



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université A.MIRA-BEJAIA  
Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences  
commerciales  
Département des sciences de gestion

# Mémoire

Présenté par

**BAGDI Aicha**

Pour l'obtention du diplôme de Magister

Filière : Sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

Thème

**LE MANAGER-DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE PRIVÉE  
ALGÉRIENNE : ANALYSE DU PROFIL ET DES PRATIQUES  
MANAGÉRIALES  
Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia**

Soutenu le : 03 Décembre 2015

Devant le Jury composé de :

**Nom et Prénom**

**Grade**

<b>Dr BELLACHE Youghourta</b>	<b>MCA</b>	<b>Univ. de Bejaia</b>	<b>Président</b>
<b>Dr BOUKRIF Moussa</b>	<b>MCA</b>	<b>Univ. de Bejaia</b>	<b>Examinateur</b>
<b>Dr IFOURAH Hocine</b>	<b>MAA</b>	<b>Univ. de Bejaia</b>	<b>Invité</b>
<b>Dr ARABI Khelloudja</b>	<b>MCA</b>	<b>Univ. de Bejaia</b>	<b>Rapporteur</b>

Année Universitaire : 2015-2016

*À ma famille*  
*À mes amis*

Au terme de cette recherche, Je tiens à remercier mon encadreur *Dr Arabi Khelloudja*, pour ses précieux conseils et ses orientations.

Je tiens également à remercier mes parents qui m'ont été d'un grand soutien.

Mes remerciements vont aussi à tous les managers-dirigeants ayant accepté de nous recevoir et au personnel ayant facilité notre accès aux entreprises.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont rendu possible la réalisation de ce travail.

## *Liste des abréviations*

---

### **A**

**ADG:** Adjoint Directeur Général

**ANDPME:** Agence Nationale de Développement des Petites et Moyennes Entreprises

### **B**

**BTP :** Bâtiment, Travaux Publics

### **D**

**DFC :** Directeur Finances et Comptabilité

**DG:** Directeur Général

**DRH :** Directeur des Ressources Humaines

**DSQ :** Directeur des Systèmes de Qualité

**DT:** Directeur Technique

### **E**

**EHEC :** École des Hautes Études Commerciales

**ENA :** École Nationale d'Administration

**EPE :** Entreprise Publique Économique

**ERP:** Entreprise Resource Planing

**EURL:** Entreprise Unipersonnel à Responsabilité Limitée

### **F**

**FMI :** Fond Monétaire International

### **G**

**GSE:** Gestion Socialiste des Entreprises

### **I**

**ISO:** International Organization for Standardization. (Organisation international de normalisation).

### **M**

**MBA :** Master Business Administration

### **O**

**ONS :** Office National des Statistiques

### **P**

**PDG:** Président Directeur Général

**PME :** Petite et Moyenne Entreprise

**PMN:** Plan de Mise à Niveau

### **S**

**SARL:** Société à responsabilité limitée

**SNC:** Société au Nom Collective

**SPA:** Société Par Action

### **T**

**TPE :** Très Petite Entreprise

## **Liste des figures**

<b>Figure N°01</b> : L'origine de la personnalité managériale.....	<b>19</b>
<b>Figure N°02</b> : Les rôles du manager selon Mintzberg .....	<b>51</b>
<b>Figure N°03</b> : Représentation de la performance.....	<b>85</b>
<b>Figure N°04</b> : Les forces affectant le pouvoir discrétionnaire du dirigeant.....	<b>89</b>
<b>Figure N°05</b> : Répartition des entités économiques par secteur.....	<b>97</b>
<b>Figure N°06</b> : Répartition de l'entreprise privée par secteur d'activité.....	<b>99</b>
<b>Figure N°07</b> : Modélisation des variables de l'étude.....	<b>130</b>
<b>Figure N°08</b> : Croisement de la variable Age avec le style managérial.....	<b>156</b>
<b>Figure N°09</b> : Croisement de la variable formation avec le style managérial.....	<b>157</b>
<b>Figure N°10</b> : La place du manager-dirigeant dans le processus de planification.....	<b>162</b>
<b>Figure N°11</b> : Croisement de la variable vision stratégique et son degré de formalisation...	<b>164</b>
<b>Figure N°12</b> : Les sources de motivation des subordonnés les plus pratiquées.....	<b>168</b>
<b>Figure N°13</b> : Les moyens de la collecte des informations.....	<b>169</b>
<b>Figure N°14</b> : Croisement du niveau de formation du manager-dirigeant avec le degré de formalisation des pratiques de gestion.....	<b>170</b>
<b>Figure N°15</b> : Représentation graphique du profil socioprofessionnel du manager-dirigeant propriétaire.....	<b>173</b>
<b>Figure N°16</b> : Représentation graphique du profil socioprofessionnel du manager-dirigeant salarié.....	<b>174</b>

## **Liste des tableaux**

<b>Tableaux N°01 :</b> Les principaux traits de caractère associés aux différents visages du manager.....	<b>16</b>
<b>Tableaux N°02 :</b> Maturité professionnelle et style approprié de direction.....	<b>36</b>
<b>Tableau N°03 :</b> Répartition des PME privées par tranche d'effectif.....	<b>100</b>
<b>Tableau N°04 :</b> Les caractéristiques des entreprises en situation de passivité et de suivi....	<b>109</b>
<b>Tableau N°05 :</b> Les caractéristiques des entreprises en mode de croissance.....	<b>110</b>
<b>Tableau N°06:</b> Les caractéristiques managériales des PME en situation de compétitivité...	<b>111</b>
<b>Tableau N°07:</b> Les caractéristiques des dirigeants des différentes formes sociales.....	<b>122</b>
<b>Tableau N°08:</b> Structure de l'échantillon par commune.....	<b>132</b>
<b>Tableau N°09 :</b> Données relatives à l'enquête de terrain.....	<b>135</b>
<b>Tableau N°10 :</b> Les caractéristiques principales des entreprises enquêtées.....	<b>137</b>
<b>Tableau N°11:</b> Les caractéristiques socioprofessionnelles du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia.....	<b>138</b>
<b>Tableau N°12 :</b> La structure de la personnalité managériale.....	<b>145</b>
<b>Tableau N°13:</b> Les compétences managériales.....	<b>149</b>
<b>Tableau N°14 :</b> La vision globale du management.....	<b>151</b>
<b>Tableau N°15:</b> Résumé de l'attitude du manager avec ses subordonnés.....	<b>153</b>
<b>Tableau N°16 :</b> Croisement de la variable attitude et comportement lors de la réunion....	<b>153</b>
<b>Tableau N°17 :</b> Croisement de la variable attitude et retard des subordonnés.....	<b>154</b>
<b>Tableau N°18 :</b> La classification des rôles défini par Mintzberg.....	<b>159</b>
<b>Tableau N°19 :</b> Les éléments de la planification.....	<b>163</b>
<b>Tableau N°20 :</b> Les différents profils managériaux du manager-dirigeant propriétaire.....	<b>175</b>
<b>Tableau N°21:</b> Les différents profils managériaux du manager-dirigeant salarié.....	<b>177</b>
<b>Tableau N°22 :</b> Comparaison des pratiques managériale du manager-dirigeant propriétaire et du salarié.....	<b>179</b>
<b>Tableau N°23 :</b> Les forces et faiblesses du diplôme et de la formation.....	<b>183</b>
<b>Tableau N°24 :</b> Les forces et faiblesses de l'expérience professionnelle.....	<b>183</b>
<b>Tableau N° 25 :</b> Les forces et faiblesses de la personnalité managériale.....	<b>184</b>
<b>Tableau N°26:</b> Les forces et faiblesses liées aux compétences.....	<b>184</b>
<b>Tableau N°27 :</b> les forces et faiblesses liées au style managérial.....	<b>185</b>
<b>Tableau N°28 :</b> Les forces et faiblesses liés aux rôles.....	<b>186</b>
<b>Tableau N°29 :</b> Les forces et faiblesses liées aux pratiques de gestion.....	<b>186</b>

## sommaire

**Introduction générale** ..... Erreur ! Signet non défini.1

### **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

Introduction ..... 8  
 Section 01 : Le profil socioprofessionnel ..... 9  
 Section 02 : Le profil managérial..... 13  
 Conclusion..... 54

### **Chapitre II : *Les pratiques managériales du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

Introduction ..... 55  
 Section 01 : Les systèmes de gestion au sein de l'entreprise..... 56  
 Section 02 : L'effet du manager sur la performance de l'entreprise..... 83  
 Conclusion.....92

### **Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne***

Introduction ..... 94  
 Section 01 : L'entreprise privée algérienne ..... 95  
 Section 02 : Le management au sein de l'entreprise algérienne ..... 101  
 Section 3 : L'acteur-manager dans le paysage algérien ..... 113  
 Conclusion..... 128

### **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

Introduction ----- 129  
 Section 01 : La méthodologie de la recherche ----- 130  
 Section 02 : Analyse du profil du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région  
 de Bejaia136  
 Section 03 : Les pratiques managériales du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la  
 région de Béjaia----- 162  
 Section 04 : comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant  
 salarié ----- 173  
 Conclusion ----- 189

**Conclusion générale** ..... 191

**Bibliographie**

**Annexes**

*Introduction*  
*générale*

### **Introduction générale**

Le manager est un personnage en vogue dans la société moderne, une appellation originaire du monde anglo-saxon variant selon la posture des auteurs. Le manager peut selon les cas, se voir comme un encadrant moderne, spécialiste de la mobilisation des hommes et capable de gérer ses équipes dans un environnement complexe et instable (Falcoz, 2004).<sup>1</sup> Il peut être aussi considéré comme quelqu'un qui obtient des résultats par d'autres personnes. (Selon un texte de la Harvard Business School). Il est ainsi différent des autres employés de l'entreprise et constitue un facteur clé de la réussite pour celle-ci.

À travers ses caractéristiques personnelles, sa position hiérarchique et son statut dans l'entreprise, son style de direction et enfin, l'influence des facteurs externes et internes liés à son organisation, le manager agit quotidiennement dans un environnement difficile. Il est confronté à une multitude de situations de diverses natures. À travers ses divers rôles et activités dans l'entreprise, ses compétences et son expérience, le cadre dirigeant agit et prend des décisions qui impacteront la pérennité de son entreprise dans son secteur d'activité<sup>2</sup>.

Le manager-dirigeant occupe une place stratégique, il prend des décisions et dispose d'un pouvoir discrétionnaire assez important lui permettant d'influencer significativement la performance de la firme qu'il dirige. Ce qui nous amène à dire que le manager dirigeant peut jouer un rôle important dans l'échec ou la réussite lesquels dépendent en grande partie de ses habiletés.

Ainsi, dans une économie compétitive, ce sont, avant tout, les qualités et les capacités des managers qui déterminent le succès d'une affaire, et qui, par voie de conséquence, permettent la survie (P.Drucker)<sup>3</sup>.

Des lors, l'influence que le dirigeant exerce sur la performance de la firme dépend certes de ses compétences managériales, de l'espace discrétionnaire qui lui est alloué (Hambrick et Finkelstein, 1987)<sup>4</sup>, mais aussi de son profil. Car en effet, les dirigeants diffèrent beaucoup dans leurs personnalités, leurs forces, leurs faiblesses, leurs valeurs et

---

<sup>1</sup>BARABEL (M), MEIER (O): *Manager : les meilleures pratiques du management*, DUNOD, Paris, 2006, P.165 ;

<sup>2</sup>GASSEMI (K), BOURNOIS (F) : *Caractéristiques et typologies des cadres dirigeants L'exemple marocain*, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2010/39 Vol. XVI, p.135-160. DOI : 10.3917/rips.039.0135, disponible en ligne à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2010-39-page-135.htm>;

<sup>3</sup>Cité par NIYUNGEKO (P) : *Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME : le cas du Burundi*, maîtrise en gestion des PME, université du Québec à Chicoutimi, juin 1993 ;

<sup>4</sup>CHEIKH (S) : *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Lille Nord de France, novembre 2010, p.24.

leurs croyances (Drucker, 1967), et leurs attributs ont un impact sur la performance de la firme (Kaplan et al. 2010 ; Bennendsen et al. (2008) Graham et al. 2009 ; Gabaix et Landier, 2008)<sup>1</sup>.

### **Le cadre conceptuel de la recherche**

Dans le cadre de la présente recherche, les termes managers et dirigeants seront utilisés comme des synonymes du terme manager-dirigeant, du fait que notre recherche cible en particulier ce type de manager.

Les recherches ayant eu pour objet d'études ce personnage sont multiples, En ce qui nous concerne nous avons choisi de présenter les recherches que nous avons jugées intéressantes pour notre étude parmi lesquelles celles traitées dans le travail de BEN HAMADI et CHAPPELLIER sur les Profils et culture des dirigeants de PME Tunisiennes.

La plus ancienne des typologies est celle de l'américain Norman Smith (1967) qui en observant des créateurs d'entreprise, les a classé en artisans et opportunistes en se basant sur les modes de gestion de l'entreprise.

L'artisan a peu de compétences techniques et de gestion et crée son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver un travail. Il profite d'un réseau de relations, ou tire parti d'une occasion qui se présente. Le travail constitue le centre d'intérêt de cet entrepreneur et il présente une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Contrairement à l'opportuniste, qui représente une manière de saisir intelligemment les possibilités qu'offrent les circonstances (Girin, 1996).

Même si cette classification est très discutable (Marchesnay, 1993), elle semble intéressante à condition de percevoir les éléments différenciant les opportunistes des artisans sous l'angle d'un continuum (Lorrain et Dussault, 1988). Et en se basant sur le même critère de classification, Laufer (1975) distingue quant à lui quatre types de dirigeants : le technicien, le manager, le propriétaire et l'artisan.

On retrouve aussi la classification de Marmuse (1992) établie selon le comportement stratégique et la gestion de l'entreprise à travers laquelle il identifie trois catégories : l'artisan, l'entrepreneur et le manager. Enfin, Marchesney (1993) propose un autre type de classification, fondée sur les aspirations des dirigeants et en différencie deux sortes de dirigeant le PIC et le CAP. Le PIC est mû par une logique d'action essentiellement patrimoniale. La transmission est un problème crucial, il refuse des associés extérieurs et

---

<sup>1</sup>CHEIKH (S), op.cit. p 26.

l'endettement bancaire. La croissance est tolérée seulement si elle ne remet pas en cause les objectifs prioritaires. Contrairement au CAP qui est mû par une logique de valorisation du capital, plutôt que d'accumulation. Il fait volontiers travailler l'argent des autres mais privilégie l'autonomie de décision.

Egalement nous considérons nécessaire de parler de celles ayant aboutis à la définition du rôle du manager au sein de son entreprise. Le premier à s'être penché sur ce thème est Fayol (1916) qui définit quatre fonctions : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, que remet en cause Mintzberg par sa célèbre recherche sur le rôle quotidien du manager qui pour sa part a abouti à la définition de trois catégories de rôles : les rôles de décision, les rôles informationnels et les rôles interpersonnels.

Pour réaliser ce travail nous avons choisi de traiter le sujet d'un angle plus managérial ce qui nous a amené à compléter le profil du dirigeant par d'autres éléments tels que la personnalité managériale, les compétences (classification de Katz), le style de management et les rôles selon la conception de Mintzberg.

### **Le contexte de la recherche**

Toute cette littérature nous a aidés à façonner le cadre conceptuel de notre recherche, que nous devons adapter au contexte de la recherche qui aura lieu en Algérie.

Un pays où il est difficile de parler de manager et de management, considérée jusqu'à l'heure comme une pratique émergente, car les entreprises publiques n'ont jamais été jusqu'à 1988 soumises aux contraintes de gestion dans le sens où on pourrait affirmer qu'il s'agissait plus d'administration que de management. Les seuls dirigeants connus pendant cette époque étaient ceux de l'entreprise publique. Le peu d'entre eux qui voulait se comporter comme des managers se retrouvaient enchaînés par le système et dépossédés de toute initiative.

Cela dit, malgré les maux d'une économie reposant sur les fonds publics et les profits pétroliers, toute une série d'entreprises ont émergé à la lumière des réformes économiques notamment à partir des années 2000, permettant au secteur privé de gagner du terrain, avec des PME et des groupes de grande envergure dont nous ne pouvons négliger la performance, parmi lesquels nous citerons : Cevital, Sim, Benameur, Soummam et IFRI.

Ce déploiement du secteur privé s'est accompagné par l'apparition du personnage de l'entrepreneur, une figure emblématique de la nouvelle économie nationale qui a fait l'objet

de nombreuses études parmi lesquelles celles réalisés par M.Madoui (2003)<sup>1</sup> et A.Gillet (2006).<sup>2</sup> Ces deux chercheurs ont abouti au recensement des typologies de dirigeants qui sont : Les reconvertis ou cadres, les contraints ou les ouvriers, les migrants, les héritiers et le propriétaire dirigeant de tradition entrepreneuriale.

Dans cet ordre d'idées, l'objet de cette recherche est centré beaucoup plus sur l'étude de l'aspect managérial qu'entrepreneurial de la personne dirigeante. D'où l'intérêt de la présente recherche qui se veut une contribution à la connaissance des managers dirigeants et leurs pratiques au sein de leurs entreprises. Ce qui nous amène à poser notre question principale comme suit :

### **Quels sont les caractéristiques des différents profils des managers dirigeants des entreprises privées algériennes ? Et comment gèrent-ils leur entreprise ?**

Plus précisément nous allons répondre aux questions suivantes :

- Qui sont les managers-dirigeants algériens et quelle est leur origine? leurs caractéristiques personnelles et leurs compétences ? et quels sont leurs profils ?
- Quel est le rôle du manager-dirigeant algérien? et quel est le style de direction adopté par celui-ci ?
- Quelles sont les principales pratiques managériales adoptées par les managers algériens ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons émis trois hypothèses selon lesquelles :

- H1. L'acteur manager-dirigeant au sein des entreprises privées algériennes, est de sexe masculin, issu de différentes trajectoires et est peu formé au management.
- H2. Les managers-dirigeants algériens jouent un rôle décisionnel en adoptant un style de direction autocratique et paternaliste.
- H3. Les managers-dirigeants algériens adoptent une démarche de gestion intuitive et leurs pratiques sont peu formalisées.

Dès lors, notre objectif en premier lieu est d'identifier les principales caractéristiques des managers-dirigeants de l'entreprise privée. Cette caractérisation s'appuiera sur deux types de variables issues de la littérature: des variables relatives aux caractéristiques

---

<sup>1</sup> MADOU (M) : *Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie*, entrepreneurs magrébins, terrain en développement, Edition Karthala – IRMC ; 2011.

<sup>2</sup> GILLET (A) : *Les entrepreneurs Algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique*, entrepreneurs et PME, Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004.

socioprofessionnelles (éléments historiques) et au profil managérial dans lequel nous avons regroupé quatre sous variables (personnalité managériale, compétences, style de management et rôle).

Le second objectif consistera à identifier les éléments liés au management de leur entreprise et le degré de formalisation de leurs pratiques managériales (planification, vision stratégique, la prise de décision, l'organisation, l'animation du personnel, la collecte d'information et enfin le contrôle de ses activités).

### **Méthodologie de la recherche :**

Pour atteindre l'objectif de notre réflexion, nous avons choisi de nous basée sur une conception constructive dont la finalité est de décrire les faits et de les analyser. Ainsi, notre travail s'inscrit largement dans une démarche exploratoire et descriptive. Exploratoire parce que les recherches sur le profil managérial du manager-dirigeant n'ont pas encore à notre connaissance été faites en Algérie. Descriptive parce que nos objectifs sont avant tout d'identifier les caractéristiques de ses différents profils et de clarifier leurs pratiques.

Pour répondre aux hypothèses posées, la présentation des résultats sera faite en adoptant la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire que le sujet sera traité dans un premier temps d'une manière générale pour identifier les caractéristiques du manager-dirigeant algérien et ses pratiques. Puis, nous procéderons à l'identification des différentes typologies et leurs spécificités. La classification se fera en deux étapes, la première consistera à distinguer les managers-dirigeants selon leurs origines. Puis, nous aspirons à identifier les typologies relatives à chacun d'entre eux en se basant sur le profil managérial. Notre objectif de par cette démarche est de pouvoir réaliser une comparaison entre les différents types de dirigeant recensés sur le plan managérial. Enfin, nous terminerons par une synthèse sur les forces et faiblesses de chacune des typologies du manager algérien.

Notre recherche se déroulera alors en deux phases : la première sera de réaliser une recherche documentaire (ouvrages, articles académiques et thèses...) dont l'objectif est d'élaborer une grille de lecture (questionnaire, test de la personnalité managériale) pertinente pour aborder le thème de recherche dans le texte algérien. La deuxième phase consiste une investigation empirique (collecte de donné à l'aide d'une part d'un questionnaire et d'un test de la personnalité managériale auprès d'un échantillon d'entreprise privé algérienne).

Ces deux outils ont pour objet de recueillir des données quantitatives et qualitatives. Nous avons opté pour l'administration en face à face, car elle permet de recueillir des informations plus complètes, plus détaillées et de meilleure qualité.

Le questionnaire comporte quatre (04) axes, regroupant chacun une série de questions ouvertes et fermées et des questions à choix multiples.

- Le premier axe porte sur les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, il vise ainsi à recueillir des données quantitatives sur ces dernières.
- Le deuxième axe nommé le profil du manager, comporte quant à lui des sous axes, le premier regroupe les éléments historiques du manager (fonction, âge, formation, expérience et origine). Le deuxième vise à recenser les compétences du manager. Le troisième sous axe a pour finalité d'identifier les différents styles de management pratiqués par le manager et enfin le quatrième et dernier sous axe porte sur la détermination du rôle qu'incarne le manager au sein de son entreprise.
- Le troisième axe de notre questionnaire nous permettra d'identifier les principales pratiques managériales. Il se décompose ainsi en cinq sous axes : le système de finalisation, le système d'organisation, le système d'animation, le système d'information et le système de contrôle.
- Enfin, le quatrième axe touche au lien qui peut y avoir entre le manager et la performance de son entreprise.

Quand au test de personnalité managériale, il vise à déterminer la structure de la personnalité managériale de chacun des enquêtés. Nous nous sommes inspirés des travaux de Franchic Barbron et Nathanael Morean<sup>1</sup> sur la découverte et le développement de la personnalité managériale.

### **Organisation du travail :**

Notre travail sera organisé en quatre chapitres. Le premier chapitre a pour objet la présentation d'une revue de la littérature des différentes approches managériales ayant traitées du profil du manager-dirigeant afin de bien clarifier ses différentes composantes à savoir : les éléments historiques, la personnalité managériale, les compétences, le style managérial et les rôles.

Le deuxième chapitre porte sur les pratiques managériales du manager-dirigeant. Il vise par là à définir les principales pratiques à aborder, qui sont pour notre cas : la finalisation

---

<sup>1</sup> BARBON (F), MOREAU (N) : *les sept talents du manager leader*, éditions Vuibert, Paris, 2013, p.95.

(planification, stratégie et la prise de décision), l'organisation, l'animation qui est centrée sur les relations de cet acteur avec ses subordonnés, la collecte d'information et enfin le contrôle. Également, un accent sera mis dans ce chapitre sur les facteurs influençant ces pratiques et la contribution du manager-dirigeant à la performance de l'entreprise.

Le troisième chapitre consiste à proposer un état des lieux du management de l'entreprise privée algérienne. Nous proposerons en premier lieu, une brève rétrospective sur l'entreprise privée. Puis, nous allons mettre en exergue les différents types de management connus au sein des entreprises algériennes et le cadre de la formation managériale en Algérie. Enfin, nous nous intéresserons aux différents profils des dirigeants des entreprises algériennes et plus particulièrement au manager-dirigeant de l'entreprise privée où il sera question de présenter les recherches ayant été faites sur son profil. Aussi, nous avons jugé intéressant de présenter le cadre législatif de sa fonction.

Enfin, le quatrième chapitre a dans un premier temps pour objectif de décrire la méthodologie et le déroulement de l'enquête. Puis, dans un second temps, la présentation des résultats selon trois étapes : le profil socioprofessionnel, managérial et les pratiques du manager dirigeant. Pour enfin conclure avec la comparaison entre les différents profils recensés.

## *Chapitre I*

*Le Profil du manager-dirigeant :  
Éléments historiques, personnalité, compétences, style  
managérial et rôles*

# **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

### **Introduction**

Le manager-dirigeant est une personne clé au sein de l'entreprise qu'il dirige, qu'elle soit grande, petite ou moyenne. Le développement et la performance de celle-ci reste affectée par la personnalité, les aspirations et les comportements de ce dernier. De ce fait nous avons estimé nécessaire d'étudier ce personnage sur lequel de multiples recherches ont déjà été menées. Ces recherches ont aboutit au recensement de nombreuses typologies en se basant d'une part sur l'analyse des caractéristiques personnelles et psychologiques et les objectifs poursuivis et d'autre part sur son rôle pivot et ses implications stratégiques et organisationnelles (Lefebvre, 1991 ; Lauriol, 1998 ; Daval, Deschamps et Geindre, 2002 ; Jaouen et Torres, 2008).<sup>1</sup>

Pour ce qui est de notre étude celle-ci consistera à déterminer une typologie de profils en décomposant ce profil en deux parties : la première traite de ce que nous appelons le profil socioprofessionnel qui regroupe les éléments historiques à savoir : l'âge, l'origine, la formation et l'expérience professionnelle.

La deuxième partie porte sur ce que nous avons nommé le profil managérial qui regroupe :

- La personnalité managériale, à savoir ses différentes façons d'agir, d'être et de voir les choses;
- Les compétences requises pour l'exercice de sa fonction de manager-dirigeant;
- Le style managérial adopté lors de sa gestion;
- Et enfin, les multiples rôles joués par ce dernier au sein de son entreprise.

Mais, avant de passer à la définition du profil socioprofessionnel et managérial du manager-dirigeant, nous commencerons par donner une définition de ce personnage.

---

<sup>1</sup>JAOUN (A) : *Typologie de dirigeants de très petite entreprise*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, volumes 23, 2010.

# **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

## **Section 01 : Le profil socioprofessionnel**

Dans cette première section, nous allons définir ce qu'est un manager-dirigeant, objet principal de notre recherche. En suite, nous déterminerons les différentes composantes du profil de ce personnage que nous avons décomposé en deux groupes, le premier regroupe les éléments historiques et le deuxième porte sur ce que nous avons nommé le profil managérial (personnalité managériale, compétences, le style et les rôles du manager-dirigeant).

### **1-1- Qu'est ce qu'un manager ?**

La figure du manager a connu une évolution depuis son apparition à nos jours. En effet, nous pouvons recenser plusieurs typologie à travers le temps, dont celle du manager-bureaucrate des années Maupassant, le manager- militariste des années après-guerre, celle du manager copain des années post-68, puis celle du manager-rambo des années quatre-vingt. Le début des années quatre-vingt-dix marque l'avènement du manager-comptable, figure d'un manager qui n'est pas totalement affranchi de toute considération bureaucratique, mais résolument tourné vers la notion de résultat et de rationalisation des moyens nécessaire pour y parvenir. Et enfin, nous assistons ces dernières années à l'émergence du manager moderne ayant gardé une très grande partie de sa logique profit mais tout en y ajoutant une nouvelle composante qui est celle de la responsabilité sociales et sociétale.

Cependant, même après cette brève rétrospective, nous constatons qu'il est toujours délicat de dater l'émergence de cette catégorie de managers. Comme le rappelle L. Boltanski<sup>1</sup> dans son travail sur les cadres, on ne peut pas dire qu'un groupe social existe naturellement, ainsi pour comprendre comment ce groupe fait corps, il nous faut chercher les éléments structurels ayant façonné cette catégorie, au point d'en faire une catégorie sociale (les managers comme personne collective à laquelle on peut s'identifier), et une catégorie mentale (son mode de perception et de représentation). Delà on se pose la question : qui est le manager? Et à laquelle nous allons répondre dans ce qui suit.

Au sens large, l'appellation manager s'applique à toute personne ayant une responsabilité dans le cadre de l'administration, de la gestion ou de la direction d'une entreprise. Il est ainsi différent des autres employés de l'entreprise et est le personnage clé, il se confond généralement avec son entreprise (Boitillier et Uzinidis, 1995).

---

<sup>1</sup>Pour plus de détails sur le sujet voir : Luc Boltanski, les cadres – la formation d'un groupe social, Paris, les éditions de minuit, collection le sens commun, 523 page, cité par Barabel et Meier dans Manageor P165.

# **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

Depuis les années 1960, les recherches distinguent généralement trois notions, le manager de proximité qui encadre au quotidien des subordonnés directs, le manager intermédiaire qui a pour particularité de gérer des équipes ou des sous-unités de l'organisation et enfin, on retrouve le dirigeant qui a un rôle essentiel tourné vers la mobilisation des ressources stratégiques, l'animation des équipes, ainsi que vers la gestion des savoirs collectifs et des réseaux productifs. En ce qui nous concerne nous nous intéressons au dernier type de manger, dont nous pouvons distinguer deux catégories à savoir :

## **1.1.1. Le manager-dirigeant propriétaire**

Ce terme désigne selon la définition de Gasse et Amboise (1982)<sup>1</sup>; un individu dont la participation au capital action de l'entreprise est majoritaire et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière. C'est quelqu'un qui a un grand besoin d'accomplissement et de réussite; il est créatif et a beaucoup d'initiative, il a confiance en lui et fait preuve d'audace, a un fort besoin d'indépendance et d'autonomie, est motivé, énergique, engagé et il aime les risques modérés. En d'autres termes, il est comme son nom l'indique, à la tête d'une entreprise dont il est à la fois le principal décideur et propriétaire. Il occupe en effet, dans son entreprise une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération. Souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparaît comme un être complexe doté d'une personnalité unique (Gasse, 1985). Filion (1991)<sup>2</sup> le décrit comme une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover. Cela dit, Gasse (1978)<sup>3</sup> distingue entre entrepreneur et propriétaire dirigeant, il souligne que l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise dont il est le fondateur, tandis que le propriétaire dirigeant peut assumer la direction d'une entreprise dont il n'est pas le fondateur. (Lalonde, 1985).

Enfin, nous pouvons dire que le manager-dirigeant propriétaire, est un intervenant aussi important qu'omniprésent. Il est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant. Il

---

<sup>1</sup>CHIRISHUNGU (C) : *la performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa*, Mars 2001, université du Québec, p.17 ;

<sup>2</sup>Idem, P.18 ;

<sup>3</sup>NIYUNGEKO (P) : *Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME : le cas du Burundi*, maîtrise en gestion des PME, université du Québec à Chicoutimi, juin 1993, p.14.

# **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

est impliqué directement dans les opérations mais aussi dans les activités de nature administrative; ce qui implique de sa part d'être polyvalent, généraliste, d'avoir des bonnes connaissances dans le domaine de la gestion et d'être en mesure de pratiquer une gestion quotidienne.

## **1.1.2. Le manager-dirigeant salarié**

Le manager-dirigeant salarié dispose d'attributions spécifiques à la tête de l'entreprise, il assure la fonction de direction, par opposition à une simple participation à l'administration. Cette fonction de direction, au sens strict, comporte un double pouvoir : celui de prendre la décision et celui de l'exécuter ou de la faire exécuter. Ils exercent une activité de pilotage stratégique [...] il n'est pas soumis à une hiérarchie fonctionnelle mais d'avantage à une hiérarchie politique, économique et financière (Bonnet et Bonnet, 2003)<sup>1</sup>. Selon Bournois et Roussillon (1998)<sup>2</sup>, les managers-dirigeants salariés sont investis d'une responsabilité dans le développement stratégique de l'organisation, ils bénéficient d'un haut degré d'autonomie et d'une réelle capacité de décision et enfin ils relèvent d'un mode de désignation et de rémunération spécifique.

## **1.2. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant**

Un profil est l'ensemble des caractéristiques mentales innées et construites d'un individu elles guident son comportement et sa perception des choses.

Le profil est souvent analysé à travers un certain nombre de déterminants, dont nous avons choisi les éléments historiques que nous exposons dans les points suivants :

### **1.2.1. Les éléments historiques**

Les éléments historiques constituent l'essence de la personne du manager-dirigeant. Nous avons choisi d'aborder dans notre recherche : l'âge, l'origine, la formation et l'expérience au travail. Car nous estimons qu'ils ont une influence sur le comportement du manager lors de l'exercice de sa fonction.

#### **1.2.1.1.L'âge**

Des études montrent que des âges différents correspondent à des motivations différentes et, partant des attitudes, des comportements, et des actes différents. L'âge est un

---

<sup>1</sup>BARABEL (M), MEIER (O), op.cit, P.175 ;

<sup>2</sup>Idem, p.174.

## Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

facteur qui met en évidence les démarcations dans le comportement. C'est pour cela qu'il est intéressant de l'intégrer dans la définition du profil.

### 1.2.1.2.L'origine du manager

La distinction entre les deux figures de manager recensées précédemment relève de la différence d'origine de chacun d'entre eux ; ce qui expliquera le niveau de mérite dans l'ascension au pouvoir. En effet être le fondateur ou le fils de ce dernier, et y avoir été parachuté du fait d'être un haut fonctionnaire ou alors avoir gravi chaque marche pour parvenir au sommet ne signifie pas la même chose. A ce sujet, Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouro<sup>1</sup> définissent une typologie des dirigeants qui qualifie le mode d'accès au poste de dirigeant selon trois atouts : l'atout-Etat, l'atout-capital et l'atout-carrière. A l'intérieur de chacun des atouts, les auteurs précisent un ensemble de sous-atouts.

- a. **L'atout-Etat** : correspond aux dirigeants qui sont parvenus à leurs fonctions via plusieurs sous atouts : Les grands corps, les cabinets ministériels, le simple passage par la haute administration, les activités et/ou amitiés politiques.
- b. **L'atout-capital** : Parmi les détenteurs de cet atout on distingue les fondateurs, les héritiers, les héritiers-fondateurs et les membres de grandes familles. Alors que les fondateurs ont le mérite d'avoir créé une entreprise qui a prospéré, les héritiers ont eu avant tout la chance de naître au bon endroit. Les membres de grandes familles quant à eux ont pu tirer parti de leur nom prestigieux pour favoriser leurs entreprises.
- c. **L'atout-carrière** : les manager de cette catégorie doivent leur ascension aux performances réalisées durant leur carrière (promotion interne ou recrutement externe). Certains ont gravi les échelons au sein de l'entreprise qu'ils dirigent, on parle alors du sous-atout carrière-maison. D'autres ont fait leur carrière dans une entreprise différente, on parle de sous-atout carrière-mobile. Les premiers sont définis comme des patriotes de l'entreprise puisqu'ils ont évolué dans la culture de leur firme et en connaissent bien les rouages, alors que les seconds restent souvent façonnés par la culture de l'entreprise dans laquelle ils ont fait leur carrière.

---

<sup>1</sup>Co-fondateurs et co-animateurs de l'observatoire des dirigeants au CNRS français.cité par CHEIKH (S) : *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Lille Nord de France, novembre 2010, p.55.

# **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

## **1.2.1.3.La formation**

La formation du dirigeant constitue le critère factuel le mieux étudié dans la littérature (Julien, 1997 ; Lavigne, 2002). Elle considère principalement le type d'études poursuivies, plus que les compétences réellement acquises. Le manque de spécialisation de la part du dirigeant est reconnu entre autres par Van Caillie (2002); en effet, le dirigeant est souvent passé d'une formation technique au management, dont il a une vision très globale.

## **1.2.1.4.L'expérience professionnelle**

L'expérience professionnelle du dirigeant, souvent englobée dans la formation, est aussi analysée (Duchéneau, 1996). Elle est définie par l'éventuel passage dans une grande entreprise ou dans une entreprise d'un autre secteur d'activité, par l'ancienneté dans le poste, et par le savoir-faire managérial.

## **Section 02 : le profil managérial**

Il est en effet, difficile de parler d'un seul profil-type de manager-dirigeant. Cela est principalement lié au fait que les managers-dirigeants sont des individus, et chacun de ces individus qualifiés de manager ont une personnalité, des compétences distinctes, adoptent des styles managériaux différents et jouent des rôles distincts lors de la gestion de leurs entreprise. Delà, nous avons pensé à regrouper ces quatre éléments en ce que nous avons nommé le profil managérial, qui sera abordé au fil de cette partie. Et comme premier point nous avons choisit de commencer par la personnalité managériale, à travers laquelle nous identifierons les principaux caractères managériaux liés à la personnalité intrinsèque du manager-dirigeant et de son environnement comme le souligne Bodeau, 1994, il n'y a aucune raison de penser que le dirigeant d'une entreprise puisse se débarrasser de sa propre identité-physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective.

## **2.1.La personnalité managériale**

Avant d'aborder la notion de la personnalité managériale nous avons jugé nécessaire de définir en premier lieu, le concept de la personnalité qui a été traitée et développée différemment par de nombreux chercheurs.

# Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

## 2.1.1. Définition de la personnalité

Pour Allport (1937)<sup>1</sup> la personnalité, est l'organisation dynamique interne à l'individu, des systèmes psychophysiques qui déterminent son adaptation particulière à l'environnement. Alors que pour Bloch et al. (1997), la personnalité constitue un ensemble de caractéristiques affectives, émotionnelles, dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve. Enfin, selon Triandis et Suh (2002), celle-ci représente une configuration de cognitions, d'émotions et d'aptitudes activées lorsque les situations stimulent leur expression. Ainsi, la personnalité assure à l'individu son originalité fondamentale, sa particularité (De Montmollin, 1965)<sup>2</sup>.

La majorité des différentes conceptions de la personnalité souligne l'importance de l'interaction avec le milieu social dans lequel, par lequel et pour lequel la personnalité se constitue et se manifeste (Collins et Gunnar, 1990)<sup>3</sup>. De là, il apparaît, malgré sa stabilité, que la personnalité évolue également en fonction des expériences et de l'environnement de l'individu et ne découle pas uniquement de son caractère inné.

Pour résumer, la difficulté de définir le concept de personnalité tient certainement au fait que ce dernier est relativement complexe et abstrait, dès lors il existe plusieurs théories qui appréhendent chacune cette notion sous un angle et dans un objectif différent, ce qui nous amène à dire qu'il n'existe pas à ce jour de définition précise et communément admise de la personnalité. Sur la base de ces réflexions et des principales références en ce domaine, nous retenons donc dans le cadre de la présente recherche la définition suivante du concept de personnalité : c'est un ensemble de traits de caractère à l'origine de comportements différents lors d'une situation donnée.

L'objectif de notre recherche étant d'aboutir à la détermination des différents caractères de la personnalité du manager et les traits propres à chacun, nous amène à aborder la théorie des traits de la personnalité qui s'inscrit dans une démarche descriptive de la

---

<sup>1</sup>SAUCIER (G), GOLDBERG (L.-R) : *Personnalité, caractère et tempérament : la structure translinguistique des traits Personality, character and temperament: the cross-language structure of traits*, Psychologie française 51 (2006) 265-284 ;

<sup>2</sup>De MONMOLLIN (G) : La notion d'interaction et les théories de la personnalité, *Les modèles de la personnalité en psychologie*, 1965. Disponible sur : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy\\_00035033\\_1954\\_num\\_54\\_1\\_30164](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_00035033_1954_num_54_1_30164);

<sup>3</sup>COLLINS (A.W), GUNNAR (M) : *Social and personality development*, *Annual Review of Psychology*, 41, 387-416, 1999. Disponible sur : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy\\_0003-5033\\_1954\\_num\\_54\\_1\\_30164](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003-5033_1954_num_54_1_30164)<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.41.020190.002131?journalCode=psych>.

# Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

personnalité que nous allons par la suite adapter bien évidemment au contexte de notre recherche.

## **2.1.1.1. La théorie des traits de personnalité**

En nous basant sur la théorie des traits de personnalité, initiée par le psychologue Allport (1937), qui fut l'un des premiers à utiliser le terme « trait » de personnalité. Ces conceptions de la personnalité (« les traits ») postulent :

- Que les individus possèdent des prédispositions à répondre d'une certaine manière dans des situations diverses ;
- Que chaque personne est unique en fonction de la configuration de ces prédispositions (traits) de personnalité.

Et selon Hogan (2004)<sup>1</sup>, le terme de personnalité peut se décliner en deux définitions. La première définition renvoie à la manière dont une personne est perçue par les autres. C'est l'équivalence de la réputation. La deuxième définition renvoie à la personnalité perçue par l'acteur lui-même. C'est l'équivalence de l'identité de la personne. La théorie des traits de personnalité apporte un éclairage sur les dimensions de la personnalité. Son principal avantage réside dans le fait que les traits de personnalité sont censés perdurer dans le temps et déterminer les comportements des individus.

La théorie des traits de personnalité considère que chaque action individuelle est sous-tendue par un ou plusieurs traits de personnalité. Selon Hogan (2004)<sup>2</sup>, cette théorie possède trois principes :

- Les traits sont réels, ils existent à l'intérieur de nous-mêmes ;
- Notre personnalité peut être décrite en termes de traits ;
- Nos actions peuvent être décrites en termes de traits.

Il s'agit donc d'une approche intéressante et pertinente pour décrire la personnalité des individus mais aussi leurs actions. Ainsi, les traits de personnalité des individus jouent un rôle dans l'action de l'individu.

Adaptée à notre objet d'étude qui est la personnalité du manager, nous identifions sept visages ou caractères managériaux d'un dirigeant et chacun d'eux est une combinaison de traits liés à sa façon de penser, de s'exprimer, d'être et d'agir.

