE 3

Le Conseil veille à promouvoir le développement de l'investissement conformément aux dispositions de l'article 19 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée.

ARTICLE 4

Le Conseil fixe :

- le montant prévisionnel de la dotation budgétaire à affecter au Fonds d'appui à l'investissement;
- la nomenclature des dépenses pouvant être imputée à ce Fonds.

ARTICLE 5

Le Conseil est composé des membres suivants :

- le ministre chargé des finances;
- le ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes;
- le ministre chargé des collectivités locales;
- le ministre chargé du commerce;
- le ministre chargé de l'énergie et des mines;
- le ministre chargé de l'industrie;
- le ministre chargé de la PME/PMI;
- le ministre chargé de la coopération;
- le ministre chargé de l'aménagement du territoire.

Le(s) ministre(s) sectoriel(s) concerné(s) par l'ordre du jour participe(ent) aux travaux du Conseil.

Le président du conseil d'administration ainsi que le directeur général de l'Agence nationale de développement de l'investissement assistent, en tant qu'observateurs, aux réunions du Conseil.

Le Conseil peut faire appel, en tant que de besoin, à toute personne en raison de ses compétences ou de son expertise dans le domaine de l'investissement.

ARTICLE 6

Le Conseil se réunit une fois par trimestre. Il peut être convoqué, en tant que de besoin, par son président ou à la demande d'un de ses membres.

ARTICLE 7

Les travaux du Conseil sont sanctionnés par des décisions et recommandations.

ARTICLE 8

Le secrétariat du Conseil est assuré par l'Agence nationale de développement de l'investissement visée à l'article 6 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée.

ARTICLE 9

Le secrétariat du Conseil est chargé :

- d'assurer la préparation des travaux du Conseil et de suivre la mise en oeuvre de ses décisions et recommandations;
- de veiller à la réalisation de rapports périodiques d'évaluation de la situation relative à l'investissement;
- d'alimenter les travaux du Conseil en informations et études pertinentes liées à l'objet et aux missions de l'Agence nationale de développement de l'investissement.

ARTICLE 10

Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 6 Rajab 1422 correspondant au 24 septembre 2001.

Ali BENFLIS.

Décret exécutif n° 01-282 du 6 Rajab 1422 correspondant au 24 septembre 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de l'investissement.

ARTICLE 1

Conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative au développement de l'investissement, il est créé, auprès du Chef de Gouvernement, une Agence nationale de développement de l'investissement, par abréviation "ANDI", ci-après désignée "l'Agence".

L'Agence est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Le suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'Agence est exercé par le ministre de la participation et de la coordination des réformes.

ARTICLE 2

Le siège de l'Agence est fixé à Alger. L'agence dispose de structures décentralisées au niveau local. Elles sont organisées conformément aux dispositions de l'article 25 ci-dessous.

ARTICLE 3

L'Agence a pour mission dans le domaine des investissements et en relation avec les administrations et organismes concernés :

- d'assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers,
- d'accueillir, d'informer et d'assister les investisseurs résidents et non-résidents dans le cadre de la mise en oeuvre des projets d'investissements,
- de faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de réalisation des projets à travers le guichet unique,
- d'octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur,
- de s'assurer du respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération,
- de gérer le Fonds d'appui à l'investissement prévu à l'article 28 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée;
- de gérer le portefeuille foncier et immobilier destiné à l'investissement prévu par les dispositions de l'article 26 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée.

ARTICLE 4

A ce titre, l'Agence est chargée notamment :

- de la mise en place du guichet unique conformément aux dispositions des articles 23 et 24 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée;
- d'identifier les opportunités d'investissement et de constituer une banque de données économiques à mettre à la disposition des promoteurs,
- de collecter, de traiter, de produire et de diffuser à travers les supports les plus appropriés d'information et d'échanges de données, toute la documentation nécessaire à une meilleure connaissance, par les milieux d'affaires, des opportunités d'investissements,
- d'entreprendre toute action d'information, de promotion et de collaboration avec les organismes publics et privés en Algérie et à l'étranger, pour faire connaître l'environnement général de l'investissement en l'Algérie, les opportunités d'affaires et de partenariat, et favoriser leur réalisation,
- d'identifier les obstacles et contraintes qui entravent la réalisation des investissements et de proposer aux autorités concernées les mesures organisationnelles et réglementaires pour y remédier.

ARTICLE 5

Pour mener à bien sa mission, l'Agence peut :

- constituer des groupes d'experts chargés du traitement de questions spécifiques liées à l'investissement;
- organiser des séminaires, rencontres et journées d'études dont le contenu se rapporte à son objet;
- entretenir et développer des relations de coopération avec des organismes étrangers similaires;
- exploiter, en liaison avec son objet, toutes études et informations se rapportant aux expériences similaires pratiquées dans d'autres pays.

Dans la limite de ses attributions, l'Agence est, en outre, tenue de faire au Conseil national de l'investissement et à l'autorité de tutelle tout rapport et proposition de mesures liées au développement de l'investissement, le conseil d'administration informé.

ARTICLE 6

L'Agence est administrée par un conseil d'administration présidé par le représentant du Chef de Gouvernement et dirigée par un directeur général assisté d'un secrétaire général.

ARTICLE 7

L'organisation et le règlement intérieur de l'Agence sont proposés par le directeur général, adoptés par le conseil d'administration.

ARTICLE 8

Le conseil d'administration est composé :

- du représentant du Chef du Gouvernement, président,
- du représentant du ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes,
- du représentant du ministre chargé de l'intérieur et des collectivités locales,
- du représentant du ministre chargé des affaires étrangères,
- du représentant du ministre chargé des finances,
- du représentant du ministre chargé de l'industrie,
- du représentant du ministre chargé de la PME/PMI,
- du représentant du ministre chargé de l'aménagement du territoire,
- du représentant du Gouverneur de la Banque d'Algérie,
- du représentant de la chambre algérienne de commerce et d'industrie,
- de deux (2) représentants des organisations patronales désignés par leurs pairs.

Le secrétariat du conseil d'administration est assuré par le directeur général.

ARTICLE 9

Les membres du conseil d'administration sont désignés par décision de l'autorité de tutelle de l'Agence sur proposition des autorités dont ils relèvent, pour une période de trois (3) années renouvelables.

Les membres du conseil d'administration doivent avoir au moins le rang de directeur d'administration centrale.

Le mandat des membres désignés en raison de leur fonction cesse avec celle-ci.

En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes.

Le membre nouvellement désigné lui succède jusqu'à l'expiration du mandat.

ARTICLE 10

Les membres du conseil d'administration perçoivent des indemnités compensatrices des frais encourus conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 11

Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire quatre (4) fois par an, sur convocation de son président.

Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président ou sur proposition des deux tiers (2/3) de ses membres.

ARTICLE 12

Le Président du conseil d'administration adresse à chaque membre du Conseil une convocation précisant l'ordre du jour, quinze (15) jours au moins avant la date de la réunion.

Le délai peut être réduit pour les sessions extraordinaires, sans être inférieur à huit (8) jours.

ARTICLE 13

Le conseil d'administration ne délibère valablement qu'en présence des deux tiers (2/3) au moins, de ses membres. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil d'administration se réunit valablement après une deuxième convocation et délibère quel que soit le nombre des membres présents. Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des membres présents. En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

ARTICLE 14

Les délibérations du conseil d'administration donnent lieu à l'établissement de procès-verbaux, numérotés sur un registre ad hoc et signés par le président du conseil d'administration.

Les procès-verbaux sont communiqués à l'ensemble des membres du conseil d'administration et à l'autorité de tutelle, dans les quinze (15) jours qui suivent les délibérations.

ARTICLE 15

Le conseil d'administration de l'Agence délibère, notamment sur :

- le projet de règlement intérieur;
- l'adoption du programme général d'activité de l'Agence;
- les conditions d'exécution des décisions du Conseil national de l'investissement;
- le projet de budget et les comptes de l'Agence,
- l'acceptation des dons et legs conformément aux lois et règlements en vigueur,
- les projets d'acquisition, d'aliénation et d'échange de biens immeubles dans le cadre de la réglementation en vigueur;
- l'approbation du rapport annuel d'activité ainsi que les comptes de gestion;
- les critères et grilles d'analyse devant servir à l'évaluation des projets d'investissement soumis aux fins d'obtention des avantages prévus par les lois et règlements en vigueur,
- la création de structures décentralisées de l'Agence ou de représentations de l'agence à l'étranger,
- la mise en place de dispositifs appelés à soutenir l'action de l'agence dans le domaine des investissements.

ARTICLE 16

Le directeur général est nommé selon la réglementation en vigueur. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Le directeur général est assisté, pour la gestion de l'Agence, d'un secrétaire général ayant rang de directeur d'études, nommé selon la réglementation en vigueur. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

ARTICLE 17

Dans l'exercice des missions de l'Agence, le directeur général est assisté de directeurs d'études et de directeurs nommés selon la réglementation en vigueur. Il est mis fin à leurs fonctions dans les mêmes formes.

ARTICLE 18

Le directeur général est responsable du fonctionnement de l'Agence dans le cadre des dispositions du présent décret et des règles générales en matière de gestion administrative et financière des établissements publics à caractère administratif. Il exerce la direction de l'ensemble des services de l'agence. Il agit au nom de l'agence, la représente en justice et dans les actes de la vie civile. Il exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence et nomme à tous les emplois pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu. Il est chargé de la mise en oeuvre des décisions du conseil d'administration.

ARTICLE 19

Le directeur général a compétence, après avis du conseil d'administration, pour constituer tout groupe de travail ou de réflexion dont la mise en place serait nécessaire pour améliorer et renforcer l'action de l'Agence en matière de développement de l'investissement.

