

**INFLUENCE DES VALEURS PERSONNELLES
ET DES ELEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT
SUR L'ORIENTATION STRATEGIQUE
DE L'ENTREPRENEUR PRIVE ALGERIEN.
(UNE ETUDE EXPLORATOIRE)**

Dr TABET AOUL née LACHACHI Wassila
Université Aboubekr Belkaid Tlemcen
Faculté des Sciences Economiques

Introduction :

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

L'Algérie ne fait pas exception à cet élan, puisque l'une des priorités des différents gouvernements a été de reconsidérer le secteur privé et de l'aider afin qu'il devienne la pièce motrice vers la croissance. Seulement la réaffirmation incantatoire de la libéralisation ne bouleverse en rien le principe du maintien de la spécialisation de l'Algérie dans la production et l'exportation des hydrocarbures. L'allocation des ressources financières s'opère toujours en faveur du secteur des hydrocarbures au détriment des autres secteurs économiques.

En effet le pouvoir de l'état ne paraît pas disposé à engager un processus de réformes réellement radicales et profondes menant à une économie de production diversifiée, concurrentielle et ouverte dans le cadre du marché. La sphère commerciale et spéculative reste plus importante que la sphère productive le discours s'adresse vers le secteur privé néanmoins le patronat algérien ne semble pas assez convaincu par les efforts déployés car il ne comprend pas pourquoi d'importantes réserves de changes ne sont pas utilisées pour le soutenir, et résoudre le problème de l'emploi et de la croissance.

Lorsqu'on se rapproche de l'entrepreneur privé Algérien, nous constatons qu'il est loin de partager l'enthousiasme de l'état à son égard, puisque ce dernier reste sceptique et très réticent vis-à-vis de son développement et semble selon lui bien loin de constituer le vecteur vers la croissance économique. Ceci qui nous a amené à faire un état des lieux de l'entrepreneuriat en Algérie pour comprendre ce qui empêche le secteur privé Algérien à jouer le rôle de propulseur de croissance et faire ressortir les contraintes qui pèsent sur l'entrepreneur privé Algérien, qu'elles émanent de ses propres valeurs¹ ou qu'elles proviennent de son environnement. Convaincus qu'elles demeurent les principaux éléments d'un choix stratégique et de ce fait l'interrogation essentielle est alors : quel type de société voulons-nous bâtir ? Ce qui donc fera l'objet de cet article qui est le résultat d'une enquête auprès de quelques entrepreneurs de la région de Tlemcen dans l'ouest Algérien.?

1- Approche théorique de l'entrepreneuriat :

L'histoire de la pensée économique a donné un rôle à l'entrepreneur pour chaque époque, même au moyen âge, ce dernier jouissait d'une place à part dans la société et l'économie.

Progressivement, il a évolué en devenant l'acteur principal² du capitalisme, tel que l'ont décrit Cantillon, Jean Baptiste Say, Schumpeter et Gilder.

Il est marchand, au XVIème siècle, il est entrepreneur industriel au XVIIIème siècle, il devient entrepreneur salarié à la fin du XIXème siècle, enfin aujourd'hui c'est un entrepreneur socialisé, car seul, il n'aurait aucun intérêt et ne peut rien faire sans des politiques des états et gouvernements ainsi que de l'organisation sociale.

En effet l'initiative individuelle n'est rien sans l'Etat qui procure à l'entrepreneur la sécurité, les marchés et même parfois des capitaux ainsi que la famille l'autre bienfaitrice ou comme la nommée D. Uzunidis³ la fée de l'entrepreneur.

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

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

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

Trois questions génériques posées par Stewenson et Jarillo en 1990⁴, peuvent résumer l'activité de recherche en entrepreneuriat « What happens when entrepreneurs act ? » est la première interrogation qui englobe le comportement

1- Bamberger « Valeurs et comportements stratégiques » cahiers de recherches IAE de Rennes 1986.

2- S. Boutillier et D. Uzunidis « La légende de l'entrepreneur » Ed. Alternatives 1999.

3- S. Boutillier, D. Uzunidis « La légende de l'entrepreneur » Ed. Alternatives où on fait référence à P. Bourdieu concernant le capital social économique Paris 1999.

entrepreneurial où ce que la littérature essentiellement anglo-saxonne appelle par esprit d'entreprise, « Who do entrepreneurs act » est la seconde question qui aborde la personne de l'entrepreneur mais qui reconnaît aussi la pertinence des variables de l'environnement⁵, enfin, la troisième question « How do entrepreneurs act ? » qui pousse les chercheurs à s'intéresser à ce que fait l'entrepreneur et aux caractéristiques du processus entrepreneurial notamment lorsqu'il s'agit de la création d'entreprise.

Ainsi donc nous assistons à un enchevêtrement de plusieurs approches et disciplines d'abord l'approche fonctionnelle des économistes, l'approche indicative ou individuelle ; celle des sciences du comportement humain, enfin celles des stratégies et gestionnaires qui touche à l'approche managériale.