---

<sup>1</sup>GÉRAUDEL (M): *Les retombées du réseau personnel du dirigeant d'entreprise : la personnalité a-t-elle un rôle ?*, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, P.07 ;

<sup>2</sup>Idem, p.06.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

Le tableau suivant résume les principaux traits composants chacun des caractères managériaux.

**Tableau 01:** Les principaux traits de caractère associés aux différents visages du manager

Le caractère managérial	Les traits de caractère managérial			
	Façon de penser	Façon de s'exprimer	Façon d'être	Façon d'agir
Leader	orienté futur, visionnaire	charismatique, colorée, métaphorique, persuasive	panache, élégance, présence, énergie, extraversion,	centrée sur les enjeux et le changement et le déploiement d'une vision, challengeant
Entrepreneur	orientée objectifs et résultats, centrée et structurée, pragmatique	directe, pragmatique, orientée « faire »	ancrée, centrée, solide, dans l'action et l'affirmation	opérationnelle, sur le terrain, entreprenante, entraînant
Créateur	orienté avenir, créative, heuristique	colorée, métaphorique, enthousiaste, décalée, impertinente	originale, transgressive, en mouvement	centrée sur la créativité, l'innovation, dans l'expérimentation
Expert	orientée passé, introspective, analytique	posée, calme, centrée sur l'écoute, synthétique, docte	centrée, posée, mature, incarné, « sois parfait »	dans le « faire faire », centrée sur le retour d'expérience, la capitalisation
Communicant	orienté solutions, stratégique systémique	ciblée, séductrice, diplomate	tournée vers l'autre, élégante	centrée sur la mise en relation, la communication

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

Régulateur	orientée faits, informations, méthodologique, analytique	détaillée, précise, fortement structurée	centrée sur la tâche, « sois parfait », introvertie	centrée sur les process, une chose après l'autre, importance des règles
Animateur	orientée présent, tournée vers l'autre	Directe, simple, enthousiaste, affective	ancrée dans l'instant, conviviale, joviale, « fait plaisir »	centrée sur la qualité du lien, l'appartenance, la solidarité

**Source :** adapté de Babron (F) et Moreau (N), *les sept talents du manager leader*, éditions Vuibert, Paris, 2013 ;

Dans la littérature le trait psychologique de motivation le plus souvent avancé est le need of achievement (besoin de réalisation personnelle, d'accomplissement, plus que d'argent). Il n'est pourtant pas accepté par tous. Le locus of control (sentiment de capacité de contrôler sa destinée, de contrôler les événements autour de soi, pouvant expliquer les blocages liés à la délégation) est également souvent cité. Cependant, un dirigeant adopte une posture ou une autre selon ses aspirations liées au trait de sa personnalité. Dès lors ses motivations diffèrent selon le caractère dominant de sa personnalité. Ainsi à partir de chaque caractère cité en haut nous pouvons identifier les motivations de chacun d'eux : pour le leader sa principale motivation consiste en le dépassement de soi, alors que l'entrepreneur poursuit plus tôt le pouvoir et contrairement au créateur joueur dont la finalité est l'innovation, le régulateur cherche la responsabilité pouvant lui assurer la sécurité, enfin le communicant est poussé par la recherche de la reconnaissance, et l'animateur quant à lui est en quête d'appartenance.

Cela dit, Il est important de bien considérer que les sept caractères managériaux sont présents chez tout manager, ils expriment chacun des talents particuliers leur permettant de faire face aux différentes situations managériales auxquelles ils sont confrontés. Chacun de ces caractères est relié aux autres, en un ensemble non fractionnable dont les interactions et la

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

façon dont ils s'organisent constituent la personnalité managériale du dirigeant que nous développerons dans ce qui suit.

### **2.1.1.2. Définition de la personnalité managériale**

Le concept de Personnalité Managériale a été défini en analysant à la fois de quoi celle-ci est faite, la manière dont elle se construit, et son incidence sur la performance globale de l'organisation.

Pour commencer la personnalité managériale correspond à l'ensemble des comportements du dirigeant en situation de management (Barbon et Moreau, 2013). Celle-ci est bien évidemment directement reliée à la personnalité profonde de ce dernier, elle intègre :

- Ses modes de représentation de la réalité (la façon dont le dirigeant voit le monde de l'entreprise, son métier, son environnement, son marché, sa place dans l'organisation, sa fonction, les situations auxquelles il est confronté) ;
- Ses façons de penser et de s'exprimer ;
- Ses façons de ressentir ;
- Ses façons d'être ;
- Ses façons d'agir.

Elle exprime la manière dont le dirigeant se présente à ses interlocuteurs : ses collaborateurs de tous niveaux, ses pairs, ses supérieurs, mandataires, partenaires, clients, fournisseurs et traduit des savoir être et des savoir faire, issus de talents innés et de talents acquis, d'expériences et de formations passées, elle est ainsi le signe de la singularité d'un manager.

Mais aussi, elle dessine l'influence de l'environnement dans lequel le dirigeant évolue à savoir la culture managériale dominante, les exigences de sa fonction et de ceux qui l'ont mandaté, les caractéristiques de l'organisation qu'il dirige, le contexte, les situations rencontrées, ...

La personnalité managériale correspond à la fois à la façon dont les autres perçoivent le dirigeant et à la façon dont il se voit lui-même. Cette « image de soi » du dirigeant évolue en fonction des expériences, des stimuli qu'il reçoit de la part de son environnement. Elle l'amène à faire évoluer ses modes de penser, d'être et d'agir.

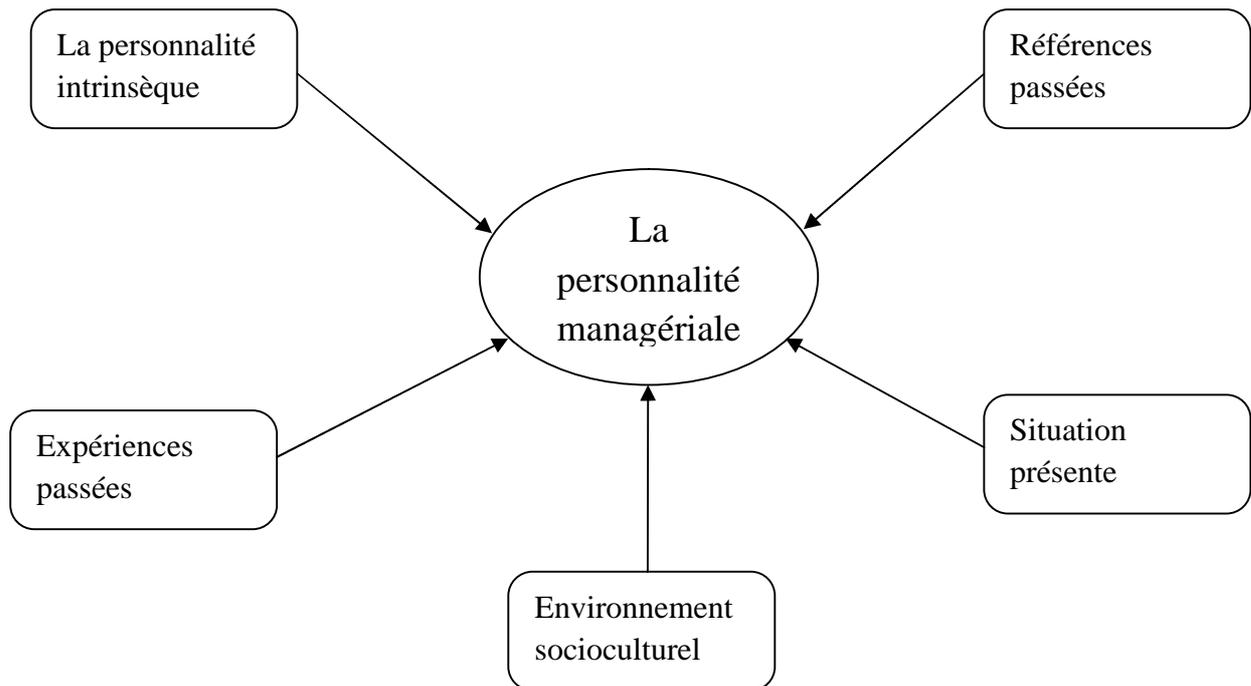
L'origine de sa personnalité managériale est à rechercher à la fois dans sa personnalité intrinsèque, dans ses références passées en termes de figures d'autorité (familiales puis

## Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles

---

professionnelles), dans son parcours professionnel et les expériences vécues, dans la situation présente et ses conséquences pour lui, enfin dans l'environnement socioculturel dans lequel il gravite.

**Figure 01** : L'origine de la personnalité managériale



**Source** : BABRON (F) et MOREAU (N), *les 7 talents du manager leader*, éditions Vuibert, Paris, 2013, P.136.

La personnalité de l'individu est fortement influencée par son environnement, les messages qu'il reçoit et les modèles qu'il rencontre. Ainsi, comprendre la personnalité de l'individu à un moment donné nécessite de mesurer les influences auxquelles il a été confronté, les expériences qu'il a vécues, la manière dont il les a traversées, et aussi l'environnement actuel dans lequel il évolue.

D'autre part, l'individu vit dans un processus continu de croissance et de changement. Il conserve à tout moment la possibilité de revisiter ses représentations du monde, ses croyances, ses comportements, et faire ainsi évoluer sa personnalité.

# Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

## **2.2. Les compétences du manager**

Aujourd'hui, le concept de compétence a pris une place prépondérante dans le domaine du management. Des outils sont quotidiennement utilisés dans les entreprises afin d'identifier, mesurer et développer les compétences des collaborateurs. Cependant, l'objet de cette section est d'identifier les compétences nécessaires au manager-dirigeant pour une meilleure gestion de son entreprise. Mais avant, nous allons proposer une revue de littérature pour définir la notion de compétence qui a été traitée de différentes manières. Certains auteurs l'ont abordée en tant que caractéristique propre des personnes, d'autres l'ont supposée comme un attribut humain universel, d'autres encore l'ont rattachée à des contextes particuliers. Mais, plusieurs l'ont associée à la performance ce qui nous amène à parler de la polysémie du mot et de la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses » (Laroche et al. 1998, p. 15)<sup>1</sup>. Dans ce qui suit nous développerons cette notion en général puis nous l'étendrons à l'entreprise et son principal acteur le manager-dirigeant en déterminant les types de compétences nécessaires à ce dernier.

### **2.2.1. Définition de la notion de compétence**

Bien que la notion de compétence ne soit pas facile à circonscrire, notre objectif sera de faire un survol des différentes approches ayant contribué à la définition de celle-ci parmi lesquelles la conception nord-américaine.

Dès 1959, White (dans Horton, 2000)<sup>2</sup> identifiait les traits humains comme étant des compétences. Toutefois, les auteurs s'accordent pour dire que la tête de fil de l'approche américaine en matière de compétences, est le psychologue McClelland (1973) qui a fait émerger la notion de « competency ». Son objectif était de fournir des outils de recrutement valides qui permettent de prédire la performance humaine et de réduire les biais des traditionnels tests d'intelligence et d'aptitudes. A cet effet, il affirme que ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance car, selon lui, deux travailleurs ayant le même diplôme et les mêmes aptitudes peuvent avoir des performances différentes sur le terrain. En effet, McClelland (1973) considère les compétences comme : les

---

<sup>1</sup>LOUFRANI-FEDIDA (S), SAINT-GERMES (E) : *Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation*, @GRH, 2013/2 n° 7, p. 13-40. DOI : 10.3917/grh.132.0013, Article disponible en ligne l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>;

<sup>2</sup>ABDELHADI (N) : *Identification des compétences par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel* », thèse de doctorat en administration, université du Québec, Montréal, juin 2009, p.15.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

composantes de la performance associés aux résultats de la vie. «Components of performance associated with elusters of life outcomes».

Et selon Parlier et Gilbert (1992)<sup>1</sup> la compétence est : « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donné».

D'autres développements du concept montrent une évolution vers une définition plus comportementale de la compétence. L'American Compensation Association (1996)<sup>2</sup> définit la compétence comme une combinaison de savoir-faire, de connaissances, de comportements (générateurs de performance) et d'attributs personnels qui contribuent à améliorer la performance individuelle et la réussite des organisations. C'est pourquoi la notion de compétence doit être approchée comme un processus au lieu de l'assimiler à des ressources puisqu'il n'y a compétence que lorsque ces ressources sont mises en œuvre dans l'action.

Aussi, la compétence est assimilée parfois à la capacité technique ou le savoir-faire, au savoir cognitif intangible et même au savoir être ou à l'intelligence comportementale. Elle désigne les habiletés que doivent avoir des personnes pour accomplir leurs fonctions et jouer leurs rôles d'une manière efficace (Pelletier, G, 1996).<sup>3</sup>

Pour plusieurs auteurs, pourtant la compétence est différente de la connaissance (Karray, Z, 2003 ; Azoulay, N et Weinstein, O, 2000; Pastré, P, 1999; Chandler, A, 1992).<sup>4</sup> Seule la compétence est attachée à la situation de travail alors que la connaissance est universelle.

En effet, la compétence est indissociable de l'action (Veltz P., et Zarifian, Ph., 1994).<sup>5</sup> Donc l'intérêt accordé au contexte dans lequel s'exerce une compétence veut dire qu'un individu peut être compétent dans un contexte et pas dans un autre.

### **2.2.1.1.La notion de compétence au sein de l'entreprise**

Depuis plus de trois décennies, le concept de compétence est largement utilisé dans le domaine du management. Ainsi, le lien de causalité entre compétences et performance a été reconnu depuis longtemps par les chercheurs en management (Katz, 1965 ; Mintzberg,

---

<sup>1</sup>ABDELHADI (N), op.cit, p.26 ;

<sup>2</sup>Idem, p.23 ;

<sup>3</sup>BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z) : *Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 n°226-227, p. 133-146.P135, Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>;

<sup>4</sup>Idem, p.135 ;

<sup>5</sup> BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z), op.cit, p.136.

## Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

1980).<sup>1</sup>En somme, le management de l'entreprise requiert un certain nombre de connaissances et de compétences dont dépend son succès.

En poursuivant notre inventaire des différentes conceptions de la compétence et toujours en relation avec réflexion qui est l'identification des compétences dans l'entreprise et plus précisément les compétences nécessaires au manager dirigeant, nous mobiliserons. Les travaux de Boyatzis (1982)<sup>2</sup> menés sur les compétences managériales, où la compétence est définie comme une caractéristique sous-jacente d'une personne qui peut être un motif, un trait, une habileté, un aspect de l'image de soi ou du rôle social, ou un corps de connaissances qu'elle emploie. L'auteur précise ainsi que les compétences sont des caractéristiques reliées (de façon causale) à la performance efficace ou supérieure au travail. Il est donc évident que la possession de ces caractéristiques précède et mène à cette performance. Elle est considérée à cet effet par Lorino (2000), comme étant la source de la valeur.

Dans ses travaux sur la compétence, Durand (2000)<sup>3</sup> distingue trois dimensions à la base de ce concept :

- les connaissances ou le savoir ;
- les pratiques ou le savoir-faire ;
- les attitudes ou le savoir-être.

Aussi, la compétence est définie comme l'ensemble des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage (Tarondeau, 1998).<sup>4</sup>

On retrouve deux sortes de compétences à l'enceinte d'une entreprise ; d'une part il y'a les compétences collectives qui sont propres à un groupe de collaborateurs qui réussissent à être plus performant en travaillant ensemble, d'une autre part il y'a les compétences individuelles qui sont propres à chaque personne. C'est à cette dernière sorte que nous nous intéresserons en l'occurrence les compétences du manager dirigeant. Mais, avant cela une

---

<sup>1</sup>AOUNI (Z), SURLEMONT (B) : *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive*, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, P.05 ;

<sup>2</sup>ABDELHADI (N), op.cit, p.16 ;

<sup>3</sup>BAYAD (M), BOUGHATTAS (Y) : *Métier d'entrepreneur : Etude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences*, p.03 ;

<sup>4</sup>BAYAD (M), BOUGHATTA (Y), SCHMITT (C) : *Démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences*, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'entrepreneuriat, P.02.

## Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

brève synthèse de la définition de celles-ci nous semble nécessaire. Ainsi parmi les auteurs l'ayant définie ; Le Boterf, 1994 ; Defélix, 2003 ; Retour, 2005 ; Retour *et al.* 2009 ; Dietrich *et al.* 2010)<sup>1</sup>, nous retenons la notion de compétences individuelles comme étant la capacité d'un individu, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Cette définition présente l'intérêt de décrire à la fois la nature et les conséquences de la compétence. D'une part, au niveau de la nature de la compétence individuelle, c'est encore le triptyque, résonnant comme un slogan, du « savoir, savoir-faire, savoir-être », qui représente, dans la pratique, l'une des définitions de la compétence individuelle la plus répandue (Courpasson *et al.* 1991 ; Durand, 2000). Même si ce triptyque fait l'objet de nombreux débats et critiques, son principal intérêt est son caractère didactique : il est simple, compréhensible et facile à retenir.

D'autre part, au niveau des conséquences de la compétence individuelle, les définitions proposées notamment par Meignant (1990), Gilbert *et al.* (1992) ou encore Le Boterf (1994), montrent que la compétence individuelle est fortement contingente à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte. Un individu n'est pas compétent en lui-même mais par rapport à quelque chose. En effet, des personnes qui possèdent des connaissances ou des capacités peuvent ne pas savoir les mobiliser de façon pertinente en situation de travail. Par conséquent, c'est la situation qui révèle les compétences réelles détenues par l'individu. C'est ainsi que la définition de la compétence individuelle a été initialement pensée de manière très « contextualisée ». Par conséquent un individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales (Ben Ammar Mamlouk, Z., 2005)<sup>2</sup> qui lui serviront à faire face à la diversité des situations de travail.

Dans cette ligne de compte, nous allons procéder à l'identification des différentes compétences indispensables au manager dont le métier exige l'acquisition et la mobilisation de compétences multiples et souvent transversales. Et outre les compétences techniques indispensables à l'exercice de son métier de base, des compétences relationnelles et managériales deviennent essentielles pour la réussite du dirigeant (Bénédic, Boughattas et

---

<sup>1</sup>LOUFRANI-FEDIDA (S), SAINT-GERMES (E) : *Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation*, @GRH, 2013/2 n° 7, p. 13-40.p.16. DOI : 10.3917/grh.132.0013. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>;

<sup>2</sup>BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z), *op.cit.*, p.136.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

Schmitt, 2007), ainsi, Katz(1974)<sup>1</sup> détermine trois familles de compétences concernant le gestionnaire efficace :

- Les compétences techniques qui représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité); variant en fonction de l'entreprise de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le dirigeant.
- Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systématique) ; désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement (Beaucourt et Louart, 1998) afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées. Comme le souligne Mintzberg, la compétence d'un manager dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail. A ce propos, Hatchuel (1994) distingue deux types de compétences cognitives : d'une part, les compétences qui permettent de « savoir comprendre », d'autre part les compétences qui permettent de « savoir combiner ».
- Les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles), concernent notamment les capacités à motiver autrui, à mobiliser et entraîner autrui autour d'objectifs communs mais aussi les aptitudes à diriger et fédérer, se faire respecter, à développer autrui, à agir et prendre des initiatives, ainsi qu'à engager sa responsabilité.

Dans la même logique, Pelletier, G (1996)<sup>2</sup> identifie quatre compétences ; les compétences techniques, les compétences relationnelles, les compétences culturelles et les compétences symboliques dont l'importance dépend de la fonction à accomplir. Et de son côté, Bergeron (1997) parle du même nombre de compétences mais avec des appellations différentes. Il s'agit des compétences liées au domaine technique, des compétences liées aux relations interpersonnelles, des compétences liées à la conceptualisation et des compétences liées à la communication.

---

<sup>1</sup>BARABEL (M), MEIER (O), op.cit, p.197;

<sup>2</sup>BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z), op.cit, p.136.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

Quant à Lorrain, Belley et Dussault, ils proposent, sur la base d'une enquête quantitative menée auprès de 300 propriétaires dirigeants en 1998<sup>1</sup>, une liste de 39 compétences réparties en douze axes : identification d'opportunités (produits services désirés, stratégies gagnantes...), vision stratégique (idée de son entreprise dans quelques années, idée du marché dans 2 – 3 ans...), gestion du réseau d'affaires (gestion des relations profitables, contacts avec des gens utiles), gestion de son temps (gestion équilibrée du temps, planification du repos), gestion de son travail (travailler de longues journées, être efficace dans des tâches ambiguës...), gestion financière (acquisition du capital, gestion des actifs à long terme...), gestion marketing (étude de marché, vente, fidéliser les clients...), gestion des opérations (contrôle des coûts, des inventaires...), gestion du personnel (effectifs, techniques d'embauche, rémunération...), gestion des lois et des règlements (s'informer sur les lois et règlements, sur les programmes gouvernementaux...), négociation d'affaires (persuasion, efficacité, calme et objectivité), prise de décision (décisions importantes, conséquences des décisions).

Enfin, nous dirons que les compétences dépendent alors des caractéristiques personnelles de l'individu, de sa motivation et du contexte dans lequel il exerce sa compétence professionnelle. Elle est de ce fait organisée autour d'un système d'interaction entre différentes composantes (savoir, savoir faire, savoir être, savoir évoluer,...) et elle est dynamique c'est-à-dire les compétences changent par le fait même du changement des connaissances. C'est ainsi que les compétences individuelles se modifient au cours du processus interactif et cumulatif d'innovation, puisque les connaissances créées et acquises se capitalisent sous des formes tacites et codifiées (Divry, C et al, 1998 :123).

Et selon de certains chercheurs tels que Ibrahim et Goodwin sur les facteurs d'échec et de succès des très petites entreprises, ces derniers ont montré que les compétences du dirigeant sont l'une des principales conditions, sinon la condition essentielle, du succès d'une très petite entreprise. Ainsi, les différentes compétences énumérées précédemment sont nécessaires à l'efficacité du dirigeant et à la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>LOUÉ (C), BARONET (J) : *Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel*, *Entreprendre & Innover*, 2011/1 n° 9-10, p. 50-58. DOI : 10.3917/entin.009.0050 Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2011-1-page-50.htm>.

# Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

## **2.3.Approches théoriques sur les styles de management**

Chaque manager adopte un style de management bien différent pour diriger ses collaborateurs. Mais, Qu'est-ce que le concept de styles de management ? Les styles de management s'identifient-ils simplement à l'homme (personnalité) comme Comte de Buffon le prétend ou, expriment-ils uniquement la pensée de l'homme (comportement) selon le point de vue de Reverend Samuel Westley ou, constituent-ils enfin, un cadre théorique de réflexion beaucoup plus complexe comme se le demande Van Maanen (1995) ? Le champ d'étude sur les styles de management dans les organisations n'est pas nouveau (Muller 2004). Dans ce point, nous tentons de faire le tour de ces questions.

En effet, la revue de la littérature, nous livre plusieurs cadres théoriques des styles de management, susceptibles d'être classés en deux grandes catégories :

→ Les théories classiques de styles de management, parmi lesquelles on distingue les unes appartenant aux approches par les « traits » (Gibb 1947, Stogdill 1948, Mann 1959) ou comportementales (Douglas 1960, Likert 1961, Blacke et Mouton 1964), les autres étant issues des théories contingentes (Lorsch et Lawrence 1967, Fiedler 1967, Hersey et Blamchard 1973, Vroom et Yetton 1973, Mintzberg 1973)<sup>1</sup>.

Ces différentes théories classiques traitent généralement des relations entre le leader héroïque et ses subordonnés dans une perspective beaucoup plus universelle et du « one best way of leading or managing »;

→ Les théories modernes de styles de management qualifiées par Bryman (1996) de « new leadership theories »<sup>2</sup> peuvent être classées en deux catégories : les théories qui traitent de la culture d'entreprise dans une vision stratégique (Burns 1978, Peters et Waterman 1982, Austin 1985, Goold et Campbell 1987, Bennis 1989, Nanus 1992, Conger 1998), mais toujours dans le sens du « one best way of leading or managing » ; et les théories fondées sur la culture nationale (Hofstede 1980, Harris 1982, D'Iribarne 1989, Thurley et Wirdinius 1989, Calori et De Woot 1994, Stewart et al. 1994, House et Javidan 2002) qui défendent l'approche de contingence.

Le caractère épars des différentes analyses des styles de management a conduit Bryman (1996) à les classer en quatre grandes catégories : l'approche des traits, l'approche des « styles », l'approche de contingence et le « nouveau leadership ». Une autre catégorisation fort

---

<sup>1</sup>GRONINGEN (R), op.cit, p.27 ;

<sup>2</sup>Idem, p.27.

# **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

intéressante est donnée par Sorge et Warner (2001) qui distingue les approches universalistes du management de celles dites situationnistes. Cette dernière classification fait une différenciation entre la conception classique qui postule qu'il existe un « one best way » pour gérer efficacement une entreprise et celle qui soutient que les styles de management dépendent d'un certain nombre de facteurs de contingence. En recoupant ces deux formes de catégorisations, celles de Bryman (1996) et de Sorge et Warner (2001), nous distinguerons trois grands niveaux de différenciation des approches de styles de management :

- les approches universalistes ;
- l'approche contingente ;
- l'approche du nouveau leadership ou par la culture.

## **2.3.1. Les approches universalistes des styles de management**

Elles regroupent l'ensemble des recherches sur les styles de management jusqu'au début des années 1970. Dans cette catégorie de recherches, on distingue l'approche par les « traits » de celle par les « styles ».

### **2.3.1.1.L'approche par les traits**

Jusqu'à la fin des années 1950, les recherches en management se sont axées sur l'étude et la détermination des traits caractéristiques ou des qualités personnelles des individus ascendants au statut de leader dans les organisations. Cette orientation des recherches a été qualifiée d'approche par les traits. Elle postule que la qualité de leader s'acquiert dès la naissance.

Ce postulat a été symbolisé sous le nom de « great man theory » par le philosophe Thomas Carlyle au début du 19<sup>ème</sup> siècle (Stogdill 1948). Cette théorie avance que dès la naissance, on possède les qualités requises et les traits nécessaires (physique, intelligence, habilité, confiance) pour être un leader. Ces traits et qualités distinguent le leader du non-leader ou le leader de ses subordonnés (Gibb 1947; Stogdill 1948; Mann 1959)<sup>1</sup>. Selon Stogdill (1948), cette conception du leadership a vite été remise en cause en dépit des difficultés rencontrées dans la catégorisation et la validation des traits caractéristiques d'un leader. Il relève les limites de l'approche par les « traits » en ces termes :

---

<sup>1</sup>Ces auteurs ont été cités par Bass (1981), chapitre 4. Cité par Groningen (R), février 2012.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

« A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits, but the pattern of personal characteristics of the leader must bear some relevant relationship to the characteristics, activities, and goals of the followers<sup>1</sup>. (Stogdill 1948).

Pour cet auteur, bien que la définition des traits permette de comprendre les comportements des individus, ceux-ci peuvent varier d'une situation à une autre et d'un individu à un autre.

De ce fait, il n'existe pas de traits personnels types pour caractériser tous les leaders. Ainsi, l'expérience a montré qu'aucun des traits personnels (notamment les caractéristiques physiques), ni la combinaison de plusieurs d'entre eux, ne suffit pour juger de la qualité d'un manager ou d'un leader. Nous retiendrons tout simplement que les traits personnels des managers ne suffisent pas à caractériser les styles de management dans une organisation. Les limites de l'approche par les « traits » ont conduit à une autre conception du management des organisations, à savoir l'approche par les « styles » (Stogdill 1948).

### **2.3.1.2.L'approche par les styles<sup>2</sup>**

Cette approche s'est développée au début des années 1960. Les recherches qui s'insèrent dans le cadre d'analyse de l'approche par les « styles » étudient les attitudes et les comportements des managers dans les organisations. Dans cette approche, le leader n'est plus perçu comme ce héros mystique à rechercher par un processus de sélection précieuse à travers un certain nombre de traits/qualités difficilement identifiables. Au contraire, le statut de leader ou de manager s'acquiert par une connaissance acquise et une formation aux fonctions de management ou de leadership. Deux types de recherches caractérisent l'approche par les styles. La première catégorie s'est intéressée à l'identification des différents types de styles de management à travers les attitudes et les comportements des leaders/managers vis-à-vis de leurs subordonnés. Ces comportements ont été identifiés à travers trois dimensions essentielles : la structure et la nature de la communication, le processus de prise de décision et les relations interpersonnelles. Les différentes recherches qui se situent dans ce cadre

---

<sup>1</sup>HENMAN (L): *Leadership: Theories and Controversies*, P.02. cite par Groningen (R), février 2012 ;

<sup>2</sup>Il est important de constater que l'approche par les « styles » de management n'a été vulgarisée qu'à la fin des années 1970 avec la fin de l'apogée du Taylorisme et des courants de pensée « charismatique-politique » (Confère les travaux de Runyon K.E. 1973 dans « Some interactions between personality variables and management styles » et de Likert R. 1977 dans « Management styles and the human component »). Dans les années 1960, il est plus indiqué de parler d'approche comportementale (behavioral approaches) selon la description du mouvement du management par Bue et Byars (1977).

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

d'analyse opposent généralement les styles autoritaires à ceux participatifs en postulant que les derniers sont les plus efficaces et préférables.

La deuxième catégorie de recherches s'est évertuée à établir une certaine corrélation entre cette typologie de styles de management et la performance du groupe de managers ou de l'organisation. Elle consiste en une initiation à la structure, à savoir, l'identification des procédés utilisés pour orienter les employés vers les objectifs de l'organisation. Dans les deux cas de figures, la performance de l'organisation dépend de la nature des styles de management adoptés.

Il semble que très tôt, une étude classique sur les styles a été réalisée par Lippitt et White (1953). Elle a porté sur trois clubs d'enfants de 10 ans. Il était question d'apprécier les relations interpersonnelles qui prévalaient dans les différents groupes. Le style autoritaire a été privilégié chez un enfant issu d'un père militaire. Les enfants qui ont une préférence pour la réalisation de soi ont adopté le style démocratique. Enfin, le « laissez-faire » s'est révélé chez des enfants qui n'aiment pas évoluer sous pression. Relevant plus de la psychologie, l'étude de Lippitt et White (1953) permet de comprendre la divergence des comportements humains et individuels ainsi que les différentes motivations qui soutiennent les relations interpersonnelles que l'on peut constater à l'intérieur des groupes de managers. Trois contributions nous semblent importantes dans l'approche par les « styles » et méritent d'être décrites.

### **a. Le modèle de Douglas, M. (1960)<sup>1</sup> : les théories X et Y**

Dans la définition de ses théories X et Y, Douglas (1960) distingue respectivement deux styles de management : autoritaire et participatif. Ces deux styles de management découlent des différentes présomptions que les managers ont de leurs subordonnés. Les managers issus de la théorie X, à style de management autoritaire, ont une appréhension négative de la nature humaine. Pour ces derniers, l'homme est par définition paresseux et évite dès que possible le travail. Par conséquent, il est important d'user d'une autorité ou d'un contrôle ardu pour l'orienter vers les objectifs de l'organisation. A l'opposé, les managers de la théorie Y, à style de management participatif, considèrent que l'homme ne s'autoréalise qu'à travers son travail. Dans une telle situation, les managers travaillent en collaboration avec leurs subordonnés tant au niveau de la prise de décision que dans la conception de la structure de leurs organisations.

---

<sup>1</sup>MCGREGOR (D) : *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1974.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

Dans la théorie Y, les Leaders/managers apparaissent comme des prédicateurs des comportements de leurs subordonnés. Ainsi, ils essaient d'anticiper les comportements de ces derniers. Douglas (1960) reste convaincu que la théorie Y est le meilleur style de management. Elle est caractérisée par de bonnes relations interpersonnelles, conduisant à un niveau de productivité élevé dans le groupe et dans l'organisation.

### **b. Le modèle de Likert, R. (1961) : styles indépendants et flexibles**

Likert (1961) distingue à son tour quatre styles/systèmes de management à travers l'analyse des processus de prise de décision, de contrôle, de communication, des relations interpersonnelles, de la définition des objectifs, de la motivation et de la performance de l'organisation. Ces styles/systèmes sont : le système 1-style autoritaire, le système 2-style autoritaire bénévole, le système 3-style consultatif et le système 4-style participatif. Pour Likert (1961), la performance de l'organisation dépend à la fois des aspects économiques et humains. Au fur et à mesure que l'on avance respectivement du système 1 vers le système 4, on assiste à une plus grande motivation et satisfaction des employés, une décentralisation accrue de l'information et des décisions, une collaboration collégiale entre les individus et en somme, une productivité élevée. Likert (1967) finit par conclure dans ses différents travaux que tous les managers interviewés reconnaissent que le style de management participatif est préférable et plus adapté, du moment où il permet de conjuguer productivité et satisfaction des employés dans l'organisation.

### **c. Le modèle de Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1964)<sup>1</sup> : styles bi- dimensionnels**

A travers une grille managériale à deux dimensions, « orientation sur les résultats » et « orientation sur les motivations et la satisfaction des hommes », Blake et Mouton (1964) ont étudié les comportements des managers vis-à-vis de leurs subordonnés. A cet effet, ils distinguent essentiellement cinq styles de management, selon qu'une importance est accordée à plus de productivité ou à plus de satisfaction des besoins des individus dans l'organisation. Le (1,9) style «Country Club management » s'oppose extrêmement au (9,1) style de management autoritaire. Le (1,9) part de l'idée que seule une grande coopération entre les membres d'une organisation permet d'atteindre un niveau de productivité élevé. Tandis que le

---

<sup>1</sup>BLACK (N), ANNE (A): *The leadership Grid Dilemma-Grid Solution* by, Gulf Publishing Company, Houston, 1991, p.65.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

(1,1) style « Laissez-Faire » se fonde sur l'improvisation, le (5,5) style de management consultatif encourage le compromis dans la prise de décision. Le dernier style de management plus participatif, le (9,9) « Team Management » tient compte à la fois des aspects humains et économiques dans l'organisation. Selon Blake et Mouton (1964, 142), l'implication des hommes dans l'accomplissement des tâches conduit à la créativité, à la motivation et à la productivité dans l'organisation.

En définitive, tous les auteurs qui adoptent l'approche par les styles, considèrent les relations humaines comme un facteur essentiel à la réussite de l'organisation. Pour ces derniers, les managers qui adoptent le style participatif sont plus efficaces. Les différents modèles proposés dans l'approche par les styles ont reconduit la problématique de l'approche par les traits, l'idée du « one best way of leading » (Ogbonna et Harris 2000).

Pour l'approche par les traits, les bons managers ont des traits personnels similaires alors que pour l'approche par les styles, le management participatif conduit toujours à la performance de l'organisation.

Des auteurs ont récemment rejeté ces postulats découlant des théories universelles des styles de management (approches par les traits et par les styles) et ce, pour deux raisons essentielles :

- La plupart des traits énumérés pour caractériser le leader/manager ont été remis en cause. Il n'existe pas de traits spécifiques ou uniques pour caractériser un bon leader/manager à l'exception de l'intelligence (Hollander 1978, Bass 1981) ;
- Selon Chemers (1997), la causalité établie entre les styles de management et la productivité dans l'organisation n'apparaît pas clairement dans l'approche par les styles. Aussi, les styles ou les comportements des managers dépendent de la situation et du contexte dans lesquels ils se trouvent.

Les limites constatées dans la conceptualisation universaliste des styles de management ont conduit à développer une autre approche par les théories contingentes.

### **2.3.2. L'approche par les théories contingentes**

Cette approche s'est développée à la fin des années 1960 puis au début des années 1970. Elle a révolutionné à cette époque la pensée du management. L'approche par les théories contingentes représente un champ de rupture avec les approches par les traits et par les styles qui sont des tendances universelles. Comme déjà indiqué précédemment, ces deux

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

approches universelles des styles de management n'ont pas tenu compte des éléments du contexte. Les auteurs ont simplement fondé leurs analyses sur les facteurs internes de l'organisation en ignorant ceux externes et contextuels. L'approche par les théories contingentes vient s'opposer à l'idée d'universalité des principes et des techniques de management dans toutes les situations.

Selon Lorsch et Lawrence (1967), la littérature récente fait ressortir que les styles de management dépendent d'un certain nombre de facteurs de contingence, tels la structure de l'organisation, le climat social qui y prévaut et le type de formation reçu par les employés. Toutefois, les auteurs qui s'insèrent dans cette dernière approche ont intégré différemment les éléments du contexte, ce qui conduit le plus souvent leurs recherches à des conclusions contradictoires.

### **2.3.2.1. Le modèle de Lorsch, J.W. et Lawrence, P.R. (1967)<sup>1</sup> : introduction à la contingence des styles**

Lorsch et Lawrence (1967) ont développé une approche systémique de l'organisation. Pour ces auteurs, les structures organisationnelles, les comportements des individus doivent s'adapter aussi bien à l'environnement interne qu'externe. Car les comportements des managers ne sont pas une simple reproduction de leurs personnalités individuelles. Leurs styles de management dépendent également de l'environnement externe (économique, culturel et technologique) dans lequel évoluent leurs entreprises. Lorsch et Lawrence (1970), dans leur étude comparative entre les industries américaines et allemandes du plastique, ne comprenaient pas pourquoi les premières étaient plus performantes que les secondes alors qu'elles évoluaient toutes sur un même marché et utilisaient des moyens technologiques similaires. A la fin de leur étude, ils conclurent que les entreprises allemandes et américaines avaient différents systèmes d'intégration. Cette différence a été attribuée à la spécificité de la culture qui prévalait dans chacun de ces pays.

---

<sup>1</sup>Ces deux auteurs approfondissent les travaux de Woodward, Burns et Stalker, en étudiant l'environnement comme contrainte déterminante de la structure et la performance de l'organisation ;

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

### **2.3.2.2. Le modèle de Fiedler, E.F. (1967)<sup>1</sup> : styles basés sur l'efficacité du leadership**

Fieldler (1967) à son tour a distingué deux styles de management (autoritaire et participatif), selon qu'une primauté est accordée à la tâche ou aux relations humaines dans l'organisation.

Toutefois, contrairement aux conclusions de Likert (1961) et de Blake et Mouton (1964) qui font les éloges du management participatif, Fiedler (1967) soutient que les deux styles peuvent être tous efficaces dépendamment de la maîtrise de la situation : le degré de structuration de la tâche, la position hiérarchique des managers et la qualité des relations interpersonnelles dans l'organisation. L'efficacité de chaque style de management dépendra alors du degré de contrôle de la situation par les managers. Le style autoritaire s'avère performant avec des tâches structurées, une forte position hiérarchique et une faible considération des relations humaines. Le style de management participatif est efficace dans deux cas de figures : des tâches mal structurées et un faible pouvoir hiérarchique ou des tâches structurées et un fort pouvoir hiérarchique, avec dans les deux cas un sens profond des relations interpersonnelles. Fiedler (1967) accentue son analyse sur l'efficacité du groupe plutôt que sur le processus d'influence dans l'organisation. Dans son appréciation du leadership, il s'intéresse à l'efficacité des activités du groupe. Pour ce dernier, l'orientation sur la tâche est le nerf de la performance de l'organisation, même si la motivation et la satisfaction de ses membres y contribuent.

Les travaux de Fiedler (1967) ont été sévèrement critiqués. On lui reproche d'avoir analysé directement les processus par lesquels les comportements ou les motivations des managers affectent l'efficacité du groupe et la performance de l'organisation. Chemers (1997, 29) insiste sur le caractère déterministe des résultats de recherche de Fiedler (1967) qui s'est contenté simplement d'identifier les traits de leadership comme l'a également fait l'approche universaliste des styles. Selon Chemers (1997), Fiedler (1967) a ignoré l'importance de la motivation et de la satisfaction des subordonnés dans son analyse comme facteur de performance de l'organisation.

### **2.3.2.3. Le modèle normatif de Vroom, V.H. et Yetton, P.W. (1973)<sup>2</sup> : implication des subordonnés**

---

<sup>1</sup>GRONINGEN (R), op.cit, p.31.

<sup>2</sup>GRONINGEN (R), op.cit, p.32.

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

A la suite des travaux de House (1971), Vroom et Yetton (1973) se sont originellement concentrés sur les processus par lesquels les managers impliquent différemment leurs subordonnés dans la prise de décision. Pour ces auteurs, le degré d'implication des subordonnés à la prise de décision dépend de la nature du problème organisationnel et du contexte. Face à la teneur d'un problème organisationnel donné, les managers tenteront d'impliquer différemment leurs subordonnés à la prise de décision. A cet effet, Vroom et Yetton (1973) distinguent trois styles de management : autoritaire, consultatif et participatif. L'efficacité de chaque style de management dépendra de trois principaux facteurs de contingence : la qualité et le temps nécessaire à la prise de décision, l'adhésion des subordonnés à cette dernière et la capacité de la décision à résoudre les problèmes organisationnels en vigueur. La remarquable chose chez ces deux auteurs, est d'avoir accordé implicitement une place de choix aux subordonnés dans la prise de décision. Le style de management retenu résulte d'un compromis entre les deux partis (managers et subordonnés) et doit être capable de résoudre les problèmes organisationnels posés. Dans cette optique, le choix du style de management adéquat dépendra d'une certaine habilité du leader. Ainsi, Vroom et Yetton (1973, 187) font une distinction entre les « méthodes de leadership » et les « talents de leadership ». Pour ces auteurs, deux leaders employant le même style autoritaire pour résoudre un problème organisationnel similaire peuvent aboutir à des niveaux de résultats différents. Le résultat dépendra de la capacité du leader à persuader ses subordonnés, c'est-à-dire, ses talents de leadership. Vroom et Yetton (1973, 206) reconnaissent que leurs conclusions ont des similitudes avec celles de Fiedler (1967) bien qu'ils aient adopté des approches différentes : la performance de l'organisation est relative à la qualité du leadership.