ARTICLE 20

Le directeur général établit un rapport trimestriel au conseil national de l'investissement visé à l'article 18 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée et au conseil d'administration de l'Agence, faisant état des déclarations d'investissements déposées, des décisions d'octroi ou de refus des avantages. Il établit, en outre, un rapport périodique sur l'état d'exécution des projets d'investissement ayant bénéficié d'avantages.

ARTICLE 21

Le directeur général est ordonnateur du budget de l'Agence dans les conditions fixées par les lois et règlements en vigueur. A ce titre :

- a) il établit les projets de budget de fonctionnement et d'équipement de l'Agence;
- b) il conclut tous marchés, accords et conventions en rapport avec les missions de l'Agence;
- c) il peut, dans les limites de ses attributions, déléguer sa signature.

ARTICLE 22

Le directeur général peut, après avis du conseil d'administration de l'Agence, faire appel, en tant que de besoin, aux services de consultants et d'experts dont la rémunération est fixée conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 23

Le guichet unique de l'Agence visé aux articles 23 et 24 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 susvisée, est habilité à accomplir les formalités constitutives des entreprises et à faciliter la mise en oeuvre des projets d'investissement.

ARTICLE 24

Outre les projets d'investissement visés à l'article 4 de l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée, les prestations administratives du guichet unique sont également fournies à tout promoteur désireux d'en bénéficier.

ARTICLE 25

Le guichet unique est créé au niveau de la wilaya. Il regroupe, en son sein, les représentants locaux de l'Agence elle-même et ceux, notamment, du centre national du registre de commerce, des impôts, des douanes, de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, du travail, des organismes chargés du foncier destiné à l'investissement, du CALPI, du préposé de l'APC du lieu d'implantation du guichet unique. Y sont également représentées les annexes des recettes du Trésor et des impôts.

1. Le représentant de l'Agence enregistre les déclarations des projets d'investissement et les demandes d'octroi d'avantages. Il délivre séance tenante les attestations de dépôt pour toutes les activités non soumises à autorisation préalable.

Il est en outre chargé de donner toutes les informations utiles aux investisseurs.

Pour les activités soumises à autorisation préalable, le représentant de l'Agence est habilité à recevoir les dossiers fournis par les investisseurs en vue de l'obtention de ladite autorisation. Il en accuse réception pour le compte de l'organisme ou de l'administration concernée.

Les administrations et organismes chargés de la délivrance de l'autorisation préalable sont tenus de répondre, par notification directe à l'Agence, dans un délai maximum d'un mois à compter de leur saisine par cette dernière.

En l'absence de réponse, dans les délais prescrits, l'Agence est habilitée à traiter du dossier d'investissement et d'octroi d'avantages sur la base d'un constat de carence établi par ses soins et valant autorisation de réalisation de l'investissement projeté.

2. Le représentant du centre national du registre de commerce est tenu de délivrer dans la journée même, le certificat de non-antériorité de dénomination. Il délivre séance tenante le récépissé provisoire permettant à l'investisseur d'accomplir les formalités nécessaires à la réalisation de son investissement.

3. Le représentant des douanes est chargé d'assister l'investisseur dans le règlement des formalités exigées par l'administration douanière à l'occasion de la réalisation de son projet et/ou de l'exécution de la décision d'octroi d'avantages.

4. Le représentant des impôts est tenu, outre la fourniture des informations fiscales de nature à permettre aux investisseurs de préparer leurs projets, de délivrer sous huitaine l'attestation de position fiscale, la déclaration d'existence et la carte d'immatriculation fiscale.

Le représentant des impôts est également chargé d'assister l'investisseur dans le règlement des difficultés qu'il peut rencontrer avec l'administration fiscale durant la réalisation de son projet, en matière, notamment, d'exécution de la décision d'octroi d'avantages.

5. Les représentants des organismes chargés du foncier destiné à l'investissement ainsi que celui du CALPI informent séance tenante l'investisseur des disponibilités foncières et immobilières susceptibles d'accueillir son projet. Ils lui délivrent, le cas échéant sous huitaine, la décision de réservation. L'acte de propriété ou la décision de concession doit être établi dans les trente (30) jours qui suivent la décision de réservation.

6. Le représentant de l'urbanisme est chargé d'assister l'investisseur dans l'accomplissement des formalités liées à l'obtention du permis de construire et autres autorisations relatives au droit de bâtir.

7. Le représentant de l'emploi informe les investisseurs sur la législation et la réglementation du travail. Il délivre sous-huitaine les permis de travail et tout document requis par la réglementation en vigueur.

8. La recette des impôts est chargée de l'enregistrement et de la perception des droits relatifs aux actes de constitution ou de modification des sociétés et aux procès-verbaux de délibération des organes de gestion et d'administration.

La remise des documents dûment enregistrés est effectuée dans un délai n'excédant pas vingt-quatre heures (24h) après leur dépôt à la recette.

9. Le représentant de l'annexe de la recette du Trésor est chargé de la perception des droits et redevances autres que celles relevant de la recette des impôts dues au titre de la constitution des sociétés.

10. Le préposé de l'APC est chargé de la légalisation de tous documents nécessaires à la constitution du dossier d'investissement. La légalisation des documents s'effectue séance tenante.

ARTICLE 26

Le représentant de l'Agence au niveau du guichet unique constitue l'interlocuteur unique de l'investisseur étranger.

Il est chargé de la vérification formelle du dossier d'investissement, de son acheminement en direction des services concernés, et de sa bonne finalisation.

ARTICLE 27

Les représentants des administrations et organismes représentés au guichet unique sont pleinement habilités à délivrer directement à leur niveau les documents requis et à fournir les prestations administratives liées à la réalisation de l'investissement. Ils sont, en outre, chargés d'intervenir auprès des services centraux et locaux de leurs administrations ou organismes d'origine pour lever les difficultés éventuelles rencontrées par les investisseurs.

Les administrations et organismes concernés sont tenus d'instruire leurs services centraux et locaux du rôle et des attributions de leurs représentants au guichet unique.

ARTICLE 28

Les documents délivrés par l'Agence sont opposables aux administrations et organismes concernés.

ARTICLE 29

Le guichet unique décentralisé est placé sous l'autorité d'un directeur classé et rémunéré par référence à la fonction de sous-directeur des services du Chef du Gouvernement.

Les agents du guichet unique décentralisé sont classés et rémunérés par référence à la fonction de chef de bureau des services du Chef du Gouvernement.

Les représentants des organismes publics, autres que ceux des départements ministériels, feront l'objet de détachement et seront rémunérés selon leur poste d'origine.

Les agents du guichet unique perçoivent le régime indemnitaire en vigueur au sein de l'Agence lorsque celui-ci est plus favorable que celui en vigueur dans les administrations et organismes dont ils dépendent.

Dans le cas contraire, l'Agence procède au calcul de l'indemnité par référence à celle versée dans leur administration ou organisme d'origine.

ARTICLE 30

Les agents du guichet unique sont désignés par arrêté de l'autorité de tutelle de l'Agence, sur proposition de leur administration ou de l'organisme qu'ils représentent.

ARTICLE 31

Le directeur général de l'Agence exerce l'autorité fonctionnelle sur l'ensemble des agents du guichet unique.

ARTICLE 32

En matière de suivi des investissements, l'Agence est chargée :

- d'assister l'investisseur auprès des administrations et organismes concernés par la réalisation de l'investissement,
- de suivre l'état d'avancement des projets d'investissement ayant bénéficié des avantages prévus par l'ordonnance n° 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée;
- de s'assurer du respect des règles et des engagements réciproques passés avec l'investisseur en contrepartie des avantages accordés.

ARTICLE 33

Le suivi des investissements ayant bénéficié desdits avantages est réalisé par les services de l'Agence, en relation avec les administrations concernées.

ARTICLE 34

Dans le cadre du suivi de l'investissement, l'investisseur ayant bénéficié d'avantages est tenu de déposer une fois par an, auprès de l'Agence, une situation faisant ressortir l'état d'exécution des engagements qu'il a souscrits.

ARTICLE 35

L'Agence se réserve le droit de procéder à toute investigation nécessaire en vue de vérifier l'état de réalisation de l'investissement ayant bénéficié d'avantages octroyés au titre de l'ordonnance 01-03 du 01 Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée.

ARTICLE 36

Le projet de budget de l'Agence, préparé par le directeur général de l'Agence et adopté par le conseil d'administration, est soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle et du ministre chargé des finances.

ARTICLE 37

Le budget de l'Agence comporte un titre des recettes et un titre des dépenses.

1. - Les recettes comprennent :

- les subventions d'équipement et de fonctionnement allouées par l'Etat,
- les dons des organismes internationaux après autorisation des autorités concernées;
- les dons et legs;
- les recettes provenant des prestations dispensées liées à son objet;
- les recettes diverses.

2. - Les dépenses comprennent :

- les dépenses de fonctionnement;
- les dépenses d'équipement.

ARTICLE 38

Le compte administratif et le rapport annuel d'activité de l'année écoulée approuvés par le conseil d'administration sont adressés à l'autorité de tutelle, au ministère chargé des finances ainsi qu'à la Cour des comptes.

ARTICLE 39

En sa qualité d'ordonnateur, le directeur général de l'Agence procède à l'engagement et au mandatement des dépenses dans la limite des crédits prévus au budget de l'Agence, et établit les titres des recettes de l'Agence.

ARTICLE 40

La tenue des écritures comptables et le maniement des fonds sont confiés à un agent comptable nommé par le ministre chargé des finances et exerçant sa fonction conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 41

La comptabilité de l'agence est tenue conformément aux règles de la comptabilité publique.