Thierry⁶ Verstraete parle de l'entrepreneuriat comme un champ d'étude d'une grande diversité et le positionne d'emblée comme un objet scientifique qui présente un modèle construit composé de trois dimensions :

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

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

Ce sont ces facteurs qui constituent soient des éléments clés à son succès ou comme des éléments susceptibles de freiner l'évolution de l'organisation selon ses désirs. Ceci nous propulse pile dans ces contingences relatives à l'influence de l'environnement et ensuite à la construction de schémas d'interprétation des individus. Deux théories offrent un éclairage intéressant sur ce point. Il s'agit de la théorie des conventions et la théorie des représentations sociales. La modélisation du phénomène entrepreneurial est une interprétation de la structure sociale qui porte les conventions et les représentations sociales qui façonnent la pensée de l'entrepreneur.

2- Valeurs, objectifs et choix stratégiques des entrepreneurs :

Les entrepreneurs dans les PME, présentent des spécificités dont ils doivent prendre en considération dans la gestion stratégique. En effet, les PME opèrent d'abord dans un environnement de plus en plus dynamique qui exige un potentiel élevé de flexibilité⁷ et de souplesse ensuite parce que pouvoir et propriété sont confondus dans les PME et la stratégie choisie est largement influencée par l'ordre de priorité accordé aux objectifs de l'entrepreneur⁸.

C'est ainsi que pour comprendre réellement des conduites des entrepreneurs en matière de stratégie, les psychologues ont tenté de dresser des typologies.

Toutefois, elles restent seulement des cadres d'analyse bien loin d'un cadre général de référence.

Les typologies les plus étudiées sont celles de Smith en 1967⁹, suivies de celles de Miles et Snow (1978), de Laufer en 1975, Filion¹⁰ en 1992 et enfin celles de P.A. Julien et Marchesnay¹¹ en 1996.

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

Selon ces typologies trois objectifs essentiels reviennent à chaque fois :

1er objectif : La recherche de la pérennité et de la survie

2ème objectif : La recherche de l'indépendance et de l'autonomie de la décision.

3ème objectif : La recherche de la croissance et du pouvoir.

L'ordre de priorité est en fonction des considérations personnelles et sociales.

Pour les entrepreneurs qui choisissent comme stratégie la pérennité et la survie ceci traduit par :

- Rester dans un même secteur d'activité
- Rester dans les mêmes marchés en changeant les procédés.
- Privilégier les investissements matériels
- Disposer librement des actifs, en évitant les dettes à long terme
- Indépendance financière¹²
- Accumuler le patrimoine
- Se préoccuper beaucoup de la succession.

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

5- Alain Fayolle. Op cit P. 28

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

7- P.A. Julien GREPME « PME, bilan et perspective », Edition Economica 1997

8- E.M. Hernandez « le processus entrepreneurial » Ed. l'Harmattan.2003

9- R. Wtterwulge « PME, une entreprise humaine » Ed. De Boeck 1999.

10- Filion « Le champ de l'entrepreneuriat » Revue internationale de PME 1997

11- M. Marchesnay op cit 1996

12- M. Marchesnay « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique » Ressources compétences, Essai de praxéologie Edition de l'ADREG 2002

Ce type de stratégie rencontré dans les entreprises familiales et individuelles par le temps de développement de leur entreprise sera limité en fonction de leur capacité financière propre, cela ne signifie pas que leur entreprise ne croîtra pas, mais bien que cette croissance sera plutôt réactive et appréhendée de façon émergente et graduelle. Les produits de l'entreprise auront une bonne notoriété, tant que le secteur connaîtra une expansion continue, car cet entrepreneur, se concentre davantage sur les techniques de production que sur le marketing.

Selon la typologie de Marchesnay, il conviendrait d'appeler ces entrepreneurs de « PIC » (Pérennité, indépendance et croissance), il prospérera dans des activités arrivées à maturité, les conditions de réussite se fondent sur une bonne exploitation du marché existant.

Quand aux entrepreneurs qui optent pour une stratégie d'indépendance et d'autonomie, leur plan d'actions seront :

- Opter pour les secteurs d'activités aux profits élevés
- Secteurs d'activité, où le cycle de vie du produit est court
- Choisir le marché, les clients et investir dans le marketing
- Valoriser rapidement les capitaux engagés
- Maintenir l'autonomie de la décision
- Prendre des risques, en faisant appel aux capitaux étrangers tant que son indépendance est préservée
- Tendre à investir dans l'immatériel, par exemple, former les employés.
- Embaucher du personnel, pour les activités d'organisation.

En somme, nous constatons que ce genre de stratégie est bien différent de la précédente, car elle vise plus la croissance que la pérennité, cela dit, ce genre de stratégie peut évoluer, par exemple, en acquérant un savoir faire qui confère une compétence distinctive, en ayant une clientèle stable, en accumulant du capital, car il y a une famille derrière.

Bref, cette stratégie peut devenir une stratégie de pérennisation dans une entreprise familiale, nous pouvons trouver le père qui vise la pérennité, alors que les enfants visent la croissance ce qui risque de générer des conflits et déstabiliser « la stratégie corporative » de l'entreprise.

Enfin, pour les entrepreneurs qui recherchent la croissance et le pouvoir « CAP », leur stratégie se reflète par :

- Un processus de décision, où les visions émergentes¹³ dominent
- Les activités de forte innovation c'est-à-dire émergentes
- Recherche du savoir-faire et les personnes qui le détiennent
- Option pour l'apprentissage, ainsi il vise l'investissement immatériel
- Recherche et saisit les opportunités pour croître
- Fait appel à des professionnels pour l'aider dans les activités managériales, en demeurant toujours le seul maître à bord
- Généralement le secteur est inséré, dans la haute technologie
- Bénéficie d'aides financières, internes ou bien externes et aides de l'Etat.