Cependant, alors que Fiedler (1967, 254) conclut que les managers doivent jouer sur les situations pour les adapter à leurs styles de management, Vroom et Yetton (1973, 208) avancent que ces derniers doivent plutôt se conformer aux situations.

### **2.3.2.4. Le modèle de Hersey et Blanchard : le management situationnel**

Le modèle théorique énoncé par Hersey et Blanchard (1977,1982), complète le modèle de Blake et Mouton – orientation sur la tâche et orientation sur la relation – par une composante qu'ils nomment le degré de maturité des subordonnés. Cette maturité est à la fois psychologique et professionnelle et se définit par la capacité des employés à se fixer des buts

## Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

élevés, mais réalistes, par l'engagement dans la tâche ainsi que la formation et l'expérience<sup>1</sup>. Ces éléments donnent lieu à une typologie comportant quatre niveaux de maturité : M1 (peu de maturité), M2 (maturité moyenne/faible), M3 (maturité moyenne/élevé), M4 (maturité élevée).

À ces paliers de maturité correspondent quatre styles majeurs de direction proposant des orientations d'action à l'égard de la tâche et de la relation :

- a. **Le style directif (S1)** correspondant au niveau M1 et consiste à mettre l'effort sur la définition et la réalisation des tâches en accordant peu d'attention aux relations interpersonnelles ;
- b. **Le style persuasif (S2)** correspond au niveau M2 et consiste à centrer ses interventions autant sur la relation (soutien et encouragement) que sur la tâche (instrumentation et formation) ;
- c. **Le style participatif (S3)** est particulièrement approprié pour les employés de niveau M3 où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués ;
- d. **Le style dit de « délégation » (S4)** ou, en d'autres termes, l'intervention minimale de direction auprès de ses employés, serait l'approche la plus justifiée pour le niveau M4.

Dans l'esprit de ces auteurs, il n'y a pas de style « idéal » mais plutôt des styles jugés plus ou moins appropriés selon les situations. Une dimension importante de cette approche, malheureusement souvent occultée, est le rôle important de formateur du dirigeant. En effet, ce dernier après avoir diagnostiqué le niveau de maturité d'une personne (ou d'un groupe) et déterminé le style d'intervention le plus approprié, doit chercher à faire progressivement cheminer cette personne (ou ce groupe) vers les stades ultérieurs de maturité. En conséquence, le dirigeant joue un rôle certain de formateur puisqu'il doit chercher à conduire ses collaborateurs et ses subalternes vers des niveaux toujours plus élevés de maturité et d'autonomie. Par ailleurs, une personne (ou un groupe) peu perdre en degré de maturité et le dirigeant doit alors adapter son style de direction en conséquence.

Enfin, ce modèle peut être résumé dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>PELLETIER (G), professeur, Université de Sherbrooke : *Le leadership suivant la contingence des situations*, FORRES, 2006, p.27.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

**Tableau 02 : Maturité professionnelle et style approprié de direction.**

<b>NIVEAU DE MATURITÉ</b>	<b>M 1</b>	<b>M 2</b>	<b>M 3</b>	<b>M 4</b>
Niveau d'engagement et de motivation	BAS	HAUT	BAS	HAUT
Niveau d'habiletés professionnelles	BAS	BAS	HAUT	HAUT
Implication du dirigeant	très centré sur la tâche et peu centré sur la relation	très centré sur la tâche et très centré sur la relation	peu centré sur la tâche et très centré sur la relation	peu centré sur la tâche et peu centré sur la relation
<b>STYLE DE DIRECTION</b>	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 4</b>

**Source:** PELLETIER (G) : *Le leadership suivant la contingence des situations*, FORRES 2006, p04 ;

Cependant, ce que les auteurs n'abordent pas dans la présentation de leur modèle, c'est l'art de succéder au dirigeant qui nous précède... Ainsi, si vous prenez en charge une organisation où le manager précédent fonctionnait en mode S1 (directif) et que vous privilégiez le mode S3 (participatif), il est préférable que vous interveniez d'abord sous un mode S1 (allégé), puis faire évoluer votre groupe vers un niveau de maturité M2, puis M3... À défaut, si vous intervenez directement en S3, vous risquez de passer pour débonnaire et perdre le contrôle de la situation.

Le modèle d'Hersey et de Blanchard est intéressant dans la mesure qu'on le perçoit comme dynamique et évolutif. Il nous invite aussi à ne pas être trop rigides dans son utilisation. Car, il y a un risque certain de mal évaluer le degré de maturité de ses collaborateurs et subordonnés ou de vouloir s'en tenir à un style de direction au regard duquel on se sent davantage confortable.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

### **2.3.2.5. Le modèle de Mintzberg<sup>1</sup> : styles basés sur la nature du travail des managers**

Mintzberg (1973) a réalisé un travail original dont la contribution est d'ordre théorique et paradigmatique. Avec cet auteur, on passe de la période de pensée du « managerial behavior » et du « managerial job » à celle du « managerial work » comme le stipule Stewart (1998).

Dans son ouvrage « Le Manager au quotidien », Mintzberg (1984) fait une rupture dans la pensée en management en remettant en cause les fonctions classiques de l'organisation. Dans une étude ethnographique portant sur cinq directeurs généraux, il conclut qu'en réalité les activités des managers consistent à dix rôles dynamiques définis à travers trois dimensions les relations interpersonnelles, le processus de prise de décision et le système informationnel. Les recherches précédentes sur les styles de management ont abouti à des conclusions peu généralisables que Mintzberg (1984) déplore en ces termes :

« [...] Il serait possible d'apprendre beaucoup de choses intéressantes en étudiant l'effet de la personnalité et du style de la personne sur le travail effectué. Malheureusement, nous n'avons dans ce domaine que peu d'informations. Beaucoup d'études ont été faites sur le style de management, mais dans une vaste majorité des cas elles n'ont fait que simplement comparer les styles autocratiques et participatifs. Dans la plupart des cas, aucune attention n'a été accordée à l'influence du style sur le travail ; beaucoup de chercheurs ont plutôt essayé de relier directement le style et l'efficacité de la gestion » (Mintzberg 1984, 132).

Pour Mintzberg, l'étude des styles de management est fondamentale car elle permet de déterminer la façon dont les managers effectuent leur travail. Cependant, il soutient que les styles de management varient selon des variables liées à l'environnement (milieu, type d'organisation, secteur d'activité), au poste (niveau hiérarchique, fonction occupée), à la personne (personnalité, style) et à la situation (variation du travail dans le temps). Mintzberg (1984) conclut par quelques remarques très intéressantes pour notre objet de recherche et que nous tenterons de vérifier à travers notre enquête de terrain :

- La petite entreprise par rapport à la grande entreprise est caractérisée par un degré de formalisme faible et une préoccupation plus prononcée pour les questions liées aux opérations internes. Alors, les styles de management seront caractérisés par une

---

<sup>1</sup>De la traduction anglaise: Mintzberg (1973); *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, USA. Cite par GRONINGEN (R), 2012.

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

brièveté des activités, des correspondances accrues par téléphones, peu de formalisme et des réunions non programmées ;

- Les styles de management varient selon le secteur d'activité (public ou privé) de l'entreprise ;
- Les traits personnels des managers ainsi que leurs comportements qui en résultent sont indéniables à l'appréciation des styles de management ;
- L'aptitude des managers à exécuter efficacement leurs tâches ou à conduire une organisation dépendra non seulement de la connaissance intellectuelle mais aussi, de leurs propres expériences ;
- L'influence du contexte sociétal sur les styles de management, est encore insuffisamment abordée par la littérature

La dernière insuffisance relevée par Mintzberg, à savoir les effets des facteurs sociétaux sur les styles de management, est en train d'être comblée par l'approche par la culture nationale que nous développerons dans le point suivant. Dans sa conclusion, Mintzberg (1984) attire une attention particulière sur la nécessité de développer une nouvelle conceptualisation des styles de management qui intègre à la fois les traits personnels, les comportements, les pratiques, les compétences et les expériences des managers et ce, en relation avec le contexte sociétal.

Si l'approche par les théories contingentes a marqué une avancée significative dans la pensée en management. Cependant, Chemers (1997) retient deux limites dans l'approche par les théories contingentes. La première limite est d'ordre méthodologique étant donné que les variables retenues dans les différents modèles de styles de management ont trait à un seul individu, le leader héroïque. Cette situation a conduit à des biais dans les différents résultats de recherche. La seconde limite de l'approche par les théories contingentes est corollaire à la première ; les analyses ont négligé les interactions entre les comportements des managers et ceux de leurs subordonnés dans l'appréciation des styles de management.

Au regard de ce qui précède, l'étude des styles de management devrait désormais accorder une importance au rôle beaucoup plus actif des subordonnés dans les organisations, lequel a été négligé par les approches par les traits et par les styles.

Dans ce qui suit, nous décrivons d'autres approches plus récentes des styles de management qui ont été développées à la fin des années 1980 et qui sont connues sous

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

l'appellation de « new leadership theories » (Bryman 1996) ou théories du nouveau leadership.

### **2.3.3. Une approche des styles de management par la culture**

Les théories du nouveau leadership ont émergé à la fin des années 1980. Durant cette période, on a constaté un regain d'intérêt pour le thème de styles de leadership et de management en ce basant sur un nouveau facteur la culture puisant son origine dans la littérature du 18ème siècle, la notion de culture a effectivement fait son apparition à la fin du 19ème siècle avec la légitimation plus croissante de la société et de ses acteurs auprès de l'Etat comme un facteur de développement (Thornton 2000).

La notion de culture relevait plus de la spécialité des sciences politiques, des anthropologues et des sociologues. Cependant, son irruption dans le champ de management a été rapide (Livian et Louart 1992). En effet, celle-ci est apparue dans la littérature du management durant la crise économique des années 1980 reconnaissant l'efficacité d'autres modèles de management non-classique (notamment japonais). A cet effet, les gourous de management américains proposent à leurs managers le concept de culture d'entreprise ou organisationnelle (Burns 1978, Peters et Waterman 1982, Schein 1985, Bennis 1989, Nanus 1992, Conger et Kanungo 1998) pour relever la performance de leurs organisations face à leurs homologues japonais. Ce nouveau style de management proposé aux entreprises américaines était une stratégie de réaction au développement du Japon (Livian et Louart 1992) qui, semble-t-il, repose sur des valeurs traditionnelles partagées par les membres de la société japonaise. Ces valeurs traditionnelles ont été regroupées et analysées sous le vocable de culture nationale (Hofstede 1980, D'Iribarne 1989, Calori et De Woot 1994).

Ainsi, les études des styles de management dans les organisations utilisent actuellement de façon distincte et interchangeable les deux concepts de « culture d'entreprise » et de « culture nationale ». Et si le développement de ces deux concepts s'est effectué sur une même période, il est important de souligner qu'ils diffèrent par leurs contenus.

Toutefois, des deux approches de styles de management des organisations par la culture, on peut distinguer plusieurs définitions avec les variables suivantes : les idées présentes dans une société, les concepts, les idéologies, les valeurs collectives ou partagées, la programmation mentale partagée, les attitudes, le but, les normes, les comportements, les symboles, les rites, les habitudes, les expériences, les mythes, les « artefacts » comme les

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

objets et outils utilisés. Toutes ces facettes qui sont attribuées à la notion de culture cachent à la fois son importance et sa complexité. Selon Bjerke (1999), l'analyse des styles de management par la culture est une approche plus solide car les concepts de management vont et viennent mais, le seul concept qui semble pérenne est la culture. Par contre, le concept de culture est actuellement critiqué aussi bien dans les disciplines qui l'ont promulgué dans son rang (anthropologie et sociologie) que dans les Sciences de Gestion qui l'ont pleinement adopté.

Avant de discuter des critiques adressées à l'approche des styles de management par la culture, nous passerons en revue les idées essentielles qui entourent à la fois les notions de culture d'entreprise et de culture nationale.

### **2.3.3.1. Les styles de management : une approche par la culture d'entreprise<sup>1</sup>**

Pour Burns (1978), le leader transactionnel est moins efficace que le leader transformationnel. Le premier se préoccupe à entretenir tout simplement une relation contractuelle avec ses subordonnés sans se soucier de leurs besoins et motivations (rapport vote contre rémunération). Par contre, le second élève les aspirations de ses subordonnés à un niveau donné, de sorte qu'à la fin ils poursuivent des objectifs et intérêts communs. Du point de vue de Burns (1978), le leader doit être un stratège.

Dans le même ordre d'idée, dans leur livre « best seller » « In search of excellence », Peters et Waterman (1982) établissent une relation positive entre les performances des compagnies américaines et les styles de leadership transformationnel. Ils mentionnent dans leurs travaux que toutes les compagnies américaines industrielles étudiées et qui avaient adopté des styles de leadership transformationnel étaient incontestablement performantes. Peters et Waterman (1982) sont de ceux-là qui ont été les premiers à proposer des stratégies de changement pour répondre à la crise de l'industrie américaine face à leur homologue japonais dans les années 1980. Les travaux de ces deux auteurs considèrent le leader comme le principal dans le processus de changement organisationnel vers une culture de performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>En 1978, Burns publiait son livre intitulé « *Leadership* » qui traite des rapports entre les leaders politiques et leurs populations. Il s'est essentiellement intéressé à étudier les processus par lesquels les gouvernants incitent leurs populations aux votes. A cet effet, il a distingué le leadership transactionnel du leadership transformationnel.

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

Cette dernière approche du management des organisations est également épousée par Nanus (1992) qui exprime le leadership transformationnel en terme visionnaire. Pour ces auteurs, face à un environnement de plus en plus changeant et complexe, la chance de réussite d'une organisation doit reposer sur le développement d'une stratégie basée sur une vision partagée. La capacité du leader à articuler cette vision partagée entre les membres d'une organisation est donc capitale à la survie de cette dernière. Dans le prolongement des réflexions de ces deux derniers auteurs, Peters et Austin (1985) accordent une importance capitale à la formulation et surtout à la communication de la vision dans l'organisation. Pour eux, le leader doit savoir où il va et être capable de communiquer cette stratégie de façon concise et claire à ses subordonnés. L'approche visionnaire stipule que la stratégie dans l'organisation émane d'un seul individu (notamment le leader) qui doit être capable de la partager avec ses subordonnés. L'habilité du leader à formuler et à diffuser sa vision entre les membres de l'organisation déterminera l'efficacité de son leadership et la performance de son entreprise.

Schein (1985) aborde la question dans le même sens que les auteurs précédents en stipulant que l'unique et essentielle fonction du leadership est la transmission de la culture dans les organisations. L'approche de Schein (1985) est originale étant donné qu'elle attire implicitement une attention particulière à la prise en compte de la complexité du processus d'interactions entre les groupes de managers dans l'organisation. Les managers apparaissent ici comme des transmetteurs de culture dans les organisations. Toutefois, il ne va pas jusqu'au bout de son idée : qu'est-ce que les managers se transmettent et avec qui spécifiquement ils le font? Telles sont les limites de l'analyse de Schein (1985) qui présente pourtant une perspective à la compréhension des styles de management dans les organisations.

Plus récemment, Conger et Kanungo (1998) en adoptant également une approche visionnaire, parlent de leadership charismatique. Ils essaient de particulariser leur approche en postulant que le leadership charismatique est un attribut qui est accordé au leader à l'issue d'une appréciation rétroactive de ses comportements par ses subordonnés. Ils distinguent alors le « leader charismatique » du « leader non charismatique ». Le leader charismatique se caractérise par trois engouements et capacités :

- Un grand besoin de changer le statu quo et la nécessité de formuler une vision, l'articulation de la vision et la finalisation de la vision.

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

A côté de l'approche des styles de management par la culture d'entreprise qui est particulièrement d'origine nord-américaine, une démarcation a été également effectuée à la fin des années 1980 par d'autres chercheurs qui parlent d'approche par culture nationale.

### **2.3.3.2. Les styles de management : une approche par la culture nationale**

L'idée de styles de management par la culture nationale s'est développée avec la reconnaissance de l'efficacité du modèle de management japonais à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Nous avons eu à montrer précédemment que cette approche a apporté une grande évolution et révolution dans l'histoire du management des organisations.

Auparavant, jamais on avait entendu parler d'une autre référence de langage de management en dehors du modèle classique universel et nord-américain. Dès lors, le mythe qui recouvre le concept de management et sa pratique s'évade progressivement (Locke 1996) en donnant naissance à une pluralité possible de modèles nationaux et régionaux de gestion des entreprises. Si la littérature du management reste encore dominée par des idéologies nord-américaines et une approche de convergence (Schmidt 1993), des auteurs soutiennent que le contexte national détermine les pratiques de styles de management des organisations (Hofstede 1980 ; D'Iribarne 1989 ; Calori et De Woot 1994). Cette approche de divergence des pratiques de management est corollaire à l'inadaptation des modèles traditionnels et classiques dans différents contextes nationaux. Cette dernière approche qui se situe dans les débats de convergence/divergence, développe l'hypothèse que les théories et concepts de management doivent s'adapter au contexte plutôt que de s'y imposer. Une telle démarche a permis à certains auteurs de proposer des modèles contextuels de styles de management qui font ressortir des ressemblances et des différences (Djelic 1998).

Hofstede (1980)<sup>1</sup> a été reconnu comme l'auteur précurseur de l'approche par la culture nationale. Il a mené une étude comparative et quantitative portant sur 53 pays des 5 continents du monde. Il définit la culture comme étant la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.

---

<sup>1</sup>Bien que Hofstede soit aujourd'hui reconnu comme le précurseur de l'approche des styles de management par la culture nationale, il existait des productions scientifiques sur le sujet avant les travaux de cet auteur, dont les articles de Bernthal (1976) « Matching German culture and management style : a book review essay », de Ouchi et Jaeger (1978) « Type Z organization : stability in midst of mobility » et de Horovitz (1978) « Allemagne, Grande Bretagne, France: trois styles de management ».

<sup>1</sup>D'Iribarne (1989, 256) utilise l'expression de « la rude main à la fois fermée et légère » pour montrer que la gestion de l'entreprise doit à la fois s'adapter aux réalités du contexte du pays et aux exigences de l'environnement international, lequel est un exercice difficile.

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

(Bollinger et Hofstede 1987, 27). A cet effet, Hofstede fonde son analyse sur d'abord quatre (Hofstede 1980) puis cinq (Hofstede 1991) dimensions culturelles, pour différencier les comportements des individus dans chacun des pays étudiés : masculinité/féminité, individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, degré d'incertitude, Confucius. Bien que plusieurs études de comparaison internationale se soient inspirées du modèle de Hofstede, ses résultats de recherche font actuellement l'objet de critiques. Ces critiques constituent le fond du grand problème des études en management comparé que nous décrivons plus loin.

Contrairement à Hofstede (1980), D'Iribarne (1989) dans son livre « La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales » adopte une méthode de recherche plus qualitative. Il a mené une étude de cas portant sur une multinationale américaine, française et hollandaise. En analysant les traditions nationales en vigueur dans chacun de ces trois pays, D'Iribarne (1989) arrive à la conclusion que les pratiques et les croyances des managers diffèrent selon leur nationalité. La gestion de l'entreprise doit s'adapter aux valeurs traditionnelles selon le principe de « la rude main à la fois fermée et légère ». L'approche de D'Iribarne (1989) est originale au regard de la relation qu'il établit entre l'histoire traditionnelle et culturelle du pays et les styles de management de l'entreprise.

Plus tard, Calori et De Woot (1994) se sont préoccupés à analyser les prémisses d'un système homogène de management européen différemment des systèmes japonais et américains. En addition aux résultats de recherche de D'Iribarne (1989) et Hofstede (1980), ces auteurs ont administré un questionnaire aux directeurs européens portant sur leurs stratégies et visions de management. Calori et De Woot (1994) arrivent à la conclusion qu'au-delà des divergences observées dans les différents pays, les styles de management en Europe sont homogènes eu égard à certaines grandes questions et visions dans les organisations.

En somme, l'approche des styles de management par la culture nationale montre l'importance du contexte national. Cependant, les auteurs qui ont adopté cette approche aboutissent le plus souvent à des résultats souvent contradictoires (Bryman 1996). Ces disparités des résultats proviennent d'une incohérence et d'une diversité des méthodologies adoptées.

Comme nous venons de le voir, notre travail sur le style managérial du dirigeant a consisté à fournir un cadre théorique actuellement disponibles sur le sujet de styles de management. Cela nous a permis de considérer d'une part que le manager comme un individu qui porte en lui les valeurs d'un contexte socioculturel spécifique. Il apparaît à la fois

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

comme le produit et le créateur de son environnement. Il existe donc une interaction entre l'environnement et les activités des managers. D'autre part, le manager est considéré comme un agent social, dont les actions et les perceptions sont déterminées par les interactions qu'il entretient avec les autres membres de l'organisation. Par conséquent, accorder une importance aux interactions entre les groupes de managers suppose qu'on s'intéresse à la nature de leur communication, à leurs processus de prise de décision et bien évidemment aux relations qu'ils entretiennent avec leurs subordonnés.

En résumé, le groupe de managers, leurs actions, leurs perceptions et le contexte sociétal dans lequel ils interagissent détermineront les styles de management dans les organisations.

### **2.4. Le rôle du manager au sein de son entreprise**

La notion de rôle a d'abord désigné en Français « ce que doit réciter un acteur dans une pièce de théâtre ». Dès le XI<sup>e</sup> siècle le rôle est employé au sens de fonction sociale ou profession. Si le terme est polysémique dans le langage courant, en psychosociologie le concept se situe comme le chaînon manquant entre la structure sociale et l'individu (Rocheblave-Spenlé, 1995), il renvoie à la compréhension des interactions entre l'individu et la structure sociale (Ankoum et Ansart, 1999). Pour ce qui nous concerne nous cherchons à identifier les rôles du manager au sein de son entreprise. Ici le concept de rôle est considéré comme un construit qui peut être défini comme l'ensemble des comportements rattachés à une position organisationnelle donnée. Il comporte cinq dimensions : la dimension « unité de comportement », qui équivaut aux activités organisationnelles exercées par un acteur occupant une position organisationnelle, la dimension « fonctionnelle » qui réfère à la fonction organisationnelle à laquelle ses activités contribuent, la dimension « relationnelle » qui manifeste les aspects stratégiques et affectifs de ces activités dans l'univers des relations entre les acteurs de l'organisation, la dimension « concrète » qui comprend tous ces aspects constituant l'enveloppe concrète des activités. Ce sont évidemment les activités ou les fonctions organisationnelles définies comme regroupement d'activité répondant à un même but qui constituent la matière même du rôle<sup>1</sup>. Différentes recherches ont été menées sur ce

---

<sup>1</sup>RAVELEAU (B) : *La dynamique de l'activité des dirigeants de PME*, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie et de l'entreprenariat, P 04.

# Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles*

---

sujet, ainsi, pour Strong (1965)<sup>1</sup> le cadre, donc, planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. C'est là le meilleur sens qu'on peut donner au mot « gérer ». Tel est le travail du cadre. Et c'est ce que vous répondra un manager si vous lui posé la question que faites vous ? Et pourtant, cette manière convenue d'aborder le travail du manager masque une réalité différente, touffue, complexe, que les acteurs eux mêmes peinent à décrire (Mispelblom Beyer, 2006).

Dans ce qui suit nous allons essayer de répondre à cette question à travers les nombreuses recherches menées à ce sujet, qui pour notre part nous avons choisis de présenter les plus intéressantes à savoir : l'école classique (Fayol, Gulick et Barnard) et l'école de l'activité du leader (Stewart, Carlson, Guest, Lupton et Mintzberg).

## **2.4.1. Le rôle du manager : L'école classique**

Historiquement, les premières conceptions des rôles du manager qui ont permis de définir les premiers éléments concernant la fonction managériale sont respectivement énoncées par Fayol (1916) repris par Gulick (1937) et Barnard (1938)<sup>2</sup>. Ils décrivent donc le travail du manager à l'aide d'un ensemble de fonctions composites. Le père de cette école, Henry Fayol, présenta en 1916 les cinq fonctions de base de l'encadrement : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Repris par Luther Gulick qui présente une typologie de six rôles intitulée : POPDCORB formé des initiales des différentes activités du manager :

- Planification, activité qui consiste à des définir dans ces grandes lignes les choses qui sont à faire et les méthodes à suivre pour faire, dans le but d'accomplir les objectifs de l'entreprise.
- Organisation, activité qui consiste à établir la structure d'autorité formelle ; cette structure décompose l'entreprise en sous-unités, effectue la division du travail entre ces composantes et assure la coordination nécessaire à l'atteinte de l'objectif de l'ensemble.
- Personnel, c'est-à-dire toutes les fonctions qui consiste à recruter et former les personnes, et à maintenir des conditions de travail favorables.

---

<sup>1</sup>Cité par MINTZBERG (H), *profession : manager mythes et réalités*, Harvard Business Review, « *le leadership* », éditions d'organisation, quatrième tirage 2002, P 15.

<sup>2</sup>Fayol et Barnard se centre sur les managers dirigeants (niveau direction générale).

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

- Direction, activité permanente qui consiste à prendre des décisions, à les transformer en ordres et en instructions générales et spécifiques, et à servir de leader à l'organisation.
- Coordination, activité d'importance essentielle qui consiste à assurer la liaison entre les différentes parties du travail ;
- Rapport, activité qui consiste pour le cadre à tenir son supérieur au courant de ce qui se passe ; au moyen de dossiers, de recherches et d'inspection, il faut donc se maintenir lui-même et maintenir ses subordonnés informés de la situation.
- Budget, est tout ce qui est rattaché, comme la planification fiscale, la comptabilité et le contrôle.

Comme cité plus haut, cette description du travail du directeur général est inspirée de l'analyse fonctionnelle élaborée par Henri Fayol dans son ouvrage : administration industrielle et générale.

Cette typologie eut un succès important, imputable à sa simplicité et son exhaustivité, celle-ci imprègne les écrits des théoriciens, comme Drucker et surtout on voit apparaître ce sigle lorsqu'on demande aux cadres de décrire leur description de poste.

De son côté, Barnard (1938)<sup>1</sup> aborde les rôles du manager de façon totalement opposée. Il part du constat que les êtres humains sont par nature égoïstes et individualistes et qu'une organisation doit donc être attractive pour les séduire et les conduire à s'engager. De plus, la difficulté d'une organisation tient dans la nécessité de faire partager à ses membres une vision commune. Dans cette configuration le manager est indispensable pour faire fonctionner efficacement l'organisation, il définit alors, trois rôles généraux du manager :

- Fournir un système de communication organisationnelle ;
- Mettre à la disposition de l'organisation les ressources essentielles ;
- Définir la finalité et les objectifs de l'organisation et les faire partager à tous.

Dés lors, le manager apparaît comme un bâtisseur qui organise l'entreprise et lui donne les moyens de réaliser la stratégie qu'il a définie.

Cependant, les écrits de cette école ont suscité des critiques pour la confusion qu'elle opère entre rôle prescrit et rôle réel, parmi les critiques les plus lucides, celle de Sunne Carlson

---

<sup>1</sup>BARABEL (M), MEIER (O), op.cit, p.192.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

(1951) qui écrit : « si on demande à un directeur générale à quel moment il coordonne ou quelle quantité de coordination il a réalisé au cours d'une journée, il ne saura pas répondre et le plus doué des observateurs ne le saura pas non plus. On peut faire le même constat pour les concepts de planification, de commandement, d'organisation et de contrôle, ainsi que pour la plupart des concepts utilisés par Barnard dans son analyse des fonctions de la direction ». Mais également pour le postulat sur lequel elle repose, selon lequel les individus seraient prisonniers des rôles qui leur sont prescrits, ce qui leur dénie toute marge de manœuvre (Carlson, 1951 ; Mintzberg, 1973).

Ainsi, les écrits de l'école classique sont de peu d'utilité. Ils ont servi à mettre des noms sur des zones d'ignorance, et à indiquer à chaque cadre ce qu'il devrait faire mais pas ce qu'il fait en réalité.

### **2.4.2. Les rôles du manager selon l'école de l'activité du leader**

Contrairement aux recherches de l'école classique dont la conception été fonctionnaliste, celle-ci s'inscrit dans une logique de conception par les activités, popularisée par Mintzberg (1973) dans la suite des travaux de Carlson (1951), puis confirmée par plusieurs répliques, dont celle de Kurke et Aldrich (1983). Cette conception met l'accent sur les aspects informels de l'organisation et les dimensions visibles de l'activité d'encadrement. Cette approche a promu l'image du manager comme homme de communication et d'image, spontané, actif et volontaire, enchaînant les décisions en fonction des événements. Elle a souligné le fait que l'activité d'encadrement était de nature essentiellement discursive, à travers une succession d'échanges informels.

La méthode de recherche la plus utilisé dans le cette école de pensée été « la méthode de l'agenda » ou les cadres notaient eux même divers aspect de leurs activités sur une grille préétablie. Les deux études les plus remarquables de ce type ont été celle de Sunne Carlson portant sur neuf directeurs généraux suédois et celle de Rosemary Stewart concernant 160 cadres britanniques. Celles-ci été centrées sur l'identification des caractéristiques du travail du cadre, un point qu'on développera plus loi.

Les travaux de Mintzberg sur le rôle du manager au sein de son entreprise entre aussi dans cette catégorie de l'école de l'activité du leader qui consisté en l'observation de cinq directeur généraux centré sur le contenu du travail et en utilisant une méthode différente de celle de l'agenda.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

« J'ai cependant utilisé une méthode différente : mon objectif était en effet de décrire le contenu du travail, ce que les études par agenda n'avaient pas pu faire. J'ai donc eu recours à l'observation structurée en développant mes catégories non a priori, mais pendant et après l'observation ». (Mintzberg, 1984)<sup>1</sup>.

Et pour notre part nous avons choisi de nous baser sur les travaux de cette école pour définir ce que fait le manager dans l'entreprise privée algérienne. Ainsi, nous allons aborder dans ce qui suit les deux points essentiels soulevés par les auteurs de cette école de pensée qui ont décrit le travail du manager selon ses caractéristiques (ou travaille le manager, avec qui, en utilisant quels moyens de communication) et son contenu (que font les managers dans leurs travaux : dans quelles activités sont-ils engagés et pourquoi ?).

### **2.4.2.1. Les caractéristiques du travail du manager**

Pour définir les caractéristiques du travail du manager, les chercheurs ayant réalisé ces études ont centré leurs attentions sur diverses caractéristiques qu'ils ont résumées en six ensembles ayant attiré à :

#### **a. La quantité et le rythme du travail du cadre**

Ici la question est avec quelle intensité les managers travaillent-ils ? Les études faites sur le sujet montrent qu'ils n'arrêtent pratiquement pas de penser à leur activité professionnelle. Ainsi, il n'y avait aucune interruption du rythme d'activité pendant les heures de bureau, le courrier, le téléphone, et les réunions remplissaient pratiquement chaque minute de leur temps, entre leur arrivée au bureau le matin et leur départ le soir [...] gérer une organisation est donc une activité prenante. La quantité de travail qu'il faut faire ou que le cadre choisit de faire, au cours de la journée est importante, et le rythme est soutenu sans discontinuer. (Mintzberg, 1984)<sup>2</sup>.

Carlson (1951) discute des effets de ce rythme : « pour les PDG eux-mêmes, cette charge de travail est excessive a de nombreux effets déplaisants : elle réduit la vie familiale et la vie personnelle. Dans certains cas, elle est aussi la cause d'un certain isolement intellectuel... ces PDG ont rarement le temps de lire autre chose que la littérature technique et économique.

#### **b. La structure des activités**

L'activité du manager est selon les chercheurs caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation (Guest, 1956 ; Poter, 1957 ; Carlson, 1951 et Stewart, 1967). Ainsi, pour ces

---

<sup>1</sup>MINTZBERG (H) : *Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, édition d'organisations, 1986, p.38 ;

<sup>2</sup>MINTZBERG (H), op.cit, p.42- 43.

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

derniers le manager travaille sans répit, ils gèrent plusieurs activités à la fois et en un temps très réduit. Selon Mintzberg, le plus surprenant est de constater que les activités courantes et les activités très importantes se succèdent sans que l'ensemble ait une structure particulière. Le cadre doit donc être prêt à changer de registre fréquemment et avec rapidité

### **c. Les relations dans son travail, entre l'action et la réflexion**

Le manager est un planificateur méthodique et réfléchi, une idée qui a dominé longtemps le champ managérial. Cependant, de nombreuses recherches affirment le contraire, or la réalité est que les managers sont essentiellement tournés vers l'action et répugnent la réflexion<sup>1</sup>.

Dés lors, on se rend compte que les plans des managers n'existent nulle part ailleurs que dans leur tête, ainsi les managers se contentent de répondre aux stimuli et sont conditionnés par leur travail, à préférer l'action immédiate à l'action différée. (Mintzberg, 1986)

Pour conclure, nous dirons que le manager adopte ce comportement à cause de la pression inhérente à l'environnement de son travail qui n'encourage pas le développement de penseurs et de planificateurs.

### **d. L'utilisation qu'il fait des différents moyens de communication**

Le manager utilise essentiellement cinq moyens de communication : le courrier (communication documentaire), le téléphone (purement verbal), la réunion non programmée (informelle, de face à face), la réunion programmée (formelle, de face à face) et la tournée (visuelle). Pratiquement toutes les études réalisées à ce sujet aboutissent à la conclusion préfèrent de loin la communication verbale aux documents écrits. (Guest, 1956 ; Stewart, 1967, Lawler, Porter et Tannenbaum, 196).<sup>2</sup>

### **e. Ses relations de travail avec d'autres personnes**

Le manager entretient de nombreuses relations avec de différents membres qu'ils fassent partis du cercle interne (les supérieurs, les subordonnés) ou externe à l'organisation. Il se situe entre l'organisation et un réseau de contacts extérieur qu'il relie de multiple façon. Ainsi les enquêtes menées démontrent que le manager consacre le plus clair de son temps à ses subordonnés et aux contacts extérieurs qui constitue son réseau informationnel.

---

<sup>1</sup>MINTZBERG (H): *profession : manager mythes et réalités*, Harvard Business Review, « le leadership », op.cit, P 15 ;

<sup>2</sup> Cité par Mintzberg, dans : *Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*.

# Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles

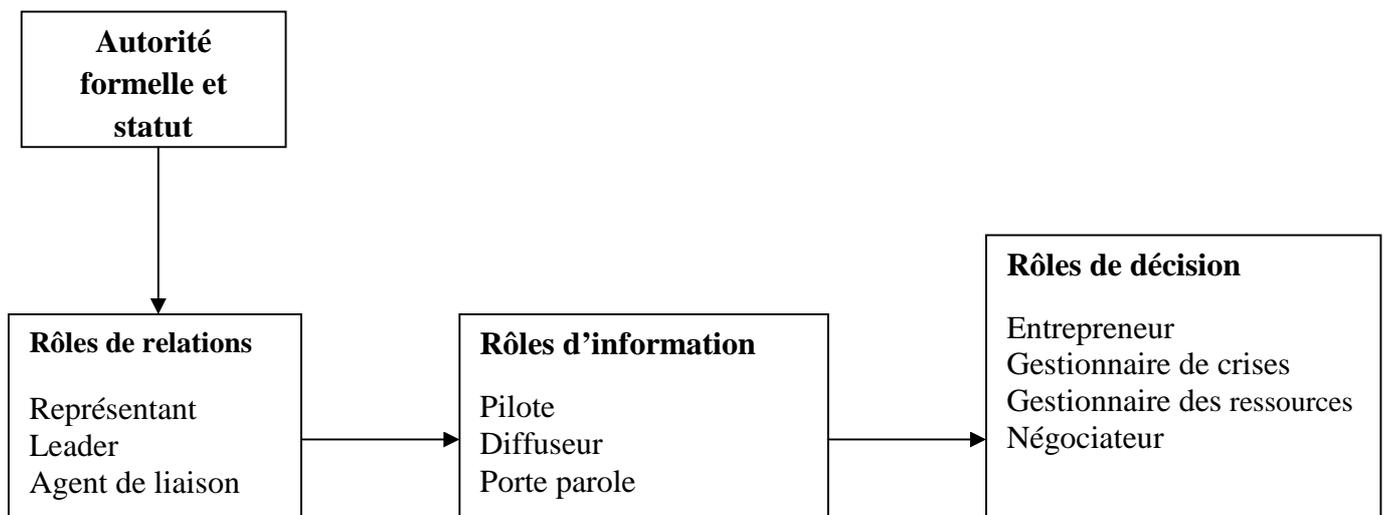
## f. L'interaction entre les droits et les devoirs

Le travail du manager est un mélange de droits et de devoirs. Bien que des études suggèrent qu'il ne contrôle souvent qu'une faible partie de ses activités. D'autres, suggèrent qu'il peut contrôler deux domaines importants. Il est responsable d'engagements initiaux qui lui imposent un flux d'obligations. Il peut ainsi, par ailleurs, tirer profit de ses obligations.

### 2.4.2.2. Les rôles du manager selon Mintzberg

Après avoir abordé le travail du manager du point de vue caractéristique, nous allons nous pencher sur la question que font les managers ? Qui consiste à définir son contenu. Et pour cela nous prendrons comme références la plus importante recherche réalisée à ce sujet à savoir celle menée par Mintzberg auprès de cinq directeurs généraux.

Mintzberg a défini le manager comme la personne en charge d'une organisation ou d'une unité. Cette responsabilité lui confère une autorité formelle qui à son tour lui donne un certain statut, impliquant certaines relations, dont découle l'accès à l'information. L'information qui, à son tour, permet au manager de formuler des décisions et des stratégies pour son unité. Le travail du manager, peut alors être décrit soit comme un ensemble organisé de comportements associés à un statut, soit comme un ensemble de rôles, la conception choisit ici. Ainsi, l'autorité formelle engendre trois rôles de relation, qui engendrent à leur tour trois rôles d'information. Ces deux ensembles de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles de décision. (Mintzberg, 1986). C'est ce qui est démonté dans le schéma suivant : **Figure N°02 : les rôles du manager selon Mintzberg**



Source : Mintzberg (H), *profession : manager mythes et réalités*, « le leadership », Harvard Business Review, éditions d'organisation, quatrième tirage 2002, P 25 ;

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

### **a. Les rôles interpersonnels :**

En premier lieu, nous identifierons les rôles interpersonnels. Ils regroupent trois rôles : celui du représentant, du leader et celui d'agent de liaison.

- **Le rôle de représentant**

En tant que responsable d'une organisation ou d'une unité, tout manager doit s'acquitter de certaines obligations sociales (recevoir un personnage officiel, assister au mariage d'un employé, inviter un client à déjeuner...). Certes ces activités n'impliquent pas de communication ou de décisions sérieuses, mais elles sont importantes au bon fonctionnement d'une organisation et ne sauraient être négligées.

- **Le rôle de leader**

Les managers sont responsables du travail de leurs subordonnés. Leurs actions dans ce domaine correspondent au rôle de leader, qui engendre des relations interpersonnelles entre le leader et ceux qu'il dirige. Ce rôle est l'un des plus importants car il consiste à recruter, former, motiver, encourager, concilier les besoins des salariés avec les objectifs de l'organisation. Et c'est aussi, dans le rôle de leader que l'influence des managers apparaît le plus clairement. C'est dans ce rôle qu'ils démontreront le plus leur capacité à exercer le pouvoir.

- **Le rôle d'agent de liaison**

Les relations horizontales sont très importantes dans l'exercice de l'activité du manager, c'est à travers ces dernières, que le manager se constitue un réseau de relations qu'il entretient avec de nombreux individus et groupes situés en dehors de l'organisation. C'est en tenant ce rôle d'agent de liaison, que celui-ci connecte son organisation à son environnement et en tire profit.

### **b. Les rôles informationnels**

Le manager se situe au centre de flux d'informations. Il est toujours le mieux informé. Traiter l'information s'avère l'un de ses rôles clés. Il incarne alors trois rôles :

- **Le rôle de pilote**

Dans son rôle de pilote, le manager scrute sans cesse son environnement en quête d'informations spontanées ou émanant de son réseau, lui permettant de mieux comprendre ce qui se passe dans son environnement et dans son organisation. La plupart de ses informations sont spontanées ou émanent de son réseau et ne coïncident pas avec les canaux hiérarchiques

## **Chapitre I : Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles**

---

formels [...] au contraire les managers semblent valoriser les informations officieuses, et plus particulièrement les potins, les rumeurs et autres conjonctures. (Mintzberg, 1986).

- **Le rôle de diffuseur**

La qualité de son accès à l'information permet au manager, de jouer un rôle important de diffuseur en transmettant des informations de l'extérieur vers son organisation d'une part, et d'autre part d'un subordonné à un autre à l'intérieur de son organisation. Dans ce domaine il y a deux types d'informations celles liées aux faits et celles liées aux valeurs. Ainsi, la diffusion de ce dernier type d'informations constitue selon Mintzberg, l'une des fonctions les plus importantes du rôle du diffuseur qui est de transmettre dans l'organisation les valeurs qui guident les subordonnés pour la réalisation des buts de celle-ci.