ARTICLE 42

Le contrôle des dépenses de l'Agence est exercé dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

ARTICLE 43

La fonction de directeur général de l'Agence est classée et rémunérée par référence à la fonction supérieure de l'Etat de chargé de mission auprès du Chef du Gouvernement.

ARTICLE 44

Les fonctions de directeur d'études et de directeur à l'Agence sont rémunérées et classées par référence aux fonctions supérieures de l'Etat, de directeur d'études et de directeur des services du Chef du Gouvernement.

ARTICLE 45

Les emplois de chef de service à l'Agence sont rémunérés et classés par référence aux fonctions supérieures de l'Etat, de sous-directeur des services du Chef du Gouvernement.

ARTICLE 46

Les autres emplois nécessaires au fonctionnement de l'Agence sont fixés, en tant que de besoin, par arrêté conjoint du ministre chargé des finances et de l'autorité chargée de la fonction publique.

ARTICLE 47

Le personnel de l'Agence bénéficie du même système indemnitaire en vigueur au sein des services du Chef du Gouvernement.

ARTICLE 48

Le directeur général de l'Agence peut passer, après avis du conseil d'administration et de l'autorité de tutelle, tout accord ou convention se rapportant à son objet avec les organismes nationaux ou étrangers.

ARTICLE 49

Conformément à l'article 8 de l'ordonnance n° 01-03 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, susvisée, un extrait de la décision de l'agence est publié dans le bulletin officiel des annonces légales.

Cet extrait de la décision d'octroi des avantages énonce :

- le nom du bénéficiaire et/ou la raison sociale de l'investisseur,
- l'adresse du siège social,
- le statut de l'entreprise,
- la branche d'activité envisagée par le projet objet de cette décision,
- les activités principales envisagées,
- les avantages accordés,
- la durée des avantages accordés,
- les obligations à la charge de l'investisseur.

ARTICLE 50

Le portefeuille de projets détenu par l'Agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements - APSI - est transféré à l'Agence nationale de développement de l'investissement - ANDI - visée par le présent décret.

ARTICLE 51

Sont également transférés à l'Agence nationale de développement de l'investissement - ANDI -, conformément à la législation en vigueur, tout le patrimoine mobilier et immobilier détenu ou affecté à l'APSI ainsi que les effectifs qui y sont employés.

En outre l'Agence nationale de développement de l'investissement - ANDI - se subroge en droits et obligations à l'Agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements - APSI - créée par décret exécutif n° 94-319 du 12 Joumada El Oula 1415 correspondant au 17 octobre 1994 susvisé.

ARTICLE 52

Sont abrogées les dispositions du décret exécutif n° 94-319 du 25 Joumada El Oula 1415 correspondant au 17 octobre 1994, modifié et complété, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements -APSI-.

ARTICLE 53

Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 6 Rajab 1422 correspondant au 24 septembre 2001.

Ali BENFLIS.

Décret exécutif n° 96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

ARTICLE 1

En application des dispositions de l'article 16 de l'ordonnance n° 96-14 du 8 Safar 1417 correspondant au 24 juin 1996 susvisée, il est créé sous la dénomination d'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes par abréviation " ANSEJ " ci-après désignée " l'agence ", un organisme à caractère spécifique régi par les dispositions du présent décret.

ARTICLE 2

L'agence est placée sous l'autorité du Chef du Gouvernement.

ARTICLE 3

La suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'agence est exercé par le ministre chargé de l'emploi.

ARTICLE 4

L'agence est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

ARTICLE 5

Le siège de l'agence est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national par décret exécutif pris sur rapport du ministre chargé de l'emploi. L'agence peut créer toute antenne régionale ou locale sur décision de son conseil d'orientation.

ARTICLE 6

L'agence a pour mission, en relation avec les institutions et organismes concernés :

- de soutenir, de conseiller et d'accompagner les jeunes promoteurs dans le cadre de la mise en oeuvre de leurs projets d'investissements ;
- de gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, notamment les aides et la bonification des taux d'intérêt, dans la limite des enveloppes mises à sa disposition par le ministre chargé de l'emploi ;
- de notifier aux jeunes promoteurs dont les projets sont éligibles aux crédits des banques et établissements financiers, les différentes aides du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes et autres avantages qu'ils ont obtenus ;

- d'assurer le suivi des investissements réalisés par les jeunes promoteurs en veillant au respect des clauses des cahiers des charges qui les lient à l'agence et en les assistant, en cas de besoin, auprès des institutions et organismes concernés par la réalisation des investissements.

- d'encourager toute autre forme d'actions et de mesures tendant à promouvoir l'emploi des jeunes, à travers notamment, des programmes de formation-emploi et de pré-embauche.

A ce titre, l'agence est chargée notamment :

- de mettre à la disposition des jeunes promoteurs toutes les informations de nature économique, technique, législative et réglementaire relatives à l'exercice de leurs activités ;
- de créer une banque de projets économiquement et socialement utiles ;
- de conseiller et d'assister les jeunes promoteurs dans le processus de montage financier et de mobilisation de crédit ;
- d'entretenir des relations continues avec les banques et les établissements financiers dans le cadre du montage financier des projets, de la mise en oeuvre du schéma de financement et du suivi de la réalisation et l'exploitation des projets ;
- de passer des conventions avec tout organisme, entreprise ou institution administrative publique ayant pour objet de faire réaliser, pour le compte de l'agence, des programmes de formation - emploi et/ou de pré-embauche de jeunes auprès d'employeurs publics ou privés ;

Pour mener à bien sa mission, l'agence peut :

- faire réaliser par des bureaux d'études spécialisés et pour le compte des jeunes promoteurs d'investissements, des études de faisabilité ;
- faire réaliser par des structures spécialisées des nomenclatures type d'équipements ;
- organiser sur la base de programmes spécifiques établis avec les structures de formation, des stages d'initiation, de recyclage et de formation aux techniques de gestion et de management en direction des jeunes promoteurs ;
- faire appel à des experts chargés de l'étude et du traitement des projets ;
- mettre en oeuvre toute mesure de nature à permettre la mobilisation et l'utilisation, dans les délais impartis, de ressources extérieures destinées au financement de la création d'activités en faveur des jeunes, conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

ARTICLE 7

L'agence est administrée par un conseil d'orientation. Elle est dirigée par un directeur général. Elle est dotée d'un comité de surveillance.

ARTICLE 8

L'organisation de l'agence est proposée par le directeur général et adoptée par le conseil d'orientation.

ARTICLE 9

Le conseil d'orientation est composé des membres suivants :

- du représentant du ministre chargé de l'emploi ;
 - du représentant du ministre chargé de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement ;
 - de deux (2) représentant du ministre chargé des finances ;
 - du représentant du ministre chargé des affaires étrangères ;
 - du représentant du ministre chargé de l'agriculture et de la pêche ;
 - du représentant du ministre chargé de la jeunesse ;
 - du représentant du ministre chargé de la planification ;
 - du représentant du conseil supérieur de la jeunesse ;
 - du président de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie ou de son représentant ;
 - du directeur général de l'agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI), ou de son représentant ;
 - du président de la chambre nationale de l'agriculture, ou de son représentant ;
 - du président de l'association des banques et établissements financiers, ou de son représentant ;
 - du responsable du fonds de caution mutuelle des activités industrielles, commerciales et artisanales, ou de son représentant ;
 - de deux représentants d'associations de jeunes à caractère national dont le but s'apparente à celui de l'agence ;
- Le secrétariat du conseil d'orientation est assuré par le directeur général de l'agence.

ARTICLE 10

Les membres du conseil d'orientation sont désignés par arrêté du ministre chargé de l'emploi sur proposition des autorités dont il relève, pour une période de trois (3) ans, renouvelable.

Le mandat des membres désignés en raison de leur fonction cesse avec celle-ci. En cas d'interruption du mandat de l'un des membres, il est procédé à son remplacement dans les mêmes formes. Le membre nouvellement désigné lui succède jusqu'à l'expiration du mandat.

Le président du conseil d'orientation est élu par ses pairs pour une période d'un (1) an. Il est assisté d'un vice-président élu dans les mêmes formes et pour la même période. Ils sont remplacés dans les mêmes formes en cas de cessation de leur mandat.

ARTICLE 11

Les membres du conseil d'orientation perçoivent des indemnités compensatrices de frais encourus conformément aux dispositions prévues par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 12

Le conseil d'orientation se réunit au moins une fois tous les trois (3) mois sur convocation de son président. Il peut, en outre, se réunir en session extraordinaire, sur convocation de son président, sur proposition des deux tiers (2/3) de ses membres, ou à la demande du ministre chargé de l'emploi si les circonstances l'exigent.

ARTICLE 13

Le président du conseil d'orientation est chargé d'adresser à chaque membre du conseil, une convocation précisant l'ordre du jour, quinze (15) jours au moins avant la date de la réunion. Le délai peut être réduit pour les sessions extraordinaires, sans être inférieur à huit (8) jours.

ARTICLE 14

Le conseil d'orientation ne délibère qu'en présence des deux tiers (2/3) au moins de ses membres. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil d'orientation se réunit valablement après une deuxième convocation et délibère quelque soit le nombre des membres présents.

Les décisions du conseil d'orientation sont prises à la majorité simple des voix des membres présents.

En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

ARTICLE 15

Les délibérations du conseil d'orientation donnent lieu à l'établissement de procès-verbaux, numérotés et répertoriés sur un registre ad hoc et signés par le président.

Les procès-verbaux du conseil d'orientation sont transmis au ministre chargé de l'emploi dans la semaine qui suit leur adoption.

ARTICLE 16

Dans les trente (30) jours suivant la transmission du procès-verbal du conseil d'orientation, le ministre chargé de l'emploi annule les décisions qui sont :

- soit contraires à la loi ou à la réglementation ;
- soit de nature à compromettre l'équilibre financier de l'agence.