En fait cette classification ne présente un réel intérêt que si elle est reliée à des valeurs dominantes dans l'environnement et au sein de l'organisation.

3- L'entrepreneur Algérien :

Il n'est plus possible de cerner la fonction de l'entrepreneur dans le cadre unique de l'économie et de la rationalité ; car ici deux camps s'affrontent et le clivage est nécessaire, incarné par l'entrepreneur.

D'un côté les économistes conçoivent l'activité entrepreneuriale comme une variable dépendante des seuls facteurs économiques et que la culture aurait peu d'influence, alors que d'autres chercheurs au contraire conçoivent l'activité entrepreneuriale comme une variable inséparable de la culture¹⁴ à la fois produit et productrice de celle-ci.

Autrement dit l'analyse de l'acteur économique suppose de le remplacer dans son environnement social, culturel, historique, local.

Loin de l'analyse néo-classique qui réduit l'action économique à la rationalité, l'étude multidisciplinaire de l'entrepreneur porte son effort sur l'idée que les comportements des agents dépendent d'une subjectivité dont les ressorts relèvent tant de caractéristiques individuelles, collectives que du contexte socio-économique¹⁵.

En l'occurrence, le comportement de l'entrepreneur ne peut se couper de la structure sociale et des interactions sociales. En effet, l'action économique est encadrée dans les relations sociales, des éléments comme l'environnement, la famille, la religion qui jouent un grand rôle dans la compréhension de la figure de l'entrepreneur. D'ailleurs, Weber a cherché la cause de la genèse du capitalisme dans la religion.

L'entrepreneur Algérien, évoluant dans un environnement arabo-musulman est nécessairement influencé par les principes de la religion musulmane, concernant, d'abord, la perception du travail, du partage des biens, le taux d'intérêt, l'intérêt de la communauté.

Alors pour comprendre et cerner la fonction entrepreneuriale en Algérie, il faut analyser et comprendre le cadre social dans lequel évolue l'entrepreneur Algérien. Les auteurs comme Weber, Sombart lient le sort du capitalisme au sort de l'entrepreneur.

13- Voir Filion Les trois catégories de visions stratégiques 1991

14- Ghislain et Steiner 1995 in cahier Griot 2004

15- M. Madaoui « Dynamisme entrepreneurial et métamorphose de la petite entreprise » in approches algéro-françaises 2004

En Algérie, peut-on parler d'économie capitaliste, dictée par la propriété privée et le profit et par conséquent d'un développement d'entrepreneurs ?

La PME privée, comme nous l'avons vu, se caractérise par la détention du capital par une ou plusieurs personnes, le propriétaire donc occupe plusieurs fonctions puisqu'il est à la fois, le dirigeant, l'entrepreneur et le détenteur du capital.

En effet, le rôle économique de l'entreprise est perçu d'abord dans le rôle social de cette dernière dans le sens où, le travail se fait dans le réseau familial et le sens donné au travail par ces entrepreneurs (se référant à l'islam le travail est IBADA)...

L'existence d'une logique de don contre don¹⁶ entre les salariés et le chef d'entreprise. Nous pensons que dans de nombreuses sphères de la gestion de leurs entreprises : organisation interne, gestion des salariés, partage des biens et des richesses, les entrepreneurs Algériens se situent plus dans une dynamique sociale appartenant à la société Algérienne ce qui pose donc le problème de la rationalité économique, telle quelle est posée dans d'autres systèmes économiques.

Entrepreneur et PME Algériennes s'influencent mutuellement ce qui aboutit à un type spécifique des processus entrepreneurial. Les différentes figures de l'entrepreneur Algérien partagent une même réalité, le réseau social et familial dans le fonctionnement de l'entreprise.

En effet, la création et le développement d'entreprises en Algérie, est souvent corrélé à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille, du clan, et la prégnance de la préservation des relations familiales et des réseaux sociaux (Anne Gillet, Madaoui 2003).

Selon la religion musulmane l'entreprise doit profiter à la communauté et pas seulement au chef d'entreprise. En effet, la réussite d'un entrepreneur est réelle si à travers, son entreprise, et ses activités il aide les familles ou la communauté. A travers cette action sociale, l'entrepreneur surtout le plus ancien viendrait à oublier son rôle économique.

En Algérie, c'est une honte si un entrepreneur avait de l'argent et n'en faisait pas profiter un proche dans le besoin. Aussi, le recrutement se fait plus sur des bases relationnelles, loin de la logique de compétences et de qualifications. Ce qui est aussi à retenir dans cette étude des entrepreneurs Algériens c'est le sens donné au travail, comme nous l'avons cité plus haut¹⁷ le travail dans la religion musulmane est assimilé à la prière, il ne se résume pas seulement à la création de richesse mais il est aussi assimilé au partage des mêmes objectifs et valeurs, l'esprit d'équipe et d'aide sociale¹⁸.

Le travail donc, est pour l'entrepreneur Algérien source de vie, d'existence et de richesse. Comme le cite M. Madaoui l'éthique islamique du travail caractérise la société traditionnelle, où le travail entre sa finalité économique est un investissement effectif et affectif total lorsqu'il est exécuté au plus près des normes islamiques.