- **Le rôle de porte parole**

Alors que le rôle du diffuseur est tourné vers l'intérieur de l'organisation, dans celui de porte parole le manager transmet des informations à l'extérieur, vers l'environnement de son organisation, c'est-à-dire qu'il doit informer et satisfaire les personnes qui exercent une forme d'influence ou de contrôle sur son unité.

### **C. Les rôles de décision**

Le troisième et dernier ensemble d'activités du manager est lié à la prise de décisions. Il s'agit probablement de la partie la plus cruciale de travail du dirigeant, celle qui justifie son étendue de l'autorité et son accès à l'information. Ces rôles insèrent le manager dans le processus par lequel est élaborée la stratégie de son organisation et sont au nombre de quatre :

- **Le rôle d'entrepreneur**

Dans son rôle d'entrepreneur, le manager cherche à faire évoluer son organisation, il prend alors l'initiative et assure la conception de la plupart des changements contrôlés pouvant affecter son organisation.

- **Le rôle de gestionnaire des crises**

Alors que le rôle d'entrepreneur montre le manager en tant qu'initiateur du changement, il arrive des moments où celui-ci est imposé par les circonstances, c'est là que le gestionnaire des crises décrit le manager en tant qu'acteur involontaire du changement répondant à l'urgence. Le manager passe en effet un temps considérable à résoudre des problèmes imprévus et urgents. (Mintzberg, 1974, p 33).

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

- **Le rôle de gestionnaire de ressources**

Ici, le manager décide qui aura quoi ? D'abord il décide qui bénéficiera de son temps, ensuite, il doit définir la structure de l'activité (répartition des hommes et des activités) et le schéma des relations (organigramme), et autorise les dépenses importantes y compris en dérogeant aux procédures budgétaires. Mais comme il ne peut être partout, et prendre la bonne décision sur tout, le meilleur moyen consiste sans doute à choisir la meilleure personne qui saura prendre la décision à sa place.

- **Le rôle de négociateur**

Le dernier rôle de décision est celui de négociateur auquel le manager consacre un temps non négligeable, la négociation fait alors, partie intégrante de son travail, car lui seul détient le pouvoir d'engager les ressources de l'organisation en temps réel et l'information pertinente que requièrent d'importantes tractations.

Ces dix rôles forment une gestalt, un tout intégré ; on ne peut extraire un rôle sans modifier l'ensemble. Cela dit, tous les managers ne portent pas la même attention à chacun d'entre eux.

## **Chapitre I : *Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles***

---

### **Conclusion**

L'histoire des entreprises est marquée par les faits qui ont déterminé la réussite ou l'échec de leur conduite et qui, presque toujours, sont attribués à leurs managers-dirigeants. Ainsi, par les développements théoriques exposés dans ce premier chapitre nous avons pu identifier les caractéristiques principales de ce personnage clé.

Les managers sont alors des personnes dotées d'une personnalité managériale propre à chacun et détiennent des compétences spécifiques liées à leur formation ou à leur expérience. Ils adoptent chacun des styles managériaux distincts selon leur personnalité, la structure organisationnelle de leur entreprise ou le contexte socioculturel dans lequel ils évoluent. Mais également, ces derniers privilégient chacun un ou des rôles bien spécifiques.

Dès lors, nous pouvons dire que chaque manager est particulier selon son profil, et que de cette particularité découle un management singulier.

Après avoir défini ce que c'est qu'un manager-dirigeant, son profil, son style managérial et son rôle, nous allons nous intéresser, à ses pratiques de gestion qui feront l'objet du deuxième chapitre de cette étude.

## *Chapitre II*

*Les pratiques managériales du manager dirigeant au sein de son entreprise*

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

### **Chapitre II : *Les pratiques managériales du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

#### **Introduction**

Le terme pratique (*practice*) se réfère à des routines partagées de comportement qui incluent des traditions, des normes, des procédures pour penser et agir.

Les pratiques de gestion sont aussi anciennes que l'humanité, l'homme étant un « animal social ». Dès l'instant que des groupes humains existent (familles, clans, tribus...), leur fonctionnement est lié à des objectifs qui peuvent être des plus variés (se nourrir, guerroyer, festoyer...), pour la réalisation desquels ils doivent définir des modes d'acquisition et d'emploi de ressources, des règles d'organisation, des méthodes d'animation, en bref des « systèmes de gestion » (Tabatoni et Jarniou).

Or, l'impact des pratiques de gestion sur les résultats organisationnels ne fait pas non plus de doute. Il est bien évident qu'une gestion déficiente entraîne de mauvais résultats financiers. Plusieurs rapports ont d'ailleurs démontré que la mauvaise gestion est la principale cause des faillites. Ainsi, au cours de ce chapitre nous allons présenter trois points principaux :

Dans un premier temps, nous aborderons les systèmes de gestion, dont nous avons choisi de reprendre la typologie de Tabatoni et Jarniou (1975), qui définissent trois principaux systèmes : le système de finalisation, le système d'organisation et le système d'animation auxquels nous avons rajouté le système d'information et celui du contrôle. Et vu que notre recherche est centrée sur les pratiques de gestion du manager-dirigeant, nous avons essayé de déterminer la place et le rôle du manager au sein de chaque système.

Puis, nous parlerons des facteurs liés au profil socioprofessionnel du manager-dirigeant, pouvant influencés les pratiques de ce dernier lors de la gestion quotidienne de son entreprise. Et au final, nous avons choisi de parler de l'effet que peut avoir le manager-dirigeant salarié ou propriétaire sur la performance de l'entreprise qu'il dirige.

## **Chapitre II : Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise**

---

### **Section 01 : Les systèmes de gestion au sein de l'entreprise**

La décomposition de l'entreprise en systèmes de gestion a pour origine la théorie des systèmes qui définit en général l'entreprise comme étant un ensemble de sous systèmes. Et comme nous l'avons déjà précisé, pour notre cas, nous avons choisi la conception de Tabatoni et Jarniou. L'objectif de cette section sera alors, de faire une revue de la littérature sur ce qu'est une organisation, chose que nous avons jugée indispensable et de situer ensuite le manager-dirigeant par rapport aux différents sous systèmes de son entreprise.

#### **1.1.Définition de l'organisation**

La création d'une organisation résulte toujours d'un acte délibéré, par le biais duquel un individu (ou un groupe d'individus) a décidé, de manière plus ou moins consciente, de lui donner vie. Les organisations sont des artefacts sociaux : elles sont des créations humaines, des inventions de l'homme à qui elles doivent leur existence. Il existe ainsi de nombreuses définitions de ce que peut être une organisation selon les différents courants de recherche. C'est avec la révolution industrielle qu'apparaissent les premiers auteurs qui vont façonner ce qui deviendra la perspective organisationnelle.

##### **1.1.1. La conception de l'organisation selon l'école classique**

Une définition claire de l'organisation n'a pas pu être donnée par les trois principaux auteurs de cette école, comme nous pouvons le voir, dans l'ouvrage phare « the principles of scientific management » de F.W.Taylor aucune définition précise de l'organisation n'a été fournie, car celui-ci c'est intéressé aux attraits managériaux plutôt qu'organisationnels. Quant à H.Fayol, lui il donne une définition de l'activité d'organisation plutôt que de la structure. En revanche, M.Weber fournit bien une définition de l'organisation dans son ouvrage « the theory of social and economic organization », qui considère l'organisation comme une catégorie technique, qui désigne la façon dont divers types de services sont continuellement combinés entre eux et avec des moyens non-humain de la production. Et comme nous pouvons le constater celle-ci est réduite seulement à une catégorie technique.<sup>1</sup> Cependant, il définit la bureaucratie comme un mode d'organisation rationnel fondé sur le droit, le règlement et la légitimité de l'autorité du chef créant ainsi, un cadre disciplinaire en même

---

<sup>1</sup>Adapté de BRES (L) : *L'organisation : un essai de définition*, faculté des sciences de l'administration de l'université de Laval, Quebec, Mai 2007 ; P 21, 32.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

temps qu'un processus décisionnel objectif. En conclusion, nous pouvons dire que selon les auteurs de ce courant, l'organisation reste une boîte noire qu'ils caractérisent de manière générale par les traits suivants<sup>1</sup> :

- La division des tâches : elle est plus ou moins précise et stricte, elle est établit par des textes ou résultats de la coutume, le travail doit être réparti entre les individus d'une manière assez claire pour que l'un n'empiète pas sur l'autre. Dans les entreprises modernes, il peut exister une liste des tâches à accomplir affectée à chaque responsable de cette tâche.
- La hiérarchie (distribution des rôles) : elle permet d'introduire une relation d'ordre entre les participants selon leur rang dans la structure de l'organisation. Autrement dit " La notion de hiérarchie introduit l'idée d'une asymétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité. En s'inspirant de M. Guillaume 1972, on dira qu'il y a hiérarchie entre deux sous-ensembles de participants A et B quant le sous-ensemble B se réfère aux objectifs de sous-ensemble A plutôt que aux siens propres lorsqu'il prend une décision, et subordonne sa décision à celle de A lorsqu'il y a conflit. On peut alors qualifier A de sous ensemble d'élaboration des décisions et B de sous ensemble d'exécution".
- L'existence des règles officielles et de procédures : elles peuvent être plus ou moins développées et formalisées, mais il faut quand même un minimum de règles d'entrée et d'accès aux fonctions et cela par l'adoption des systèmes suivants :
  - a. Système d'autorité : son but est de veiller à l'adéquation des comportements des individus aux buts que les organisations ont fixé l'organisation ;
  - b. Système de communication ; il est destiné à mettre en relation les individus les uns avec les autres que ça soit d'une façon formelle ou informelle, centralisée ou non ;
  - c. Système de contribution / rétribution : il précise ce que les membres doivent apporter et ce qu'ils doivent recevoir. Toute la question porte ici sur la définition et la précision des termes de l'échange.

Et peu à peu d'autres auteurs appartenant à d'autres écoles émergent avec de nouvelles définitions en mettant en avant de nouvelles caractéristiques de l'organisation, parmi eux nous

---

<sup>1</sup>BERNOUX (Ph) : *La sociologie des organisations*, Edition du seuil, 1985, et février 2009 pour la nouvelle édition, p135-137.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

citerons E. Mayo du courant des relations humaines qui met en évidence l'existence d'une organisation informelle mettant ainsi fin à l'hypothèse classique selon laquelle il n'existerait qu'une organisation formelle rationnelle et intentionnelle et bien d'autres. Mais pour notre part nous nous intéressons plus à la définition établie par les auteurs de l'approche systémique que nous développerons dans le point suivant :

### **1.1.2. La conception de l'organisation selon l'approche systémique**

La théorie des systèmes doit permettre de mieux comprendre et maîtriser le fonctionnement des organisations, de dépasser les théories de bureaucratie.<sup>1</sup>

L'organisation est un système disions-nous. Mais qu'est-ce qu'un système ? Cette notion vient, comme son nom l'indique, de la systémique, née dans les années 1950 aux États-Unis, de disciplines comme la cybernétique ou la biologie.

Ainsi, Bertalanfy définit un système comme un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que, si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que par conséquent, tout l'ensemble est transformé<sup>2</sup>.

Delà, une organisation peut être considérée comme un système de production, de bien et de services, parce qu'elle met en jeu des éléments qui sont en interactions mutuelles.

March et Simon sont les premiers auteurs à définir et à attribuer à l'organisation une unité quasi-organique. Ainsi, Selon ces deux auteurs, « organizations are assemblages of interacting human being and they are the largest assemblages in our society that have anything resembling a central coordinative system... »(1958)<sup>3</sup> I.e. que les organisations sont des assemblages d'interaction des êtres humains et ils sont les plus grands assemblages dans notre société qui ont quelque chose de ressemblant à un système central coordinatif.

On retrouve aussi dans cette même logique la définition de Mintzberg, qui pour lequel l'organisation se définit comme une action collective à la poursuite d'un objectif commun.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Ces théories s'intéressent aux comportements humains dans les entreprises, des sociologues américains se lancent dans l'analyse de la bureaucratie et défendent la position suivante : les problèmes et les difficultés auxquels font face les individus dans les organisations sont des effets de système. Ces sociologues considèrent que l'analyse des relations entre les membres d'un petit groupe ne peut pas se faire indépendamment des structures organisationnelles plus larges dans lesquelles il s'inscrit.

<sup>2</sup>BERNOUX (Ph), op.cit, p.151;

<sup>3</sup>BRES (L), op.cit, p.29 ;

<sup>4</sup>MINTZBERG (H) : *Le management : Voyage au centre des organisations*, les éditions des organisations, 1989, p.4.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

Après avoir fait le tour des principales définitions de l'organisation proposées par les différents courants de recherche au fil du temps, nous retenons comme synthèse pour conclure, que l'organisation est un système, qui est un ensemble d'éléments en interaction.

En vue de traiter les processus de gestion au sein d'une entreprise, nous supposons alors que l'organisation ou l'entreprise se compose d'un ensemble de systèmes de gestion dont le système de finalisation, le système d'organisation, le système d'animation, le système d'information et enfin le système de contrôle. Nous reviendrons sur chacun de ces sous systèmes de gestion dans la deuxième partie de cette section, portant sur les processus de gestion dans l'entreprise.

### **1.2. La place du manager-dirigeant dans les systèmes de gestion**

P.Tabatoni et P.Jarniou opèrent une rupture drastique avec la conception traditionnelle de la gestion de l'entreprise fondée sur les grandes fonctions (production, commerciale, financière, personnel, etc.), en proposant un triptyque « finalisation-organisation-animation » qui renouvelle la vision des systèmes de gestion, constituant ainsi, au sens de Kuhn, un nouveau paradigme qui, par ailleurs, concerne toutes les organisations humaines finalisées, et pas seulement l'entreprise de marché. Ainsi, tout système de gestion est un système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leurs sont assignées dans une organisation, et cela sous la supervision du manager, qui est un gestionnaire supérieur, c'est-à-dire responsable des organes importants. Or, ce dernier décide, fait réaliser et évalue les réalisations. Il oriente ainsi, les activités des personnes opérant dans l'organe dont il est responsable. A ce titre<sup>1</sup> :

- a. Il finalise les actions des personnes qui œuvrent avec lui, pour réaliser les missions de l'organe dont il est responsable, en assurant la définition des agents, des critères de choix des actions de ces agents, des contraintes qu'ils respecteront, c'est-à-dire de leurs compétences ;
- b. Il organise le travail collectif de ces agents : en définissant les sous organes et les rôles des agents dans ces sous organes ; en allouant des moyens d'exécution ; en précisant

---

<sup>1</sup>TABATONI (P), JARNIOU (P) : *Les systèmes de gestion : politiques et structures*, édition presse universitaire de France, Paris, 1975, p.02.

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

les relations administratives qui régiront les rapports entre sous organes et entre leurs agents, ainsi que les relations entre niveaux de décision ;

- c. Il anime l'activité des agents en les incitant à réaliser leurs buts. Il s'agit là d'action de contrôle social qui vise à la fois la motivation des agents à participer à l'action collective et leur apprentissage des modes d'action collective (méthodes d'autorité, méthodes d'évaluation, récompenses-sanction, méthodes de formation....).

Et en se basant sur les travaux ayant été fait dans ce sens, principalement ceux de Tabatoni et Jarniou, nous allons définir les trois composantes du système de gestion à savoir le système de finalisation, le système d'organisation et le système d'animation. Aussi, nous avons jugé bon d'intégrer le système d'information que nous considérons comme très important, sur tout en ces temps où l'information est capitale pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise et le système de contrôle qui est en général la phase finale du processus de gestion. Tout cela en spécifiant la position et l'implication du manager dans chacun de ces systèmes.

### **1.2.1. Le système de finalisation**

Une organisation est finalisée. Ses activités et ses structures sont orientées en vue de réaliser certains objectifs.

#### **1.2.1.1. Définition du processus de finalisation**

Ce sont les processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoire principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs. Les systèmes de planification sont les systèmes rationnels de finalisation, qui produisent des plans cohérents entre eux et coordonnés<sup>1</sup>.

Selon cette définition nous pouvons décomposer le système de finalisation en trois sous systèmes qui sont : la planification, la stratégie et la prise de décision. Pour ce qui est de notre travail nous allons identifier l'implication et le rôle joué par le manager-dirigeant dans chacun de ces sous systèmes.

#### **1.2.1.2. Le manager dans le sous système de planification**

Ici, nous ferons en sorte de déterminer le niveau d'implication du manager-dirigeant dans le processus de planification de son entreprise. Mais avant, nous estimons qu'il est

---

<sup>1</sup>TABATONI (P), JARNIOU (P), op.cit, p.57.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

nécessaire de donner une définition du **système de planification**, qui selon Mintzberg, consiste à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction<sup>1</sup>. La planification de l'action est la contrepartie pour ce qui touche au changement, en spécifiant ce qui doit être fait par qui, quand, comment et ou, de façon à ce que le changement puisse être réalisé. Autrement dit, il s'agit de déterminer les éléments du futur qui doivent intervenir dans les prises de position et les actions présentes, de déterminer le laps de temps à envisager et de se servir de l'ensemble pour prendre dans l'immédiat des décisions qui en tiennent compte. Le plan à long terme est donc nécessaire parce que nous ne pouvons prendre de décisions que dans le présent; tout le reste n'étant qu'intention (Drucker, 1972).

Ainsi, La planification est le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. La principale démarche dans la planification est la fixation des objectifs. La littérature sur la gestion des affaires insiste énormément sur leur importance pour la direction et l'administration efficace des entreprises. Elle considère souvent les objectifs comme des conditions indispensables à des efforts convergents et des actions rationnelles. Ce qui nous amène à dire que le processus de planification est bien plus important que le plan lui-même, car c'est le processus de planification qui engage vraiment l'action collective, en traitant l'information de manière spécifique, en provoquant des communications entre les différents agents, en contraignant le milieu de décision à raisonner, à expliciter et à critiquer l'information, les méthodes d'analyse des problèmes, les critères de choix. Le processus de planification intègre également, les rôles des agents en les entraînant par l'apprentissage à la planification, aux changements culturels qui les inciteront normalement à anticiper plutôt qu'à réagir au changement, à simplifier la réalité perçue pour trouver des solutions faisables et à comprendre la nature essentielle de la véritable planification.

Après avoir mis l'accent sur ce qui est le système de planification, nous nous consacrerons à présent, à apporter des réponses à la question suivante : quel est le degré d'implication du manager-dirigeant dans le processus de planification ?

---

<sup>1</sup>MINTZBERG (H) : *Structures et dynamique des organisations*, édition des organisations, 1982, p.32.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### **a. Le degré d'implication du manager-dirigeant dans le processus de planification**

Si nous revenons aux travaux de H. Fayol<sup>1</sup>, nous trouverons que celui-ci a qualifié la fonction de planification comme l'une des principales activités du manager, qu'il évoque en employant les mots « prévoyance » et « programme »; Pour lui, la planification consiste à analyser et évaluer l'environnement externe et interne de l'entreprise et à en dégager des tendances et des prévisions pour, par la suite déterminer ce que l'entreprise essaiera de réaliser avec les ressources dont elle dispose. De même pour P. Drucker<sup>2</sup>, il considère qu'un manager détermine des objectifs et définit leur nature dans chaque secteur, il définira les buts à atteindre et déterminera les moyens de les atteindre. Cela dit, si on se réfère aux travaux de Mintzberg, nous remarquerons par contre, que ce dernier estime que lorsque les managers doivent planifier, c'est implicitement qu'ils le font dans le contexte de leur activité quotidienne, plutôt que par des processus abstraits de longue durée. Mais surtout que les plans des managers n'existent nul part ailleurs que dans leur têtes, car pour lui les managers se contentent de répondre à des stimuli et sont conditionnés par leur travail à préférer l'action immédiate à l'action différée.<sup>3</sup> Ainsi, selon cet auteur, en réalité le manager-dirigeant ne se charge pas de l'activité de planification.

Pour conclure ce point nous supposons que le manager occupe une place très importante dans le processus de planification dont les objectifs peuvent être influencés par sa vision. En revanche, il ne planifie pas seul, mais s'entoure d'experts planificateurs qui proposent des diagnostics et des pronostics qui aboutiront à la mise en place de plans stratégiques et de plan opérationnels.

### **1.2.1.3. Les orientations stratégiques du manager-dirigeant :**

En l'absence de stratégie, une organisation ne saurait assurer durablement son succès, voire sa pérennité. Selon ses nombreuses définitions et par-delà ses origines militaires, la stratégie d'entreprise consiste en une allocation de ressources cohérente (ressources financières, ressources humaines, ressources technologiques, ressources physiques, etc.), qui engage l'organisation dans le long terme. Pour que l'on parle de stratégie, cette allocation de

---

<sup>1</sup>OULD SIDI (A): *Management et système d'organisation*, DEA d'analyse économique et quantitative, université de Gaston Berger Saint-Luis, Sénégal 2004. Disponible sur : [www.memoireenligne.com](http://www.memoireenligne.com) ;

<sup>2</sup>Idem, 2004;

<sup>3</sup>MINTZBERG (H), op.cit, P 17.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

ressources ne doit pas être constamment remise en cause et elle se doit d'impliquer l'ensemble de l'organisation.<sup>1</sup>

Cependant, pour ce qui concerne notre travail, nous avons choisi d'aborder la notion de la stratégie selon le courant de la stratégie comme pratique (Whittington), car nous avons jugé que c'est ce qui correspond le mieux à notre recherche.

### **a. La stratégie comme pratique**

Le courant de la stratégie comme pratiques apparaît comme un courant dynamique et fécond, qui apporte un regard complémentaire aux théories de la stratégie comme contenu ou comme processus, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations.

Ce courant de la stratégie comme pratique « strategy as practice », popularisé notamment par Richard Whittington, consiste à étudier la stratégie non plus comme un attribut des organisations, mais comme quelque chose que des acteurs font. C'est-à-dire, la façon dont les managers « font de la stratégie » car la pratique est liée aux individus. Dans cette perspective, l'observation fine des actions concrètes des dirigeants, et comment ils le font, est potentiellement riche d'enseignements pour la recherche en stratégie.

Dès lors, la stratégie n'est plus vue comme une caractéristique des organisations (quelque chose que les entreprises ont), ni comme un agencement d'actions organisées dans un processus, mais une activité sociale située. Dans un récent article de synthèse, Paula Jarzabkowski, Julia Balogun et David Seidl (2007)<sup>2</sup> proposent la définition suivante de la stratégie, dans une perspective pratique : «une activité socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient, qui a des conséquences en terme de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise ».

Dans l'ambition de constituer un cadre d'analyse de la stratégie comme pratique, Richard Whittington propose de retenir trois éléments pour construire une théorie de la stratégie en pratique<sup>3</sup> : la pratique (au singulier), qu'il appelle aussi la praxis, les pratiques (au pluriel) et finalement, l'élément qui nous intéresse à savoir les praticiens qui sont les acteurs

---

<sup>1</sup>FRÉRY (F) : *Le dirigeant stratège*, Comités exécutif : voyage au centre de la dirigeance, EYROLLES, éditions d'organisation, 2007, p.442 ;

<sup>2</sup>CHNAL (V) : La stratégie en pratiques, publié dans "Management, fondements et renouvellements, Géraldine Schmidt (Ed.) (2008) 42-50, P 03 ;

<sup>3</sup>CHANAL (V), op.cit, p.04.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

qui font le lien entre la pratique et les pratiques. Du point de vue de la recherche sur les pratiques stratégiques, les praticiens sont les unités d'analyse les plus évidentes à prendre en compte : qui sont-ils, que font-ils en tant que « stratèges ».

Parmi ces praticiens de la stratégie au sein de l'organisation, nous identifierons l'un des plus importants qui est le manager dirigeant ou le chef d'entreprise selon le type d'entreprise qu'il dirige. Ainsi, dans la littérature qui lui est consacrée, nous retrouvons qu'il est considéré comme étant par essence stratège, sa légitimité reposant sur sa capacité à anticiper, guider et déployer les choix fondamentaux qui constituent la stratégie de l'organisation.

Etre un dirigeant stratège, ce n'est pas se détacher du tout-venant en supposant à tort que « l'intendance suivra ». Ce n'est pas non plus se laisser submerger dans l'immédiat en reniant toute ambition durable. Le dirigeant stratège est celui qui réussit à réconcilier le grand dessein avec l'instant éphémère, celui qui parvient à construire, consolider et renforcer la vision collective lors de la plus infime de ses décisions<sup>1</sup>.

Et pour être un bon stratège, il faudrait se doter d'une vision claire, mais qu'est ce que la vision dans les sciences de gestion ?

### **a. La vision du manager dirigeant**

Bon nombre de chercheurs en gestion s'accordent à reconnaître l'importance de la vision chez les dirigeants d'entreprise (Bennis et Nanus, 1985; Nanus, 1992; Mintzberg et Waters, 1985)<sup>2</sup> et surtout pour ceux des PME (Filion, 1991, Allali, 2004)<sup>3</sup>. Robert (1983)<sup>4</sup> va dans le même sens en soulignant que, « chaque personne dirigeant une organisation, grande ou petite, a une idée ou vision de ce à quoi l'organisation doit ressembler dans le futur ».

Néanmoins, la définition de celle-ci est loin de faire l'unanimité (Morgan, 1996; Beauchamp, 2001)<sup>5</sup>. Elle renvoie à des aspects et couvre des réalités qui peuvent varier considérablement d'un chercheur à un autre. Par conséquent, l'analyse des essais de définition, montre la grande variété des formulations que sa définition peut revêtir. Ainsi, si pour El-Namaki (1992), « La vision est la perception mentale du type d'environnement qu'un individu ou qu'une organisation aspire à créer dans un horizon temporel large », pour d'autres

---

<sup>1</sup>FRÉDY (F), op.cit, p. 446 ;

<sup>2</sup>ALLALI (B) : *Vision des dirigeants et réseaux de PME*, Cahier de recherche no 07-02 Février 2007, P02 ;

<sup>3</sup>Idem, p.02;

<sup>4</sup>Idem, p.02;

<sup>5</sup>Allali (B) : *vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*, thèse de philosophiae doctor (ph.D.) en administration, HEC Montréal, mars 2003, P.44.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

auteurs, (Bennis & Nanus, 1985 ; Bass, 1987), La vision est plutôt la perception d'un état futur et désiré de l'organisation ». Par ailleurs, pour certains auteurs (Nanus, 1992 ; Mintzberg & Westley, 1989 ; Snyder & Graves, 1994) par exemple, la vision est un attribut du leader alors que pour d'autres tels Collins & Porras (1996) la vision est portée par l'organisation dans son ensemble.

Vue la polysémie du concept de la vision, de nombreux chercheurs l'utilise comme synonyme de notions voisines mais différentes comme stratégie, mission, plan, position, perspective, etc. Mais c'est indubitablement avec le terme stratégie que la confusion est la plus fréquente (Mireault, 2000). Ainsi par exemple, Tregoe *et al.* (1989) écrivent : « Pour nous, la vision ou la stratégie est liée à ce que l'organisation veut être en termes de produits, de marchés, de ressources et de capacités ».

Néanmoins, de plus en plus de chercheurs font une distinction nette entre vision et stratégie. Ils en font même de la première le motif de choix de la seconde (Mireault, 2000). Pour Westley et Mintzberg (1988), les visions sont : « ... des images complexes et nouvelles qui peuvent être plus ou moins conscientes, articulées et réalistes. Elles contiennent les éléments standards de la stratégie - produits, marchés, designs organisationnels, etc. - et bien plus».

Pour Gluck (1984)<sup>1</sup>, la vision se différencie de la stratégie en ce qu'elle constitue un guide. Ce dernier permet, dit-il « de mieux percevoir les opportunités, d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre » (Mireault, 2000). Beauchamp (2001) distingue nettement, elle aussi, entre les deux notions tout en montrant leur complémentarité. Elle écrit à cet égard : « Les stratégies bourgeonnent à partir de formulations de la vision et visent à cristalliser l'engagement de l'organisation à réaliser et à atteindre cette dernière». Elle va indubitablement dans le sens de Nanus (1992) quand elle écrit : « Même la plus forte des visions échouerait sans des stratégies et tactiques éprouvées pouvant faire de cette vision une réalité. » La vision serait alors le guide, le sens de direction et d'orientation, l'image du futur en fonction de laquelle les stratégies seront choisies et mises en œuvre en tant que moyens pour l'atteindre.

---

<sup>1</sup>Allali (B) : *vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*, op.cit. P.47.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

En outre, de nombreuses vertus sont généralement associées à la vision. Filion (1991)<sup>1</sup> résume bien ces vertus : « La vision semble offrir à l'entrepreneur un cadre d'action qui l'aide à se rendre là où il désire. En outre, ce cadre semble attirer, stimuler et motiver les gens qui travaillent avec lui. Son équipe, les gens qui composent son système de relations au sein de l'entreprise, paraissent hautement motivés et désireux de travailler dur pour aider à réaliser la vision. »

Aussi, la vision du dirigeant est reliée à la performance de l'entreprise. Ainsi, Allali (2004)<sup>2</sup> trouve à l'issue d'une étude comparative entre les PME agroalimentaires marocaines et québécoises que les performances positives de ces PME sur les marchés étrangers sont étroitement liées à la clarté de la vision de leurs dirigeants.

Le courant de la vision en stratégie considère que la vision est à la base de la pensée stratégique dans les entreprises. La vision définit les éléments de base nécessaires au développement de la stratégie ce qui n'implique pas nécessairement le développement au complet ni à priori d'une stratégie comme le prétendent les courants de la perspective traditionnelle.

Néanmoins, nous devons rappeler qu'un courant unique en stratégie ne peut permettre de connaître le processus stratégique dans sa totalité (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999)<sup>3</sup>, ce qui signifie clairement que tous les courants ont leurs limites. Ceci étant dit, il demeure que le courant de la vision apporte une contribution importante à la compréhension du processus stratégique, principalement grâce à son caractère distinctif, car l'étude de la vision qui ne trouve pas la même ampleur dans les autres courants met en valeur l'intuition, le jugement, la sagesse et l'expérience des dirigeants dans les études du domaine de la stratégie.

### **b. La communication de la stratégie**

Après la vision qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie, le rôle du manager dirigeant est de communiquer cette dernière aux subordonnés chargés de la mise en œuvre. Or, la communication de la stratégie occupe une place centrale dans la pratique des dirigeants.

En effet, la communication de la stratégie ne sert pas seulement à mettre en œuvre la stratégie ou à créer du sens, mais contribue véritablement à la création d'un ordre d'action

---

<sup>1</sup>ALLALI (B), op.cit, p.06 ;

<sup>2</sup>Idem, p.07 ;

<sup>3</sup>DE OLIVEIRA LIMA (E) : *Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus*, Cahier de recherche 2003-03, Avril 2003, p.15.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

politique (Fairclough, 2005). En fait, l'idée générale de ces travaux est que la mise en récit de la stratégie permet, en organisant de manière temporelle les événements passés ou à venir au sein d'une intrigue, de faciliter la création de sens et l'acceptation d'un projet d'action collectif (Barry et Elmes, 1997). Et selon Hendry (2000)<sup>1</sup> l'un des auteurs qui a fait le lien entre la pratique stratégique et les discours, il considère que, du point de vue du praticien (c'est à dire du manager ou du stratège), les décisions qui comptent sont celles qui sont communiquées. La communication des décisions agit à la fois pour légitimer les actions passées de manière rétrospective, et, de manière prospective pour obtenir le consensus et l'engagement des parties prenantes. Il cherche ainsi par là, à construire la crédibilité de son action, notamment par une argumentation basée sur la relation entre fins et moyens ou sur des exemples et à inscrire son action dans la durée, en mettant en scène une trajectoire générale et cohérente de l'entreprise.

### **1.2.1.4. Le manager-dirigeant et la prise de décision**

Depuis les travaux pionniers d'Herbert Simon, la prise de décision managériale est modélisée sous la forme d'un processus abstrait de résolution de problème (Simon, 1980, 1983). L'accent est mis sur la rationalité d'un tel processus dans la mesure où elle constitue un enjeu identitaire et politique majeur pour le management, comme pour les managers et les organisations qui prennent des décisions. La prise de décision est ancrée au cœur de l'activité et de l'identité managériales (Detchessahar et Grevin, 2009 ; Ughetto, 2007)<sup>2</sup>.

Dès lors, concevoir la décision comme une activité managériale située consiste à étudier la décision « en train de se faire » et entrer de plain-pied dans la manière dont elle se fabrique. Dans leur article « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », Langley *et al.* (1995)<sup>3</sup> mettent l'accent sur le caractère parfois artificiel du concept de prise de décision et présentent une multiplicité d'angles d'analyse de la prise de décision. De fait, la décision au quotidien renvoie souvent non pas à un moment bien identifié mais à des actions entremêlées, à des personnes qui y prennent part de manière multiple, à des alliés invisibles, à des formes d'engagement et d'irréversibilité non formalisées, à des influences cognitives et affectives.

---

<sup>1</sup>CHANNEL (V), *op.cit.*, p.06 ;

<sup>2</sup>TABATONI (P), JARNIOU (P), *op.cit.*, p.110 ;

<sup>3</sup>JOURNÉ (B), RAULET-CROSET (N) : *La décision comme activité managériale située : Une approche pragmatiste*, *Revue française de gestion*, 2012/6 N° 225, p. 109-128, p.111. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-6-page-109.htm>.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### **a. Définition de la décision**

Avant de nous intéresser à la décision comme pratique fondamentale du manager, nous commencerons tout d'abord, par présenter quelques définitions proposées par les différents auteurs, afin de mieux cerner cette notion de la décision qui, selon Woodman et al (1976), « est un acte par lequel un ou plusieurs individus opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition ». Et quant à ALAZARD & SEPARI<sup>1</sup>: « la décision est un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème ».

Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont corrigées et complexifiées les procédures de prise de décision. Ainsi, dans son approche plus moderne, L.Sfez(1992) dira que « la prise de décision apparaît plutôt comme un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir à un même et unique but ». Et, selon le groupe STRATEGOR : « la décision est un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle » autrement dit « les décisions sont les processus par lesquels on effectue des choix permettant d'apporter des changements à une stratégie entre un instants T et un T+1 ».

Ces évolutions sont compréhensibles car elles ne font que souligner les mutations du système décisionnel. L'environnement de l'entreprise est devenu plus complexe, plus incertain aussi et la prise de décision ne repose plus sur un seul individu mais partagée par un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise.

### **b. Le manager-dirigeant dans le processus de prise de décision**

Après avoir mis l'accent sur le concept de la décision, nous allons passer à ce que nous considérons comme l'objet de notre recherche dans cette section qui est de situer le manager dirigeant dans le processus de prise de décision et ainsi répondre à certaines questions telles que : prend t-il les décisions seul ? Qu'est ce qui influence ses décisions ? Pour ce faire nous allons fournir les synthèses de quelques travaux ayant été faits sur le sujet.

---

<sup>1</sup>GBANDANHOUM (NH) : *Les déterminants de la prise de décision dans la PME/PMI au Benin*, maîtrise en science économiques de gestion, université d'Abomey Calavi au Bénin, 2012.Disponible sur : [www.memoireenlinge.com](http://www.memoireenlinge.com).

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

Pour commencer, tous les auteurs sont unanimes pour reconnaître que dans l'entreprise des décisions doivent être prises et que la responsabilité fondamentale du dirigeant est de prendre les décisions essentielles. La prise de décision reste un acte fondamental du métier du dirigeant. Pour Henri Mintzberg, « c'est un engagement dans une action » (ordinairement un engagement de ressources), « le signal d'une intention explicite d'agir »<sup>1</sup>. Dans sa célèbre étude sur les activités du manager, Henry Mintzberg, s'est proposé d'aller au-delà des approches qui considéraient jusqu'alors le manager essentiellement à travers le mythe du décideur rationnel. Pistant la réalité du travail quotidien, notamment à travers les agendas, Mintzberg casse le mythe et montre les dimensions informelles et orales des activités des managers. Toutefois, même si l'activité est plurielle, la décision reste au cœur de l'activité managériale, et elle est de fait constitutive de l'identité du manager.

Cependant, la pratique de la décision soulève de nombreuses questions, par exemple certains managers dirigeants interviennent sur tout, ne hiérarchisent pas leurs priorités, et décident en permanence sur tous les événements majeurs ou mineurs, que l'entreprise vit quotidiennement. D'autre à l'extrême (minoritaire), se réservent aux seules décisions stratégiques, déléguant largement les décisions courantes à leurs collaborateurs.

Delà, la plupart des auteurs du management développent des analyses convergentes sur la nécessaire perception de plusieurs niveaux de décisions et le partage entre celles qui sont déléguables et celles qui ne le sont pas. Et parmi eux H. Mintzberg qui distingue trois types de décisions : les décisions opérationnelles, prises de façon routinière dans des processus généralement programmés ; les décisions managériales, sous divisées en deux groupes : les décisions de coordination, qui ont pour but de guider le système opératoire (plan, budget...) ; et les décisions d'exception et enfin les décisions stratégiques, qui ont un impact important à moyen et long terme sur l'organisation. Dans la même logique, DRUCKER considère que le dirigeant qui se veut efficace, c'est-à-dire qui veut atteindre ses objectifs, se concentre uniquement sur les décisions stratégiques. Il doit connaître les tenants et aboutissants du problème et les réalités sous-jacentes, car la décision se doit d'être adaptée au contexte avant d'être brillante. C'est-à-dire que les décisions stratégiques ne sont pas déléguables, même si elles sont prises après une large concertation qui est pour la plupart des auteurs fondamentale.

---

<sup>1</sup>MINTZBERG (H) : *structure et dynamique des organisations*, op.cit, p.75.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

D'après les constats de la théorie citée au dessus, le manager-dirigeant peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation. Il dispose d'une autonomie de décision en matière de management et de gestion et d'une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir conduire le changement, innover et faire progresser son organisation. Cela dit, Les managers doivent réfléchir à la mise en œuvre de leurs décisions, à l'assignation des tâches et au personnel disponible pour les accomplir, car une décision ne prendra effet qu'à partir du moment où des ressources lui sont allouées pour sa mise en œuvre et un responsable désigné pour son application. L'application de la décision est la partie la plus longue du processus. Mais également, toutes les décisions qu'il prend affectent de manière sensible l'ensemble des collaborateurs et la performance de l'organisation.

Toujours, dans la même perspective de recherche, de nombreux auteurs ont démontré le rôle important joué par l'intuition du dirigeant dans la prise de décision. On parle ainsi, souvent d'intuition qui guide le responsable. Pour Luc Jacob Duvernet,<sup>1</sup> estime que, devant les choix incessants auxquels il est confronté, l'intuition dicte au dirigeant des solutions immédiates dont la pertinence n'a rien à envier aux raisonnements les plus solides. Cette capacité suppose malgré tout une certaine élaboration qui doit beaucoup à l'ouverture au monde, à l'observation et à l'expérience. Face à un événement, l'intuition puise dans une mémoire inconsciente et y intègre les données immédiates du problème qui se pose. Les dirigeants s'appuient alors, sur leurs intuitions sans effectuer d'analyse méthodologique ou approfondie du problème et cela, quand aucune logique n'arrive à résoudre un problème complexe. Et ils sont incapables d'expliquer pourquoi ils savent ce qu'ils doivent faire, mais ils le savent, un sentiment profond leur indique la voie à suivre. Nos sentiments et nos émotions jouent donc un rôle essentiel dans notre capacité instinctive à prendre de bonnes décisions. En conséquence, plus le niveau hiérarchique du dirigeant est élevé plus il doit avoir un sens instinctif des affaires. L'instinct doit leur permettre de prendre de bonne décision rapidement sans avoir à lancer des analyses exhaustives de la situation pour pouvoir saisir des opportunités.

Dans la perspective adoptée ici, considérer la décision à travers l'activité managériale implique de voir que le manager vit son activité comme un tout, et la construit de façon à ce qu'elle se développe, en réponse aux différentes situations qui se présentent à lui.

---

<sup>1</sup>DUCHÉNEAUT (B) : *Les dirigeants de PME enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, p.232.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### **1.2.2. Le système d'organisation**

Les systèmes d'organisation constituent l'infrastructure des systèmes de gestion<sup>1</sup> :

- a. En instituant des organes (groupe de personnes) dotés de ressources auxquels sont assignés des missions sous contrainte de faire ou de faire faire.
- b. En pratiquant des procédures opératoires qui règlent les processus d'activité.
- c. En définissant les rôles qui sont prescrits aux personnes opérants dans les organes et les statuts associés.
- d. En instituant des structures administratives qui définissent les procédures relationnelles entre les différents organes, en vue de coordonner et de contrôler leurs activités, et donc d'assurer le pilotage de l'organisation.

En somme, le système d'organisation comprend toutes les procédures et relation, qui dans la pratique, assurent la spécialisation des fonctions et leur coordination ; que ces procédures et relations aient été formellement instituées ou non. Ces pratiques organisationnelles ne sont pas rigides, ni nécessairement stables ; elles correspondent à l'évolution des contraintes, à la personnalité des décideurs, à l'apprentissage et à l'institution de nouveaux rôles. Mais ces variations du système d'organisation sont toujours plus au moins contraintes par les principes d'organisation mis en œuvre, à savoir les structures organisationnelles. Ces structures sont plus stables, car elles expriment les principes d'agencement des organes et des rôles, disant la rationalité organisationnelle dominante, les normes d'organisation (principes hiérarchiques, principes de décentralisation, déconcentration, principes de standardisation des rôles et procédures, canevas bureaucratiques ou démocratiques...). Ces normes correspondent à ce qu'on appelle les composantes génétiques. Elles affectent d'ailleurs autant les pratiques de finalisation, que d'organisation et d'animation. Mais se transforment aussi sous l'effet de ces pratiques.