Ne sont exécutoires qu'après leur approbation par le ministre chargé de l'emploi, les décisions du conseil d'orientation relatives :

- aux projets d'organisation des services centraux et déconcentrés de l'agence ;
- aux états prévisionnels des dépenses d'équipement et de fonctionnement des service de l'agence.

ARTICLE 17

Nonobstant les dispositions des articles 15 et 16 ci-dessus, les délibérations sont réputées approuvées un (1) mois après leur transmission au ministre chargé de l'emploi, sauf opposition expresse notifiée dans ce délai.

ARTICLE 18

Le conseil d'orientation délibère conformément aux lois et règlements en vigueur :

- Le programme d'activité de l'agence ;
- les dépenses de fonctionnement et d'équipement de l'agence ;
- l'organisation interne de l'agence et son règlement intérieur ;
- le plan annuel de financement des activités de l'agence ;
- les règles générales d'emploi des disponibilités financières ;
- la création d'antennes régionales ou locales de l'agence ;
- l'acceptation des dons et legs ;
- l'acquisition et la location d'immeubles, les aliénations et échanges de droits mobiliers ou immobiliers ;
- les questions liées aux conditions de recrutement et de formation des personnels de l'agence ;
- les bilans et comptes de résultats ;
- la désignation du ou des commissaire(s) aux comptes dont il fixe la rémunération ;
- toute mesure ou tout programme visant à faire participer l'agence à l'impulsion et à la création d'organes ou d'institutions appelés à soutenir son action dans le domaine des investissements par les jeunes promoteurs ;

ARTICLE 19

Les conditions de travail et de rémunération des personnels autres que les agents de direction sont fixées par convention collective.

ARTICLE 20

Le conseil d'orientation désigné en son sein pour une durée d'une (1) année renouvelable, les membres du comité de surveillance prévu aux articles 23 à 26 ci-dessous.

ARTICLE 21

Le directeur général de l'agence est nommé par décret exécutif sur proposition du ministre chargé de l'emploi. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

ARTICLE 22

Le directeur général :

- assure la représentation de l'agence à l'égard des tiers et peut signer tout acte engageant l'agence ;
- veille à la réalisation des objectifs assignés à l'agence et assure l'exécution des décisions du conseil d'orientation ;
- assure le fonctionnement des services et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel de l'agence. Il nomme le personnel dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur ;
- este en justice et prend toute mesure conservatoire ;
- établit et soumet à l'approbation du conseil d'orientation les états prévisionnels de recettes et de dépenses ;
- dresse et soumet à l'approbation du conseil d'orientation le bilan et les comptes de résultats ;
- passe tout marché, contrat, convention et accord, dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- ordonnance les dépenses de l'agence ;
- présente à la fin de chaque exercice un rapport annuel d'activité accompagné des bilans et compte de résultats qu'il adresse au ministre chargé de l'emploi après approbation du conseil d'orientation ;
- établit et soumet à l'approbation du conseil d'orientation le projet de règlement intérieur de l'agence et veille au respect de son application.

ARTICLE 23

Le comité de surveillance de l'agence est composé de trois (3) membres désignés par le conseil d'orientation.

Le comité de surveillance désigne son président parmi ses membres pour la durée de son mandat

ARTICLE 24

Le comité de surveillance est chargé d'exercer pour le compte du conseil d'orientation le contrôle à posteriori de la mise en oeuvre de ses décisions.

Il se réunit, en présence du directeur général à la fin de chaque trimestre, et en cas de besoin, à la demande du directeur général ou de deux (2) de ses membres.

Il présente au directeur général toutes observations ou recommandations utiles quant aux meilleures modalités de mise en oeuvre des programmes et projets engagés par l'agence.

Il donne son avis sur les rapports périodiques de suivi, d'exécution et d'évaluation établis par le directeur général.

Il présente au conseil d'orientation ses observations et recommandations sur les états prévisionnels de recettes et de dépenses de l'agence et son programme d'activité ainsi que sur le rapport annuel de gestion du directeur général.

Il procède et conduit à bonne fin à son initiative ou sur décision du conseil d'orientation, tout contrôle ou audit sur l'usage des fonds de l'agence.

ARTICLE 25

Les réunions du comité de surveillance donnent lieu à l'établissement de procès-verbaux transmis au ministre chargé de l'emploi et conservés conformément aux usages.

ARTICLE 26

Le conseil d'orientation fixe dans son règlement intérieur le montant d'une indemnité trimestrielle en faveur des membres du comité de surveillance et détermine la prise en charge ou le remboursement des frais directement liés à l'exercice de leur fonction.

ARTICLE 27

Les ressources de l'agence comprennent dans le cadre des dispositions de l'article 16 de la loi de finance complémentaire pour 1996 :

- les dotations du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes;
- le produit de placements éventuels des fonds ;
- les dons et legs ;
- les contributions éventuelles d'organismes nationaux et internationaux, après autorisation des autorités concernées ;
- tous produits divers liés à ses activités.

ARTICLE 28

Les dépenses de l'agence comprennent :

- les dépenses d'immobilisation ;
- les dépenses de fonctionnement et d'entretien ;
- les dépenses nécessaires liées à son objet et à la réalisation de ses missions.

ARTICLE 29

Les états prévisionnels des ressources et des dépenses inhérentes aux actions de soutien à l'emploi des jeunes sont établis et présentés de façon distincte par rapport à ceux liés aux ressources et dépenses de fonctionnement et d'équipement de l'agence.

ARTICLE 30

La comptabilité de l'agence est tenue en la forme commerciale conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

ARTICLE 31

Le contrôle des comptes de l'agence relève d'un ou de plusieurs commissaire(s) aux comptes désigné(s) par le conseil d'orientation.

ARTICLE 32

Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996.

Ahmed OUYAHIA.

Décret exécutif n° 96-297 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 fixant les conditions et le niveau d'aide apportée au jeune promoteur.

ARTICLE 1

Le présent décret a pour objet de préciser les conditions d'éligibilité du jeune promoteur d'investissement à l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, prévues par les dispositions du décret présidentiel n° 96-234 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 juillet 1996 susvisé.

Il fixe également le niveau des aides consenties par ce fonds au jeune promoteur ainsi que les modalités de leur attribution.

ARTICLE 2

Bénéficie de l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes, le promoteur remplissant les conditions cumulatives suivantes :

- être âgé de 19 à 35 ans. Lorsque l'investissement génère au moins trois (3) emplois permanents (y compris les jeunes promoteurs associés dans l'entreprise) l'âge limite du gérant de l'entreprise créée pourra être porté à quarante (40) ans,
- être titulaire d'une qualification professionnelle et/ou posséder un savoir-faire reconnu,
- mobiliser un rapport personnel sous forme de fonds propres d'un niveau correspondant au seuil minimum déterminé par l'article 3 ci-dessus,
- ne pas occuper un emploi rémunéré au moment de l'introduction de la demande d'aide visée à l'article 8 ci-dessous.

ARTICLE 3

Le seuil minimum de fonds propres dépend du montant de l'investissement projeté. Il est fixé selon les niveaux suivants :

Niveau 1 : 5 % du montant global de l'investissement si celui-ci est inférieur ou égal à un (1) million de dinars algériens ;

Niveau 2 : 10 % du montant global de l'investissement si celui-ci est supérieur à un (1) million de dinars algériens et inférieur ou égal à deux (2) millions de dinars algériens ;

Niveau 3 : 15 % du montant global de l'investissement si celui-ci est supérieur à deux (2) millions de dinars algériens et inférieur ou égal à trois (3) millions de dinars algériens ;

Niveau 4 : 20 % du montant global de l'investissement si celui-ci est supérieur à trois (3) millions de dinars algériens et inférieur ou égal à quatre (4) millions de dinars algériens ;

ARTICLE 4

Les seuils minima des niveaux 2, 3 et 4 sont fixés à 8 %, 11 % et 14 % lorsque les investissements sont réalisés en zones spécifiques.

ARTICLE 5

Les fonds propres sont apportés en numéraire ou en nature.

ARTICLE 6

Dans tous les cas, les demandes de financements bancaires à mettre éventuellement en place, en plus de l'apport en capital du jeune promoteur et de l'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes pour assurer la réalisation des investissements, sont traités par le système bancaire en conformité avec les règles et critères d'octroi des crédits.

ARTICLE 7

Le jeune promoteur est tenu d'adhérer et de cotiser au fonds de caution mutuelle des activités industrielles, commerciales et artisanales. Ce fonds assure auprès des banques et établissements financiers, la garantie des crédits consentis par ces institutions au jeune promoteur.

ARTICLE 8

En vue d'améliorer la solvabilité du candidat à l'accès au soutien à l'emploi des jeunes, le promoteur remplissant les conditions d'éligibilité prévues aux articles 2 et 3 ci-dessus, bénéficie de l'aide prévue par les dispositions du présent décret.

ARTICLE 9

Dans le cadre des dispositions de l'article 6 du décret présidentiel n° 96-234 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 juillet 1996 susvisé, l'aide consentie par le fonds national de soutien à l'emploi des jeunes est destinée au financement du projet réalisé, à titre individuel ou collectif, par le ou les jeunes promoteurs. Cette aide n'est accordée qu'une seule fois et au moment du lancement du projet réalisé par le ou les jeunes promoteurs.