Pour les entrepreneurs Algériens, le travail est un combat pour lutter contre la pauvreté, le chômage, à travers la création d'emplois et de richesse, il procure une fierté. Aussi l'entrepreneuriat apporte des valeurs d'ordre social, ce qui instaure une logique de don selon Anne Gillet, l'entrepreneur n'a pas besoin de syndicat pour revendiquer les droits des travailleurs au sein de l'entreprise car il existe un pacte moral entre lui et ses ouvriers c'est un pacte implicite, offre de travail contre paix et respect de la hiérarchie.

D'ailleurs pour les anciens entrepreneurs gérer leur entreprise est assimilée à la gestion de la famille, les ouvriers se réfèrent totalement au patron. En effet, l'entreprise dans un sens est une institution clanique et familiale. Bouyacoub en 1998, souligne le caractère patriarcal du monde de gestion des petites entreprises. Selon lui, la figure de l'ancien entrepreneur est celle du Cheikh devant inspirer respect et crainte de ses travailleurs considérés comme ses enfants¹⁹ ou ses protégés.

A partir de là nous sommes confrontés à deux logiques : la logique familiale ou sociale ou domestique face à la logique économique qui prime dans la grande organisation.

4- L'environnement Algérien :

On assiste, ces dernières années à un regain d'intérêt pour la petite et moyenne entreprise, en Europe, mais aussi en Algérie, les raisons de cet intérêt relativement nouveau pour les PME tiennent d'après P. Trouvé²⁰ ; à leur expansion dans les économies de service et au processus de reconfiguration des systèmes productifs suite aux crises successives des grandes entités.

Cette réalité n'a pas échappé au cadre Algérien, puisque la PME est à présent un des viviers de création de richesse et d'emplois. Néanmoins cet objectif ne peut vraiment être palpable que si l'environnement micro ou macro économique de l'entreprise ne soit réhabilité.

En effet, la transition vers l'économie de marché et les évolutions socio-économiques que connaît l'Algérie condamnent la PME à s'adapter à ce nouveau contexte.

Et comme la PME ne peut faire volte face à cet environnement bien au contraire, elle doit l'appivoiser à travers son entrepreneur, qui doit le prendre en considération en élaborant des stratégies et en choisissant la forme organisationnelle la mieux appropriée à la réalisation de ses objectifs.

A travers les résultats de notre enquête, nous avons constaté que les mécanismes de développement de l'entrepreneuriat en Algérie, était répertorié entre logiques sociales et logiques économiques.

16- Anne Gillet « Entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène » 2004. In cahier Griot.

17- M. Madaoui « Ethique islamique du travail et comportements économique » Ed. L'Harmattan. 2004

18- Med Ould Sadegh « L'influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME, cas des dirigeants mauritaniens » Thèse 3e cycle. 1997

19- A. Bouyacoub 1998

20- P. Trouvé « La petite et moyenne entreprise, Définition » in cahier Griot 2004.

En l'occurrence, ce qui réunit ce groupe hétérogène, ce sont bien les entraves liées à la situation économique et politique Algérienne. En effet, les patrons Algériens sont unanimes sur le fait qu'ils doivent faire face à de nombreux problèmes, qui contrarient le bon fonctionnement de leurs entreprises.

Bien que le secteur privé se soit fortement développé les PME Algériennes ne connaissent pas une croissance exceptionnelle et ceci s'explique par le parcours du combattant que doit mener un entrepreneur dans l'exercice de ses fonctions.

Des associations patronales ne cessent de dénoncer les multiples obstacles qui entravent leur travail, en commençant par l'octroi des crédits, le développements du marché informel, l'importance des charges sociales, une fiscalité bien trop lourde, des règles administratives qui n'en finissent pas, et une concurrence internationale.

Le patron de l'association Patronale C.A.P cite d'en une interview que la PME Algérienne est malade de son administration. Les patrons demandent moins de lois et que la réglementation soit laissée entre les mains de professionnels. C'est pour cela que dans certains cas, les entrepreneurs Algériens délaissent la fonction production bien trop compliquée et vont vers l'importation ; bien que le profit soit le moteur de l'opération économique dit ce patron. D'ailleurs il cite que si le système politique veut mener le pays vers la libéralisation alors tout doit être mis en œuvre dans ce sens. Il pense, que certaines personnes profitent de ces conditions, alors le changement reste bien loin.

Ces nombreuses difficultés constituent un véritable goulot d'étranglement pour nos entrepreneurs ce qui poussent ces derniers à adopter certaines pratiques pour contourner ces obstacles. En effet, A. Bouyacoub²¹ insiste sur le poids de l'informel dans la vie des PME. Enormément de colloques et séminaires ont été organisés pour débattre de ce sujet.

L'informel en Algérie, d'après des analyses regroupe trois aspects principaux :

La sous déclaration concernant les ressources

Les ventes et achats sans facturation

La sous évaluation de l'activité de l'entreprise et la non déclaration de certains éléments.

Lors de notre enquête, les entrepreneurs reconnaissent avoir recours à certaines de ces pratiques non parce qu'ils le souhaitent mais parce qu'ils étaient contraints de le faire. Ceci dit, le recours de l'informel s'avère être une véritable nécessité de fonctionnement, car l'économie est encore instable institutionnellement.

Par exemple, l'entrepreneur a beaucoup recours aux mécanismes traditionnels de financement familiaux car les crédits sont bannis par la religion musulmane et l'intérêt est considéré comme un péché, l'intérêt est prohibé par l'islam.