#### **1.2.2.1. Les caractères des systèmes d'organisation :**

De nombreux auteurs ont recherché à définir les caractères des systèmes d'organisation qui permettent de les distinguer, de les comparer. Nous nous inspirons pour cela de la représentation de Jarniou et Tatoni (1975)<sup>2</sup>, en retenant quatre caractères descriptifs principaux :

---

<sup>1</sup>TABATONI (P) et JARNIOU (P), op.cit, p.95 ;

<sup>2</sup>Idem, p.97.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### a) La spécialisation :

Ce caractère définit la forme et le degré de spécialisation des missions qui sont confiées à des organes spécifiques. Il est alors clair que le degré de spécialisation au sein d'une organisation est aussi le degré de complexité, du point de vue des difficultés de coordination. Dès lors S. Becker fait du degré de spécialisation le caractère typologique fondamental des systèmes d'organisation.

### b) La configuration organisationnelle :

La configuration organisationnelle décrit les relations du système d'organisation. Compte tenu du caractère prépondérant des relations hiérarchiques, la configuration est de forme arborescente et comporte des nœuds, ou organes intermédiaires qui assurent la coordination entre les activités d'autres organes, groupés selon des critères de spécialisation, de pouvoir et souvent d'opportunité ou d'histoire. Cette fragmentation a pour but de rendre plus efficace la coordination entre les différents organes.

Pour Mintzberg<sup>1</sup> qui insiste sur la coordination entre les éléments qui composent la structure, le système de coordination est le système le plus important dans une organisation, du fait qu'il se compose d'un ensemble de moyens ; par lesquels les organisations coordonnent leur travail et collaborent entre elles. Les mécanismes de coordination peuvent être de l'ordre de cinq :

- Ajustement mutuel : il s'agit d'une coordination du travail par simple communication informelle ;
- Supervision directe : c'est un mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investit de la responsabilité du travail des autres ;
- Standardisation des procédés : elle est utilisée dans le cas où le contenu du travail est spécifié ou programmé ;
- Standardisation des résultats : il s'agit dans ce cas de standardiser les résultats du travail ;
- Standardisation des qualifications : elle est utilisée lorsque la formation de celui qui exécute le travail est spécifiée.

### c) La formalisation et la standardisation :

---

<sup>1</sup>MINTZBERG (H), *voyage au centre des organisations*, op.cit, p.157.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

Le degré de formalisation des procédures, des rôles, des statuts, des réseaux d'information et de relations, est une caractéristique secondaire des systèmes d'organisation car elle affecte des caractéristiques plus essentielles comme le degré de centralisation et le degré de flexibilité du système.

La formalisation se manifeste dans le codage des éléments, leur rédaction, leur diffusion, leur valeurs symbolique de légitimité et de rationalité. Elle contribue ainsi, à réduire l'incertitude, le jeu des influences et les biais de communication, mais sur tout à accroître la clarté du système d'organisation.

Quant à la standardisation des procédures et des rôles qui n'est pas très distinct de la formalisation, met l'accent sur le codage, et implique une analyse du système d'organisation, qui tend à le rationaliser, à le décomposer, à le dépersonnaliser, à réduire les particularités pour dégager des classes d'éléments équivalents, et ainsi à renforcer la rigidité du système.

### d) La flexibilité

Dans un environnement changeant, la flexibilité est la caractéristique essentielle. Ses propriétés résultent d'ailleurs de celles des autres caractéristiques. Elle est aussi la moins connue, la moins mesurable et la plus difficilement gérable. En termes généraux, un terme système d'organisation est flexible s'il peut s'adapter aux transformations des contraintes ou des objectifs qu'il doit réaliser. Cette adaptation entraîne nécessairement une modification de tout ou partie des caractéristiques décrites précédemment ; mais ce sont ces caractéristiques, qui à un moment donné, permettent une adaptation plus ou moins intense, plus ou moins rapide, plus ou moins durable.

Aussi, comme le définit Mintzberg ; Le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation, en d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise, c'est mettre en place une structure bien définie. Qui pour ce dernier peut être défini comme étant, la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>MINTZBERG (H) : *Structures et dynamique des organisations*, op.cit.p.34.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

Et pour définir cette structure un certain nombre de facteurs rentrent en jeu, comme l'indiquent Birkinshaw, Nobel et Ridderstrale (2002)<sup>1</sup>, l'un des plus importants axes de pensée sur les organisations est la bien connue théorie contingente, dont le principal argument est qu'il n'existe pas une meilleure façon d'organiser mais que la structure organisationnelle optimale dépend d'une série de variables contingentes (Pertusa Ortega et Rienda Garcia, 2005)<sup>2</sup>. Traditionnellement, cette approche s'est centrée sur des variables comme l'incertitude et la complexité environnementale (Burns et Stalker, 1961), la stratégie de la société (Chandler, 1972 ; Child, 1972), la taille de la société (Hickson, Pugh et Pheysey, 1969) ou la technologie utilisée (Thompson, 1967 ; Woodward, 1965). Et pour notre part, ce qui nous intéresse le plus est de savoir, comment le dirigeant ou le manager peut influencer ou non la manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties au sein de l'entreprise ?

Mazouz (2003), considère les dirigeants comme étant à l'origine de la diversité et de la différenciation des comportements des organisations. Vecteurs à la fois attracteurs et dissipateurs d'informations, de ressources et de valeurs, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur organisation, c'est de la qualité de leurs services et de leurs échanges que dépendent bien des aspects évolutifs de l'organisation. Ainsi, « l'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien reconnue dans la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de petite entreprise ». Plusieurs démonstrations empiriques de relations entre la personnalité du dirigeant et certaines configurations organisationnelles ont été faites (Lefebvre, 1991).

### **1.2.3. Le système d'animation**

La définition des tâches et des relations au sein d'une organisation sont susceptibles d'interprétations diverses de la part des personnes et des groupes. C'est au système d'animation d'harmoniser ces significations ; en d'autres termes, il s'agit de faire converger les efforts des membres de l'organisation, de réaliser une intégration des efficacités individuelles en agissant sur la capacité et la volonté (motivation) du participant, d'œuvrer selon les finalités de l'organisation et dans le cadre des contraintes organisationnelles.

---

<sup>1</sup>NGOKEVINA (JF) et KOMBOU (L), *L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, Une étude à partir des entreprises camerounaises*, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/3 n°219, p. 89-98. P. 90. Article disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-89.htm>;

<sup>2</sup>Idem ; p.90.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

La mission du système d'animation consiste donc à gérer les processus d'intégration des efficacités individuelles, par une action sur la compétence (par la formation) et la motivation des individus, pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

Ainsi, selon Tabatoni et Jarniou (1975, p. 132), un système d'animation peut être défini comme l'ensemble des dispositifs qui visent à faire converger les efforts des membres d'une organisation, en agissant sur leur capacité et leur volonté à œuvrer dans le sens de la stratégie poursuivie. Il s'agit d'inciter les individus à se mettre en mouvement pour (de motiver les individus à) aller dans un certain sens.

D'une façon générale, l'animation est associée à l'existence d'un réseau de personnes, d'un groupe d'individus travaillant et interagissant ensemble afin d'atteindre un objectif commun (Anzieu et Martin, 1982 ; Leclerc, 1999 ; Fernandez, 2000)<sup>1</sup>. Cette pratique a pour objectif, de maintenir en bon ordre et de faire progresser l'action d'un groupe d'hommes (Mac Carthy, 1971). Il s'agit donc d'une action qui consiste à obtenir la participation des hommes.

Dans ce sens, Tabatoni et Jarniou (1975) avancent que l'animation consiste à gérer un processus d'intégration d'efficacité individuelle pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Selon eux, l'animation devrait soutenir l'implication et l'intégration des participants pour atteindre le bon fonctionnement d'un dispositif. Et cela en influant sur leurs comportements et leurs attitudes d'une part et d'autre part, en essayant de trouver un équilibre entre les intérêts des personnes et ceux de l'organisation. C'est à dire que l'animation est une action ayant pour but de susciter, de coordonner, de faire converger et d'évaluer les efforts individuels (Tabatoni et Jarniou, 1975). Et pour sa part, Favier (1998)<sup>2</sup> stipule que l'animation consiste à gérer une dynamique sociale afin de favoriser l'atteinte des objectifs. Mais aussi de proposer des méthodes pour organiser le travail et guider la progression collective.

Et à partir des éclaircissements donnés sur le système d'animation, ce dernier peut être décomposé en un ensemble d'actions que le manager doit mettre en œuvre pour produire les résultats attendus en créant les conditions de la synergie entre les membres de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>KRIIAA MEDHAFFER (S), LESCA (H) : *Identification des compétences pour l'animation de la veille anticipative stratégique et proposition d'un outil d'accompagnement d'animateurs novices*, p.4;

<sup>2</sup>PLANE (JM), *les théories de la motivation à l'usage des dirigeants*, p. 425.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### a. **La motivation :**

D'après MAC CARTHY (1971) l'animation « aide à stimuler » et ainsi à motiver les membres du groupe.

La motivation est un concept relativement polysémique; les travaux sur le sujet sont nombreux et disparates (Lévy-Leboyer, 1998). En générale, la motivation peut être défini comme l'ensemble des forces et/ou des mobiles qui stimulent l'action d'un individu.

### b. **La communication :**

Le même auteur suggère que les différents membres de l'équipe « soient informés ». Nous comprenons que le but est de dynamiser les échanges entre le personnel et qu'une communication entretenue et durable au sein du groupe pourrait mobiliser les participants.

### c. **La coordination :**

TABATONI et JARNIOU (1975) montrent que l'animation a pour but de « faire converger les efforts des membres de l'organisation, de réaliser une intégration de leur efficacité individuelle ».

### **1.2.4. Le système d'information**

Pour que les quatre systèmes que nous venons d'exposer, fonctionne de manière efficace, un bon système d'information sera nécessaire. Rockart et Crescenzi (1984)<sup>1</sup>, ont déclaré que les dirigeants doivent « réaliser que l'information est une ressource stratégique... Et ressentir de manière accrue le besoin d'être informés, motivés, et engagés dans les SI ».

Comme nous pouvons le constater, l'information est devenue, un élément vital de l'entreprise, et l'expérience a démontré qu'on ne peut pas augmenter le niveau de qualité d'une organisation sans qu'il y ait une clarification et une intégration de l'information. Ainsi, « la valeur de l'information sera résumée en fonction de sa pertinence pour prendre des décisions et entreprendre des actions. Il s'agit en fait, d'information exacte, ponctuelle, détaillée, et pertinente.

Et comme le remarquaient Cyert et March (1970, p.95), « l'une des principales contraintes qui pèsent sur l'entreprise est sa capacité limitée à rassembler stocker et utiliser les connaissances ». Ainsi, Le management de l'information est plus que la gestion courante de l'information : il y a une dimension stratégique car il faut se situer à un niveau macro de l'organisation, pour la définition de ses macros besoins et que l'objectif ultime de

---

<sup>1</sup>BARLETTE (Y) : *Vers une implication et une action des dirigeants de PME dans la sécurité de leur système d'information*, p. 277-306.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

l'information doit être la survie de l'entreprise. Et une autre organisationnelle, c'est-à-dire la définition de l'organisation générale, des dispositifs (règles, outils, structures, responsabilités...) à mettre en place ou à faire évoluer pour maîtriser l'ensemble des flux d'information, et assurer un traitement approprié pour passer de l'information à la connaissance. L'information : « pas de qualité totale sans information totale » (Sutter ,93)<sup>1</sup>.

Le Moigne définit le SI comme « un ensemble des méthodes et moyens recueillant, contrôlant, mémorisant et distribuant les informations nécessaires à l'exercice de l'activité de tout point de l'organisation (Le Moigne, 1990)<sup>2</sup>.

Une deuxième définition plus élargie est proposée par Robert Reix (2005)<sup>3</sup> ; ainsi, pour cet auteur le système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

Et qui au passage, il met l'accent sur le but du système d'information qui serait selon lui : « d'Apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail ».

En conclusion, le système d'information, véritable système nerveux de l'entreprise constitue l'axe central autour duquel s'articule en temps réel « la gouverne » du lien « stratégie - structure ». (CIGREF, 2005)<sup>4</sup>.

### **1.2.5. Le système de contrôle**

Le contrôle de gestion sert à maîtriser le management et à décliner la stratégie de l'entreprise.

Il est possible de le considérer comme l'un des processus de management de l'entreprise et il est de ce fait pris en charge par les managers. Toutefois, envisagé comme processus de management, il devient difficile de définir précisément ce qui se cache derrière le terme de contrôle de gestion.

---

<sup>1</sup>EL QASMI (M J), KRIOULE (A): *Le Management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle*, Ecole nationale supérieure d'informatique et de l'analyse des systèmes Rabat, Maroc, p.20 ;

<sup>2</sup>KNAUF (A): *L'interaction acteur- système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale, Tic & Territoire : quels développements ?*, Île Rousse 2005 Journée sur les systèmes d'information, p.8 ;

<sup>3</sup>REIX (R) : *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 5ème édition, p.3 ;

<sup>4</sup>KNAUF (A), op.cit, p.08.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

L'une des premières définitions structurées du contrôle de gestion est due à R.N. Anthony, professeur à Harvard (Bouquin, 2001, 19 et s.) qui est considéré comme l'auteur de référence en management control. Il définit dans un premier temps le contrôle comme : « Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. » Anthony, 1965<sup>1</sup>. Il s'agit de créer un lien entre les actions des membres de l'organisation et les objectifs qu'ils doivent atteindre.

Quelques années plus tard, le même Anthony a modifié sa définition ce qui lui permettait de sortir de ce cadre trop comptable, en ajoutant trois idées clés en complément de cette définition.

Premièrement, le processus implique des managers, c'est-à-dire des acteurs qui font avancer les choses en coopérant avec d'autres acteurs. Deuxièmement, ce processus s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique. Troisièmement, les critères pertinents pour évaluer les actions conduites dans ce processus sont l'efficacité et l'efficience.

Dés lors, il redéfinit le contrôle de gestion en faisant de manière explicite le lien entre le contrôle et la stratégie. La relation évoquée par cette définition constitue un des fondements du contrôle. Ainsi : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » Anthony, 1988<sup>2</sup>

Les objectifs ont disparu pour faire place à la stratégie de l'entreprise. Le contrôle ne vise plus à maîtriser des ressources mais plus largement à induire des comportements chez les autres membres de l'organisation (subordonnés ou pairs). C'est une façon de renforcer la nature managériale du contrôle de gestion, peut-être un peu oubliée derrière les présupposés comptables de la première définition. De ce fait, elle induit deux types de mécanismes : un mécanisme de coordination de la décision et un mécanisme d'animation (P. Langevin, 1996)<sup>3</sup>. L'objet du mécanisme de prise de décision est de rendre plus performant le système décisionnel alors que l'objectif du mécanisme d'animation est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Il concerne les aspects humains (motivation, rétributions incitatives, apprentissage, culture...).

---

<sup>1</sup>BERLAND (N) : *Mesurer et piloter la performance*, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr). p.15 ;

<sup>2</sup>TONDEUR (H), De La VILLAMOIS (O) : *une analyse des finalités des systèmes de contrôle*, publié dans 20ÈME CONGRES DE L'AFC, France, 1999, P.3 ;

<sup>3</sup>Idem, p.3.

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

Enfin, la troisième définition que nous reprendrons est celle de R. Simons, autre professeur de Harvard : « Les processus et les procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation »<sup>1</sup>.

On notera dans cette définition que la matière première du contrôle de gestion est l'information. Celle-ci peut donc être comptable et financière mais aussi opérationnelle, quantitative ou qualitative. Le manager l'utilise pour influencer des membres de l'organisation et pour coordonner à sa guise la façon dont ils coopèrent. Cette définition ne présuppose pas que les managers sachent absolument où va l'entreprise. Les managers doivent influencer les autres membres de l'organisation, mais également s'appuyer sur les initiatives des opérationnels pour profiter des opportunités qui apparaissent dans le cadre des actions quotidiennes. Ils tiennent ainsi compte de la nature émergente des stratégies.

Dans toutes les définitions, l'objectif du contrôle de gestion est identique, il s'agit de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de la société. Seule la façon d'y parvenir diffère. Initialement le contrôle de gestion était surtout comptable alors que sa définition s'est élargie avec les autres définitions.

Le contrôle vise à renforcer la cohérence et la cohésion au sein des organisations. Le contrôle est aussi un processus d'organisation transversale des activités de l'entreprise. Enfin, le contrôle est un processus d'apprentissage permanent par échanges et accumulation d'expériences. (Simons, 1987), considère les systèmes de contrôle comme des vecteurs potentiels de changement.

Finalement, il ressort de l'observation des entreprises qu'un grand nombre d'entre elles retiennent de fait la première, et plus ancienne, définition du contrôle de gestion et n'ont pas su tirer parti des bénéfices que pouvaient leur apporter les définitions plus récentes.

### **1.3. Les facteurs influençant les pratiques de gestion du manager**

Des facteurs d'ordre humain et comportementaux (style de décision, type de management...) induisent une différenciation des pratiques de gestion (Germain, 2006). Nous présenterons dans ce qui suit les plus influents.

---

<sup>1</sup>BERLAND (N), op.cit, p.15.

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

### **1.3.1. L'âge**

L'âge est une variable sur laquelle on peut se baser pour expliquer les différences comportementales pouvant exister entre les individus. Il est prouvé qu'un individu de 18 ans n'a pas les mêmes attitudes, ni les mêmes ambitions qu'un individu de 30 ou 40 ans. Les recherches de Mayer et Goldstein (1961), Shapero (1971), Cooper (1973), cité par Lalonde (1985)<sup>1</sup>, ont situé la période entre 25 et 40 ans comme celle où l'individu acquiert assez d'expérience, de compétence, une maîtrise de soi, pouvant l'amener à prendre plus de risque. Les différentes études sont arrivées à la conclusion que l'âge est un facteur influençant le comportement du dirigeant, et par conséquent, le succès ou l'échec dans la gestion d'une entreprise.

### **1.3.2. Le niveau d'instruction et la formation**

Le niveau et le type d'instruction constituent une autre variable souvent privilégiée par la littérature. Les relations susceptibles d'exister entre le niveau et le type de scolarité et les pratiques de management ainsi que les performances organisationnelles ont également été cernées.

Les résultats obtenus par Lalonde (1985)<sup>2</sup> sur un échantillon des propriétaires-dirigeants, montrent que sur l'ensemble des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, le niveau de scolarité demeure de loin la variable la plus hautement corrélée avec l'utilisation des pratiques et techniques de management.

Fortin (1990)<sup>3</sup> ajoute que non seulement le niveau de scolarité a son importance, mais aussi que les connaissances en gestion facilitent le succès dans le démarrage d'une entreprise. Il souligne que la complexité actuelle des affaires exige de l'entrepreneur ou de son équipe une certaine expertise en marketing, en finance, et en gestion.

Aussi, la formation et le perfectionnement sont des atouts importants pour un dirigeant, et constituent des aspects déterminants puisque ce sont les principales sources de connaissances du manager. Dans le domaine de la P.M.E, la qualité de gestion pratiquée est déterminée par la formation du dirigeant car dans ses entreprises les fonctions de gestion sont particulièrement réservées à l'entrepreneur. Il arrive cependant que la formation elle-même ne suffise pas à assurer le succès du gestionnaire, puisque la gestion demeure encore un art tout

---

<sup>1</sup>CHIRUSHAGE (C),op.cit, p.27 ;

<sup>2</sup>NIYUNGEKO (P),op.cit, p..37;

<sup>3</sup>Idem, p.37.

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

autant que science; il lui faut encore observer, imiter et faire appel à l'intuition. Ces aptitudes jouent un rôle important, car aucune théorie, ni pratique ne peut remplacer la capacité de discernement dans une situation donnée ou suppléer à la créativité. Les deux peuvent aider, à condition qu'il y ait eu une véritable formation.

La littérature signale que ce sont généralement les chefs d'entreprises ayant une formation de base élevée qui ont de la facilité dans la lecture de l'environnement et ainsi que dans le processus de s'y adapter. Ainsi, selon Abdelali (1987)<sup>1</sup> que ce soit dans les pays développés ou en voie de développement, l'efficacité dans le management tant des grandes que des petites et moyennes entreprises repose sur le niveau moyen de formation de toute une population et sur [l'évolution de ses mentalités à l'égard de sa confrontation avec le reste du monde. Novelli (1994)<sup>2</sup> développe dans son rapport sur les P.M.E., « la nécessaire mobilisation du système éducatif », en vue de familiariser les gens très tôt à la gestion de l'entreprise un facteur déterminant de succès pour une entreprise créée Duchéneaut (1996)<sup>3</sup>.

### **1.3.3. L'expérience de travail**

L'expérience est un élément déterminant, puisque le rendement d'un manager semble découler de ses pratiques antérieures. Les rapports de certaines études indiquent que deux tiers des entrepreneurs qui réussissent avaient déjà une expérience dans leur secteur ce qu'on appelle l'expérience pertinente. Son degré est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine étudié. Koontz et O'Donnell, (1980) indiquent que l'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise. Les leçons ainsi que les raisons fondamentales des succès et des échecs passés servent de base utile de référence.

D'autres études avancent que l'expérience est beaucoup plus essentielle que la formation elle-même car elle permet une certaine aisance au dirigeant dans l'accomplissement de sa tâche (Duchéneaut, 1996)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>CHIRUSHAGE (C), op.cit, p. 29;

<sup>2</sup>Idem ; p.29;

<sup>3</sup>Idem, p.29;

<sup>4</sup>CHIRUSHAGE (C), op.cit, p.31.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### 1.3.4. La culture

Pour les sociologues des organisations comme Michel Crozier & Erhard Friedberg (1977), Jean-Daniel Reynaud (1989) ou Philippe D'Iribarne (1989 ; 1998) le terme de la culture désigne des habitudes, des coutumes, des attitudes et des valeurs<sup>1</sup>.

Son impact se reflète en fait tant dans la structure et dans la forme des organisations que dans les valeurs, aspirations et comportements des individus qui y travaillent.

Il existe un fort courant de pensée attribuant à la culture nationale un rôle dans la formation des valeurs managériales et dans le conditionnement du comportement des managers (e.g. Hofstede, 1980, 1991 ; Holt et al, 1994)<sup>2</sup>. Selon cette approche "culturelle" du management, chaque société génère ses propres valeurs et crée des formes d'organisation des entreprises compatibles avec sa propre culture.

Les valeurs marquent la culture et influencent la formation des attitudes des managers au travail, ainsi que leurs décisions et leurs comportements (May et al, 2005). Selon leur nationalité les managers n'accordent pas la même importance aux différentes fonctions (Suutari, 1998)<sup>3</sup>.

De très nombreuses recherches comparent les manifestations des comportements managériaux selon des différences culturelles nationales (Fukuyama, 1995 ; Hall et Hall, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Lawrence et Yeh, 1994 ; Lewis, 1992 ; Schwartz, 1999 ; Smith, Trompenaars et Dugan, 1995 ; Triandis, 1995)<sup>4</sup>. La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management" (Hofstede, 1980). D'après Newman et Nollen (1996), il n'y a pas de management idéal... Les différences dans la culture nationale appellent à des différences dans les pratiques managériales<sup>5</sup>.

Osland et Bird (2000) résument l'essentiel en 22 dimensions ; 6 dimensions tripolaires et 16 dimensions bipolaires. Ainsi, cet impact se focalise sur le leadership (Dorfman et Howell, 1988), l'orientation stratégique (Schneider et DeMeyer 1991 ; Tan, 2002), la gestion

---

<sup>1</sup>MOSTEFAOUI (R) : *Les notions de culture et de modèle culturel*, Mémoire MASTER ECONOMIE ET GESTION, Spécialité Management des Organisations de la Net Economie, université de Picardie, p.02 ;

<sup>2</sup>TAMARA (H) : *vers le profil culturel du manager russe*, article tiré de la thèse de doctorat de l'auteur, université de droit d'économie et des sciences d'AIX MARSEILL, Institut d'administration des entreprises, mai 2009, p.4 ;

<sup>3</sup>TAMARA (H), op.cit, p.5 ;

<sup>4</sup>TOUNÉS (A), ASSALA (Kh), *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens*, 5eme congrès international de l'académie de l'entreprenariat, p.8 ;

<sup>5</sup>Idem, p.8.

## **Chapitre II : Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise**

---

des ressources humaines (Luthans et al, 1993), les conflits au sein de l'entreprise (Trompenaars et Wooliams, 2003) et la performance (Newman et Nolle, 1999)<sup>1</sup>.

### **Section 02 : L'effet du manager sur la performance de l'entreprise**

Au cours de cette section, nous nous focaliserons sur l'impact ou l'effet que peut avoir le principal dirigeant de l'entreprise sur la performance de celle-ci. Mais, avant, nous essaierons de donner un éclaircissement du concept de la performance dont la définition diffère d'un auteur à un autre. Pour certains elle se résume aux indicateurs financiers et économiques alors que d'autres parlent de performance organisationnelle et sociale.

En suite, nous allons aborder un point que nous considérons comme étant très important, à savoir le rôle que joue le manager-dirigeant dans la réussite de son entreprise.

#### **2.1. Définition de la performance**

La notion de performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Elle est perçue différemment par divers auteurs, et revêt plusieurs réalités, elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Ainsi, depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...).<sup>2</sup>

Pour Hall (1980)<sup>3</sup>, concevoir la performance peut se réduire à deux approches majeures : l'approche par les buts et l'approche par les ressources. Bien que cette distinction soit contestée par certains auteurs (Bluedom, 1980), elle apparaît utile pour appréhender la mesure de la performance, qui historiquement, a été mesurée par des variables financières (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004)<sup>4</sup>, ces données étant jugées objectives et fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative<sup>5</sup>. Mais, plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005). En

---

<sup>1</sup>Idem, p.9.

<sup>2</sup>Mesurer la performance globale de l'entreprise, p.03 ;

<sup>3</sup>NDANGWA (L) et al : *Réseau social du dirigeant et performance de la TPE*, La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 75-85., P 77. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-75.htm>;

<sup>4</sup>ST-PIERRE (J) et CADIEUX (L) : *La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?*, Revue de l'Entrepreneuriat, 2011/1 Vol. 10, p.33-52.P.34. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm>;

<sup>5</sup>Idem, p. 34.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

utilisant des indicateurs qui permettent d'évaluer cette performance stratégique. Parmi ces indicateurs, Brilman (1998)<sup>1</sup> cite:

- Pour évaluer la croissance: la croissance des marchés, le taux de croissance des activités, la part de marché
- Pour évaluer le degré d'innovation: le délai moyen de mise sur le marché de produit nouveau, le pourcentage des nouveaux produits dans le chiffre d'affaire, le pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et développement
- Pour évaluer la composante valeur - client: indicateurs de satisfaction client, taux de fidélité, compétitivité, prix
- La qualité: indicatrice de qualité, garantie
- Le management: rotation du personnel, le pourcentage des dépenses de formation sur masse salariale.

Cependant, malgré la pluralité des développements sur sa mesure, il n'existe pas encore une approche indiscutable de son évaluation. Celle-ci peut se faire aussi bien par des critères quantitatifs que qualitatifs. Sa complexité fait qu'il n'y a pas de voie unique pour la mesurer (A. Slywotzky et Wise R., 2003 ; V. Tsapi, 1999)<sup>2</sup>.

Pour notre part, nous avons choisi d'aborder la notion de performance en retenant la définition de Bourguignon (2000) qui reconnaît explicitement à cette notion son caractère polysémique. Ainsi la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...». (p.934)<sup>3</sup>. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu: « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). Et pour

---

<sup>1</sup>CHIRUSHAGE (C), op.cit, p.79.

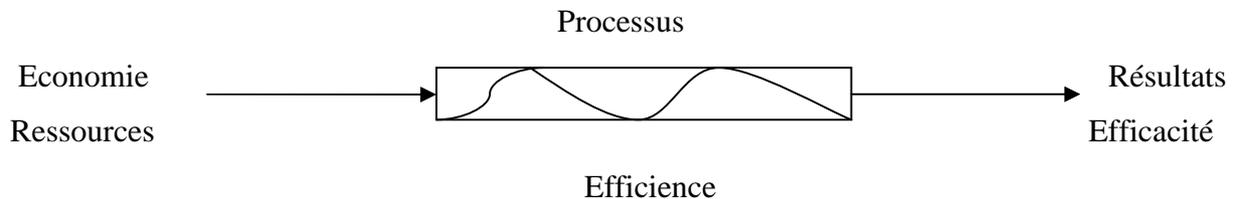
<sup>2</sup>SOGBOSI BOCCO (B) : *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*, La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1 n°241, p. 117-124. P.117. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>;

<sup>3</sup>Mesure de la performance globale des entreprises, p 4.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

Bouquin (2004, p.63) la problématique générale de la performance est représentée de la manière suivante :

**Figure N°03 : Représentation de la performance.**



Source : Bouquin, 2004<sup>1</sup>.

Enfin, quelques auteurs attribuent la performance de l'entreprise à un seul individu. D'autres estiment que c'est le résultat d'un environnement plus ou moins favorable et finalement, il y a ceux qui pensent que c'est la combinaison des deux qui expliquent la performance de l'entreprise. Il apparaît toutefois, sans aucun doute que le rôle majeur revient au dirigeant, car l'environnement peut être favorable, mais il n'aura pas les mêmes conséquences sur toutes les entreprises. C'est au dirigeant de savoir quand saisir les opportunités qui se présentent dans l'environnement, et comment les transformer à son avantage. En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management. Et c'est ce que nous aborderons dans ce qui suit.

### **2.2. L'effet du dirigeant sur la performance de son entreprise**

L'influence des dirigeants sur la performance des entreprises et plus généralement, des organisations est un des thèmes traditionnels au cœur du débat stratégique. Et souvent, quand il y'a lieu de parler de l'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise, le modèle de Harvard (ou l'école du leadership) (Learned, Christensen et Andrews, 1961 ; Andrews, 1971)<sup>2</sup> est le premier cité. Un modèle selon lequel le dirigeant est le designer de la stratégie de la firme, autrement dit, ils considèrent que le dirigeant est capable d'établir des stratégies en vue de surpasser ses concurrents face aux contraintes environnementales. Il est perçu comme celui qui détermine le succès de l'organisation pas seulement dans l'établissement de la structure mais aussi dans la façon de s'adapter aux caractéristiques de son environnement (Child, 1975). A l'opposé, la vision déterministe (ou l'école des contraintes) (Hannan et Freeman,

<sup>1</sup>SOGBOSI BOCCO (B), op.cit, p.04 ;

<sup>2</sup>CHEIKH (S), op.cit, p 22.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

1977)<sup>1</sup> argumente que l'entreprise reste dominée par les contraintes internes et externes, et de ce fait que la performance peut être difficilement attribuée au dirigeant. Or, si le dirigeant est contraint par son environnement et qu'il n'a pas les moyens d'influencer significativement la performance de l'entreprise, son action est freinée par des contraintes internes (politiques internes, investissements antérieurs, existence de systèmes de contrôle,...) et des facteurs externes (concurrence, barrières à l'entrée,...). La mission du dirigeant est ainsi perçue comme un travail d'adaptation aux contraintes imposées par le marché, un travail qui serait réalisé avec la même vision et les mêmes intérêts, quel que soit le dirigeant en place. En d'autres termes, si les dirigeants peuvent avoir une influence significative sur les résultats de la firme, cette influence n'est pas systématique. Dans notre cas nous allons parler de deux cas de figures, le premier concernera le propriétaire-dirigeant qu'on retrouve plus fréquemment dans les PME, et le deuxième cas sera celui du manager-dirigeant.

### **2.2.1. L'effet du manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise**

Bon nombre d'auteurs rappellent, depuis les dernières années, dans quelle mesure l'étude de la performance des PME ne peut faire abstraction des objectifs personnels de leur propriétaire dirigeant (Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000)<sup>2</sup>, ceux-ci étant souvent en totale symbiose avec ceux de leur entreprise (Jarvis *et al.*, 2000\_; LeCornu *et al.*, 1996).<sup>3</sup>Certaines études montrent clairement que ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants de PME qui poursuivent les mêmes objectifs ou embrassent une carrière entrepreneuriale pour les mêmes raisons, cela est du principalement à différents facteurs liés à leurs caractéristiques personnelles (Cassar, 2007; Getz et Pettersen, 2005\_; Kotey et Meredith, 1997\_; Gundry et Welsch, 2001\_; Morris, Miyasaki, Watters et Coombes, 2006\_; Reijonen et Komppula, 2007\_; Saddler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003)<sup>4</sup>. C'est alors dans le but de découvrir les facteurs de réussite de ces entreprises et de comprendre les déterminants de leur performance, que de nombreux chercheurs ont tenté d'établir un lien entre le profil du dirigeant et le succès de son entreprise.

---

<sup>1</sup>Idem, p.22.

<sup>2</sup>ST-PIERRE (J), CADIEUX (L) : *La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?*, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011/1 Vol. 10, p. 33-52, p.34. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue--de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm>;

<sup>3</sup>Idem, p.34 ;

<sup>4</sup>Idem, p.34.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

Par exemple, pour Saddler-Smith *et al.* (2003), la performance d'une PME pourrait être influencée par le « profil entrepreneurial » du propriétaire dirigeant en poste certains. La performance pourrait se mesurer par la capacité de leur entreprise à leur procurer l'indépendance, l'autonomie, la sécurité financière, le style et la qualité de vie à laquelle ils aspirent (Gray, 2002 ; Greenbank, 2001 ; Reijonen et Komppula, 2007 ; Walker et Brown, 2004)<sup>1</sup>. Pour d'autres, elle pourrait être considérée selon des critères plus classiques, comme l'augmentation des ventes et de la taille de l'entreprise (Getz et Petersen, 2005), la loyauté de la clientèle (Morris *et al.*, 2006), la réputation, la qualité des produits ou des services offerts ou la disponibilité de liquidités (Gundry et Welsch, 2001).

On retrouve aussi que les valeurs personnelles, les antécédents familiaux ou caractéristiques individuelles sont dans certains cas corrélés avec la performance (Getz et Petersen, 2005 ; Gundry et Welsch, 2001 ; Kotey et Meredith, 1997 ; Morris *et al.*, 2006 ; Walker et Brown, 2004), mais ces relations sont modestes et parfois équivoques. Bien que ces caractéristiques individuelles se soient parfois avérées reliées à la performance de la PME, cela n'indique pas aux dirigeants comment ils doivent agir concrètement pour être efficaces (Sadler-Smith *et al.*, 2003)<sup>2</sup>.

Et plus récemment, plusieurs chercheurs se sont tournés vers l'étude des comportements des dirigeants de PME et leur relation avec la performance de leur entreprise. Au plan théorique, cette façon d'aborder la question est plus prometteuse pour comprendre ce qui se passe (Driessen et Zwart, 1999 ; Gartner, 1988). Au plan pratique, cela comporte un avantage considérable pour les dirigeants : contrairement à la majorité des caractéristiques individuelles, les comportements peuvent être acquis par apprentissage, constituant ainsi autant de pistes pour qui désire s'améliorer (Hofer et Sandberg, 1987). On considère dès lors un processus dynamique par lequel les dirigeants acquièrent continuellement des compétences qui, par la suite, influent sur leurs comportements (Aouni et Surlemont, 2007 ; Cope, 2005).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>ST-PIERRE (J), CADIEUX (L), op.cit, p.34 ;

<sup>2</sup>PETTERSEN (N), ST-PIERRE (J) et BRUTUS (S) : *Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multi source*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 24, n° 1, 2011, p.167-193.p.170. Disponible sur <http://id.erudit.org/iderudit/1012555ar>;

<sup>3</sup>Idem, p.170.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

### **2.2.2. L'effet du manager-dirigeant salarié sur la performance de son entreprise**

Dans ce deuxième cas de figure nous allons aborder la notion de latitude managériale qui considère que l'impact du dirigeant sur les résultats de la firme est fonction de son pouvoir discrétionnaire, une notion explicitée dans l'article bien connu de Hambrick et Mason (1984), fondateur de la « théorie des échelons supérieurs » (*Upper Echelons Theory*, désormais UET), selon laquelle une partie significative de la performance pouvait être attribuée aux dirigeants, ce que semblent confirmer des études récentes (Bertrand et Schoar, 2003 ; Adams et al., 2005)<sup>1</sup>.

D.C.Hambrick et S. Finkelstein (1987)<sup>2</sup>, les pionniers de cette théorie, définissent la discrétion managériale comme la capacité du dirigeant à influencer plusieurs aspects de la gestion (tels que l'allocation des ressources, la sélection des produits ou le lancement des initiatives compétitives). Nous pouvons par conséquent définir la discrétion managériale comme la marge de manœuvre disponible pour le dirigeant. Toutefois, si ce dernier a une latitude d'action limitée, alors il n'est pas suffisamment motivé à s'impliquer dans des activités organisationnelles considérables (D.C. Hambrick et S. Finkelstein, 1987), ce qui peut affecter la performance de l'entreprise. Dès lors, ils considèrent que l'impact du dirigeant d'une organisation dépend du pouvoir discrétionnaire qui lui est alloué. Les auteurs définissent les forces qui influencent la latitude managériale du dirigeant en distinguant celles qui découlent de l'environnement, de l'organisation ainsi que des caractéristiques du manager. La Figure N°04 détaille les forces qui concernent chaque catégorie ainsi que le sens de la relation établie avec le pouvoir discrétionnaire du dirigeant.

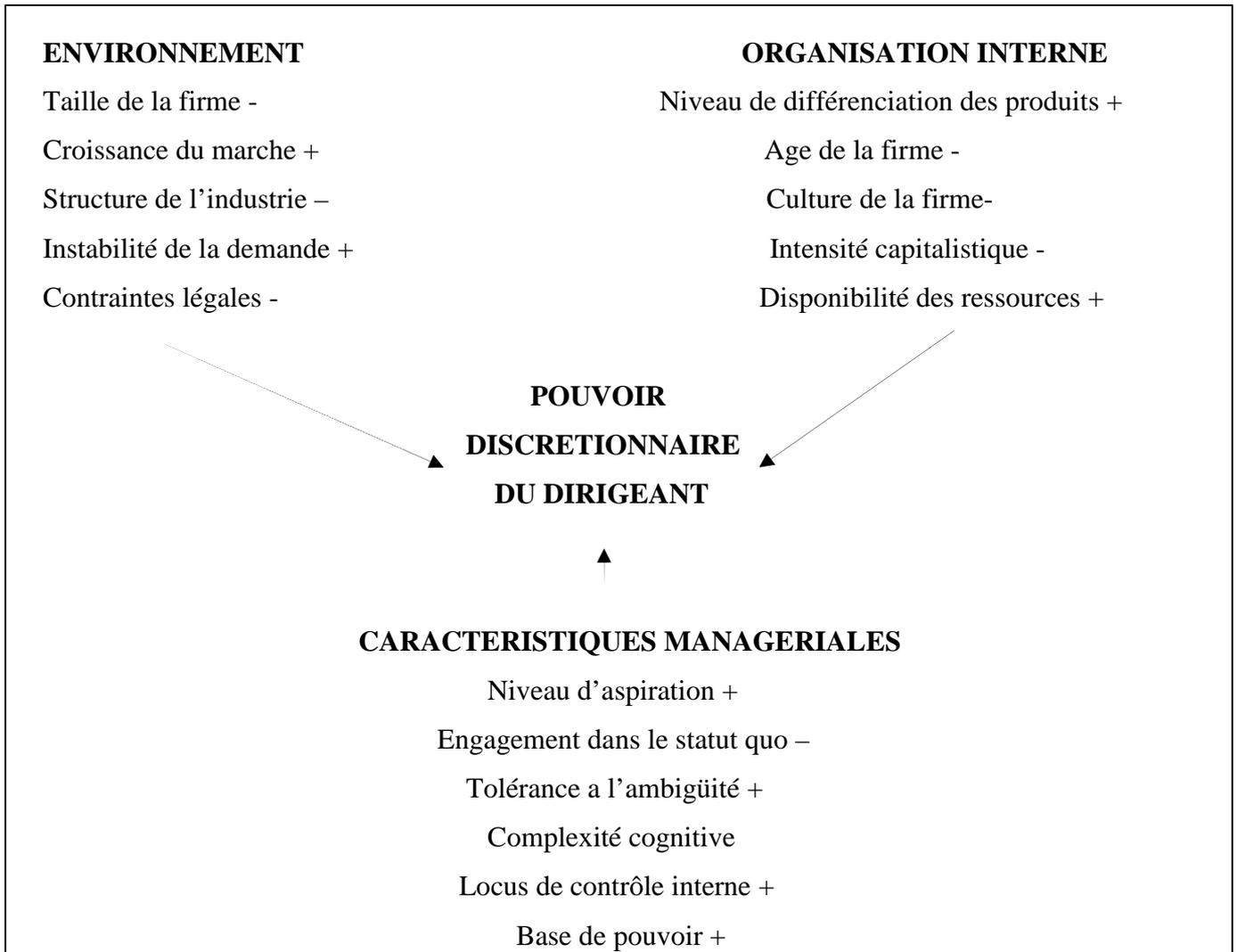
---

<sup>1</sup>CHARREAUX (G) : *À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale*, Cahier du FARGO n° 1080502, p.01 ;

<sup>2</sup>Khanchel (I) : « *Le rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance : Cas des entreprises tunisiennes* », La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238, P98. 95-103. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-95.htm>.