ARTICLE 10

Le jeune promoteur bénéficie, à titre gracieux, de l'assistance technique, de conseil, d'accompagnement et de suivi de l'agence visée à l'article 15 ci-dessous

ARTICLE 11

Le montant des prêts non rémunérés prévu à l'article 7 du décret présidentiel n° 96-234 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 juillet 1996 susvisé, varie en fonction du coût de l'investissement. Il ne saurait dépasser :

- 25 % du coût global du projet réalisé par le jeune promoteur lorsque le montant global de l'investissement est inférieur ou égal à un (1) million de dinars algériens,
- 20 % du coût global réalisé par le jeune promoteur lorsque le montant global de l'investissement est supérieur à un (1) million de dinars algériens et inférieur ou égal à deux (2) millions de dinars algériens,
- 15 % du coût global du projet réalisé par le jeune promoteur lorsque le montant global de l'investissement est supérieur à deux (2) millions de dinars algériens et inférieur ou égal à quatre (4) millions de dinars algériens.

ARTICLE 12

La bonification des taux d'intérêt par les crédits d'investissements consentis par les banques et les établissements financiers au jeune promoteur, prévue à l'article 7 du décret présidentiel n° 96-234 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 juillet 1996 susvisé, est fixée à :

- 75 % du taux débiteur appliqué par les établissements de crédit au titre des investissements réalisés dans le secteur de l'agriculture, de l'hydraulique et de la pêche ;
- 50 % du taux débiteur appliqué par les établissements de crédit au titre des investissements réalisés dans tous les autres secteurs d'activités.

Lorsque les investissements des jeunes promoteurs sont situés en zones spécifiques, les bonifications prévues ci-dessus sont portées respectivement à 90 % et à 75 % du taux débiteur appliqué par les établissements de crédit.

Le bénéficiaire du crédit ne supporte que le différentiel non bonifié du taux d'intérêt.

ARTICLE 13

Le versement de la bonification imputée sur le compte d'affectation spéciale n° 302-087 " Fonds national de soutien à l'emploi des jeunes" est affectué à la demande de l'établissement de crédit, conformément à l'échéancier de remboursement et sur présentation de justificatifs.

ARTICLE 14

Le montant de la prime, prévue à l'article 7 du décret présidentiel n° 96-234 du 16 Safar 1417 correspondant au 2 juillet 1996 susvisé, est modulé en fonction de l'importance et du contenu technologique du projet ainsi que de son impact sur l'économie locale ou nationale. Le directeur général de l'agence de soutien à l'emploi des jeunes peut faire appel à des experts pour apprécier les éléments d'évaluation de l'aspect technologique du projet. La dite prime ne saurait excéder 10 % du coût de l'investissement.

ARTICLE 15

La demande formulée par le jeune promoteur en vue d'obtenir les aides prévues par le présent décret doit comporter l'ensemble des pièces et documents justifiant les conditions énoncées aux articles 2 à 5 ci-dessus. L'agence créée par décret exécutif n° 96-296 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 susvisé, se réserve le droit de procéder à toutes les investigations nécessaires en vue de vérifier les déclarations du jeune promoteur.

ARTICLE 16

L'octroi des différentes formes d'aide du fonds national de soutien à l'emploi des jeunes n'est notifié au jeune promoteur et ne prend effet qu'après accord de prêt de la (ou des) banque (s) ou établissement (s) financier (s). Les procédures de préparation et d'évaluation des projets ainsi que celle liées à l'octroi des prêts et des aides font l'objet d'une convention

établie d'un commun accord entre les banques et établissements financiers, l'agence et le fonds de caution mutuelle des activités industrielles, commerciales et artisanales visé à l'article 7 ci-dessus.

ARTICLE 17

Les dispositions du présent décret seront précisées, en tant que de besoin, par le ministre chargé de l'emploi, en relation avec le ou les ministres concerné (s)

ARTICLE 18

Les dispositions contraires à celles du présent décret sont abrogées

ARTICLE 19

Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996.

Ahmed OUYAHIA.

Décret exécutif n°98-231 du 19 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 13 juillet 1998 complétant le décret exécutif n°96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

ARTICLE 1

L'article 21 du décret exécutif n°96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes est complété comme suit :

« La fonction de directeur général de l'agence est classée, par référence, à la fonction supérieure de l'Etat de chargé de mission auprès du Chef du Gouvernement ».

ARTICLE 2

Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 19 Rabie El Aouel 1419 correspondant au 13 juillet 1998.

Ahmed OUYAHIA.

Décret exécutif n°01-162 du 18 Rabie Ethani 1422 correspondant au 10 juillet 2001 modifiant le décret exécutif n°96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes.

ARTICLE 1

Le présent décret a pour objet de modifier les dispositions de l'article 3 du décret exécutif n°96-296 du 24 Rabie Ethani 1417 correspondant au 8 septembre 1996 susvisé, ainsi qu'il suit:

" Art. 3. - Le suivi opérationnel de l'ensemble des activités de l'agence est exercé par le ministre de l'action sociale et de la solidarité nationale ".

ARTICLE 2

Le présent décret sera publié au Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 18 Rabie Ethani 1422 correspondant au 10 juillet 2001.

Ali BENFLIS

ANNEXE 2

Références bibliographiques

1. **ABDESSELAM Rafik, BONNET Jean et LE PAPE Nicolas**, “Les modèles de créateurs / repreneurs et les facteurs de croissance des entreprises : une approche spatiale.”, XXXVIIIème Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, TROIS-RIVIÈRES, QUÉBEC, 21-22-23 Août 2002.
2. **ABDESSELAM Rafik, GAUSSENS Olivier et HOUZET Patrick**, “Organisation et innovation dans les petites et moyennes entreprises - Essai empirique sur la notion de cohérence organisationnelle”, XXXVIIIème Colloque ASRDLF, La diversification régionale à l'épreuve des faits, Trois-Rivières, Québec, 22-23 août 2002.
3. **AUBRY J.M.**, “Dynamique des groupes”, Les Editions de l'Homme, 1994, 197 pages.
4. **AURIAC J.M.**, “Economie d'entreprise”, tome 1, éditions techniplus, Paris, 1995, p.22.
5. **BAUM, J.R.**, “The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth”, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, 1995.
6. **BELLEY A.**, “Les milieux incubateurs”, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du Québec, 1994.
7. **BENNIS W. et NANUS B.**, “Diriger. Les secrets des meilleurs leaders”, InterEditions, 185 pages, 1987.
8. **BENZECRI J.-P. & F.**, “Pratique de l'analyse de données 1: Analyse des correspondances, exposé élémentaire”, édition Dunod, Paris, 1980.
9. **BIRLEY Sue, MUZYKA Daniel F.**, “Tradeoffs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists”, Journal of Business Venturing, vol. 11, jul 2000.
10. **BON Jérôme**, “Le Marketing européen”, document Village Mondial Groupe ESCP, 1997.
11. **BOUCHIKI. H.**, “Structuration des organisations et compétitivité: un point de vue constructiviste”, M. Ingham Ed., 1995.
12. **BOUQUIN Henri**, “Le contrôle de gestion”, éditions PUF, 1991.
13. **CASSON Mark** “un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares”, 1991.
14. **CELEUX G. et NAKACHE J.P.**, “Analyse discriminante sur variables qualitatives”, édition Polytechnica, Paris, 1994.
15. **CHABBI Morched, FERCHIOU Ridha, SAHTOUT Farida, KEDISSA Leïla**, “Femmes, emploi et micro-entreprise en Tunisie”, Organisation Internationale du Travail (OIT), Département du développement des entreprises et des coopératives, Programme international pour les petites entreprises, Projet INT/90/M010/ITA, Rapport préparé par URBACONSULT, Document de travail ISEP/02/F, “Caractéristiques socio-économiques de l'entrepreneur & fonctionnement de la micro-entreprise”, 2002.

16. **CHANDLER, G.N. & JASEN, E.**, "The founder's self-assessed competence and venture performance", *Journal of Business Venturing*, 7, 1992.
17. **CHARREAUX G.**, "La théorie positive de l'agence", in G. Koenig, G. Charreaux et B. de Montmorillon, B. Amann, "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^e siècle", 255 pages, 1999.
18. **CHARREAUX G.**, "Le gouvernement des entreprises. Corporate Governance. Théories et faits", Editions Economica, 540 pages, 1997.
19. **CIBERT A, WITTERWULGHE R. et JANSSEN Fr.**, "La PME. Une entreprise humaine", De Boeck Université, 173 pages, 1998.
20. **CROZIER M. et SÉRIEYX. H.**, "Management Panique à l'entreprise du 21^{ème} Siècle".
21. **CROZIER M.**, "Le phénomène bureaucratique", Editions du Seuil, 382 pages, 1963. (<http://aupelf-uref.org/entrepreneuriat/activites/textintegral/creat/chap1.htm>).
22. **DEVELLIS, R.F.**, "Scale development : theory and applications", Sage Publications, Newbury Park, (1991).
23. **DRUCKER P.** cité par **AUBERT, N et ALII**, "Management. Aspects humains et organisationnels", PUF, 656 pages., 1997.
24. **EDWARDS DEMING**, "La révolution du management", Economica, 310 pages, 1988.
25. **GARDIEN et B. ROUSSEAU**, "Théories de l'agence", Les cahiers de SUP de CO de Poitiers, n°2, avril 1992.
26. **GUERIN Isabelle et VALLAT David**, "Les clefs du succès de la création d'entreprise par des chômeurs, A contribution to the ILO (International Labour Organization), Geneva Social Finance Unit", Action Programme on "Enterprise Creation by the Unemployed - The Role of Microfinance in Industrialized Countries", Centre WALRAS, France, January 2000.
27. **HAMMER M., CHAMPY. J.**, "Le Reengineering. Réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances", Dunod, 247 pages, 1993.
28. **HERCHE, J.**, "Measuring social values : a multi-item adaptation to the list of values (MILOV)", Marketing Science Institute (Cambridge, U.S.A.), working paper 94-101, march 1994.
29. **HERMEL Ph.**, "Qualité et management stratégique. Du mythique au réel", les Editions d'organisation, 160 pages, 1989.
30. **HERRON, L.A. & ROBINSON, R.B. Jr.**, "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, 8, 1993.
31. **HOWARD H.**, "why entrepreneurship has won!", Coleman white paper, Stevenson. Harvard University, GS of business administration, USASBE Plenary Address, Feb2002. (URL: www.Colemanchairs.org/files/documents/16/stevenson_04_15.Pdf)