A la fois la PME, se démêle entre deux modes contradictoires de fonctionnement familial, social et économique rationnel.

D'où alors la question qui nous vient à l'esprit est la pérennité de l'entreprise, la double contrainte de l'entrepreneur d'échapper au contrôle de l'état par l'utilisation de l'informel et le fait de se restreindre aux exigences de la religion ne constitue-t-elle pas réellement un frein au développement de l'investissement et de la croissance de la PME en Algérie ?

L'investissement vu ainsi est fuit soit explicitement (peur du péché) ou implicitement (peur du fisc), c'est une façon donc qu'a l'entrepreneur d'auto-limiter sa croissance, voire d'accumuler son capital, alors qu'en est-il de l'économie de marché ?

5- Méthodologie et résultats de la recherche :

Ce travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion préparé à la faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences de gestion de Tlemcen.

Ce travail peut être défini par deux dimensions principales, une dimension théorique, et une dimension socio-économique (cadre d'étude l'Algérie).

Les variables prises en compte se rapportent aux aspects humains, organisationnels, environnementaux des entrepreneurs et PME privées Algériennes.

L'objectif central consiste à mettre en évidence l'influence des valeurs personnelles, sociales, religieuses des entrepreneurs ainsi que les contraintes du contexte Algérien sur le style de management qu'applique l'entrepreneur de la PME privée Algérienne.

La méthodologie retenue est de nature empiro-inductive... car la recherche vise à observer et analyser les pratiques de management dans les PME Algériennes puis à formuler des conclusions et généralisations théoriques voire implications pratiques. L'outil adopté à cette fin est un questionnaire administré directement aux chefs d'entreprises des PME privées.

La portée de l'étude montre le degré de contingence des théories et pratiques de management en fonction des valeurs organisationnelles, culturelles et religieuses ; et personnelles.

Sur 50 entreprises choisies pour l'enquête ; 30 ont bien voulu se soumettre au questionnaire. Les entreprises en question se trouvent toutes dans la région de Tlemcen. Ce sont des PME, dans la plupart des cas, de type familiale, 70% ont dix années d'existence.

Les entrepreneurs sont soit des créateurs, ou héritiers, les activités sont réparties entre plusieurs secteurs de l'agro-alimentaire, le BTP et aux services.

Généralement, ces PME se concentrent dans l'industrie légère, ou industrie de transformation ;

Le questionnaire a aussi été soumis à la confédération Algérienne du Patronat (CAP) du bureau régional de Tlemcen.

Le questionnaire qui nous a servi de support d'enquête et regroupe une cinquantaine de questions.

Il est structuré de manière suivante :

- Données générales sur les entrepreneurs.
- Le système de valeurs des entrepreneurs personnelles et religieuses.
- Données concernant la PME, taille, secteur d'activité, structure organisationnelle.
- Degré de formalisation, de spécialisation et le mode de prise de décision dans les PME.

21- A. Bouyacoub « Colloque international sur l'économie informelle » Tlemcen 2003

- Facteurs externes liés à l'environnement.
- Relation avec les administrations locales
- Marché
- Législation, institutions publiques
- Banque et système financier

Les variables ainsi retenues permettent de dessiner des modèles de gestion, de prises de décision et de structure, voire des styles de management génériques.

Nous avons utilisé l'analyse multidimensionnelle afin de tester la principale hypothèse, qui consiste à mesurer l'impact des valeurs personnelles et des éléments de l'environnement sur l'orientation stratégique de nos entrepreneurs.

A- analyse statistique multidimensionnelle :

Une analyse des correspondances multiples ACM a été effectuée sur les variables suivantes :

- Stratégies (32 variables)
- Des valeurs entrepreneuriales (8 variables)
- Des valeurs sociologiques (7 variables)
- L'environnement Algérien (30 variables)
- Les objectifs notamment ceux de la croissance (20 variables)

Pour pouvoir effectuer cette ACM, une analyse factorielle des correspondances a été effectuée sur l'ensemble des variables de stratégies, des valeurs (entrepreneuriales et sociologiques), l'environnement et les objectifs.

La règle nécessairement empirique de sélection des variables pour l'ACM a été de retenir pour chacune des AFC (1, 2, 3 et 4), les variables qui ont contribué le plus fortement à la formation d'au moins trois des cinq premiers axes.

La contribution d'une variable est considérée comme forte lorsqu'elle est supérieure à la contribution moyenne de l'ensemble des variables.

Lorsqu'une variable ne contribuait de façon importante qu'à deux axes et son cosinus carré est proche ou supérieur à 0,5, il semblait difficile de l'écarter de l'analyse. Nous avons retenu 4 axes pour l'interprétation, les autres axes ne restituaient qu'une quantité infime de l'information.

Le 1er axe semble expliquer 17,3057% de l'inertie totale le second axe 16,62645%, le troisième axe 15,479% et le 4ème axe 12,231%, ces quatre axes restituent 61,6432% de l'inertie totale, ce qui est acceptable pour l'étude.

Le premier axe met en évidence les effets de l'influence des valeurs de l'entrepreneur sur la stratégie de l'entrepreneur. Les valeurs concernant la famille et les variables de stratégie ont fortement contribué à la formation de cet axe.