## Chapitre II : Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise

Figure N°04 : Les forces affectant le pouvoir discrétionnaire du dirigeant.



**Source :** CHEIKH (S), *l'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Lille Nord de France, novembre 2010, p 25.

Pour Hambrick et Mason, 1984<sup>1</sup>, la contribution importante des dirigeants dans la prise des décisions est essentielle dans la mesure où ces derniers sélectionnent les questions stratégiques, les interprètent et possèdent le pouvoir nécessaire pour appliquer les choix issus de ces interprétations. Ainsi, le niveau de performance de l'entreprise devient par conséquent un reflet de la singularité du dirigeant, d'où une approche de la valorisation du dirigeant

<sup>1</sup>KHNCHEL (I), op.cit, p.98.

## Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise*

---

tendant à souligner une valeur spécifique du dirigeant (L. Donaldson et J.H. Davis, 1991).<sup>1</sup> Dans ce cadre, le dirigeant joue un rôle important dans l'amélioration de la performance (D.C. Hambrick et S. Finkelstein, 1987). Il est susceptible d'influencer les résultats de l'entreprise par ses choix, ses décisions et ses capacités managériales spécifiques. De par sa position unique, ses compétences spécifiques et non partageables avec le reste de l'équipe dirigeante (C.M. Daily et J.L. Johnson, 1997), ce dernier est capable d'influencer les résultats de l'entreprise (D.C. Hambrick et P.A. Mason, 1984). Par ailleurs, les facultés cognitives du dirigeant ont une influence sur les choix stratégiques et l'efficacité de l'organisation (D.C. Hambrick et P.A. Mason, 1984)<sup>2</sup>.

Aussi, considérant que l'impact du dirigeant est conditionné par le contexte dans lequel il évolue et par sa latitude managériale, Wasserman, Nohria et Anand (2001) étudient les facteurs qui influencent la part de performance attribuable au dirigeant. Les auteurs montrent que les effets du secteur industriel, la disponibilité des ressources ainsi que la fréquence des opportunités impactent l'amplitude de l'effet du dirigeant sur la performance de la firme. Certains secteurs d'activités sont plus facilement perméables aux décisions du dirigeant que d'autres, en particulier en fonction du niveau de différenciation élevé, du degré de compétitivité et du type de besoins à satisfaire.

Pour évaluer la part de performance de la firme attribuable au dirigeant. Castanias et Helfat (1991)<sup>3</sup> distinguent deux types de rente : les rentes providentielles qui sont les rentes indépendantes au dirigeant et les rentes managériales qui sont occasionnées par les compétences intrinsèques au dirigeant. En cas de mauvaise ou bonne performance, il est assez difficile de séparer la part de performance qui incombe à l'environnement de celle qui incombe au dirigeant. Cette distinction est accentués par le phénomène d'asymétrie de l'information où les dirigeants ont tendance à s'attribuer les bonnes performances en se félicitant d'avoir choisi une stratégie adéquate et remettent les mauvaises performances sur le compte d'un environnement peu favorable ou d'un manque de chance (Clapham et Schwenk, 1991).

Au final, nous pouvons donc conclure en disant que les dirigeants peuvent donc jouer un rôle important dans la réussite ou l'échec de l'entreprise. Selon le troisième tome sur les

---

<sup>1</sup>Idem, p. 98.

<sup>2</sup>KHNCHÉL (I), op.cit, p.98;

<sup>3</sup>CHEIKH (S), op.cit, p.136.

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

élites françaises de Maurice Bernard (2010)<sup>1</sup>, la responsabilité des dirigeants est souvent la cause majeure de l'échec des entreprises qui ont échoué.

---

<sup>1</sup>CHEIKH (S), op.cit, p.26.

## **Chapitre II : *Les pratiques de gestion du manager-dirigeant au sein de son entreprise***

---

### **Conclusion**

L'entreprise a été définie comme étant un ensemble de moyens humains, matériels et financiers combinés dans le but d'atteindre des objectifs de profit, de croissance et de pérennité. Pour cela, des méthodes d'organisation et de management sont nécessaires.

Comme nous l'avons déjà vu dans le premier chapitre le manager dirigeant qu'il soit propriétaire ou non est considéré comme étant la clé de la réussite ou de l'échec de son organisation. Ainsi, la gestion d'une entreprise peut être décomposée en sous systèmes de gestion, qui permettront de mieux identifier les tâches dont le dirigeant doit se charger et celles qu'il pourra déléguées afin d'assurer la performance de son entreprise ; qu'elle soit économique, financières ou organisationnelle.

Cela dit, la gestion de toute entreprise est liée au profil de son dirigeant comme par exemple son niveau d'instruction, la nature de sa formation, l'environnement culturel dans lequel il évolue mais aussi son âge.

Pour conclure ce chapitre sur les pratiques de gestion du manager au sein de son entreprise, nous dirons que celles-ci diffèrent d'un dirigeant à un autre qui agit chacun selon ses aspirations et ses objectifs, mais aussi, il y'a une différence de l'effet que peut avoir cet acteur sur la performance de l'entreprise, du fait qu'il s'agisse du propriétaire ou d'une recrue dont la latitude managériale peut être limitée.

## *Chapitre III*

### *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

#### **Introduction**

Les entreprises sont diverses par leur taille, leur activité et leur structuration juridique. Leurs réalités sont plus encore hétérogènes selon leur positionnement et leur prépondérance dans la chaîne de valeur productive. L'entreprise constitue une communauté organisée ayant pour objet de se pérenniser et de développer de nouvelles capacités. Cette constituante du tissu économique a pris différentes formes en Algérie. Depuis l'indépendance jusqu'au début des années 90, l'économie algérienne s'est forgée sur les principes du modèle socialiste, fondé sur la propriété publique et la gestion centralisée. Ce qui avait encouragé l'émergence en force de l'entreprise publique au détriment de l'entreprise privée. La réforme du code des investissements en 1993 a permis au secteur privé de se développer en Algérie à partir de cette date.

Nous reviendrons dans les développements suivants sur l'évolution du secteur privé en Algérie au cours des deux grandes périodes à savoir : une première période qui caractérisé par le modèle économique socialiste qui couvre la période 1962-1993 et la deuxième période qu'on appellera la phase de transition vers l'économie de marché qui commence du début des années 90 à nos jours.

Nous traiterons également du management dans l'entreprise privée algérienne et de son principal acteur le manager-dirigeant, le cœur de notre sujet, en définissant les différentes typologies jusqu'à maintenant recensées, auxquelles nous espérons en apporter de nouvelles par notre recherche. Enfin, nous avons estimé nécessaire de parler du cadre juridique régissant sa fonction et de la formation en management en Algérie.

### **Section 01 : l'entreprise privée algérienne**

L'entreprise privée en Algérie a été largement marginalisée dans la politique de développement du pays, elle a été longtemps considérée comme un allié de l'impérialisme et une sérieuse menace pour la souveraineté nationale ce qui ne lui a pas permis de croître. Elle est restée, ainsi, une entreprise de petite taille, dont le nombre est très modeste. Toutefois, la crise vécue par l'Algérie à la fin des années 1980, constitua une véritable rupture avec l'économie socialiste qui fut le modèle économique adopté par l'Etat algérien depuis l'indépendance. Ainsi, pour mieux comprendre la position actuelle du secteur privé au sein de l'économie algérienne une brève rétrospective est nécessaire. Dans ce qui suit nous allons présenter l'évolution de l'entreprise privée de l'économie au cours des deux périodes.

#### **1.1.L'entreprise privée algérienne dans une économie administrée**

Comme nous l'avons déjà mis en avant, le secteur public a longtemps prédominé dans la sphère économique algérienne en s'appropriant l'ensemble des activités stratégiques, ne laissant au secteur privé que celles de sous-traitance.

##### **1.1.1. La période 1962-1982**

Avant même l'indépendance de l'Algérie, le secteur privé constituait à cette époque de quelques petites entreprises qui ont survécu au départ massif des colons européens, il était accusé de toutes les tares par les rédacteurs de la charte de Tripoli, influencés par l'idéologie marxiste et l'esprit nassérien, il a été même considéré comme « a necessary evil », un démon Nécessaire, lui accordant ainsi un rôle marginal dans le façonnement de la politique économique future du pays<sup>1</sup>.

En effet, sous le modèle des « industries industrialisantes » de l'économie planifiée, l'Etat était presque le seul entrepreneur, et par conséquent, les entrepreneurs privés appelés à ce moment là, seulement, opérateurs privés, étaient maintenu à l'écart en leurs reprochant une appartenance à une classe de « bourgeoisie exploiteuse » par la Charte nationale de 1976. Cependant, l'entreprise privée, ayant un caractère familial ou artisanal sans grande envergure, réussit à contrôler assez largement l'activité commerciale via la distribution intérieure. Pendant la période qui va de 1962 à 1982 à peine 500 PME ont été créées avec une chance de survie incertaine<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>ASSASSI, HAMMOUDA : *Les entrepreneurs algériens, une image statique*, Colloque international : créations d'entreprises et territoires, Tam, 2006, p.02.

### **1.1.2. La période 1982-1988**

L'année 1982 a été marquée par la promulgation du code d'investissement de 1982 qui accorde au secteur privé un rôle complémentaire dans certaines activités avec un niveau d'investissement très limité. Le secteur privé n'est cependant pas autorisé à investir plus de 30 millions de dinars en 1982<sup>2</sup>. Il faut ainsi, reconnaître que cette petite brèche ouverte en matière de réformes économiques était entièrement contrôlée par l'Etat, ce qui n'offrait au secteur privé que des possibilités de développement dans des créneaux nécessitant peu de maîtrise technologique et faisant appel à une main d'œuvre non qualifiée et surtout rentable à très court terme tel que l'alimentaire, la chimie simple et du plastique, les matériaux de construction, le textile et le BTP.

En somme, lors de cette période le secteur privé n'a pas connu de grands changements qui lui auront permis l'émancipation et le développement souhaités.

### **1.2. L'entreprise privée algérienne à partir de 1988 :**

Dans l'ère postsocialiste, à partir de 1988, les pouvoirs publics vont permettre le droit à la propriété privée sans plafond d'investissement et aussi encourager le développement de ce secteur à travers : les politiques de privatisation des entreprises publiques d'une part et par l'encouragement de la prise d'initiative par la création d'entreprises privées constitué principalement de fonds propres et les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création d'entreprise d'autre part.

Ce changement d'orientation de la politique économique initié par la promulgation du nouveau code d'Investissement du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement<sup>3</sup> ; ayant pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties...et l'adoption du plan d'ajustement structurel imposé par le FMI en 1994<sup>4</sup>, suivi de la promulgation, en 2001<sup>5</sup>, de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001), feront de

---

<sup>1</sup>NEDJADI, KHEBBACHE, BELLATAF : *L'impact de l'entrepreneuriat sur développement territorial et régional* : cas d'El-kseur, Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005 ;

<sup>2</sup>ASSALA : *PME en Algérie, de la création à la mondialisation*, 8<sup>ème</sup> CIFEPME, 2006, p.05 ;

<sup>3</sup>Idem, p. 02 ;

<sup>4</sup>L'économie algérienne a été soumise au PAS depuis la signature en avril 1994 d'un accord avec le FMI pour le rééchelonnement de sa dette extérieure ;

<sup>5</sup>J.O, n 47, 20/08/2001.

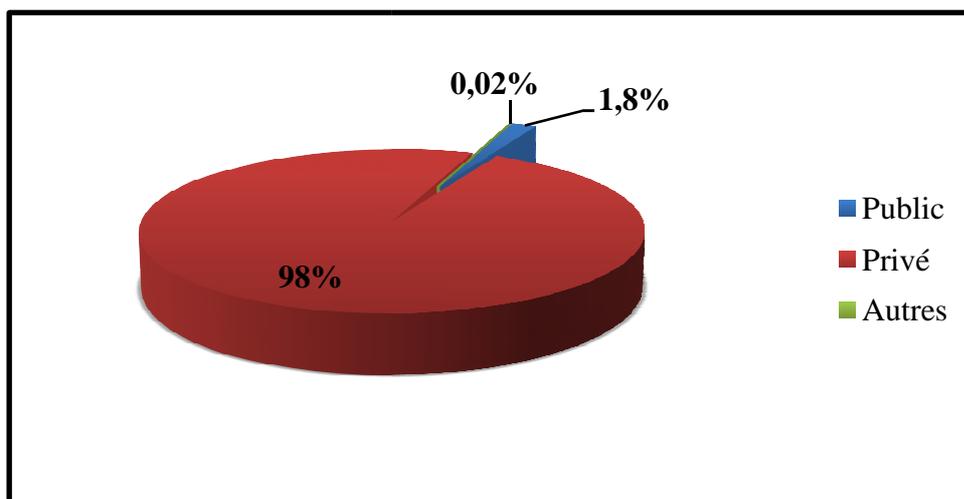
### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

l'entrepreneur le nouvel héros. La capacité d'entreprendre gagne toute la société en même temps que disparaît l'ancien réflexe de tout attendre de la part de l'Etat providentiel. C'est ainsi que la fibre entrepreneuriale a gagné l'Algérie<sup>1</sup>.

Tout ces changements ont entraîné plusieurs mutations que ce soit dans l'environnement macro ou micro de l'entreprise et a largement contribué à l'extension du parc des entreprises privées. Ce développement concernera aussi bien le nombre des nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité. Cependant, récemment né, le jeune secteur privé va devoir évoluer dans un cadre institutionnel instable, faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement, et fournir beaucoup d'efforts dans la modernisation de sa gestion, afin qu'il puisse réellement participer au développement économique du pays.

Dés lors, nous dirons que le privé a fait une percée remarquable dans l'économie qui peut être clairement illustré dans les graphes ci-après :

**Figure N°5** : Répartition des entités économiques par secteur.



**Source** : le premier recensement économique, ONS 2011, collection des statistiques, N° 172, P. 13 ;

D'après les statistiques de l'ONS ; le tissu économique est fortement dominé par le secteur privé qui compte 915 316 entités, soit 98% du total. La part du secteur public se situe à 1,8%, quant aux entreprises mixtes et étrangères, elles représentent 0,02% du total.

Cependant, malgré cette nette évolution que nous remarquons dans le secteur privé, il n'en demeure pas moins que des problèmes existent toujours et font entrave à un plus grand

<sup>1</sup>ASSASI, HAMMOUDA, op.cit, p. 02.

développement du secteur privé. Ainsi, selon l'édition 2014 du rapport de la Banque mondiale Doing Business, l'Algérie se classe au 153<sup>e</sup> rang sur 189 pays en 2013, en raison du climat des affaires décourageant caractérisé par la lourdeur des procédures (le dossier administratif afférant à la création de l'entreprise est complexe, les délais de création d'une entreprise sont longs), des difficultés d'accès au foncier industriel, l'absence de banque d'investissement.

Néanmoins, sous le flot continue de doléances des entrepreneurs privés et notamment les groupe de pression qu'est le Forum des Chefs d'Entreprises ainsi que la répétition des critiques des leaders d'opinion qui appelaient le gouvernement à s'occuper de l'entreprise ; une séries de mesures visant à débloquer la situation et à aider les entrepreneurs à redynamiser l'investissement, à redresser leurs entreprises et à construire des facteurs de compétitivité a été décidée.

Mais ces mesures sont loin de répondre aux véritables besoins des entreprises car, le secteur privé reste défavorisé par un secteur informel important et une administration peu flexible. Par conséquent, celle-ci peut difficilement jouer le rôle moteur qui lui revient pour promouvoir une diversification effective de la production nationale et faire émerger des champions industriels.

### **1.3. Les caractéristiques de l'entreprise privée algérienne**

Comme le souligne Bouyacoub. A (1998)<sup>1</sup>, l'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales.

À cause des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se développées en dehors du regard de l'État, ont principalement investi dans des secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP). Etant donné que le critère du nombre de salariés reste déterminant dans la typologie de PME, l'entreprise de moins de dix salariés, et donc la TPE, reste prédominante. Elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation et se démarquent par leur esprit conservateur. Elles sont peu enclines à l'ouverture du capital, avec un marché principalement local, national et très rarement international.

---

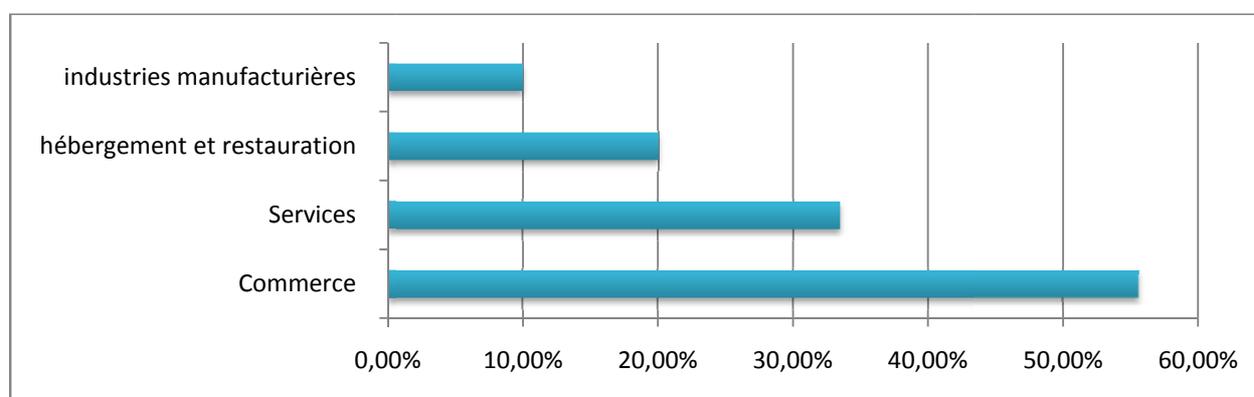
<sup>1</sup>BOUYACOU(M) : *Les PME en Algérie, quelles réalités*, Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, 2004, p74-94.

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

Ainsi l'entreprise privée algérienne dont la majorité sont des PME se caractérise par un ensemble de traits liés à l'environnement plutôt contraignant dans lequel elle évolue (Melbouci. L, 2005).<sup>1</sup>

Dans ce qui suit nous allons essayer d'illustrer ces propos par des chiffres. Ainsi, le secteur privé compte 915 316 entreprises, soit environ 98 % des unités de production et 52% de la valeur ajoutée totale. Ces entreprises sont réparties sur différentes branches d'activités, en privilégiant cependant, l'activité de commerce et de service au détriment de l'industrie comme le montre le graphe suivant :

**Figure N°06 : Répartition de l'entreprise privée par secteur d'activité.**



**Source :** le premier recensement économique, ONS 2011, collection des statistiques, N° 172, p.15 ;

Le commerce occupe la première place dans le secteur privé avec 508 638 entités, soit 55,6%. En outre le commerce de détail représente 84,6% soit 427 931 entités, les services viennent en deuxième position avec 306 213 entités.

L'activité hébergement et restauration compte à elle près de 20,0%. Les industries manufacturières englobent 91 149 entités représentant 10,0% du total. Elles sont dominées par les industries alimentaires qui comptent 23 252 entités, soit 25,5%, suivie de l'industrie de l'habillement (11,6%).

La création de véritables entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 salariés est assez faible, seules 136 entreprises relèvent en fait de cette catégorie comme le montre le tableau suivant :

<sup>1</sup>MELBOUCI (L): *Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources*, Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra, 2005, p55.

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

**Tableau N°03 : Répartition des PME privées par tranche d'effectif.**

	<b>entreprise privée [1 à 9 salariés]</b>	<b>Petite entreprise privée [10 à 49 salariés]</b>	<b>Moyenne entreprise privée [50 à 250 salariés]</b>	<b>Total</b>
<b>En %</b>	96,03	3,49	0,48	100
<b>Nombre PME morale</b>	27 231	989	136	28356

**Source :** *Bulletin d'information statistique de la PME N°22 Avril 2013 in :*  
<http://www.mipmepi.gov.dz>.

Comme nous l'avons signalé auparavant, et comme illustrés par les chiffres du tableau au-dessus la TPE représente 96,03%. Elle est de type familial caractérisée par une forme de coopération spécifique et de conservatisme qui fait que la structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision stratégique et sur les choix et les comportements stratégiques qui en découlent. Le contrôle de la propriété fait coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires, Il permet, par ailleurs, d'aligner la prise de décision managériale et les intérêts des propriétaires (Katz et Niehoff, 1989).

Cette rétrospective est utile pour comprendre comment l'histoire a façonné le secteur privé algérien, toujours un peu à l'ombre, craignant de montrer sa réussite, il a subi successivement l'épreuve de l'étatisme économique, celle de la crise des paiements extérieurs et enfin, celle de la violence des années 1990.

Toutes ces épreuves ont façonné une culture et des comportements spécifiques au sein de l'entreprise privée algérienne, qui à leur tour ont eu des conséquences directes sur le mode de gestion de cette entreprise, et c'est ce qui sera abordé dans la deuxième section portant sur le management dans l'entreprise privée algérienne.

### **Section 02 : Le management au sein de l'entreprise algérienne**

La faiblesse du management de l'entreprise algérienne constitue l'une des plus graves contraintes à laquelle elle doit faire face. Qu'elle soit publique, mixte ou privée, son histoire ne lui a pas permis de bâtir des compétences managériales à la hauteur des exigences de compétitivité d'aujourd'hui. Cette faiblesse la rend particulièrement fragile, incapable de se positionner solidement sur les marchés concurrentiels.

L'évolution de la pratique de gestion des entreprises en Algérie depuis son indépendance peut révéler différents types de gestion. En effet, chacun de ces types pourrait être relié au genre d'entreprise ayant prévalu selon les principales phases historiques, les structures et les cadres politiques (choix et stratégie des groupes dirigeants...), juridiques (lois, règlements...), économiques (nature de la propriété, orientations industrielles, sources de financements...), culturelles (représentations, niveau de formation...) et la nature des stratégies et des actions émanant des principaux groupes et acteurs impliqués dans les systèmes structuro-actionnels ayant marqué ces époques. Nous avons alors classé le management dans l'entreprise algérienne en trois catégories : **Le management dans l'entreprise publique** ; qui selon une étude réalisée en 2007 (Merani.H), pouvait inclure le management bureaucraté, d'avant les réformes et le management incontrôlé d'après les réformes des années 90, **le management dans les entreprises mixtes ou internationales** et **le management dans l'entreprise privée nationale** qui fera l'objet d'étude de l'une des parties de notre enquête sur le terrain. Mais avant de traiter du management au sein de la nouvelle constituante du tissu économique algérien qu'est l'entreprise privée, nous avons estimé nécessaire de retracer l'évolution du management depuis son commencement à savoir depuis les premières pratiques de gestion au sein de l'entreprise publique.

#### **2.1.Le management dans l'entreprise publique algérienne**

L'entreprise publique, propriété de l'Etat, avait connu un management planifié directif, dans ce qui suit nous allons décomposer ce dernier en deux types de gestion.

### 2.1.1. La gestion bureaucratifiée (1963- fin des années 80)

Née au lendemain de l'Indépendance, l'entreprise publique a été conçue dans une vision strictement productiviste et longtemps mise à l'abri de la compétition. De plus, avec la GSE<sup>1</sup>, on lui a imposé pendant de longues années un mode de gestion uniforme où la performance managériale n'était pas le principe cardinal. Dans ces conditions, elle ne pouvait pas développer un management moderne. Ainsi, ce dernier est considéré comme étant loin de répondre aux normes et aux définitions inhérentes au management de la pensée et la pratique de cette fonction dans les pays qui l'ont vu naître sous ses formes contemporaines. De plus, l'entreprise publique été une entreprise dont le pouvoir économique lui a été confisqué par l'Etat, « recevant ses impulsions du Ministère de tutelle et non du marché » et dont le planificateur<sup>2</sup> en a fait un lieu où « ses décisions viendraient à s'appliquer » (Addi, 1990 :213).

Elle a alors, toujours pâti du phénomène de nomination « politique » de ses responsables dont la compétence était rarement le critère de sélection. Ainsi, la gestion s'était donc exercée dans un environnement où, tel que l'a noté Hafsi, « les structures autour de l'entreprise publique n'étaient pas claires » et les prérogatives respectives des responsables de l'Etat et de l'entreprise publique rarement spécifiées d'une manière définitive (Hafsi, 1990 :140). Et les rares réussites managériales que nous avons connues dans le secteur public n'ont été que des coups d'éclat qui ont toujours fait l'enfeu ; et n'ont pas pu initier un processus d'accumulation dans son management.

Ce type de gestion a prévalu dans le pays jusqu'à l'avènement de l'autonomie des entreprises survenue au début à la fin des années quatre vingt (1988), il a été considérée comme un ensemble de pratiques consistant à appliquer des directives et à répondre aux nombreuses sollicitations des centres de décision politiques et des milieux qui leurs étaient proches<sup>3</sup>. Ce qui a fait que la gestion était le résultat d'orientations imposées par tous les cadres structurant la vie sociale et politique de cette période.

En conséquence, le profil et le rôle des gestionnaires, ont été façonnés par les caractéristiques de cette période. Dès lors, le type de gestionnaire ayant occupé la scène managériale n'a jamais été différent de celui de fonctionnaire, un point qu'on développera plus dans la section faisant l'objet du manager au sein de l'entreprise publique.

---

<sup>1</sup>La gestion socialiste des entreprises s'organise autour de l'assemblée des travailleurs de l'entreprise (ATE) qui est présidée par le représentant des travailleurs, et du conseil de direction de l'entreprise (CDE) présidé par le Directeur Général. Les représentants des travailleurs siègent au conseil de direction ;

<sup>2</sup>Depuis le plan triennal (1967-69) et surtout les deux plans quadriennaux (1970-73 et 1974-77) ;

<sup>3</sup>MERANI (H) : *vers un nouveau type de manager en Algérie ?*, El-Tawassol, N°22 septembre 2008, p.327.

### **2.1.2. Le management incontrôlé (la gestion des entreprises autonomes)<sup>1</sup>**

Il s'agit de cette pratique managériale exercée au sein de l'entreprise publique économique, issue de l'application des textes de la loi 88-01 relative à l'autonomie des entreprises publiques dès la fin des années 80.

Le contexte économique de cette époque (le passage à une nouvelle économie libérale, la chute brutale des prix du pétrole...) amena les pouvoirs publics à engager des réformes économiques visant entre autre à désengager l'Etat du financement des entreprises publiques dont la déstructuration et les déficits financiers n'ont cessé de s'aggraver au fil des années. C'est ainsi que fut lancé le projet de l'autonomie des entreprises publiques et dont les répercussions sur la gestion n'étaient pas comme souhaité ; car aucun changement significatif n'a été enregistré. Plus que cela, l'avènement de l'autonomie a donné naissance à un nouveau genre de gestion relativement différent du précédent car il obéissait à une logique autre que celle qui prévalait jusque là.

En effet, si dans la gestion de l'EPE, il y' a eu certains changements tels que l'élimination de la participation ouvrière instaurée par la gestion socialiste des entreprises, la situation sur l'essentiel est restée la même. Ainsi ni les contraintes du système ni l'immobilisme des dirigeants, ni les ingérences des instances centrales et celles des acteurs influents n'ont vraiment disparu. Bien au contraire, comme son nom l'indique il s'agissait d'un management incontrôlé qui a engendré les phénomènes de gaspillage, de commissions, voir de détournement de fond car le rôle des différentes institutions officielles n'est pas devenu une activité managériale respectant les normes d'efficacité, de performance et d'efficience comme il vient d'être cité.<sup>2</sup>

Ainsi ce mode de gestion fut un échec en dépit de tout ce qui a été déclaré quant à ses objectifs de redressement, d'amélioration et de non ingérence car comme le note (addile)<sup>3</sup> recrutement des dirigeants n'a jamais ou peu obéi aux critères de compétence exigés par la nature de l'activité économique, mais qu'il s'agissait plutôt de placer des personnes malléables qui ne s'opposeraient pas aux choix et aux multiples sollicitations quotidiennes qui se traduisaient en plusieurs actes les uns plus nocifs que les autres à la santé de l'entreprise tels que : les recrutements de connaissance, les commandes inutiles, les marchés désavantageux, voire catastrophiques pour le devenir de toute entreprise.

---

<sup>1</sup>MERANI (H), op.cit, p.339 ;

<sup>2</sup>Idem, p.333 ;

<sup>3</sup>Cité par Merani, p.332.

### **2.2. Le management de l'entreprise mixte<sup>1</sup> ou internationale**

Un nouveau type de gestion commence à émerger au sein de ces entreprises qui s'implantent de plus en plus en Algérie. Ce type serait semblable dans certains de ces volets au management des pays industrialisés, et ce, conséquemment aux règles de fonctionnement et d'organisation (Merani, 2007). Dès lors, un nouveau management est bel est bien réel même s'il n'est encore qu'à ses début.

Ce nouveau management semble se distinguer par le profil de ses prétendants acteurs. Ces entreprises semblent ainsi plus exigeantes en ce qui concerne les compétences de ces managers et moins disposées au recrutement de complaisance ou arrangés tels que c'était le cas dans les entreprises publiques et privilégient de plus en plus la sollicitation de cabinets spécialisés et de chasseurs de têtes.

Au vu de l'enquête réalisée par H. Merani (2007), il semblerait que les conditions dans lesquelles se remplit le travail de ces managers ont nettement évolué dans un sens, généralement apprécié de façon positive par les concernés eux-mêmes. En effet, dans ces conditions les normes de performance deviennent prioritaires, et les règles sont plus claires et nettement mieux définies par rapport à la situation qui prévalait dans les entreprises publiques.

### **2.3. Le management de l'entreprise privée nationale algérienne**

À l'origine de l'entreprise privée algérienne, il y a dans l'écrasante majorité des cas le groupe familial qui a engrangé ses premières grandes recettes financières à la faveur d'opérations commerciales, de négoce ou de transactions foncières effectuées après l'indépendance du pays. Car, avant la libération du pays, il n'existait en Algérie que 50 entreprises employant au total à peine 2500 ouvriers, selon les estimations du sociologue Djilali Liabes qui avait réalisé, à la fin des années 80 thèse sur les entrepreneurs privés algériens.<sup>2</sup>

Dans ce qui suit nous allons essayer d'identifier les caractéristiques du management dans l'entreprise privée algérienne nationale.

---

<sup>1</sup>La notion de « mixtes » désigne les entreprises appartenant simultanément à l'État et à des groupes capitalistes européens. Celles qui nous intéressent ici ont vu le jour récemment, suite aux privatisations décidées par les pouvoirs publics à partir des années 2000. Ces privatisations ne sont pas très nombreuses, mais elles ont touché certaines des plus importantes entreprises publiques dans des secteurs aussi variés que la sidérurgie, la pétrochimie, les matériaux de construction, l'industrie mécanique, etc ;

<sup>2</sup>DJILALI LYABES : *entreprises, entrepreneurs et bourgeoisie d'industrie en Algérie : éléments d'une sociologie d'entreprise.*

### 2.3.1. Le management traditionnel

L'entreprise privée, qui n'émerge véritablement qu'au début des années 90, est encore très jeune. Elle n'a pas eu le temps de concentrer les efforts nécessaires pour faire émerger des capacités de management efficaces. De plus, dans la phase de transition de l'économie planifiée à l'économie de marché aucune formation n'a été dispensée aux entrepreneurs privés afin d'appréhender les mutations et de comprendre la nécessité d'adapter leurs comportements aux exigences dictées par le nouvel environnement macro-économique.

Mais surtout, trouvant difficilement des managers professionnels sur le marché du travail, elle a souvent dû se rabattre sur des managers issus du secteur public. Les effets de sa maladie congénitale sont donc toujours à l'œuvre pour plomber le management de l'entreprise algérienne et prolonger sa fragilité.

Cependant, plusieurs autres facteurs peuvent contribuer à comprendre l'origine du management archaïque de l'entreprise privée algérienne, selon les résultats d'enquêtes déjà réalisées, on retrouve l'âge, la formation et l'origine sociale du chef d'entreprise mais aussi la situation géographique de l'entreprise. L'influence de ces données socioculturelles sur le comportement des manager du secteur privé n'est plus à démontrer<sup>1</sup>.

Dés lors, la majorité des entreprises du secteur privé ont pour beaucoup d'entre elles un caractère familial comme le montrent les dernières statistiques. Leurs structures d'organisation sont de type entrepreneurial, ou, au mieux, fonctionnel lesquelles sont des formes d'organisation qui permettent au dirigeant (propriétaire) d'être l'acteur principal de la décision et de la coordination. Et leurs systèmes de décision plutôt informel, s'appuyant plus sur l'intuition et la consultation familiales (même extérieure à l'entreprise)<sup>2</sup>.

Ainsi, la plupart de ces entreprises sont souvent dirigées par le père qui est dans la majorité des cas le moins instruit alors que ses enfants sont souvent des universitaires. Ce qui fait d'elle un lieu de conflit de génération entre père et fils qui se manifeste autant dans leurs représentations d'une meilleure gestion de l'entreprise que dans leur façon de percevoir et de concevoir la finalité de l'entreprise. Cependant, le rapport de soumission des jeunes au plus âgés, l'autorité indiscutable du père, l'individu absorbé par le groupe, l'impératif de sécurité, la prudence et l'absence de calculs économique sont autant de traits qui caractérisent la

---

<sup>1</sup>BOUKRIF (M), KHERBACHI (H) : *Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la Pme en Algérie, de la gouvernance des PME*, Cahiers du GRIOT, 2006, P 198 ;

<sup>2</sup>MEBARKI (N) : *Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne : Cas des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia*, thèse de magister, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2006, p.75.

culture de la société algérienne encore aujourd'hui (Madoui M., 2003). Ces facteurs caractéristiques de la société paysanne algérienne continuent à influencer le comportement des chefs d'entreprises du secteur privé ce qui représente un obstacle à l'émergence d'un management participatif. Leur pouvoir dans l'entreprise conjugué au système éducatif des algériens (obéissance à l'égard du plus âgé), les poussent à adopter un style de management basé sur une autorité paternaliste. Un style de management caractérisé par la soumission du subordonné au supérieur et l'absence de tout esprit d'initiative.

Ces données socioculturelles sont aussi à l'origine de certains comportements irrationnels du point de vue de la rationalité économique. Comme par exemple l'analyse de la composition du personnel montre que la plupart du personnel a des liens de parenté avec le chef d'entreprise. L'ambauche se fait souvent de bouche à oreille et peu d'entreprise ont recours aux annonces pour recruter leur personnel. Ce qui rend difficile toute gestion sous contrainte et toute stratégie de croissance externe.<sup>1</sup>

### **2.3.2. Le management, nouvelle génération**

Comme nous venons de le voir, le management dans l'entreprise privée algérienne est toujours qualifié comme étant à l'état embryonnaire. Cela dit, le temps où les chefs d'entreprises privées ne prenaient même pas la peine de tenir une comptabilité est enfin révolu. Tout acteur économique réputé commerçant dans ses activités est tenu en effet de tenir à jour ses comptes sous la supervision d'un cabinet de comptabilité agréé par l'Etat et de présenter chaque fin d'année un bilan comptable au fisc et au registre national de commerce. Les entreprises privées ont de plus en plus tendance à moderniser leurs modes de gestion, le but étant de se défaire progressivement des archaïsmes dans lesquels les avaient longtemps confinées leur statut d'entreprise familiale.<sup>2</sup>

De plus, la nouvelle génération qui est de plus en plus instruite notamment dans les filières de management tente malgré bon gré de moderniser leurs modes de gestion afin de se défaire progressivement des archaïsmes dans lesquels les entreprises ont été confinées, ils mettent ainsi de plus en plus l'accent sur les possibilités de développement de l'entreprise en tentant d'introduire de nouvelles formes de rationalisation de la gestion (recrutement selon les compétences, souci de rentabilité, prise de risque, démarche qualité, etc.) et essaient d'élever ses dernières au rang des standards internationaux par les opérations de mise à niveau. L'Algérie, à l'instar de ses voisins méditerranéens, s'est lancée depuis la fin des

---

<sup>1</sup>BOUKRIF (M), KHERBACHI (H), op.cit, p.198;

<sup>2</sup>GRIM (N) : *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Casbah Editions, Alger 2012 ; p 161.

années 90 dans le programme algérien de mise à niveau. Car, elle est considérée comme un outil de soutien aux dynamiques de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie nationale, et en faisant référence à notre sujet de recherche, la mise à niveau constitue, sans aucun doute, un outil de développement de nouvelles pratiques managériales au sein de l'entreprise privée nationale.

Ainsi, selon l'ANDPME<sup>1</sup>, le PMN est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. En général les PMN passent par quatre étapes :

- L'étape 1 : Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise au travers d'un pré-diagnostic qui est une première mise à niveau rapide au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés.
- L'étape 2 : L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle, Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées. L'entreprise prend forme.
- L'étape 3 : Le développement fonctionnel à ce niveau où l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes. Ces actions portent sur :
  - a. Le renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences.
  - b. Une meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME.
  - c. La mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur. Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment, l'ordonnancement lancement ou la

---

<sup>1</sup>TABET- AOUEL (W) : *La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne*, Revue Economie et Management N° 1 126 1, Novembre 2012, p.128.

gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts.

- L'étape 4 : L'anticipation et la conformité aux standards internationaux

A ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

La mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que

- a. ISO 9001, BPF, ISO 22000, etc.
- b. Marquage CE, plans d'action pour l'exportation.
- c. Elaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat.
- d. Mise en place de R&D, veille technologique.

De son côté, Lamiri. A (2012)<sup>1</sup> pense plutôt que la mise à niveau consiste à hisser les valeurs, les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futurs concurrents dans un laps de temps précis. Elle permet également à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur autrement plus exigeant.

De plus leurs maîtrise des technologies de l'information et de la communication, et le recours aux réseaux sociaux, leur permettront en effet de manager, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre au service de leurs société. Ce qui, par conséquence, a induit actuellement à une croissance considérable de la taille de quelques entreprises privées (croissance interne) qui s'accompagne d'une croissance externe (franchise, partenariat...) pour constituer des groupes industriels.

Par ailleurs, De son côté le programme Euro-Developpement sur la PME en 2006, repère 03 grandes catégories d'entreprises privées en Algérie (Mimoune et al, 2006) chacune avec des pratiques managériales spécifiques:

---

<sup>1</sup>LAMIRI (A) : *Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises*, office des publications universitaires, 2012, p.171.

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

**Tableau N°04 : Les caractéristiques des entreprises en situation de passivité et de suivi.**

<b>Critères distinctifs</b>	<b>Descriptif</b>
<b>Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise</b>	L'entreprise est une entreprise à caractère familial, de type EURL., très rarement, une société.
<b>Mode de financement</b>	Les banques interviennent très rarement.
<b>Management Stratégique</b>	Carence. Le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement.
<b>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</b>	L'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni communication : le responsable est trop préoccupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme. C'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale
<b>Organisation</b>	Pas d'organigramme et de règles d'organisation. Le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité.
<b>Ressources humaines</b>	Le patron ne se préoccupe pas de la formation de son personnel, de sa motivation et des plans de carrière. Il n'y a que très peu de cadres diplômés.
<b>Gestion financière</b>	Pas de gestion de la trésorerie et absence de prévisions budgétaires.
<b>Comptabilité</b>	Pas de comptabilité le plus souvent. Lorsque des documents (factures, fiches de paie, etc.) existent, la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur et a une fonction déclarative (fisc) et n'est pas considérée comme un outil de gestion.
<b>Approvisionnement et stocks</b>	Le plus souvent, inexistence d'un magasin de stock. Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire.
<b>Production</b>	Pas de maîtrise des coûts de revient. Equipements vétustes le plus souvent
<b>Contrôle de gestion</b>	Néant
<b>Management de la Qualité</b>	Inexistence des systèmes qualité. Absence des procédures qualité
<b>Qualité des produits</b>	Médiocre. Non respect des normes
<b>Répartition du</b>	Cette catégorie de PME travaille plutôt sur des marchés très

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

<b>chiffre d'affaires et exportation</b>	localisés, au niveau d'une wilaya ou d'un ensemble de wilayas, plus rarement au niveau national
--	---

**Source :** extrait du rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

**Tableau N°05 : Les caractéristiques des entreprises en mode de croissance.**

<b>Critères distinctifs</b>	<b>Descriptif</b>
<b>Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise</b>	L'entreprise est une entreprise à caractère familial, sous statut de société le plus souvent (soit Sarl, soit SNC).
<b>Mode de financement</b>	Sources principales : famille, cercle des amis, crédit bancaire et autofinancement.
<b>Management Stratégique</b>	Carence. Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente : il réagit plus qu'il n'agit face aux évolutions du marché.
<b>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</b>	C'est le point faible de ce type d'entreprise ; non pas que le chef d'entreprise ne se sente pas concerné mais parce qu'il ne dispose pas des moyens en interne comme en externe pour satisfaire ses besoins d'information sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des produits. Par contre, on constate un changement dans la mentalité des chefs d'entreprise : ils sont préoccupés par la concurrence et l'évolution des marchés. Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes.  Pas de dispositif de veille de marché
<b>Organisation</b>	L'organigramme existe parfois mais n'est pas toujours appliqué.  Aucune culture informatique
<b>Ressources humaines</b>	Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance.
<b>Gestion financière</b>	Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance.