32. **JOUCOU P.**, “Au cœur du changement. Une autre démarche de management”, Dunod, 218 pages 1995.
33. **JULIEN P.A.**, “Les PME: Bilan et perspectives”, du Rapport de l'OCDE, Economica, 364 pages, 1997.
34. **KAHLE, L.R. et P. KENNEDY**, “Using the list of values (L.O.V.) to understand consumers”, The journal of Services Marketing, vol.2, n° 4. 1988.
35. **KAHLE, L.R., S. BEATTY, et P. HOMER**, “Alternative measurement approaches to consumers values : the list of value (LOV) and values and life style (VALS)”, Journal of Consumers Research, vol. 13, décembre 1986.
36. **KATZ, R.L.**, “Skills of an effective administrator”, Havard Business Review, 52, 1974.
37. **KENNEDY**, “Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus”, Maxima, 1994
38. **KERLINGER, F.N.**, “Foundations of behavioral research”, Holt, Rinehart, & Winston, New-York, 1973.
39. **KOLSHORN Rainer, TOMECKO James**, “Competency based Economies through Formation of Enterprise” (CEFE) International, Germany, Septembre 1995. (URL: <http://cefe.gtz.de/francais/products/papers/2143241.htm>).
40. **KOTTER. J.**, “Le leadership. Clé de l'avantage concurrentiel”, InterEdition, 214 pages, 1990.
41. **KOUZÈS. M.**, “Le défi du leadership”, AFNOR, 1991, 319 pages.
42. **LAWARENCE P.R. et LORSCH J.R.**, “Adapter les structures d'entreprise: intégration ou différenciation”, Les Editions d'organisation, 1994, 237 pages.
43. **LEBOUCHÉ Sylvain**, “Facteur clé de succès et risques liés à la création de P.E du secteur de l'armement”, Enseignant chercheur et contrôleur de gestion, Ecoles de Coëtquidan saint Cyr, 56380 GUER.
44. **LORINO Ph.**, “Le contrôle de gestion stratégique. la gestion par les activités”; Dunod, 213 pages, 1991.
45. **LORRAIN Jean & DUSSAULT L.**, “Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage”, Frontiers of Entrepreneurial Research, Babson College. 1998.
46. **LORRAIN Jean, BELLEY André et DUSSAULT Louis**, “Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)”, 4e Congrès International Francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy. 2000
47. **MAHE, H.**, “La gestion des PME, sa spécificité”, Les Cahiers Français, n° 233, 1987.
48. **MAITRE Bernard & ALADJIDI Grégoire**, “Les business models de la nouvelle économie”, édition Dunod, Paris, 1999.
49. **MARCHESNAY M. et FOURCADE C.**, “Gestion de PME/PMI”, Edition Nathan, 317 pages, 1997

50. **Mc CORMICK, E. & TIFFIN J.**, “Industrial psychology”, Englewood Cliffs : Prentice-Hall. (6 th Ed.), 1974.
51. **McCLELLAND D.**, “Need of achievement and entrepreneurship ; a longitudinal study”, Journal of Personality and Social Psychology, 1, 1965.
52. **MEBARKI Mohammed Elhadi**, “la petite entreprise et son rôle dans le développement”, Communication, 1er séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, université de Laghouat 08-09 avril 2002.
53. **MEKOUAR Fouad**, “Management stratégique et comportement du dirigeant dans l’entreprise au Maroc – Etude empirique”, Centre de recherche en gestion(CRG-ESG), Document 05-2000, Québec, 2000.
54. **MERZ. G.R. et SAUBER. M.H.**, “Profils of managerial activities in small firms", p 553, Strategic management journal, vol 16, 1995.
55. **MESCON Michael H.**, “Management”, 3rd Edition Harper & Row Publishers, New York, 1988.
56. **MINTZBERG. H.**, “Structure et dynamique des organisations”, Edition d'organisation, 434 pages, 1995.
57. **MORINEAU A.**, “Le thémascope ou analyse structurelle des données d’enquête”, dans ‘Traitement statistique des enquêtes’, par D. GRANGE et L. LEBART, Editeurs scientifiques, DUNOD, Paris, 254 pages, 1993.
58. **NEIL C. CHURCHILL**, “les six phases de croissance”, article Center for Entrepreneurial Studies du Babson College, à Boston (Massachusetts), 2002.
59. **PAPILLON Jean-Claude**, “économie d'entreprise”, collection management sous la direction de michel kalika, I.A.E de poitiers, Edusoft communication 1997.
60. **PAPIN Robert**, “Stratégie pour la création d'entreprise – création, reprise, développement”, 9eme édition, Dunod, 1995.
61. **PISSARIDES Francesca, SINGER Miroslav et SVEJNAR Jan**, “Objectives and constraints of entrepreneurs:evidence from small and medium-sized enterprises in Russia and Bulgaria”, Working paper No. 59 of European Bank for Reconstruction and Development, One Exchange Square, London, UK., November 2000.
62. **RAHIM Hocine**, “la promotion du réseau de soutien des industries et de la PME en Algérie, Le système d'incubation d'entreprise”, Communication, 1er séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, université de Laghouat 08-09 avril 2002.
63. **RAMSON et al**, “Management stratégique et compétitivité”, De Boeck - Wesmal, 559 pages, 1995.
64. **ROLLAND. G. et SERIEYX. H.**, “Colère à deux voix. Quand les organisations laminent les talents”, InterEditions, 164 pages, 1995.

65. **ROMANO. J.**, “La modernisation des PME. L'expert, le patron et le politique”, PUF, 297 pages, 1995.
66. **ROMELAER P.**, “Rôle des dirigeants et structures des entreprises”, Revue Française de Gestion, n°111, Novembre - Décembre, 1996.
67. **ROURE Juan**, “10 mythes pour la croissance des entreprises”, article, les echos, 2002.
68. **SAVALL. H.**, “Comptabilité de l'efficience économique et du développement humain. Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise”. Rapport au 7è colloque international du Collège de France sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, 36 pages, décembre 1977.
69. **SCHUTTE J.L., BENNETT F., BOSHOF A B.**, “Prediction of success level of entrepreneurial ventures by means of biographical and business variables in a third world setting”, Paper presented at the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, Vienna (Austria), July 5-7, 1993.
70. **SOMÉ Seglaro Abel**, “Entrepreneurs et développement économique français au XXe siècle. L'avènement d'un capitalisme original”, Thèse de doctorat Sciences Économiques, Labo Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIHRE), 09/1995.
71. **TILMONT Daniel**, “Détermination du lien entre valeurs et représentations mentales du dirigeant – propriétaire de T.P.E. : une approche bio-métrique: les réseaux de neurones formels”, Institut d'administration des entreprises (IAE), Groupe de recherche et d'étude sur la gestion et l'entreprise dans l'Océan Indien (GREGOI), Université de la Réunion, 1998.
72. **TOLENTINO** , “Formation et perfectionnement des dirigeants de petites entreprises : conseils, pratiques et leçons”, Programme international pour les petites entreprises, Département du développement des entreprises et des coopératives, Organisation internationale du Travail (OIT), Document de travail ISEP, 1986.
73. **VAN VUUREN. J.J.J., A.B. BOSHOF**, “19 Entrepreneurs: Are they different? A re-analysis of a South African data set” , Paper presented at the Conference Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, Vienna (Austria), July 5-7, 1993.
74. **VERSTRAETE Thierry**, “Dialectic Modeling of the Entrepreneurial Phenomenon: a french point of view”, CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRES-A CNRS 8020, Clareetv, unit associated with CNRS (URL :<http://www.univ-lille1.fr/claree>). The laboratory's research papers IAE de Lille, Juin 2000
75. **YAMUREMYE Hercule**, “Contribution de pratiques de délégation concertée a l'amélioration du fonctionnement des équipes de direction. Cas d'expérimentations innovantes dans des PME burundaises”, Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, Présente le 03/01/2001.
76. **ZEGHIB Cherazed, AISSAOUI Leila**, «La petite et moyenne entreprise en Algérie : Réalités et perspectives», Communication, 1er séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, Université de Laghouat 08-09 avril 2002.
77. **ZIAR Nabil**, “Le Développement de la Petite et Moyenne Entreprise en Algérie”, Communication, 1er séminaire national sur la Petite et Moyenne Entreprise et son rôle dans le développement, université de Laghouat 08-09 avril 2002.