Ainsi la variable famille a une influence négative avec une coordonnée (-0,99) et cosinus carré de (0,34), la variable croissance contribue à expliquer le premier axe avec une coordonnée (-0,74) et un cosinus carré de (0,23).

Le second axe est expliqué par les variables suivantes ; l'objectif d'indépendance avec une coordonnée (-1,98791) et un cosinus carré de (0,51), suivi par la variable n'accorde pas d'importance à la croissance avec une coordonnée de (-0,97) et un cosinus carré de (0,40).

La valeur contribue positivement à l'explication de ce troisième axe avec une coordonnée de (0,956) et un cosinus carré de (0,27).

Le deuxième axe est aussi expliqué par les objectifs de l'entrepreneur qui sont influencés par les valeurs telle l'indépendance, les variables de l'environnement et les aides de l'Etat au secteur privé.

Quant au 3ème axe, il met en évidence l'influence des variables de l'environnement et la famille sur la stratégie de croissance. Puisque la variable croissance a une influence négative avec une coordonnée (-0,52) et un cosinus carré (0,52). La variable (l'entreprise est une affaire de famille) contribue aussi à l'explication de cet axe, avec une coordonnée (-0,79) et un cosinus carré de (0,20).

Pour ce qui est du côté positif de l'axe, nous trouvons la survie avec une coordonnée de (0,36) et un cosinus carré de (0,49), la coopération entre entreprises et une certaine indépendance avec une coordonnée (0,40) et un cosinus carré de (0,22).

Enfin le quatrième axe, qui semble être expliqué par les variables suivantes. La croissance n'est pas une priorité avec une coordonnée de (1,18) et un cosinus carré (0,51), la famille aussi n'est pas une priorité, le souci est de demeurer indépendant avec une coordonnée (-1,35) et un cosinus carré (0,13).

Représentation graphique ACM globale représentation des axes 1-2 1-3 et 1-4

Après l'examen de ces quatre axes, nous pouvons répartir les entrepreneurs en quatre groupes, selon l'influence des valeurs et de l'environnement sur les stratégies, d'après une CAH, il ressort que nos entrepreneurs de notre échantillon peuvent être répartis en 4 groupes :

B- Une classification hiérarchique globale :

Les résultats de l'analyse CAH nous ont permis de répartir nos entrepreneurs en quatre groupes distincts.

Le 1er groupe d'entrepreneurs accorde peu d'importance à la croissance, l'entreprise n'est pas gérée comme une famille et sont beaucoup attachés à l'indépendance vis-à-vis de la famille et des tiers ils pensent que l'Etat ne s'intéresse pas à eux. La survie est une nécessité, entrepreneur routinier ou artisan, avec une stratégie indépendante.

Le 2ème groupe d'entrepreneurs voit que la stratégie de croissance est la seule issue pour son entreprise reste en vie, peu importe par une spécialisation et le développement du métier ou bien la diversification et l'internalisation. Selon ces entrepreneurs l'entreprise doit être à l'écoute des changements, la famille est importante mais ne rentre pas en considération dans l'élaboration d'une stratégie, l'essentiel n'est pas le patrimoine. L'indépendance aussi n'est pas une priorité si l'entreprise doit se développer, et bien, cet entrepreneur est prêt à renoncer à cette indépendance. Par contre les aléas de l'environnement surtout le marché parallèle et les procédures que fait subir l'Etat aux entrepreneurs risquent de perturber la politique de croissance nous avons donc affaire à un entrepreneur opportuniste.

Le 3ème groupe est constitué d'entrepreneurs qui pensent que leur entreprise pour le moment n'a pas besoin d'une stratégie de croissance. Elle a un métier bien déterminé, des clients établis, et un marché plus ou moins clair. La famille semble avoir une très grande importance, l'objectif de laisser un héritage aux enfants, c'est pour cela qu'il faut rester indépendant. La croissance peut porter préjudice à cet objectif, cet entrepreneur agit en fonction des changements survenus. Toutefois, cet entrepreneur pense que le marché fonctionne plus sur des règles claires et une concurrence déloyale fait son apparition qui déstabilise la loi de ce marché, et l'Etat ne semble pas opérer dans ce sens pour protéger le secteur privé. Nous avons affaire à un entrepreneur réacteur.

Enfin le quatrième groupe d'entrepreneurs se désintéresse complètement du développement de leurs entreprises, en ce qui concerne la famille nous constatons qu'ils sont divisés en deux groupes ; le 1er groupe accorde peu d'importance à la tradition familiale alors que le deuxième groupe, voit que la famille est une source d'inspiration. Par contre, l'indépendance est une condition pour exercer les affaires, ces entrepreneurs pensent que le marché est devenu trop complexe avec une concurrence imparfaite, déloyale et que le côté bazar prime tout se vend et tout s'achète sans aucune règle. La production locale risque de disparaître si l'Etat n'intervient pas tout de suite. Néanmoins, ce groupe d'entrepreneurs constate que la corruption, les ventes et les achats sans facturations, portent préjudice à leurs affaires, d'ailleurs, ils classent cette variable avant l'aide de l'Etat au secteur privé.

Nous pouvons dire que ce genre d'entrepreneurs fait partie du type entrepreneur.