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

<b>Comptabilité</b>	La comptabilité est soit tenue par un cabinet extérieur soit par le comptable de l'entreprise.  La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.
<b>Approvisionnement et stocks</b>	La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire permanent
<b>Production</b>	Pas de maîtrise des coûts de production
<b>Contrôle de gestion</b>	Construction de tableaux de bord simplifiés. Pas de contrôle Budgétaire
<b>Management de la Qualité</b>	La gestion de la qualité est considérée uniquement sous l'angle de la carte de visite : obtention de la certification qualité ISO 9 000.
<b>Qualité des produits</b>	Moyenne. Non respect des normes, en particulier sanitaires et de sécurité.
<b>Répartition du chiffre d'affaires et exportation</b>	Cette PME travaille le plus souvent sur un marché régional, voire national. Pas de CA à l'exportation.

**Source :** extrait du rapport final - Euro Développement PME, Décembre 2007.

C'est une population d'entreprises (PME en situation de croissance) qui ne connaît pas de difficultés financières, cherche à augmenter ses ventes et ses recettes, et travaille à conserver ou améliorer ses positions sur son marché traditionnel. Les chefs d'entreprise sont en partie convaincus que cette situation ne va pas durer et qu'ils doivent se préparer aux changements annoncés.

**Tableau N° 06: Les caractéristiques managériales des PME en situation de compétitivité.**

<b>Critères distinctifs</b>	<b>Descriptif</b>
<b>Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise</b>	L'entreprise est presque toujours créée sous forme de société (Sarl, SNC ou Spa).  Le capital appartient au départ à une famille mais souvent, avec la croissance, la part de la famille peut décroître pour laisser la place

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

	à d'autres investisseurs qui sont néanmoins souvent des amis ou des proches ;
<b>Mode de financement</b>	Sources principales : famille, autofinancement et banques.
<b>Management Stratégique</b>	Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire. Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen et long terme
<b>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</b>	La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise ; mais, il faut remarquer que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes. Il y a déjà un suivi de la concurrence dans la plupart des entreprises. La fonction marketing/communication commence à exister dans certaines PME. Il n'y a pas toujours de force de vente organisée.
<b>Organisation</b>	Organigramme, procédures écrites et règles d'organisation sont appliquées. La gestion des informations est encore rarement informatisée
<b>Gestion financière</b>	Gestion simplifiée de trésorerie et éléments de prévisions budgétaires. En général, la fonction financière est clairement identifiée.
<b>Comptabilité</b>	La société dispose d'un service administratif et comptable. La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion.
<b>Approvisionnement et stocks</b>	La gestion des stocks fonctionne ; les magasins sont bien tenus et la technique de l'inventaire permanent est plus fréquente.
<b>Production</b>	En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive. Les équipements sont modernes et relativement récents
<b>Contrôle de gestion</b>	Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord, mais le contrôle budgétaire est très rarement mis en place. Les outils d'aide à la décision restent encore rudimentaires
<b>Management de la Qualité</b>	La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

<b>Qualité des produits</b>	Bonne. De plus en plus de PME sont certifiées HACCP ou en voie de l'être. Quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité.
<b>Répartition du chiffre d'affaires et exportation</b>	La PME travaille à l'échelle du marché national. En général, la société exporte de façon permanente une part de son CA ou a eu des expériences en matière d'exportation.

**Source :** extrait du rapport final - Euro Développement PME, Décembre 2007.

Par ailleurs, et contrairement aux deux cas précédents de PME (PME en situation de passivité et en situation de croissance), le propriétaire-dirigeant dans le cas de PME en situation de compétitivité possède une vision stratégique intégrant l'entreprise et son environnement dans les années à venir. Pour ce cas de PME, le propriétaire-dirigeant peut traduire sa vision en décision stratégique judicieuse. Cela est d'autant vrai que nous remarquons une meilleure connaissance du propriétaire-dirigeant de ses clients (le plus souvent les clients grossistes), cela implique une meilleure collecte d'informations leurs permettant d'effectuer des choix stratégiques pertinents. Ainsi, il s'avère que le management appliqué dans ce cas de PME est meilleur que celui enregistré dans les deux précédents cas.

Enfin, on dira que le management des entreprises privées est en phase de construction et de développement mais pour que cela réussisse réellement, l'Algérie doit déployer de gros efforts de formation en management en lançant les réformes nécessaires pour fournir aux entreprises les compétences indispensables à leur essor.

Comme nous venons de le constater, l'acteur clé de l'entreprise privée algérienne est son dirigeant, un personnage qui fera l'objet de la section suivante.

#### **Section 3 : L'acteur-manager dans le paysage algérien**

Depuis son indépendance jusqu'à la fin des années 80, l'Algérie n'a connu que deux types d'acteurs à la tête des entreprises, le petit entrepreneur ou l'artisan de la période coloniale si bien décrit par P. Bordieu dans *travail et travailleurs en Algérie* (1963)<sup>1</sup> et les manager de l'entreprise publique (PDG) comme figure emblématique de la grande organisation industrielle, centralisée et bureaucratisée. Cependant, après les réformes de 1988 et le passage à l'économie de marché, le petit entrepreneur a su saisir les opportunités qui se présentaient à lui et en a profiter pour se placer au centre de la dynamique économique.

---

<sup>1</sup>MADOUÏ (M) : *Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie*, entrepreneurs magrébins, terrain en développement, Edition Karthala – IRMC ; 2011 ; p 164.

Également, des études récentes ont révélé un autre type de manager, celui des entreprises internationales ou mixtes.

### **3.1. La typologie des managers-dirigeants algériens**

Nous allons alors dans ce qui suit essayer de donner un aperçu des trois types de personnages marquant la sphère managériale en parlant de leur origine, leur formation, leur comportement, le cadre juridique dans lequel ils exercent leur travail et leur place dans l'environnement de l'entreprise, tout en se concentrant sur le manager de l'entreprise privée nationale.

#### **3.1.1. Le manager publique**

Les gestionnaires i-e les directeurs généraux, les directeurs et leurs proches collaborateurs sont apparus en Algérie dans un mode de développement reposant essentiellement sur l'entreprise publique, sous l'égide d'un pouvoir peu soucieux par la performance économique mais plus intéressé par la seule rentabilité sociale. Ils ont été formés selon des valeurs de travail assez classiques, avec des référents tayloriens (directifs et autoritaires par l'application des principes de l'organisation scientifique du travail), loin des qualités modernes de management qui reposent sur l'animation des équipes (groupes), la communication et la création des synergies.

Le recrutement ou le mode de désignation de la majorité d'entre eux, avant 1990, obéissait à un marché politique et s'effectuait sur la base d'un système de cooptation et suivant une logique clientéliste, loin des critères de compétences requises pour la direction des entreprises ou d'efficacité.

Selon une enquête réalisée par le CREAD (2003), dont l'objet consistait à étudier le système de rémunération, cette population a un caractère relativement homogène. Elle est masculine, âgée et ayant le niveau bac+4 ; l'enquête révèle que leur accès au poste se fait après une présence moyenne de onze années dans l'entreprise, mais avec un écart type de 10 (certains accèdent au poste après 32 ans de présence dans la même entreprise)<sup>1</sup>.

Tout au long des années 63-fin 80, ces gestionnaires remplissaient le rôle de fonctionnaires, voire de politiques appartenant à un système qui ne leurs demandait pas d'être économiquement efficaces mais d'appliquer les instructions et directives sans tenir vraiment compte de la performance et de l'efficacité au sens des économies capitalistes.

---

<sup>1</sup>KOUDRI(A) : *Managers et management dans les entreprises publiques économiques*, Publié dans El Watan le 08/11/2005 ; disponible sur <http://www.djazairiss.com/fr/elwatan/29728>.

## Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

---

Dans son étude sur la gestion stratégique des entreprises publiques, dans les années 80, Belaïboud était parvenu au résultat que le manager en Algérie différait sensiblement de celui du dirigeant de l'entreprise dans un pays industrialisé. L'auteur souligne l'existence de divergences dans le domaine de la prise de décision.

En effet, le manager désigné à la tête de l'entreprise en Algérie par l'autorité de la tutelle, ne bénéficiait pas de toute la latitude pour définir la stratégie à long terme ni à prendre l'initiative nécessaire à la gestion de son entreprise. En effet, la gouvernance de ces entreprises est truffée de contraintes ce qui amène les managers à limiter strictement leurs activités à la gestion courante de l'entreprise sans prise de risque majeur. Dès lors, ces dirigeants ont tendance à s'intéresser d'avantage à la gestion de leur carrière professionnelle qu'à la gestion proprement dite de l'entreprise<sup>1</sup>.

Le gestionnaire de l'entreprise publique en Algérie est resté un type particulier de fonctionnaire. Il se caractériserait par un rôle ayant tendance à appliquer les directives émanant des échelons étatiques supérieurs ou, et peut-être surtout, à répondre aux multiples exigences quotidiennes émanant de différents acteurs influents qui sont le plus souvent, voire toujours, en contradiction avec les intérêts vitaux des entreprises.

A l'exception de quelques cas de gestionnaires, parfois très compétents et admirablement courageux, mais dont beaucoup, il faut le rappeler aussi, ont fini soit par « jeter l'éponge », soit par être marginalisés ou carrément éloignés des postes de direction pour avoir tenté de gérer efficacement leurs entreprises.

Certes, Il faut encore une fois le souligné que des gestionnaires, avec des qualités des managers, soucieux de la rentabilité économique, de la protection des biens de leurs entreprises existe bel et bien. Toutefois, ces derniers sont loin aussi de constituer le type dominant dans l'entreprise publique.

### **3.1.2. Le manager de l'entreprise mixte<sup>2</sup> ou internationale**

Selon une étude réalisée par Merani (2007), les postulants aux postes de direction, dans ce genre d'entreprise doivent remplir un certains nombre de critères, ainsi, ils doivent avoir un âge variant entre 35 et 40 ans voire plus. L'expérience exigée pour occuper ces postes est de 5 à 10 années au minimum.

---

<sup>1</sup>CHENNOUF (S) : *Les managers en Algérie : des agents sans principal aux quasi-principaux avec agents*, revue des sciences commerciales et de gestion N°1, laboratoire d'études pratiques en sciences commerciales et sciences de gestion, ESC Alger, janvier 2003, p17 ; cité par : MEBARKI (N) ;

<sup>2</sup>MERANI (H), op.cit, p.336.

En effet, les entreprises qui s'installent en Algérie, doivent s'assurer l'encadrement supérieur et de direction par des hommes et des femmes solidement expérimentés. Mais parfois, elles sont plus ou moins hostiles à la « mentalité » acquise sous l'emprise de l'« ancien système ». C'est sans doute pour cela que ces employeurs exigent ou souhaitent, selon les entreprises, que l'expérience soit en tout ou en partie le résultat d'une activité exercée dans une entreprise internationale.

Concernant les conditions inhérentes aux niveaux de formation, il est à observer d'abord, que le niveau supérieur est rigoureusement exigé. En effet, ce sont les diplômes d'ingénieur, de licence, du MBA voire plus qui sont, selon les cas, requis. Souvent, c'est la formation dans les Ecoles supérieures qui est privilégiée. Certaines sources médiatiques (Chaînes de télévision étrangères, presse locale, etc.) avaient rapporté que beaucoup de sociétés internationales implantées en Algérie s'étaient tournées vers les cadres d'origine algérienne vivant dans des pays occidentaux, où ils avaient été également formés.

Par ailleurs, le profil requis pour les nouveaux managers ne semble pas s'arrêter là. En effet, d'autres outils et qualités sont exigés. Ce sont notamment les langues, l'informatique et les aptitudes managériales.

En effet, ces dirigeants se sentent, et ne cessent de le répéter, capables de prendre plus ou moins souverainement les décisions relevant du domaine de leur compétence.

### **3.1.3. Le manager de l'entreprise privée**

Identifier souvent comme étant à la fois le propriétaire et le dirigeant, il sera alors qualifier d'entrepreneur dont plusieurs classifications ont été présentées reposant pour certaines sur l'origine de ce dernier ou sur ses motivations de création.

Parmi les chercheurs ayant traité de ce sujet, on retrouve M. Madoui (2002- 2006) et Anne Gillet(2004). Qui définissent la typologie suivante :

#### **3.1.3.1. Les reconvertis ou cadres**

Madoui, a regroupé les propriétaires-dirigeants issus du secteur public (directeurs, gestionnaires, administratifs, techniciens, ingénieurs, etc.) qui sont passés par opportunité dans le secteur privé en créant leur entreprise soit seuls ou en s'associant à des porteurs de

capitaux (amis ou membre de la famille), dans ce qu'il a appelé, « les reconvertis »<sup>1</sup>. Alors que pour sa part Gillet parle tout simplement d'anciens cadres de l'entreprise publique<sup>2</sup>.

Cela dit, malgré la différence d'appellation, les deux auteurs ont principalement abouti à la définition de caractéristiques communes quant à leur niveau d'instruction et l'ancienne fonction exercée, leur âge, leur expérience, et enfin le moment de la décision de créer son propre affaire.

Ces derniers sont âgés de plus de 50 ans et ils ont un niveau de formation initial élevé, égal au baccalauréat – obtenu le plus souvent dans des filières techniques. Ils ont bénéficié au cours de leur carrière, de plusieurs formations continues qui représentent un atout supplémentaire à leur expérience et à leur savoir et savoir-faire. De plus ils ont su créer un réseau relationnel qui constitue un atout pour le lancement et le développement de leurs entreprises.

### **3.1.3.2. Les contrains ou les ouvriers**

La transition vers l'économie de marché a été en grande partie la raison d'un déclenchement d'une crise qui n'a épargné aucun secteur de la vie économique. D'un côté il y a eu une baisse sensible des créations d'emplois résultant de la réduction des investissements publics dès 1986 et, de l'autre côté, des compressions d'effectifs suite aux plans de restructuration des entreprises à partir de 1994 et qui ont engendré des licenciements massifs. L'offre de l'emploi a aussi évolué : raréfaction de l'emploi salarié garanti par l'État et à durée indéterminée, et à un développement de l'emploi temporaire et peu qualifié, etc.

Ainsi, cette catégorie regroupe selon le sens de Madoui, « les contrains », qui selon Gillet regroupe les « ouvriers ». Contrairement aux reconvertis (cadres), leur passage au secteur privé ne s'explique ni par opportunité ni par choix personnel, mais au contraire par une contrainte engendrée par un licenciement ou une situation de chômage qui perdure.

Avec un niveau d'instruction moyen ou faible (souvent collégiens) et un âge se situant entre 45 et 50 ans, cette catégorie de propriétaire-dirigeant, ont choisi pour la plupart de créer leur entreprise dans un secteur proche de leur domaine de compétences, en mobilisant leurs économies personnelles ou familiales.

### **3.1.3.3. Les migrants**

---

<sup>1</sup>MADOUÏ (M), op.cit, p.166;

<sup>2</sup>GILLET (A) : *Les entrepreneurs Algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique*, entrepreneurs et PME, Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004, p. 130.

Les deux auteurs y ont regroupé les propriétaires-dirigeants « migrants ». Après avoir connu une longue période d'immigration en France, Leur retour en Algérie s'est effectué principalement dans le début des années 80, période qui correspond aux lois d'ouverture économique de 1982 qui ont institué l'ouverture du capital aux entreprises privées. Ces nouveaux propriétaires-dirigeants ; en apportant une longue expérience professionnelle (en tant que commerçant, ouvrier, ingénieurs, etc.) et surtout suffisamment d'argent constituant le capital de leur propre affaire, ont vu en l'investissement dans leur pays natal (l'Algérie), une opportunité de réussite favorables (pays jeune, pays en expansion, remise en cause de la gestion socialiste).

### **3.1.3.4. Les héritiers**

Contrairement aux propriétaires-dirigeants reconvertis, contraints ou migrants, les propriétaires-dirigeants héritiers se caractérisent par la présence dans la famille d'une longue tradition commerçante et entrepreneuriale qui remonte parfois à plusieurs générations. Ainsi, Madoui. M (2006) dans sa typologie distingue deux sous-groupes caractérisant cette catégorie de propriétaire-dirigeant. Gillet. A (2004) par contre rajoute pour sa part un troisième sous groupe :

- a. Le premier sous-groupe est constitué de patrons ayant pris la relève de l'entreprise de leur père vers 45 et 50 ans. Ils ont appris le métier de leur père et ont acquis une expérience professionnelle au sein de cette même entreprise. Ils ont un niveau de formation initiale plutôt faible (niveau primaire ou collège). Leur motivation initiale est de pérenniser leur entreprise dans le but de perpétuer les traditions du travail déjà instaurées. Les salariés de l'entreprise sont majoritairement de la famille proche, ou issue du même village.
- b. Le second sous-groupe est constitué de nouveaux jeunes patrons qui ont repris ou hérité de leurs parents l'entreprise familiale. Âgés de 25 à 30 ans, plus instruits et plus qualifiés, ils ont introduit de nouveaux comportements dans les fonctionnements de l'entreprise, utilisant plus de techniques de management moderne, gérant, par exemple, leur personnel en privilégiant la compétence dans le recrutement, tout en essayant de faire moins de social dans la gestion des salariés.
- c. Enfin, le troisième sous-groupe est constitué de jeunes propriétaires-dirigeants qui ont créé leur propre affaire grâce à l'aide de leur père (capital financier, social, savoir-faire). Ces jeunes propriétaires-dirigeants n'ont pas forcément un niveau de formation élevé, mais l'expérience acquise dans l'entreprise du père lui a conféré l'amour du

métier et lui a incité à le développer et le moderniser. Leur motivation principale est d'être autonome et indépendant. Tout en poursuivant la trajectoire entrepreneuriale du père. Ainsi, ils se distinguent des pratiques de leur père en intégrant diverses innovations : publicité, amélioration qualité de produit, démarche qualité, etc.

### **3.1.3.5. Le propriétaire dirigeant de tradition entrepreneuriale<sup>1</sup>**

Ces derniers sont dans la cinquantaine, peu diplômés (niveau primaire ou collège), l'entreprise qu'ils dirigent actuellement n'est souvent pas la première qu'ils créent. Ils ont acquis une longue expérience entrepreneuriale et une tradition familiale commerciale.

Leur motivation en premier lieu est de faire une entreprise à vocation familiale ou les enfants et la famille travailleront sans éprouver le besoin de travailler ailleurs. Et en deuxième lieu, la non dépendance de l'Etat fait partie de leurs valeurs principales.

Après avoir fait une revue des typologies des chefs d'entreprises algériennes privées qui comme nous le constatons sont en même temps les propriétaires, nous allons à présent, aborder leur formation managériale et définir le cadre juridique dans lequel ils exercent leur fonction.

### **3.2. Le cadre de formation du manager algérien**

L'enseignement et la formation ont occupé une place centrale dans les stratégies politiques algériennes durant les premières décennies de l'indépendance, de 1962 à 1980. Cela dit, durant cette période, le renouvellement de l'enseignement supérieur, la modernisation de son contenu et de sa pédagogie sont principalement le fait des ministères techniques, agissant dans le cadre de l'ordonnance créant les instituts technologiques<sup>2</sup>.

En l'occurrence, à l'heure de la mondialisation, et au moment où l'Algérie se découvre presque brutalement en voie d'insertion dans de nouveaux espaces d'échanges économiques et autre zones de libre échange. Celle-ci se retrouve dans un contexte économique et managérial caractérisés par l'insuffisance de managers. Ces dernières expriment donc des besoins de plus en plus précis pour des managers à même de relever des défis réels dans un contexte fait de transformation et de mutations permanentes, rendant impérative l'adoption de nouvelles formes de « pilotage ».

Dès lors, les cadres algériens se retrouvent, les premiers concernés par le fait que le contenu de leur formation doit être en adéquation et réadapté en permanence aux besoins du marché.

---

<sup>1</sup>GILLET (A), op.cit, p.132 ;

<sup>2</sup>KHELFAOUI (H) : *Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique*, Actes de la recherche en sciences sociales, 2003/3 no 148, p.34-46. DOI : 10.3917/arss.148.0034, p.35.

### Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

---

Cependant, il faudrait savoir que la proportion des managers de formation, par rapport à ceux qui ont reçu une formation initiale d'ingénieur, est assez faible, une conséquence de la politique de formation d'après l'indépendance. Les postes de direction de haute responsabilité au sein de l'entreprise sont presque tous occupés par des ingénieurs, qui préfèrent à leur tour se faire remplacer par des gents du même profil. Après avoir privilégié la formation technique, les entreprises algériennes découvrent leurs lacunes managériales se traduisant par des contre-performances criantes, du moins pour la plupart des entreprises. Ce qui les fragilise d'avantage dans ce nouveau contexte concurrentiel où le libre échange impose des règles de gestion rigoureuses faute de sanctions irrémédiables.<sup>1</sup>

Certes par rapport au secteur public, le privé sauve quelque peu la mise, mais la aussi il est révélé par les différentes expertise internationales « des faiblesses, sinon des lacunes sur le terrain du management ». <sup>2</sup> Dès lors la formation de managers devient une nécessité pour le développement de L'Algérie.

Ainsi, la réussite des entreprises algériennes est conditionnée par le succès de ces transformations. Si l'université algérienne ne s'améliore pas il est illusoire d'espérer faire de l'entreprise algérienne le moteur du développement du pays. C'e n'est qu'à ce prix que l'Algérie pourra se doter d'un réseau de business schools de niveau international, capables d'offrir à leurs étudiants et aux managers les compétences indispensables pour assurer la compétitivité de leurs entreprises aussi bien en interne que sur les marchés globalisés.

Rappelons que l'Algérie a peu formé, jusqu'à ces dernières années, dans le domaine de la gestion des entreprises. Les sciences de gestion occupaient une place très modeste dans le système de formation (l'enseignement secondaire, universitaire) et dans la culture générale, mais depuis l'entrée en vigueur, en 1991 du décret exécutif n 91/141, la formation des cadres algériens n'est plus du ressort exclusif de l'Etat<sup>3</sup>. Avec ce nouveau cadre législatif plusieurs écoles et instituts privés ont pu voir le jour avec des offres de formation initiales ou de perfectionnement de managers. On note qu'en plus des formations spécialisées lancées périodiquement par les universités et les Ecoles supérieures algériennes publiques et privées dans les domaines de la gestion, de nouvelles Ecoles de management mixtes et étrangères ont été créées. C'est le cas de la Franco-algérienne : Ecole Supérieure Algérienne des Affaires. Plus révélateur encore, les Grandes Ecoles françaises commencent à s'intéresser à l'université

---

<sup>1</sup>ESSAID (K) : *L'hirondelle IS*; Investir Magazine N°5, décembre/janvier 2002/2003, Dossier manager ; p 38 ;

<sup>2</sup>ESSAID (K) : *Cherche manager désespérément*, N°5, décembre/janvier 2002/2003, Dossier manager, p 35 ;

<sup>3</sup>OUYAHIA (M) : *La formation à la carte*, Investir Magazine N°5, décembre/janvier 2002/2003, Dossier manager, P41.

algérienne. En effet, c'est dans ce cadre là qu'il faut mentionner la récente visite en Algérie d'une délégation de plusieurs de ces Ecoles dont HEC, l'ENA, Sciences Po, etc. afin d'y préparer leurs éventuelles implantations.

Cela dit, si l'initiative est louable, elle n'en demeure pas insuffisante, en ce que ce type d'institutions, pour être performantes, doivent recourir à l'expertise nationale et internationale et diffuser une connaissance et générer plus de l'expérience de terrain que des diplômes universitaires quel que soit, au demeurant leur prestige.

En effet, un coup d'œil sur les programmes de cours résidentiels ou de séminaires spécialisés nous renseigne sur leur caractère trop général et trop abstrait et dont les objectifs sont trop pour cibler une quelconque opérationnalité<sup>1</sup>.

La réalité est que le marché de la formation en management est encore loin d'être satisfait. Ainsi à côté des réformes que l'université algérienne devra mener en priorité, d'autres mesures devront accompagner le processus de renforcement du management de l'entreprise algérienne.

### **3.3. Le cadre juridique régissant la fonction de manager en Algérie**

La gestion quotidienne de l'entreprise constitue une source de risques pour le dirigeant. Ses prises de décision permanentes, ses rapports avec ses clients, ses fournisseurs ou avec les tiers peuvent conduire à ce que sa responsabilité personnelle soit engagée.

Or, dans la majorité des cas, le dirigeant n'a ni connaissance des règles qui s'imposent à lui, ni conscience de l'étendue de sa propre responsabilité. Malheureusement, il ne pourra que rarement invoquer sa bonne foi ou la méconnaissance des textes, car en droit, comme le précise l'adage, « nul n'est censé ignorer la loi ».

En conséquence, qu'il en soit conscient ou non, le chef d'entreprise peut voir sa responsabilité, sur le plan civil comme sur le plan pénal, engagée. Ce qui nous pousse à présenter dans ce qui suit, les pouvoirs attribués au dirigeant et l'étendu de sa responsabilité selon le type de société qu'il dirige.

Pour ce qui nous concerne nous avons choisi de parler du dirigeant de l'entreprise privée qui est l'objet de notre étude. Ainsi, comme le stipule l'Art.51bis. (Loi n°04 – 15 du 10 novembre 2004) « La personne morale à l'exception de l'Etat, des collectivités locales et des

---

<sup>1</sup>AIT BELKACEM (M) : *Les ressources humaines un vecteur de changement*, Investir Magazine N°5, décembre/janvier 2002/2003 ; Dossier manager p 36-37.

## Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne*

personnes morales de droit public, est responsable pénalement, lorsque la loi prévoit des infractions commises, pour son compte, par ses organes ou représentants légaux.

La responsabilité pénale de la personne morale n'exclut pas celle de la personne physique auteur ou complice des mêmes faits».<sup>1</sup>

### 3.3.1. Les dirigeants des différentes formes sociales

Ici nous avons choisi de présenter les quatre formes les plus courantes en Algérie, à savoir, la SNC, la SARL, l'EURL et la SPA.

Dans le tableau qui suit, nous avons essayé de déterminer les caractéristiques principales du dirigeant de chaque forme de société.

**Tableau N° 07: Les caractéristiques des dirigeants des différentes formes sociales.**

	SNC	SARL	EURL	SPA
Nom de la fonction	Gérant	Gérant	Gérant	Président directeur général ou Directeur général
Doit-il être associé ?	Peut ne pas être associé	Peut ne pas être associé	Souvent c'est le propriétaire lui-même	Peut ne pas être associé
Pluralité	Possible	Possible	Unique	Peut être entouré de DG délégués
Organes de nomination	Associés	Associés	L'associé unique	Conseil d'administration
Organes de révocation	Associés	Associés	L'associé unique	Conseil d'administration
Durée du mandat	Définit dans les statuts ou l'acte de nomination, sinon durée de la vie de la société	Définit dans les statuts ou l'acte de nomination, sinon durée de la vie de la société	Définit dans les statuts ou la durée de la vie de la société	Définit dans les statuts ou l'acte de nomination, sinon durée de la vie de la société
Statut juridique	Assimilé commerçant	Assimilé salarié si le collège de gérance est minoritaire	Assimilé salarié	Assimilé salarié

**Source :** adapté de Ferry-Maccario, Nichole et alii *la gestion juridique de l'entreprise*, PEARSON Education, 2006, France, p 132-133 ;

<sup>1</sup>Code pénal algérien, chapitre 02 : la responsabilité pénale, 4ème Edition, Editons de l'O.N.T.E, 2004, p15.

### **3.3.2. Le pouvoir attribué au dirigeant et l'étendue de sa responsabilité**

Le pouvoir attribué au dirigeant entraîne des responsabilités diverses, selon la forme juridique de l'entreprise. Dans les points suivant, nous allons présenter le pouvoir et la responsabilité de chaque dirigeant des quatre formes que nous avons désigné en haut.

#### **3.3.2.1. Le dirigeant de la société au nom collectif**

La gérance de la SNC est d'une très grande stabilité : les conditions de nomination et de révocation des gérants des SNC sont librement fixées par les statuts, lesquels déterminent également en toute liberté leurs pouvoirs. Si tous les associés sont gérants ou si un ou plusieurs gérants choisis parmi les associés sont désignés dans les statuts, leur révocation ne peut être décidée qu'à l'unanimité (ART 559)<sup>1</sup>. Il est à noter, néanmoins, que pour protéger les tiers, la loi dispose que la société est engagée par tous les actes du gérant, entrant dans l'objet social, et que les clauses statutaires qui limiteraient ses pouvoirs leur seraient inopposables (article 555)<sup>2</sup> ; cette disposition donne une grande sécurité aux tiers qui, au moment où ils contractent avec un gérant de société, n'ont pas besoin de vérifier dans les statuts si celui-ci a bien le pouvoir de passer le contrat au nom de la société : il suffit tout simplement que le contrat entre dans l'objet social. Cette omnipotence du gérant de la SNC connaît toutefois deux limites : d'une part, la société n'est pas engagée par les actes qui dépassent l'objet social, comme l'indique l'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 555 ; les associés n'ont accepté, en effet, de s'engager indéfiniment et solidairement que dans un cadre strictement délimité et pas au-delà. Mais dès lors que l'acte accompli par le gérant entre dans l'objet social, la société et les associés sont tenus, même si cet acte n'est pas conforme à son intérêt, ce qui pourra engager la responsabilité dudit gérant.

D'autre part, le gérant ne pourrait pas de son propre chef modifier les statuts ; la décision de modification des statuts, comme d'ailleurs toutes les décisions excédant les pouvoirs reconnus aux gérants, doit être prise à l'unanimité des associés, mais il peut être prévu que la majorité suffit (article 556)<sup>3</sup>. En cas de pluralité de gérants, chacun engage la société par tout acte entrant dans l'objet social (articles 554 alinéa 2 et 555 alinéa 2 C.com). La clause statutaire qui exigerait l'accord unanime des gérants pour les actes les plus graves est donc inopposable aux tiers ; quant à l'opposition formée par un gérant aux actes d'un autre gérant, elle est sans effet à l'égard des tiers, à moins qu'il ne soit établi qu'ils en ont eu connaissance (article 555 alinéa 3).

---

<sup>1</sup>Code de commerce algérien, livre V des sociétés commerciales, chapitre I : société au nom collectif, Edition 2007, p139 ;

<sup>2</sup>Idem, p138.

<sup>3</sup>Code de commerce, op.cit, p.139.

### 3.3.2.2. Le dirigeant de la société à responsabilité limitée

La société à responsabilité limitée est gérée par une ou plusieurs personnes physiques (article 576)<sup>1</sup> nommées par les associés et dont le statut diffère à bien des égards de celui des gérants de société en nom collectif et se rapproche plutôt de celui d'administrateur de société par actions. Cependant, les associés exercent un contrôle sur cette gestion.

En principe, le ou les gérants (lesquels peuvent être choisis en dehors des associés) ont la possibilité de faire, pour le compte de la société, tous les actes entrant dans l'objet social ; les limitations statutaires, autres que celles résultant de la définition de cet objet, sont inopposables aux tiers avec qui le gérant a contracté. Il en résulte que la société demeure obligée à l'égard des tiers (à moins que la société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet, donc preuve de sa *mauvaise foi*), même si le gérant a dépassé les limitations statutaires et a commis un excès de pouvoir.

En cas d'existence de plusieurs gérants, chacun d'eux a, en principe, tout pouvoir pour agir au nom de la société à l'égard des tiers ; si un autre gérant fait opposition à l'acte, cette opposition ne produit effet que si elle a été connue par le tiers avant la conclusion du contrat (article 577).<sup>2</sup>

Les gérants sont civilement responsables (article 578)<sup>3</sup>, à l'égard de la société, des associés ou des tiers, des fautes qu'ils commettent dans l'exercice de leurs fonctions, pour violation des dispositions légales ou statutaires, pour erreurs dans la gestion qu'un gérant diligent et consciencieux n'aurait pas commises. Au cas où plusieurs gérants ont coopéré au même fait fautif, ils sont solidairement responsables à l'égard des victimes, leur part contributive étant déterminée par le juge, en fonction généralement de la gravité de leurs fautes respectives.

Ces règles sont aggravées si la SARL est mise en faillite. Une présomption de responsabilité pèse alors sur les gérants et sur les associés qui ont participé effectivement à la gestion de la société, si l'actif social est insuffisant pour régler les dettes de la société. A la demande du syndic, et sans que celui-ci ait à faire la preuve d'une faute quelconque, le tribunal peut mettre tout ou partie des dettes sociales à la charge des gérants et associés ou de certains d'entre eux, avec ou sans solidarité. Pour s'exonérer de cette présomption, ceux-ci doivent prouver qu'ils ont apporté à la gestion des affaires sociales toute l'attention et la diligence d'un mandataire salarié (article 578 alinéas 2 et 3). Le tribunal apprécie

---

<sup>1</sup>Chapitre II : la société à responsabilité limitée, op.cit, p.145 ;

<sup>2</sup>Chapitre II : la société à responsabilité limitée, op.cit, p.145 ;

<sup>3</sup>Idem, p.146.

souverainement dans quelle mesure cette lourde responsabilité doit être mise à la charge des gérants ou associés impliqués.

Leur responsabilité pénale peut également être engagée, en cas de commission de délits d'affaires (usage abusif, dans un intérêt personnel, des biens ou du crédit de la société, ou en cas de faillite, banqueroute, par exemple).

Enfin, la révocation d'un gérant peut être décidée par des associés représentant plus de la moitié du capital social (article 579)<sup>1</sup> ; toute clause contraire des statuts est sans effet. Si le gérant révoqué estime que cette décision a été prise sans « juste motif », il peut s'adresser au tribunal pour obtenir des dommages et intérêts. Par juste motif, il faut entendre des fautes de gestion ou une incapacité physique de continuer à gérer, mais non pas un simple changement de majorité. Si le gérant possède la majorité, il pourrait échapper à toute révocation, mais la loi prévoit que celle-ci peut être demandée au tribunal par un associé, à la condition de justifier d'une cause légitime de révocation. Ce n'est pas le seul pouvoir dont disposent les associés.

### **3.3.2.3. Le dirigeant de la société à responsabilité unipersonnelle**

Le gérant de l'E.U.R.L peut être l'associé unique lui-même ou un tiers. Lorsque l'associé unique est une personne morale, la gérance doit être obligatoirement exercée par un tiers, puisque seule une personne physique peut exercer cette fonction. Lorsque l'associé unique est une personne physique, c'est généralement lui qui exercera la gérance, afin de ne pas être obligé à l'égard des tiers par les actes d'un gérant qui ne relèveraient pas de l'objet social.

Les fonctions de gérant peuvent être rémunérées ou gratuites ; le gérant est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de l'entreprise unipersonnelle<sup>2</sup>. Lorsque la gérance est assurée par un tiers, il est préférable de prévoir statutairement une autorisation préalable de l'associé unique pour les actes importants.

Les conventions passées entre le gérant et la société sont soumises au même régime que celles passées entre l'associé unique et la société. Les dispositions pénales applicables au gérant de la SARL sont également applicables au gérant d'une E.U.R.L.

---

<sup>1</sup> Chapitre II : la société à responsabilité limitée, op.cit, p.146.

<sup>2</sup> Algérie, Code des sociétés (livre 5 du code de commerce), Ordonnance du 26 septembre 1975, version mise à jour par les textes suivants : le Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 ; l'Ordonnance n°96-27 du 9 décembre 1996], p. 6 ; disponible sur : [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com).

### 3.3.2.4. Le dirigeant de la société par action

Le président est nécessairement personne physique, élu par le conseil d'administration pour la durée qui est fixée par celui-ci et qui « ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible » (article 636).<sup>1</sup>

Sa rémunération est fixée par le conseil d'administration, le président est révocable à tout moment par ce même conseil, ad nutum, et sans avoir droit à une quelconque indemnité. Toute clause contraire des statuts ou d'une convention passée avec le président est nulle.

Le président possède deux sortes d'attributions, les unes présidentielles, les autres directoriales. En tant que président du conseil d'administration, il convoque et préside ce conseil ; il convoque aussi l'assemblée générale sur ordre du conseil, la préside et lui présente les rapports arrêtés par le conseil. En tant que directeur général, l'article 638 du Code de commerce dispose qu'il « assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société ». Ce texte ajoute qu'il « représente la société dans ses rapports avec les tiers ».

Il en résulte que, d'une part, il a des pouvoirs propres de décision pour assurer la direction générale de la société, à la condition d'agir dans la limite de l'objet social statutaire et de ne pas empiéter sur les pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. D'autre part, il est le représentant de la société dans les rapports avec les tiers : il conclut et signe les contrats, agit en justice au nom de la société, notamment.

L'article 638<sup>2</sup> alinéa 4 du Code de commerce stipule que « les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant ses pouvoirs sont inopposables aux tiers » ; ceux-ci ne peuvent se voir opposer que les limitations provenant de l'objet social ou des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration (article 638 alinéa 2).

La charge de président pouvant être extrêmement lourde pour une seule personne, l'article 639 du Code de commerce permet au conseil d'administration, sur la proposition du président, de désigner une ou deux autres personnes physiques en qualité de directeurs généraux pour l'assister.

Ces directeurs généraux peuvent être des administrateurs, ou même des tiers qui passent avec la société un contrat de mandat salarié. Leurs pouvoirs et la durée de leurs fonctions sont fixés par le conseil d'administration, en accord avec le président. Mais, à

---

<sup>1</sup>Code de commerce, chapitre III : les sociétés par action, section 03 : direction et administration de la société par action, p.164 ;

<sup>2</sup>Code de commerce, chapitre III, op.cit, p.165.

### **Chapitre III : *Le management au sein de l'entreprise privée algérienne***

---

l'égard des tiers, chaque directeur général dispose des mêmes pouvoirs étendus que le président (article 641 alinéa 2).<sup>1</sup> Si le directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut pas dépasser celle de son mandat d'administrateur. Enfin, les directeurs généraux sont révocables à tout moment, ad nutum, par le conseil d'administration, sur proposition du président (article 640).

---

<sup>1</sup>Code de commerce, chapitre III : les sociétés par action, section 03 : direction et administration de la société par action, op.cit, p.165.

### **Conclusion**

Toutes les épreuves vécues par l'entreprise privée créent des habitudes, façonnent des comportements, forgent des caractères et influencent des stratégies. Ainsi, pour mieux expliquer la réalité complexe des entreprises privées algériennes, mieux vaut observer les acteurs eux-mêmes. Qui sont-ils ? Quels sont leurs antécédents ? Leurs préoccupations ? Leurs comportements ? Leurs stratégies ? Et leurs perspectives ?

Or, dans ce troisième chapitre nous avons essayé de récolter des informations sur ces derniers, chose qui a abouti au recensement de trois différents types d'acteurs à la tête des entreprises algériennes, dont le manager-dirigeant de l'entreprise privée nationale qui selon les études réalisées auparavant est identifié comme étant aussi le propriétaire.

Un propriétaire n'ayant pas reçu une formation de niveau en management, et se trouvant dans un environnement peu favorable à l'entrepreneuriat, il opte alors pour le statut de PME familiale, et choisi de gérer ses activités de manière traditionnelle, chose qui lui permet de limiter la prise de risque dans le but de conserver son entreprise. Cela dit, une autre génération commence à faire ses pas, celle des nouveaux diplômés, héritiers ou créateurs, ils essaient d'instaurer des méthodes et processus de travail selon les normes internationales et de doter leur entreprise d'une véritable gestion basée sur des principes de management.

Pour notre part, ce qui nous intéresse, est de savoir est ce que ces chefs d'entreprise propriétaires continuent-ils à gérer leur entreprise seuls ? Ou est ce que certains de ces derniers se sont rendu compte de leurs lacunes en matière de management ? Quelles sont les principales pratiques de management en vigueur dans les entreprises privées algériennes ? Quels sont les principaux rôles qui sont assurés par les managers de ces entreprises ? Et quels sont les différents profils de managers en présence dans ces entreprises privées ? C'est l'ensemble de ces questions que nous tenterons de répondre à travers l'exploitation et l'exploration de nos résultats d'enquête dans le chapitre suivant.

## *Chapitre IV*

*Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la  
région de Bejaia*

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

### **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

#### **Introduction**

Ce quatrième et dernier chapitre de la présente étude sera consacré à l'analyse des données collectées lors de l'enquête de terrain, qui s'est déroulée dans la région de Bejaia dont le parc d'entreprises privées est assez important surtout en ce qui concerne le domaine agroalimentaire. En plus des TPE, cette région compte 51<sup>1</sup> unités contribuant à son développement tels que : Cevital, Général emballage, Ifri, Candia, laiterie Soumam, Simafe...et bien d'autres. Ces entreprises se répartissent inégalement sur le territoire de la wilaya. Les plus importantes d'entre elles se situent dans des zones industrielles et d'activités spécialement aménagées (Bejaia, El-Kseur et Akbou).

Pour présenter les résultats de cette enquête, nous avons scindé ce chapitre en quatre sections. La première portera sur la méthodologie de la recherche, dont l'objet sera la présentation des instruments de la collecte de données, de la méthodologie suivie et des outils d'analyse utilisés. La deuxième, s'intitulera le profil du manager de l'entreprise privée de la région de Béjaia, où il sera question d'identifier en premier lieu, les caractéristiques du profil socioprofessionnel, puis, d'analyser le profil managérial. Quant, à la troisième section, celle-ci consistera à présenter les différentes pratiques managériales de celui-ci et leurs degrés de formalisation ainsi que sa position dans les processus de gestion de l'entreprise qu'il dirige. Enfin, nous procéderons dans la quatrième section à une comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié, sur la base de leur profil socioprofessionnel, profil managérial et leurs différentes pratiques de gestion, pour conclure avec une synthèse des forces et faiblesses.