1- ID. ENTREP.:

I - PARTIE ENTREPRENEUR

- 1- AGE 2- SEXE ☐ Masculin ☐ Féminin
- 3- ÉTAT CIVIL ☐ Célibataire ☐ Marié(e) ☐ Veuf(ve) ☐ Divorcé(e), séparé(e)
- 4- NOMBRE D'ENFANTS 5- NOMBRE DE FRÈRES ET SŒURS
- 6- CONJOINT EN TRAVAIL ? ☐ Oui ☐ Non
- 7- DE QUEL LOCALITÉ OU RÉGION DU PAYS ÊTES-VOUS ORIGINAIRE? ☐ Ouargla ☐ hors Ouargla
- 8- QUEL EST VOTRE LIEU DE RÉSIDENCE ACTUEL? ☐ Ouargla ☐ hors Ouargla
- 9- QUELLE EST OU ÉTAIT L'OCCUPATION OU LA PROFESSION DE VOTRE PÈRE (MÈRE)? (1 seul choix)
- | | |
|--|---|
| 1-Propriétaire-dirigeant d'entreprise ☐ | 4-Profession libérale(avocat,médecin.) ☐ |
| 2-Agriculteur ou producteur ☐ | 5-Gestionnaire ou Cadre Supérieur ☐ |
| 3-Travail indépendant (commerce) ☐ | 6-Travailleur / Salarié ☐ |
- 10- QUEL EST VOTRE NIVEAU INSTRUCTION? (1 seul choix)
- | | |
|--|---|
| 1-Sans niveau d'instruction ☐ | 5-Secondaire (Lycée) ☐ |
| 2-Primaire ☐ | 6-Universitaire ☐ |
| 3-Fondamental ☐ | 7-Auto-didact ☐ |
| 4-Moyen (CEM-CEG) ☐ | |
- 11- QUEL EST LE DERNIER DIPLÔME QUE VOUS AVEZ OBTENU? (1 seul choix)
- | | |
|--|--|
| 1-Aucun diplôme ☐ | 6-Ingéniorat ☐ |
| 2-Diplôme d'études moyennes / primaires fondamentales ☐ | 7-Magister/PGS ☐ |
| 3-Baccalauréat ☐ | 8-Doctorat & plus ☐ |
| 4-Technicien /Formation Professionnelle ☐ | |
| 5-Licence/DES ☐ | |
- 12- DANS QUEL DOMAINE VOUS AVEZ ÉTUDIÉ? (1 seul choix)
- | | |
|---|---|
| 1-Agriculture/ vétérinaire/ biologie/ technologie des Aliments ☐ | 5-Génie Mécanique ☐ |
| 2-Économie/Gestion ☐ | 6-Mathématiques Physique Chimie ☐ |
| 3-Génie électrique/ électronique/ Informatique ☐ | 7-Médecine ☐ |
| 4-Génie civile /BTPH ☐ | 8-Métallurgie/ Sidérurgie/ géologie ☐ |
| | 9-Scs. administration/ juridique /Litt ☐ |
| | 10-Aucun ☐ |
- 13- POUR VOTRE DÉTENTE PRENEZ-VOUS DES CONGÉS RÉGULIERS/ VOYAGES? ☐ Oui ☐ Non
- 14- POUR VOS LOISIRS PRATIQUEZ VOUS DU SPORT/ JEUX? ☐ Oui ☐ Non
- 15- DEPUIS COMBIEN DE TEMPS ÊTES-VOUS EN TRAVAIL? Ans
- 16- AVIEZ-VOUS L'INTENTION DE CRÉER VOTRE ENTREPRISE LORS DE VOS ÉTUDES ET FORMATIONS? ☐ Oui ☐ Non
- 17- QU'AVEZ-VOUS FAIT AVANT DE CRÉER VOTRE ENTREPRISE?
-
- 18- COMBIEN D'ANNÉES AVEZ VOUS EXERCÉ LA FONCTION DE DIRIGEANT?
- 19- AVEZ-VOUS SUBI DES FORMATIONS OU MISE À NIVEAU EN TANT QU'ENTREPRENEUR? ☐ Oui ☐ Non
- 20- SI VOUS AVIEZ LE CHOIX ENTRE UN EMPLOI SALARIAL ET LA VIE D'ENTREPRENEUR, LEQUEL CHOISIRIEZ-VOUS?
- ☐ 1-Salarié ☐ 2- Entrepreneur
- 21- ÊTES-VOUS DE CEUX QUI PENSENT QUE LA CHANCE JOUE UN GRAND RÔLE DANS LA RÉUSSITE ? ☐ Oui ☐ Non
- 22- AIMEZ VOUS INFINIMENT CE QUE VOUS FAITES ? ☐ Oui ☐ Non
- 23- FERIEZ-VOUS LE MÊME CHOIX UNE DEUXIÈME FOIS? ☐ Oui ☐ Non
- 24- ÊTES VOUS UNE PERSONNE QUI ACCEPTE L'ÉCHEC ? ☐ Oui ☐ Non

RÉPONSES SELON BARÈMES

5=C'est très vrai pour moi	4=C'est vrai pour moi	3=C'est plus ou moins vrai	2=Plutôt non	1=Ce n'est pas du tout valable pour moi
----------------------------	-----------------------	----------------------------	--------------	---

- 25 - J'AI CRÉÉ MON ENTREPRISE PAR GOÛT ET LE PLAISIR DES AFFAIRES ☐
- 26- J'AI CRÉÉ MON ENTREPRISE POUR ÊTRE PLUS LIBRE ET AUTONOME DANS CE QUE JE FAIS ☐
- 27- J'AI CRÉÉ MON ENTREPRISE POUR DÉVELOPPER DE L'ACTIVITÉ AU PAYS ET DES EMPLOIS ☐
- 28- J'AI CRÉÉ MON ENTREPRISE POUR FAIRE DE L'ARGENT, CONNAÎTRE LA RÉUSSITE FINANCIÈRE ☐
- 29- J'AI ÉTÉ ENCOURAGÉ PAR MA FAMILLE ET MES PROCHES À CRÉER MON ENTREPRISE ☐
- 30- J'AI CRÉÉ MON ENTREPRISE POUR DIRIGER, ÊTRE LE PATRON ☐
- 31- J'ECOUTE ATTENTIVEMENT TOUTE PERSONNE QUI ME PARLE ☐
- 32- J'ARRIVE TOUJOURS A CONVAINCRE LES AUTRES PAR MES OPINIONS ☐
- 33- JE M'EN TIENS A MES DECISIONS, MEME SI LES AUTRES S'OPPOSENT ☐
- 34- J'AIME FAIRE ÉQUIPE AVEC PLUSIEURS COLLÈGUES, J'AIME LES IMPLIQUER DANS MES PROJETS ☐
- 35- MES OBJECTIFS CORRESPONDENT A CE QUI EST IMPORTANT POUR MOI ☐
- 36- JE FIXE MOI MEME MES PROPRES OBJECTIFS ☐
- 37- JE FAIS DE GRANDS EFFORTS POUR ACCOMPLIR MON TRAVAIL ☐
- 38- J'ESSAYE TOUJOURS D'AMELIORER MON TRAVAIL ☐
- 39- J'AIME LES DÉFIS ET LES NOUVELLES OPPORTUNITÉS ☐
- 40- JE VEUX TOUJOURS RÉALISER DES CHOSES DIFFICILES ☐
- 41- JE SUIS TRÈS HABILE À SURMONTER LES OBSTACLES ET À RÉSOUDRE LES PROBLÈMES ☐
- 42- JE MESURE TOUJOURS LES RISQUES QUE J'ENCOURS ☐
- 43- J'AI ECHOUÉ DANS LE PASSÉ ☐
- 44- JE GERE MON TEMPS DE LA MEILLEURE MANIERE POSSIBLE ☐
- 45- JE SUIS UNE PERSONNE PONCTUELLE ☐
- 46- JE PASSE VITE À L'ACTION, JE METS RAPIDEMENT EN OEUVRE LES MOYENS DE RÉALISER LES PROJETS ☐
- 47- JE SUIS UNE PERSONNE IDEALISTE ☐
- 48- JE SUIS ORIENTE VERS L'EFFICACITE ET LA PERFORMANCE ☐
- 49- JE SUIS ORIENTE VERS L'OBJECTIVITE ☐
- 50- JE SUIS UNE PERSONNE AUTORITAIRES ☐
- 51- JE PLANIFIE TOUJOURS AVANT D'AGIR ☐
- 52- JE DONNE BEAUCOUP D'IMPORTANCE A LA HAUTE QUALITE ☐
- 53- JE ME SOUCIE TOUJOURS DE MES FINANCES ☐
- 54- JE SUIS TOUJOURS A LA RECHERCHE D'INFORMATIONS POUR MES TRAVAUX ET PROJETS ☐

II - PARTIE ENTREPRISE / ENTREPRENEUR

- 55- LOCALISATION DE VOTRE ENTREPRISE ☐ Ouargla ☐ hors Ouargla
- 56- ANNÉE DE DEBUT D'ACTIVITÉ:
- 57- SECTEUR D'ACTIVITE : ☐ 1-Production Industrielle ☐ 2-Artisanat ☐ 3-Services
- 58- FORME JURIDIQUE : ☐ 1-Personnelle ☐ 2-SARL ☐ 3-EURL ☐ 4-SPA ☐ 5-SNC
- 59- EFFECTIF DU PERSONNEL PERMANANT
- 60- QUE REPRESENTE POUR VOTRE ENTREPRISE « L'OUVERTURE DU MARCHÉ ALGERIEN » OPPORTUNITES ☐ Oui ☐ Non
- 61- QUE REPRESENTE POUR VOTRE ENTREPRISE « L'OUVERTURE DU MARCHÉ ALGERIEN » MENACES ☐ Oui ☐ Non
- 62- QUEL EST LE DOMAINE D'ACTIVITE DE VOTRE ENTREPRISE? (1 seul choix)
- | | |
|--|--|
| 1-Agro-alimentaire ☐ | 7-Industrie électrique & électronique ☐ |
| 2-Matériaux de construction ☐ | 8-Textiles & Cuir ☐ |
| 3-Transformation du bois ☐ | 9-Télécommunications ☐ |
| 4-Bâtiments & Travaux publics/Hydraulique ☐ | 10-Transport ☐ |
| 5-Mécanique, Sidérurgie et Métallurgie ☐ | 11-Services ☐ |
| 6-Chimie, Pharmacie et Engrais ☐ | 12-Autres précisez : <input type="text"/> |

63- L'IDÉE QUI EST À L'ORIGINE DE VOTRE ENTREPRISE PROVIENT EN TOUT PREMIER DE: (1 seul choix)

- 1-Recherches ou découvertes en milieu universitaire ou scientifique. ☐
- 2-Recherches effectuée dans une entreprise ou organisation. ☐
- 3-Besoins d'améliorer ou de créer des équipements, matériaux, services, etc. ☐
- 4-Besoins localisés dans le marché ☐
- 5-Autre précisez : _____

64- QUEL EST LE STADE DE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE OU DE VOTRE PROJET? (1 seul choix)

- 1-Plan d'affaires et montage financier réalisés (pré démarrage) . ☐
- 2-Entreprise démarrée (seuil de rentabilité pas encore atteint) . ☐
- 3-Première croissance (le commence à générer des revenus) . ☐
- 4-Croissance dynamique ou expansion (les innovations et marchés se développent) . ☐
- 5-Maturité (l'entreprise vend des produits reconnus et formalise sa gestion) . ☐
- 6-En redressement . ☐

65- VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES AU DÉPART ET MAINTENANT A T-IL ÉVOLUER ? ☐ Oui ☐ Non

66- LE NOMBRE D'EMPLOYÉS PERMANENTS AU DÉPART ET MAINTENANT A T-IL AUGMENTER ? ☐ Oui ☐ Non

67- VOTRE ÉQUIPE DE DIRECTION ACTUELLE COMPTE COMBIEN DE PERSONNES?