C- Typologies d'entrepreneurs :

En résumant ce qui a été dit et suite à l'analyse ACM et de la CAH trois grands groupes semblent émerger de cette analyse :

Le premier groupe se compose de 9 entreprises soit 30% de l'échantillon, ce groupe se caractérise par les éléments suivants :

- La production se fait sur le stock
- Des prix sont fixés en fonction de la concurrence
- L'entreprise ne fait qu'assembler la production
- La gestion est concentrée dans les mains du dirigeant et semble être caractérisé par un contrôle absolu.
- Les principales fonctions sont la vente et la production.
- Le financement est individuel, en recours minime aux crédits
- Les produits sont distribués par vente directe
- Le marché est local ou national
- L'entrepreneur accorde une grande importance à la survie de l'entreprise.

Le deuxième groupe regroupe 6 entreprises soit 20% de l'échantillon, on note que ce groupe est fortement corrélé avec le deuxième axe et les principales caractéristiques sont :

- L'entreprise pratique à la fois une croissance interne et externe
- L'entreprise est spécialisée dans quelques produits
- L'intégration de la production totale, tous les produits sont réalisés par l'entreprise elle-même.
- L'entreprise accorde une grande importance à la qualité de son produit
- Le financement est beaucoup plus ouvert aux crédits
- La fonction marketing est relativement importante puisque l'entreprise accorde un budget important à la publicité
- La production se fait par commande, et quelques fois au stock
- Le pouvoir est partagé, il y a un consensus dans la prise de décision.
- L'objectif de survie est aussi une priorité

Le 3ème groupe : nous dénombrons 15 entreprises soit 50% de l'échantillon, ce type est fortement corrélé avec l'axe

3 et les variables qui le caractérisent le mieux sont :

- L'entreprise produit sur stock
- Les prix des produits sont fixés en fonction des coûts
- L'entreprise accorde une importance moyenne à l'avantage compétitif par la différenciation
- Le marché est mouvant, mais ne semble pas déranger ces entrepreneurs
- La clientèle est variée, locale, nationale et parfois internationale
- Le financement est double ; individuel ou familial et par emprunt
- La religion se fait ressentir dans la manière de gérer leur entreprise.
- Le travail, la famille, la société semblent constituer une influence importante
- La gestion de leur entreprise a une empreinte de paternalisme
- Généralement, c'est le père qui est à la tête de l'entreprise et les enfants gravitent autour.

L'environnement Algérien et surtout la concurrence déloyale semblent irriter ces entrepreneurs qui pensent que l'Etat doit s'investir beaucoup plus et alléger plus les charges des entrepreneurs.

Certains entrepreneurs veulent exporter leurs produits mais voient que les procédures sont trop lourdes. En effet, comprendre le phénomène de l'Entrepreneuriat en Algérie, nous a poussé à étudier, plusieurs autres phénomènes et aspect du contexte Algérien, d'abord l'organisation la PME, le comportement de l'entrepreneur à son égard, et enfin le cadre économique, politique et légal.

Les résultats nous ont éclairé sur bien des points et nous ont permis de valider notre principale hypothèse.

Conclusion :

L'entrepreneur Algérien privé est soumis à certaines valeurs personnelles, sociales, culturelles et religieuses mêlées aux données de l'environnement actuel, ensemble combinés ils font émerger certaines orientations stratégiques de fonctionnement, pas très compréhensibles, ni très rationnelles, mais satisfaisantes et nous insistons sur le terme de « satisfaisantes » dans le sens où l'entrepreneur Algérien les voit comme les plus appropriées car elle le protège des agressions externes et lui assure une certaine longévité et un pouvoir dans son entreprise. Le laissant maître à bord, ce qui lui confère le privilège de contrôler le développement et la croissance de son entreprise. La logique domestique semble plus ancrée dans les comportements de nos entrepreneurs cela ne veut nullement dire que la logique économique est absente. seulement et comme nous l'avons montré ; l'homme n'est encouragé à entreprendre que si les règles qui le gouvernement l'y incitent. En effet l'entrepreneur n'anime pleinement le processus de développement économique que s'il y est encouragé.

Beaucoup de questions restent sans réponse et méritent d'être étudiées, notamment en ce qui concerne l'investissement. Malgré une légère hausse en 2005, ce dernier reste bien au dessous de ses objectifs. Et les conséquences sur l'économie Algérienne seront désastreuses puisque le secteur privé reste le seul à alimenter l'économie Algérienne hors hydrocarbures.

Certes dans une étude récente menée par deux chercheurs Algériens sur l'état de l'investissement en Algérie, cette dernière a montré que l'analyse rapide du contexte économique Algérien en comparaison à ceux des pays similaires a révélé que cette économie a deux réels atouts :

Une main d'œuvre qualifiée sur le plan technique du moins et à faibles coûts ;

Une amélioration nette et structurelle des fondements macro-économiques lui donnant ainsi des marges de manœuvres précieuses en terme de politique économique.

Toutefois trois principaux obstacles doivent être levés pour lancer la mécanique et la croissance :

- La fragilité du tissu économique composé de petites entreprises, avec des modes de management qui devront vite évoluer.

- La faible attractivité du climat des affaires Algérien

- La faible diversification de l'économie et sa dépendance à l'égard des hydrocarbures

Plusieurs défis attendent donc nos entrepreneurs :

- Faire face à une concurrence accrue et sophistiquée

- Faire face à une complication de l'offre et des besoins des clients

- Faire face à des sociétés multinationales puissantes avec des coûts optimisés.