68- LE STYLE DE VIE D'ENTREPRENEUR VOUS AMÈNE SOUVENT À NÉGLIGER LA FAMILLE ET LE SOCIALE.? ☐

5=C'est très vrai pour moi 4=C'est vrai pour moi 3=C'est plus ou moins vrai 2=Plutôt non 1=Ce n'est pas du tout valable pour moi

69 COMBIEN D'HEURES TRAVAILLEZ VOUS EN MOYENNE PAR JOUR? ☐ 8 heures ou moins ☐ plus de 8 heures

70- ÊTES-VOUS AIDER PAR LES MEMBRES DE VOTRE FAMILLE? ☐ Oui ☐ Non

71- ETES VOUS GÉNÉREUX ET AIMEZ VOUS AIDER LES AUTRES DANS LEUR PROJETS? ☐ Oui ☐ Non

72- JE SUIS DISPOSÉ À NÉGOCIER DES PARTENARIATS AVEC D'AUTRES ENTREPRISES ☐ Oui ☐ Non

73- DANS QUELS DOMAINES SOUHAITERIEZ-VOUS ÊTRE ASSISTÉS

74- JE SUIS DISPOSÉ À FAIRE ÉQUIPE AVEC DES ASSOCIÉS EXPÉRIMENTÉS DANS LA GESTION D'ENTREPRISE ☐

5=C'est très vrai pour moi 4=C'est vrai pour moi 3=C'est plus ou moins vrai 2=Plutôt non 1=Ce n'est pas du tout valable pour moi

75- J'AI TOUJOURS RECOURS AUX EMPRUNTS DANS TOUS MES PROJETS ☐

5=C'est très vrai pour moi 4=C'est vrai pour moi 3=C'est plus ou moins vrai 2=Plutôt non 1=Ce n'est pas du tout valable pour moi

76- JE CHERCHE LES MANIÈRES MOINS COUTEUSES POUR FAIRE LES CHOSES ☐

5=C'est très vrai pour moi 4=C'est vrai pour moi 3=C'est plus ou moins vrai 2=Plutôt non 1=Ce n'est pas du tout valable pour moi

77- DANS VOS DÉBUT, L'OPPORTUNITÉ DES AFFAIRES S'EST-ELLE PRÉSENTÉE DANS VOTRE CAS? ☐ Oui ☐ Non

78- AVEZ-VOUS RÉDIGÉ UN PLAN D'AFFAIRES POUR CRÉER VOTRE ENTREPRISE? ☐ Oui ☐ Non

79- DANS VOTRE ENTREPRISE, VOTRE RÔLE PRINCIPAL CONSISTE SURTOUT EN QUOI ? :(1 seul choix)

- 1-Rôle lié à la gestion de l'entreprise et au développement stratégique ☐
- 2-Rôle lié à la gestion financière et au contrôle des finances. ☐
- 3-Rôle lié à la production ou à la gestion de la production. ☐
- 4-Rôle lié au marketing et aux ventes. ☐
- 5-Rôle lié à la gestion des ressources humaines ☐
- 6-Rôle lié à la Recherche et développement. ☐
- 7-Autre(s): précisez _____

80- EST-CE QUE VOUS AVEZ AJOUTÉ UN SERVICE OU UN PRODUIT À VOTRE OFFRE ORIGINALE DEPUIS LA CRÉATION DE VOTRE ENTREPRISE? ☐ Oui ☐ Non

81- AVEZ VOUS DES PROJETS AU FUTUR POUR VOTRE ENTREPRISE? ☐ Oui ☐ Non

82- ETES VOUS SATISFAIT DE VOTRE ENTREPRISE? ☐ Oui ☐ Non

83- AVEZ VOUS L'INTENTION DE CHANGER D'ACTIVITÉ? ☐ Oui ☐ Non

84- QU'EST CE QUI VOUS A AIDÉ LE PLUS DANS VOTRE ÉVOLUTION EN TANT QU'ENTREPRENEUR ? (pensez à des traits de caractère, vos rapports avec la famille, avec l'environnement économique etc.)

85- QUELLES SONT POUR VOUS LES CARACTÉRISTIQUES D'ENTREPRENEUR LES PLUS IMPORTANTES

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

No TABLEAU	Page
Tableau 2.1 - Les habiletés des entrepreneurs par catégorie de compétence	40
Tableau 2.2 - Les qualités des entrepreneurs	50
Tableau 2.3 - Profil de l'entrepreneur	56
Tableau 3.1 - Facteurs de survie. Caractéristiques discriminantes et secondaires	71
Tableau 3.2 - Objectifs des fonctions des entreprises selon H. Fayol	76
Tableau 3.3 - Tableau comparatif entre les deux styles	79
Tableau 3.4- Principales implications sur la gestion des caractéristiques des petites entreprises	84
Tableau 4.1 - Classification des entreprises selon leur taille	112
Tableau 4.2 - Classification des PME en Algérie	114
Tableau 4.3 - Répartition des PME et des effectifs salariés dans les principaux secteurs d'activités	125
Tableau 4.4 - Répartition des entreprises par secteurs d'activité	127
Tableau 4.5 - Classification des entreprises par catégories	128
Tableau 4.6 - Classement des 10 premières wilayates selon le nombre de PME enregistrées	129
Tableau 4.7 - La contribution des entreprises privées et publiques au PIB par secteur d'activité	130
Tableau 4.8 - Evolution de la valeur ajoutée de 1994 à 1999 par secteur juridique	131
Tableau 4.9 - Evolution des importations de 1997 à 2001 par secteur juridique	132
Tableau 4.10- Situation des crédits mis à la disposition du secteur de la PME/PMI au 31/10/2001	135
Tableau 4.11- Bilan des projets suivies par l'ANSEJ.	138
Tableau 4.12- Bilan des projets ANSEJ par secteur d'activité.	138
Tableau 5.1 - Évolution des crédits octroyés au Ministère de la PME	144
Tableau 5.2 - Projets MEDA engagés envers l'Algérie durant 1996-1999	158
Tableau 7.1 - Répartition des opérateurs économiques de Ouargla par secteur d'activité au 31/12/2002	182
Tableau 7.2 - Typologie des énoncés du questionnaire	187
Tableau 7.3 - Tableau descriptif des variables utilisées dans le questionnaire	188
Tableau 7.2 - Présentation des étapes de la construction et de la vérification du questionnaire des entrepreneurs	189
Tableau 8.1 - Echantillon des entreprises participantes par branches, Secteurs et Forme	194
Tableau 8.2 - Tableau synthétique final des variables retenues pour l'analyse	199
Tableau 8.3 - Croissance du chiffre d'affaires	202
Tableau 8.4 - Evolution de l'effectif du personnel	202
Tableau 8.5 - Satisfaction de l'entrepreneur sur son entreprise	202
Tableau 8.6 - Changement d'activité	202
Tableau 8.7 - Développement de l'entreprise	203
Tableau 8.8 - Situation globale des entreprises	203
Tableau 8.9 - Résultats de Khi-2 et Manova sur les variables biographiques et de traits de personnalité par rapport aux scores des entrepreneurs sur la variable SUCCE	205
Tableau 8.10 - Nombre d'observations et pourcentage classifiés dans les différents groupes utilisant les variables biographiques	207
Tableau 8.11 - Nombre d'observations et pourcentage classifiés dans les différents groupes utilisant les variables compétences et traits de personnalité	208
Tableau 8.12 - Nombre d'observations et pourcentage classifiés dans les groupes	209
Tableau 8.13 - Coordonnées des modalités sur les deux facteurs principaux retenus par l'AFCM.	212
Tableau 8.14 - Modalités significatives du type de profil selon les situations.	216

LISTE DES FIGURES

No FIGURE	Page
Figure 2.1 - Le processus entrepreneurial	45
Figure 2.2 - Dispositions du dirigeant	49
Figure 3.1 - La performance socio-économique	69
Figure 3.2 – Le système entreprise	75
Figure 3.3 – Les six Phases de la croissance des entreprises	97
Figure 6.1 - Modèle du Phénomène Entrepreneuriale	178
Figure 8.1 – Représentation des variables sur les axes factorielles	213
Figure 8.2 – Repérage des modalités des variables sur les axes factorielles	214
Figure 8.3 – Arbre hiérarchique	215

LISTE DES GRAPHIQUES

No GRAPHIQUE	Page
Graphique 4.1 Répartition des effectifs salarié des PME par secteur d'activité	125
Graphique 4.2 Répartition des effectifs des PME par secteur d'activité	126