Bibliographie :

- Bamberger et E. Gable (1986), « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises ». Cahiers stratégie et organisation, institut de gestion de Rennes. Décembre.
- Bayad M. et J.L. Hermann (1992), « Le financement et l'innovation dans les petites et moyennes entreprises industrielles, difficultés et comportement ». Cahier de recherches Institut commercial de Nancy.
- Julien P.A. et M. Marchesnay (1988), la petite entreprise, principes d'économie et de gestion, Vuibert Gestion 101, 162, 163, 259.
- Laufer J. (1975) « Comment on devient entrepreneur » Revue française de gestion, Novembre.
- Lecointre G. (1977), « Essai de typologie de petites entreprises familiales », thèse de doctorat, université de Paris, Dauphine.
- Henry Mintzberg, « Le manager quotidien », Edition d'organisation 1984.
- Sybil Persson, « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME ». Cahiers de recherche N°95, 02 ICN Nancy II.
- Martinet A. « Stratégie » (1989), Economica.
- Strategor, stratégie, structure, décision, identité politique générale d'entreprise, (1991), unité édition.
- Mintzberg Henry, « Le management voyage au centre des organisations », Paris, 1990, Editions d'organisation et Montréal.
- Bayad D.M., « Les préoccupations du GRH des dirigeants de PME et leur profil, 1993. Cahiers de recherche ICN Nancy II.
- Bernard Pras, Elyette Roux, « Variables individuelles interculturelles et stratégies de croissance des PME, PMI dans le management interculturel » 1992.
- Benadi L. « Une étude des dirigeants Maghrébins » Aix en Provence, centre de recherche et d'études sur les sociétés méditerranéennes (1990).
- Henri Weber « Cultures patronales et types d'entreprise : esquisse d'une typologie du patronat ». Edition Gauthier-Villars 1988.
- Mouline J.P. « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale, une approche par les récits de vie ». Thèse de doctorat Nancy II, 1999.
- Ould Sadegh, « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat 1997. Nancy.
- Baya D.M. J.L. Hermann, « Gestion des effectifs et caractéristiques des PME, vers quelle relations ». Cahier de recherche N°91. 4 IACN Nancy II.
- Mouline J.P. « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire ». Cahier de recherche N°2000 – 01 Nancy II.
- Schmidt G. « Théorie et pratique des styles de management : une comparaison internationale » Thèse de doctorat Nancy II. 1992.
- Zofia Mikolajczyk « Le management des ressources humaines en économie post centralisées » cas de la Pologne. 1991.
- Ougherbi A. « Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME. Analyse théorique et étude empirique » Université de Rennes IAE. 1992.
- Sicard Claude « Le manager stratège » Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise préface d'OCTAVE Gelinier ; Edition Dunod 1990.
- Numéro spécial « Le métier de dirigeant » in Revue Française de gestion. Nov. Dec. 1996.
- Julien P.A.M. Marchesnay « L'entrepreneuriat » Edition Economica Paris 1996.
- Mintzberg Henry « Structure et dynamique des organisation » Editions d'organisation 1992.
- Le Moigne J.L. « les deux sources de la performance des organisations » Editions Economica 1996.
- Delfaud Pierre « Les théories économiques » Editions que sais je 1993.
- Filion J. « Le champs de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendance » Revue internationale de PME. 1997
- Henni A. « Le Cheikh et le patron où de l'usage de la modernité pour reproduire la tradition » Ed. OPU 1993
- Kimberly J. et Bouchikhi H. « Entrepreneurs, questionnaires, 1994, Ed. Organisation.
- Casson Mark « L'entrepreneur ». Edition Economica 1991.
- Chandler A.D. « L'entrepreneur dans la théorie économique 1988.
- Boutillier Sophie « L'entrepreneur dans la théorie économique » problèmes économiques N°2482 Août 1996.
- Cahiers du Griot « Entrepreneur et PME » Approches Algéro-françaises Ed l'Harmattan, 2004.
- Bouyacoub « Les PME en Algérie, quelles réalités 2004 » Ed. L'Harmattan.
- Abderrahmane Abdou et Kamel Bouchouf, « PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles ». Ed. L'Harmattan 2004.
- Anne Gillet « Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène » Ed. L'Harmattan 2004
- Elisabeth Dugué : « Qualification compétente et culture du métier » Ed. L'Harmattan 2004
- Yves Pesqueux « PME des affaires éthiques religieuses, Ethique des affaires, acculturation ou reconnaissance de la diversité » Ed. L'Harmattan 2004.
- Mohamed Madaoui « Ethique islamique du travail et comportement économique, le cas des entrepreneurs Algériens ». Ed. L'Harmattan 2004
- Thierry Verstraete « Entrepreneuriat » 1999 Ed. L'Harmattan
- S. Boutillier et Uzunidis « La légende de l'entrepreneur » 1999 Ed. Alternatives
- Levan LeMesle « L'éternel retour du nouvel entrepreneur » In revue française de gestion 1988
- Jacques Rojot « Economie de l'entreprise » Ed. Economica 1999
- R. Wtterwulgue « La PME une entreprise humaine » 1990.
- A Fayolle « entrepreneurs » ed dunod 2004
- P a julien « pme bilan et perspectives » ed economica GREPME1997 E M hernandez « le processus entrepreneurial » ed l'harmattan 2001 M Marchesnay « pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources compétences essai de praxéologie » ed de l'Adreg 2002