---

<sup>1</sup>Annuaire statistiques de la wilaya de Bejaia 2013, p 58.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

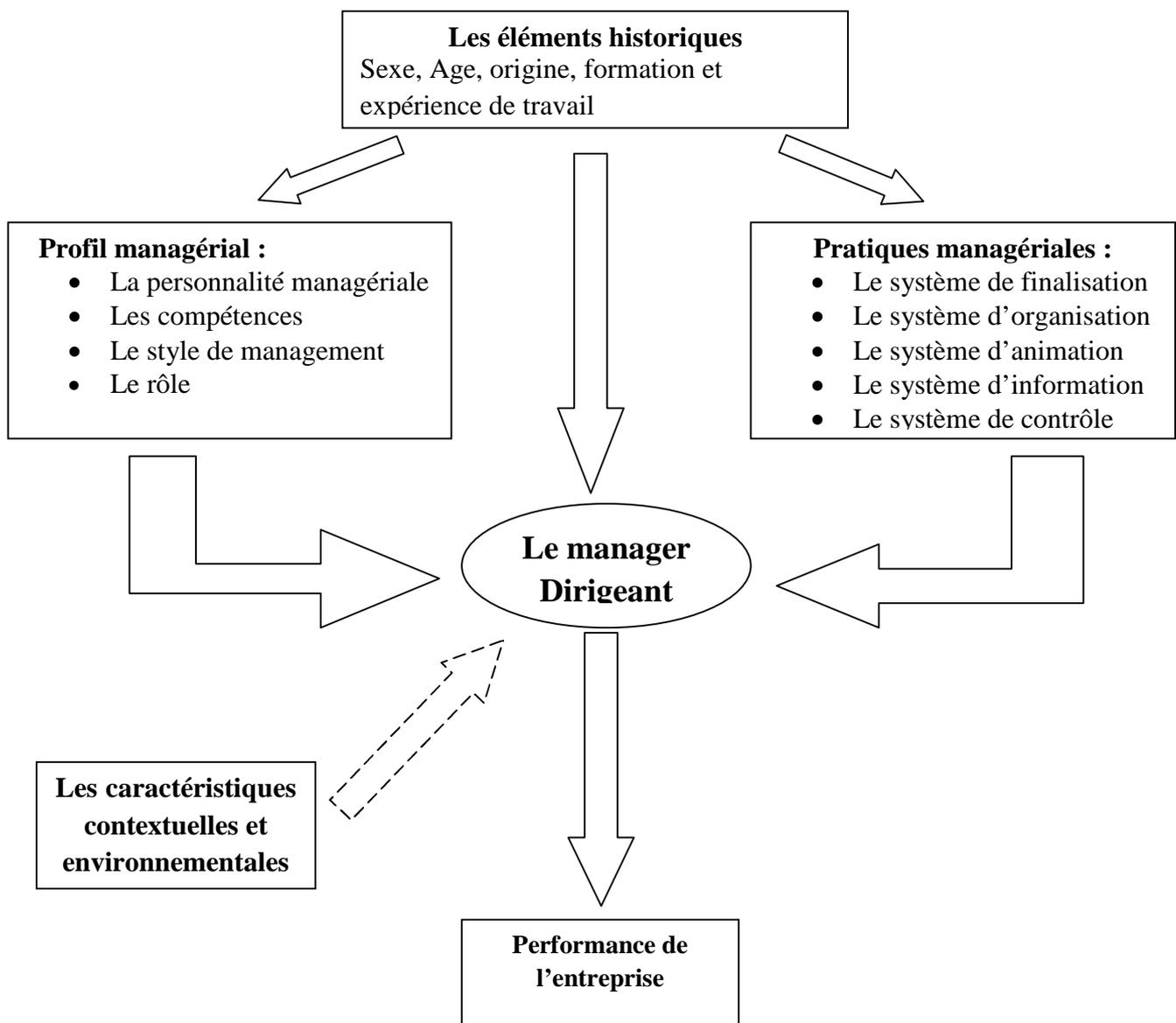
### **Section 01 : La méthodologie d'enquête**

Nous présenterons dans cette section l'échantillon, les différents modes et instrument de l'enquête. Mais également, son déroulement et les outils d'analyse.

#### **1.1. Identification des variables**

Pour commencer nous allons présenter les différentes variables de l'étude, que nous avons illustrée par le schéma suivant :

**Figure N°07 : Modélisation des variables de l'étude**



**Source :** Élaboré par nous même.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

Ce modèle représente l'ensemble des variables que nous avons choisi d'aborder lors de cette enquête qui sont : le profil socioprofessionnel (sexe, âge, origine, formation et l'expérience), le profil managérial (la personnalité managériale, les compétences, le style managérial et les rôles), les pratiques managériales et la performance du manager-dirigeant.

En somme, les différentes relations illustrées dans cette figure démontrent l'influence que peut avoir l'une des variables sur l'autre et sur le manager-dirigeant. Ainsi, les pratiques et le profil managérial sont influencés par le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant, qui nous estimons être façonné par ses trois variables. Mais également, celui-ci peut être influencé par les caractéristiques de l'environnement dans lequel il évolue. Enfin, la dernière relation illustrée par cette figure est l'effet que peut avoir le manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise dont il est le responsable.

### **1.2.Présentation de l'échantillon**

Le choix de la région était guidé par le nombre appréciable d'entreprises privées que compte cette région, 4 des 5 communes étudiées connaissent une concentration de l'activité industrielle d'entreprises privées, or, elles renferment soit une zone industrielle (Béjaïa et Elkseur), soit une zone d'activité (Akbou et Seddouk). Mais aussi par la proximité et la facilité d'accès, la majorité des entreprises de notre échantillon sont localisée dans des communes facilement accessibles, 4 communes se trouvent sur la RN 26.

Quant au choix de la dimension et du domaine d'activité, celui-ci regroupe toutes les entreprises de petites, moyennes ou grandes dimensions, tous statuts confondus, appartenant à divers domaines d'activité du secteur privé. Ce choix repose sur le fait que, le parc d'entreprises privées est estimé à 30697<sup>1</sup> entités dont 99,5% sont des PME, parmi lesquelles 97% sont des TPE (0-9 employés), quant à la grande entreprise, elle ne représente que 0,05%. Sur les 12 grandes entreprises industrielles recensées 10 ont été ciblées. Aussi, la constitution de l'échantillon s'est effectuée en fonction de la possibilité d'accès à ces entreprises, en l'occurrence, il s'agit d'un échantillon de convenance à 67% et aléatoire à 33%.

Enfin, la population de l'échantillon se constitue des PDG, DG, Adjoint DG, Gérant et Cogérant.

---

<sup>1</sup>Statistiques du premier recensement économique, ONS 2011, collection des statistiques, N° 172.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

**Tableau N°08** : Structure de l'échantillon par commune

Communes de localisation	Nombre d'entreprise	% dans l'échantillon
Akbou	14	25,45
Bejaia	24	43,64
Elkseur	06	10,91
Seddouk	10	18,18
Ouzelaguen	01	1,82
Total	55	100

**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Nous avons retenu un échantillon de cinquante-cinq (55) entreprises réparties à travers les 5 communes de la population étudiée.

Les communes de Béjaïa et d'Akbou représentent plus de la moitié de l'échantillon avec respectivement 24 et 14 entreprises (soit 69,09%), suivies de la commune de Seddouk avec 10 entreprises (18,18%) et d'Elkseur qui représente 10,91 (06 entreprises). Les 1,82 restant de l'échantillon est représenté par une entreprise de la commune d'Ouzelaguen.

### **1.3.Méthode et Instruments de collecte des données**

Divers instruments peuvent être utilisés pour collecter l'information nécessaire à la réalisation d'une étude. Pour ce qui nous concerne nous avons opté pour le questionnaire accompagné d'un test de personnalité. Dans ce qui suit nous allons présenter le contenu de ces deux outils.

#### **1.3.1. Présentation du questionnaire**

Le questionnaire comporte quatre (04) axes, regroupant chacun une série de questions ouvertes, fermées et à choix multiples.

- Le premier axe porte sur les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, il vise ainsi à recueillir des données quantitatives sur ces dernières.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

- Le deuxième axe nommé le profil du manager, comporte quant à lui des sous axes. Le premier, regroupe les éléments historiques du manager (fonction, âge, formation, expérience et origine). Le deuxième vise à recenser les compétences du manager, le troisième sous axe a pour finalité d'identifier les différents styles de management adoptés par le manager et enfin le quatrième et dernier sous axe porte sur la détermination du rôle qu'incarne celui-ci au sein de son entreprise.
- Le troisième axe de notre questionnaire nous permettra d'identifier les principales pratiques managériales, il se décompose ainsi en cinq sous axes : le système de finalisation, le système d'organisation, le système d'animation, le système d'information et le système de contrôle.
- Enfin, le quatrième axe touche au lien qui peut y avoir entre le manager et la performance de son entreprise.

### **1.3.2. Présentation du test de la personnalité managériale**

Pour compléter notre étude nous avons intégré à notre recherche un **test de personnalité managériale**, qui consiste à déterminer la structure de la personnalité managériales de chacun des enquêtés.

Ce test est tiré des travaux de Franchic Barbron et Nathanael Moreau<sup>1</sup> sur la découverte et le développement de la personnalité managériale.

Le test est structuré en sept catégories, chacune représentant un caractère de la personnalité managériale. Chaque catégorie comporte un ensemble d'expressions managériales auxquels, le manager devrait attribuer une note allant de 0 à 10 selon l'importance accordée lors de la gestion de son entreprise en se basant bien évidemment sur sa propre auto-évaluation.

La somme des notes attribuées aux différents caractères, nous permettra d'identifier le caractère prédominant de la personnalité managériale de chaque enquêté.

### **1.4. Le déroulement de l'enquête**

Une première version du questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès de deux (02) managers-dirigeants de deux (02) grandes entreprises privées algériennes. Cette phase exploratoire nous a permis de modifier et d'améliorer le questionnaire. La version finale a été

---

<sup>1</sup>BARBON (F), MOREAU (N), op.cit, 2013.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

administrée du 12 juin 2014 au 29 janvier 2015 à des dirigeants (DG, adjoint DG, gérant et cogérant) d'entreprises privées algérienne juridiquement indépendantes et disposant d'un effectif compris entre 08 et 1500 salariés. Le dernier questionnaire a été récupéré le 15 mars 2015.

Lors de notre enquête, nous avons pu réaliser en plus des questionnaires distribués, 20 entretiens d'une durée de 1h à 2h30 minutes pour certains et de 30 à 45 minutes pour d'autres, aussi nous avons pu avoir l'approbation d'enregistrer 06 entretiens, sinon pour les autres ça a consisté en une prise de note. Parmi ces 20 entretiens 04 ont été réalisés auprès des directeurs de structures (DRH, DFC, DSQ), chose qui nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur ce que pensent ces cadres de la gestion de leurs dirigeants.

Ce mode d'administration du questionnaire en face à face par entretien direct s'est avéré très bénéfique à notre recherche et cela pour deux raisons. En premier lieu, cette méthode a permis de recueillir des informations plus complètes, plus détaillées et de meilleure qualité. En second lieu, elle a permis de poser des questions plus directes, plus personnelles et d'apporter certaines précisions utiles au répondant et à la validité de l'étude, grâce à la possibilité de reformuler, de clarifier et d'expliquer si nécessaire aux répondants les questions mal comprises.

Cela dit, la collecte de données est un travail délicat et très complexe en Algérie. Ainsi, nous avons été confrontés à deux problèmes majeurs : le manque de banques de données secondaires et la difficulté d'accéder aux entreprises.

En effet, cette expérience montre que la collaboration entre le chercheur et le monde de l'entreprise est très difficile. Ainsi, une simple attestation de stage d'une institution crédible (comme l'université) ne suffit plus à garantir l'acceptation du chercheur dans une entreprise. Il faut le plus souvent faire appel à ses relations personnelles pour accéder à une entreprise et même après avoir été reçu, nous nous retrouvons face à d'autres problèmes tels que l'indisponibilité des personnes à interviewer caractérisée par la difficulté à fixer des rendez-vous.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau 09:** Données relatives à l'enquête de terrain

Communes de l'échantillon	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de questionnaires récupérés	Taux de réponse %	Nombre de Test de la personnalité distribuée	Nombre de Test de la personnalité récupérés	Taux de réponse %
Akbou	14	09	64,28	14	07	50
Bejaia	24	18	75	24	13	54,17
Elkseur	06	04	66.66	06	03	50
Seddouk	10	08	80	10	06	60
Ouzelaguen	01	01	100	01	00	00
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>40</b>	<b>72,72</b>	<b>55</b>	<b>29</b>	<b>52,72</b>

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015.

Comme le montre le tableau N°09, nous avons récupéré **40 questionnaires** sur les 55 distribués, ce qui veut dire que nous avons eu un taux de réponse de 72,72%.

Quant, au **test de la personnalité managériale**, nous n'avons pu récupérer que **29** sur les 55 distribués, ce qui se traduit par un taux de réponse de 52,72%.

### **1.5. Les outils d'analyse des données**

Lors des entretiens avec les dirigeants et des visites des entreprises, des informations ont été recueillies ; pour traiter toute cette information, nous avons eu recours en premier lieu, au logiciel SPSS statistics 20 Avec lequel nous avons constitué une base de données et réaliser les différentes analyses portant sur les statistiques descriptives (effectifs, pourcentage et tableaux croisés...). Et Microsoft Office Exel 2007 pour les graphes car il donne une meilleure représentation.

En deuxième lieu, nous avons opté pour l'XStat, qui nous a servis à réaliser une classification des profils managériaux des managers-dirigeants par la méthode non hiérarchique en nuées dynamiques<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Cette méthode permet de construire par itération, à partir d'une famille absolument quelconque de noyaux, une partition en  $k$  classes.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

### **Section 02 : Analyse du profil du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

Notre objectif dans cette section est de réaliser une analyse du profil du manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne. Cette analyse porte sur deux volets : le profil socioprofessionnel et le profil managérial.

Mais avant nous allons présenter les caractéristiques principales des entreprises enquêtées.

#### **2.1. Les caractéristiques principales des entreprises enquêtées**

Ce point sera consacré à la présentation des entreprises enquêtées, en se basant sur leurs principales caractéristiques à savoir : l'âge, la forme juridique, l'effectif, la taille de l'entreprise, le marché de l'entreprise, le domaine d'activité et l'activité principale.

En nous basant sur les données contenues dans le tableau N°10, nous pouvons présenter quelques caractéristiques des entreprises constituant l'échantillon :

- **L'âge des entreprises :** l'âge de 80% des entreprises enquêtées dépassent les 5 ans d'activité dans le même domaine ce qui signifie que celle-ci ont une certaine expérience dans la gestion de leur activité ;
- **Le statut juridique :** les résultats concernant ce critère montrent en premier lieu, la prédominance de la SARL avec 62,5%, ce qui pourrait être principalement expliqué par le nombre d'avantages offert par ce type de statut (capital exigé faible, limitation de risque en cas de faillite...) et en deuxième lieu, le faible taux des entreprises de type SPA représentant que 20% de notre échantillon, et qui de notre point de vue est du au fait que les propriétaires veulent préserver leurs indépendance et leurs autonomie de décision ;
- **La taille selon le nombre d'effectifs :** nous distinguons quatre catégories : les grandes entreprises dont l'effectif dépasse les 250, elles sont au nombre de 08 (20%), les petites entreprises dont l'effectif se situe dans un intervalle allant de 10 à 49 (25%), six (06) TPE et enfin la classe dominante, les moyennes entreprises avec un effectif compris entre 50 et 249. Celle-ci représente dans notre échantillon 40% (16 entreprises) ;

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

- **Le secteur d'activité et le marché de l'entreprise** : 47% des entreprises de notre échantillon opèrent dans l'industrie dont 42,1% sont dans l'agro-alimentaire, ce qui reflète l'importance de cette activité dans la région de Bejaia. Suivi, par les entreprises de l'import-export qui en réalité se contentent de la commercialisation des produits importés. Enfin, notre échantillon contient les entreprises d'ETRB qui ont connue une ascension fulgurante ces dernières années.

Le marché visé par ces entreprises est à 85% national. Seules 04 entreprises ont recours à l'exportation.

## **Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

### **2.2. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

Dans ce qui suit, nous allons identifier les caractéristiques socioprofessionnelles des managers-dirigeants de notre échantillon afin d'établir le profil socioprofessionnel dominant.

**Tableau N° 11:** Les caractéristiques socioprofessionnelles du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia.

<b>La fonction du dirigeant</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
PDG	00	00
DG	13	32,5
Adjoint DG	09	22,5
Gérant	17	42,5
Cogérant	01	02,5
<b>Origine (mode d'accès à la direction)</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Créateur	22	55
Héritier	03	07,5
Promotion interne	04	10
Recrutement externe	11	27,5
<b>Sexe</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Masculin	38	95
Féminin	02	05
<b>Age</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Inferieur à 30 ans	04	01

**Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de  
Bejaia**

De 31 à 40 ans	11	27,5
De 41 à 50 ans	16	40
De 51ans à 60 ans	06	15
Supérieur à 60 ans	03	7,5
<b>Situation matrimoniale</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Marié	35	87,5
Célibataire	05	12,5
<b>La fonction des parents</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Cultivateur	05	12,5
Commerçant	15	37,5
Fonctionnaire	16	40
Cadre d'entreprise	04	01
<b>Le niveau de formation</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Non scolarisé	00	00
Primaire	01	02,5
Secondaire	06	15
Supérieur	33	82,5
<b>Le type de formation</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Gestionnaire	16	40
Non gestionnaire	17	42,5

**Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de  
Bejaia**

Sans formation	07	17,5
<b>Le diplôme obtenu</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Licence	16	40
Master	03	07,5
Ingénieur	11	27,5
Magister	00	00
Doctorat	00	00
Autres	03	07,5
<b>La formation dans le domaine de la gestion hors cursus scolaire</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Oui	25	62,5
Non	15	37,5
<b>Travailler dans d'autres entreprises</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
Oui	28	70
Non	12	30
<b>Poste de travail occupé auparavant</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
DG	06	15
Gérant	04	10
Cogérant	02	05
Directeur de structure	09	22,5
Gestionnaire	05	12,5

## **Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

Autre	20	50
<b>Expérience de travail dans l'entreprise</b>	<b>L'effectif (N)</b>	<b>Le pourcentage %</b>
moins d'un an	05	12,5
Au moins 2 ans	04	10
2 à 5 ans	07	17
Au moins 5 ans	01	02,5
5 à 10 ans	04	10
Au moins 10 ans	05	12,5
Plus de 10 ans	14	35

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015;

L'échantillon de la présente étude se compose de dix-sept (17) gérants, treize (13) directeurs généraux, neuf (09) adjoints directeurs et d'un seul cogérant.

Les résultats de l'enquête menée auprès de ces derniers, nous a permis d'identifier leurs caractéristiques socioprofessionnelles (les éléments historiques).

**2.2.1. Le sexe :** la communauté des managers-dirigeants interrogés se révèlent de nature masculine à 95 %, ainsi, sur les 40 interrogés 38 sont de sexe masculin.

**2.2.2. L'âge :** l'âge de 82,5% (33) d'entre eux varie entre 31 et 55ans. Seulement, quatre (04) ont un âge inférieur à 30 ans et trois (03) supérieur à 60 ans.

**2.2.3. L'origine :** Pour ce qui est de l'ascension au pouvoir de direction, nous avons identifié quatre modes :

- a. **La création :** vingt-deux (22) des managers interrogés sont les créateurs de l'entreprise qu'ils dirigent, et en croisant les variables origine et fonction des parents, nous constatons que 11/22 managers-propriétaires ont pour parents des commerçants, chose qui les a probablement motivés à monter leur propre affaire. Quand aux onze (11) autres restant neuf (09) d'entre eux ont des parents fonctionnaire et deux (02) des cultivateurs ;

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

- b. **L'héritage** : concernant cette catégorie seulement trois (03) sont désignés comme étant des héritiers ayant repris le flambeau familial ;
- c. **Le recrutement externe** : onze (11) des managers-dirigeants interrogés sont issus d'un recrutement externe, dont quatre occupent le poste d'adjoint directeur. S'agissant du lien existant avec la fonction des parents, trois d'entre eux ont pour parents un cadre d'entreprise et trois autres des fonctionnaires.
- d. **La promotion interne** : ici seulement quatre managers-dirigeants ont répondu avoir accéder à la direction par le biais d'une promotion interne. Un fait qui nous mène à penser que se construire une carrière professionnelle et gravir les échelons n'est pas de l'ordre du jour au sein des entreprises privées algériennes. **Le DRH de l'entreprise 14**, s'est exprimé de la sorte : *« pour tout vous dire je gère le tout, on se réfère à moi concernant toute la gestion de l'entreprise (finance, commercial...) et la plupart m'appelle chef même ceux qui sont au même niveau hiérarchique que moi dans les autres unités ... Cependant, dans les statuts je ne suis que le DRH et le gérant-propriétaire ne voudra jamais me donner ni le statut de directeur ni sa rémunération... ».*

### **2.2.4. La formation**

Nous constatons à première vue, que le niveau de formation des managers-dirigeants des entreprises privées s'est nettement amélioré par rapport aux années précédentes. Ainsi, 80% à savoir 32 managers ont un niveau d'étude supérieur dont la majorité est licencié (15) et (11) ingénieurs, le reste se partage entre master et DEUA. La nature de leur formation se révèle être de type gestionnaire pour 37,5%. Par ailleurs, nous n'identifions que cinq (05) avec niveau secondaire et un seul et unique cas d'un manager-propriétaire avec un niveau primaire.

Quant aux formations en dehors du cursus scolaire 57,5% des interrogés affirment avoir eu des formations dans le domaine de la gestion et du management, de même que les résultats ont révélé trois cas d'MBAE (instituts privés et à l'étranger). Ce qui nous pousse à dire que les managers d'aujourd'hui accordent plus d'importance à la formation que ceux de la génération passée.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

### **2.2.5. L'expérience professionnelle**

67,5% (27) des managers interrogés, affirment avoir déjà travaillé dans une ou dans d'autres entreprises avant de créer ou de prendre les commandes de celle qu'ils dirigent actuellement. Ils ont alors pour la plupart occupé le poste de directeur de structure, de gestionnaire et pour certains d'entre eux ils ont été directeurs (05), gérants(04) et cogérants (02). En plus de ces postes de grande responsabilité beaucoup d'entre eux ont exercé d'autres fonctions telles que enseignant, comptable, contrôleur de gestion et bien d'autres. Et si nous nous intéressons à leur ancienneté au sein des entreprises qu'ils dirigent, 18 d'entre eux parlent de 10 ans et plus, cinq (05) autres de 5 ans et plus, six (06) de 2 à 5ans et les six autres restants ne sont aux commandes que depuis moins d'un an. Ainsi, nous remarquons que ces acteurs à la tête des entreprises ont un minimum d'expérience dans le domaine de la gestion.

Enfin, comme résultat de cette première analyse et selon l'origine de l'accès à la direction, deux types de managers-dirigeants coexistant dans la sphère de l'entreprise privée algérienne : le propriétaire (le créateur et l'héritier) et le salarié (issu d'un recrutement externe ou d'une promotion interne).

### **2.3. Le profil managérial du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

Afin de déterminer le profil managérial du manager-dirigeant de l'entreprise privée, nous avons désigné quatre variables que nous avons jugés essentielles, à savoir : la personnalité managériale, les compétences, le style managérial et le rôle incarné par ce dernier.

#### **2.3.1. La personnalité managériale**

Il est bien important de considérer que les sept caractères managériaux sont présents chez tout manager. Chacun exprime des talents particuliers pour faire face aux différentes situations managériales auxquelles tout manager est confronté. Cela dit, il existe ce qu'on appelle le caractère principal que nous avons pris comme critère de classification.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N°12 :** La structure de la personnalité managériale des managers-dirigeants de l'entreprise privée

		Leader	Entrepreneur	Créateur	Expert	Communicant	Régulateur	Animateur
P1	N	6	6	1	1	4	5	6
	%		21	3	3	14	17	21
P2	N	5	4	3	4	4	3	5
	%	18	14	11	14	14	11	18
P3	N	6	6	0	4	4	4	4
	%	22	22	0	14	14	14	14
P4	N	6	5	2	5	5	3	2
	%	21	18	7	18	18	11	7
P5	N	2	2	5	7	3	3	6
	%	7	7	18	25	11	11	21
P6	N	3	3	9	3	3	6	2
	%	11	10	31	10	10	21	7
P7	N	0	3	9	4	5	4	3
	%	0	11	32	14	18	14	11

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Cette analyse s'est faite sur la base des **29** tests de la personnalité récupérés. Ainsi, sur la base des résultats du test de la personnalité, et en prenant comme critère de classification le caractère principal de la personnalité managériale, nous distinguons sept groupes différents :

**A. Les entrepreneurs :** cette classe représente 20,68 % (06 managers) de notre échantillon. Les managers de ce groupe sont identifiés comme étant :

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

- Orientés vers l'action (opérationnel, engagement) ;
- Leurs source de motivation est le pouvoir ;
- Ils sont à l'aise dans les situations de déficit et où il y'a preuve d'autorité, d'organisation et d'exécution.

Toutes les expressions managériales reflétant l'opérationnalité, l'engagement et l'autorité principales, spécificités du caractère entrepreneur tels que : l'autorité reconnue, le suivi d'avancement des projets, la prise de décision, le sens du concret et le pragmatisme on été noté par les enquêtés de notes variant entre 8 et 10/10.

**B. Les animateurs :** ce deuxième groupe se compose également de (06) managers à savoir 20,68 % de l'échantillon. Ces managers :

- Privilégient le lien (orienté vers les autres).
- leurs source de motivation est l'appartenance ;
- ils sont à l'aise dans l'action collective et aspire à la délégation.

Les expressions telles que la cohésion d'équipe, l'intérêt collectif, les expressions partagées ont toutes eu une note de variant entre 9 et 10/10. Concernant le sens de délégation, un des enquêtés **M 21** s'est exprimé ainsi: « *j'aimerais que l'entreprise marche sans que je sois là* ».

**C. Les leaders :** ce groupe se compose de six (06) managers représentant 20,68 % de notre échantillon. Les spécificités de ce groupe peuvent être résumées comme suit :

- les managers ont recours beaucoup plus au sens (vision, discours) lors de leurs gestion.
- leurs principale source de motivation est le dépassement de soi.
- ils sont essentiellement à l'aise dans les situations de commandement et direction.

Trois des enquêtés ont attribué une note de 10/10 à l'expression vision globale; et tous ont donné une note allant de 7 à 9/10 pour ce qui est du goût du challenge et l'engagement.

**D. Les régulateurs :** (05 managers). Les managers ayant le caractère de régulateur comme caractère principal sont réputés pour être :

- Tournés vers les faits, ils sont rationalistes et réfléchis ;

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

- Ils sont motivés par la prise de responsabilité ;
- Ils sont à l'aise dans les situations qui demandent analyse, précision et logique.

Ainsi, les résultats obtenus du test montrent que les managers de cette catégorie ont tous attribué des notes allant de 8 à 10/10 pour ce qui concerne les expressions managériales : le respect des temps, les processus de travail (réunion...), les méthodes de travail, les règles de fonctionnement et l'analyse factuelle, sur ce point l'enquête **M04** affirme : « *qu'il faut toujours analyser les faits, voir ce qu'on a, et être pragmatique* ».

**E. Les communicants** : ces derniers sont du nombre de quatre (04), ils représentent 14% de l'échantillon. Les principales spécificités de ce caractère résident dans le fait que ces managers :

- Favorisent le relationnel (réseau, communication et négociation) ;
- Ils sont motivés par la reconnaissance ;
- Ils sont à l'aise dans les situations de confrontation et de négociation.

L'activation de réseaux, l'influence vis-à-vis des équipes, l'aisance relationnelle, la médiation et la négociation ; toutes ces expressions définissant le caractère communicant se sont vues attribuer des notes variant de 8 à 10/10. Reflétant l'importance qui leur est accordée lors de la gestion.

**F. Les experts** : nos résultats ne relèvent qu'un seul manager de notre échantillon ayant comme caractère principal celui de l'expert, ses caractéristiques sont définies comme suit :

- Il met en avant la connaissance (expertise et retour d'expérience) ;
- Sa source de motivation est donner du sens aux choses ;
- Il est à l'aise dans les situations exigeant l'écoute et la réflexion.

Pour cette catégorie, nous avons qu'un seul individu, celui-ci est une personne expérimentée dans son domaine, il se repose sur la mémoire du passé à laquelle il avait donné la note de 9/10 et le traitement des informations et 8/10 pour le sens de l'écoute.

**G. Les créateurs** : ce groupe, se compose que d'un seul manager, ce type de caractère est décrit par ces trois spécificités :

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

- Privilégier les idées (créativité, changement et ouverture) ;
- Sa source de motivation est la créativité et la nouveauté, il est souvent qualifié de génie ;
- Il est à l'aise dans toutes les situations de recherche, d'inventivité et d'innovation.

Nos résultats révèlent un seul cas ayant pour caractère principal celui du créateur, ce manager est un jeune informaticien de 22 ans, dirigeant sa propre entreprise. Pour toutes les expressions : l'attrait pour la nouveauté, la production d'idées, la capacité à sortir du cadre, l'agilité, la flexibilité, la curiosité et la place donnée à l'innovation, l'inventivité, seul des notes de 9 et 10 ont été attribuées.

Au final, nous pouvons dire qu'en se basant sur le critère du caractère principal de la personnalité managériale, 62% des managers (dirigeants) de notre échantillon se révèlent être pour la plupart des entrepreneurs, des leaders et des animateurs.

Cinq (05) managers de l'échantillon, sont pour leur part des régulateurs. Suivi de (04) managers communicant, un seul se révèle être de caractère expert. Enfin, un seul manager se trouve être un créateur, un caractère qui selon nos résultats n'est pas très mis en avant par les managers de notre échantillon. Il s'octroie la dernière position (P7) dans la structure de la personnalité managériale de nos enquêtés. Un fait appuyé par les résultats du classement du dernier rapport lié à l'Indice mondial de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) pour l'édition 2013. Dans ce classement 2013, l'Algérie perd 14 places en se classant au 138e rang mondial (sur 142 pays au total) en matière d'innovation<sup>1</sup>.

### **2.3.2. Les compétences du manager-dirigeant**

Ici, nous présenterons les différentes compétences du manager-dirigeant notre échantillon. Pour les identifier, nous avons choisi de nous baser sur la typologie de Katz<sup>2</sup> qui définit trois classes distinctes telles qu'illustré dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup>[http://www.transactiondalgerie.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7970%3Aindice-mondial-de-lOMPI-innovation-en-algerie--la-derniere-roue-de-la-charrette-&Itemid=21](http://www.transactiondalgerie.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7970%3Aindice-mondial-de-lOMPI-innovation-en-algerie--la-derniere-roue-de-la-charrette-&Itemid=21).

<sup>2</sup>Cité dans le premier chapitre, p.24.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N°13** : Les compétences du managers-dirigeants de l'entreprise privée

Les compétences techniques	N	%
Techniques d'embauche	13	32,5
Techniques financières	24	60
Méthodes d'organisation	28	70
Gestion des lois et réglementation	17	42,5
Compétences commerciales et marketing	29	72,5
Les compétences conceptuelles	N	%
Identification d'opportunité	19	47,5
Vision et intuition	22	55
Prise de décision	28	70
Faculté analytiques	20	50
Les compétences interpersonnelles	N	%
Inciter et motiver les collaborateurs	30	75
Négociation d'affaires	20	50
Gestion des réseaux d'affaires	12	30
Animation et communication	23	57,5

**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Quels sont les domaines que doit maitriser un managers-dirigeant ? Selon, **M 01** : « *Un manager touche un petit à tout ...* ». Cependant, « *vaut mieux être assisté par des spécialistes de chaque domaine* » **M 22**. Dans les points qui suivront, nous identifierons les compétences essentielles au manager-dirigeant et qui sont :

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

### **A. Les compétences techniques :**

Ce type de compétences est beaucoup plus lié à la formation du manager. Ainsi, nous remarquons à première vue, que les méthodes d'organisation et les compétences commerciales et marketing sont les mieux maîtrisées, elles sont pour la plupart indispensables. En deuxième position, nous retrouvons les techniques financières avec un taux de 60% (28 managers), puis vient la gestion des lois et réglementations que seulement 17 managers se considèrent tout juste moyens et préfèrent se faire assister par des juristes. Enfin, il n'y a que treize (13) managers affirmant maîtriser les techniques d'embauche mais, qu'ils ont recours aux responsable RH.

Outre les compétences techniques indispensables à l'exercice de leur métier de base, des compétences relationnelles et managériales deviennent essentielles pour la réussite du dirigeant (Bénédic, Boughattas et Schmitt, 2007)<sup>1</sup>. C'est ce que nous aborderons dans ce qui suit.

### **B. Les compétences conceptuelles :**

70% de notre échantillon considèrent que savoir prendre des décisions est essentiel dans l'exercice de la fonction du premier responsable. Pour ce qui est d'avoir de la vision et de l'intuition, 22 managers estiment nécessaire d'avoir le flair des affaires, sur tout en Algérie **M01** : « *soit on a de la vision et de l'intuition, soit on disparaît* », ce qui mène pour la pluparts (47,5%) d'entre eux à une meilleure identification des opportunités. Enfin, vingt (20) enquêtés affirment avoir des facultés analytiques que certain parmi eux associent à l'intuition car, l'environnement ne s'y prête pas beaucoup.

### **C. Les compétences interpersonnelles :**

Tout manager, quelque soit son niveau hiérarchique, est appelé à posséder ce type de compétences (Katz, 1974 ; Yukl, 1998 ; Hasan, 2008).<sup>2</sup> Les résultats de notre enquête montrent que les compétences interpersonnelles les plus maîtrisées par les managers (30) de notre échantillon sont celles de l'incitation et la motivation des collaborateurs qu'ils considèrent comme étant essentielles, car un manager doit savoir créer un bon climat de

---

<sup>1</sup>BAYAD (M), BOUGHATTA (Y), SCHMITT (C) : *Démarche d'identification et d'évaluation : approche par référentiel compétences*, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat, p.02.

<sup>2</sup>Importance des compétences interpersonnelles du top manager dans un projet ERP. Disponible sur : [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com).

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

travail pour le bon fonctionnement de son entreprise. En deuxième position de cette liste, nous retrouvons la négociation d'affaire car leur fonction l'exige.

Enfin, vingt-trois (23) estiment être bon en ce qui concerne l'animation et la communication avec les subordonnés. Douze (12) seulement se considèrent comme actif dans la gestion des réseaux d'affaires. Ainsi, « *il faut avoir un bon réseau relationnel et savoir l'entretenir...ce qui vous permettra d'aller plus vite* » **M 01**.

En somme, les managers-dirigeants interrogés affirment maîtriser les trois compétences, une plus que l'autre, ils se considèrent plus compétent en ce qui concerne les techniques marketings et commerciales, les méthodes d'organisation, la prise de décision, l'intuition, et enfin, l'animation et la communication avec les subordonnés. Cela dit, le niveau de maîtrise de ces dernières diffèrent d'un manager à un autre.

### **2.3.3. Le style managérial**

Après avoir recensé les caractères prédominants de la personnalité managériale des managers-dirigeant de notre échantillon et identifier leurs compétences, nous passerons à présent, à la détermination de leur style managérial, en abordant leurs vision globale du mangement de leurs entreprise, ce qu'ils considèrent comme étant la qualité principale d'un chef et leurs comportement avec leurs subordonnés.

#### **2.3.3.1.La vision globale du management**

Ce point consiste à identifier la vision globale des managers-dirigeants de notre échantillon du management de leurs entreprises.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N°14 :** La vision globale des managers-dirigeants du management de leur entreprise.

La vision globale du management de l'entreprise	N	%
Orientée et uniquement sur l'atteinte des résultats	05	12,5
Plus orientée sur la croissance de l'entreprise	21	52,5
Plus orientée sur la satisfaction du personnel	00	00
Orientée sur l'atteinte des résultats et la croissance de l'entreprise	07	17,5
La croissance et la satisfaction du personnel	05	12,5
Résultats/croissance et satisfaction du personnel	02	05

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

La majorité des managers enquêtés (52,5%), affirment avoir pour vision globale de leurs management la croissance de l'entreprise. Ils aspirent à accroître leurs parts de marché et à élargir le champ de leur activité ainsi, l'un des managers rencontré nous a confié qu'il travaille sur un nouveau projet, **M 31** : « *on est entrain de construire une usine pour fabriquer certain produits jusqu'à maintenant importés* ».

- 12,5% des managers sont orientés vers le résultat. Réaliser du profit est leur premier objectif ;
- 12,5% parlent de croissance en intégrant la satisfaction du personnel car selon **M01** : « *ce qui fait l'entreprise sont les employés...alors il ne peut y avoir de croissance sans satisfaction des subordonnés* » ;
- Les 05 % restant quant à eux choisissent de combiner les trois. Or, sans profit et sans employés satisfaits, l'entreprise ne pourra pas se développer.

En nous basant sur les résultats de cette étude, nous constatons que le manager-dirigeant de l'entreprise privée est loin d'être l'homme d'affaire sans scrupule qui ne pense qu'à s'enrichir. Mais, aspire plutôt au développement et à la pérennité de son entreprise.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

### **2.3.3.2. Le genre de chefs**

Pour déterminer le genre de chef qu'est le manager-dirigeant de cette recherche nous avons essayé d'identifier ses principales qualités et son attitude avec ses subordonnés.

#### **2.3.3.2.1. Les principales qualités d'un chef :**

Pour la majorité des manager interviewés, les quatre qualités suggérées sont importantes, **M21** : « *il faut les avoir toutes...* », **M01** : « *elles sont reliées* ». Cependant, certaines priment sur d'autres. Or, Les résultats de notre étude révèlent que 27,5% des managers de notre échantillon pensent que pour être un bon chef, il faut être un bon leader, **M01** : « *un manager ne peut être manager, s'il ne sait pas mener son équipe* », cela dit, 04 managers associent au leadership, la délégation **M17** : « *on essaie toujours de déléguer* » car **M04** : « *celui qui prétend tout faire, ne fait en réalité rien* ». Quant à 27,5% autres des enquêtes, ces derniers optent plus pour la droiture, ainsi un chef doit être juste et ferme. 12,5 % qu'en à eux choisissent la délégation qu'ils considèrent comme étant très importante, car l'entreprise doit fonctionner sans que le chef ne soit présent, **M19** : « *un bon manager est celui qui sait déléguer* ». Pour la proximité, on trouve que 03 qui ont favorisé cette qualité pour des raisons reliées à la petitesse de taille et à la nature de l'activité de leur entreprise.

#### **2.3.3.2.2. Le style de direction**

Pour interpréter les résultats de cette question nous avons fait correspondre à chaque style de management une phrase (synthèse de **Daniel Goleman** sur les différents styles de leadership)<sup>1</sup>, à laquelle nous avons associé le comportement du manager avec ses subordonnés dans certaines situations (réunion et retard).

Dans le tableau N°15, nous allons identifier les cinq styles de management sur la base de phrases résumant leur attitude avec les subordonnés.

---

<sup>1</sup>GOLEMAN (D) : *Impact et efficacité des différents styles de leadership*, Harvard Business Review « style de leaders », éditions d'organisation, 2002.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N°15:** résumé de l'attitude du manager avec ses subordonnés

L'attitude du manager en une phrase	N	%
Faites ce que je vous dis <sup>1</sup>	04	10
Qu'en pensez-vous <sup>2</sup>	23	57,5
Maintenant, faites comme moi <sup>3</sup>	03	7,5
Suivez-moi <sup>4</sup>	04	10
Essayez ceci <sup>5</sup>	06	15

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Dans le tableau suivant, nous avons procédé au croisement de deux variables l'attitude du manager dirigeant et sa réaction dans le cas du retard de l'un des subordonnés.

**Tableau N°16 :** Le croisement de la variable attitude et retard des subordonnés.

l'attitude du manager	Le comportement lors de la réunion		
	enthousiasmez littéralement votre équipe	discutez aimablement avec votre équipe	effrayer carrément votre équipe
Faites ce que je vous dis	00	03	01
Qu'en pensez-vous	03	20	00
Maintenant, faites comme moi	00	03	00
Suivez-moi	01	03	00
Essayez ceci	00	06	00

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Quant à ce dernier tableau, celui-ci illustre les résultats du croisement de la variable de l'attitude du manager-dirigeant et son comportement lors des réunions.

<sup>1</sup>Style coercitif ;

<sup>2</sup>Style démocratique ;

<sup>3</sup>Style autoritaire ;

<sup>4</sup>Style meneur ;

<sup>5</sup>Style coach.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N° 17 :** Croisement de la variable attitude et comportement lors de la réunion

	le retard d'un subordonné			
l'attitude du manager	vous le rappelez à ses obligations	vous lui demandez pourquoi il est en retard	vous l'ignorez	vous expliquez que l'équipe a besoin que chacun fasse des efforts
Faites ce que je vous dis	01	01	01	01
Qu'en pensez-vous	07	03	01	12
Maintenant, faites comme moi	00	00	00	03
Suivez-moi	01	00	00	03
Essayez ceci	00	03	00	03

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

À partir des résultats des trois tableaux précédents, nous avons aboutit à l'identification de cinq styles managériaux différents qui sont :

### A. Le style démocratique :

57,5% des managers de l'échantillon affirment avoir une attitude consultative que nous avons résumée par la phrase qu'en pensez-vous ? **M19** : « *j'essaie toujours de les consulter puis je tranche* ». Et d'après les tableaux de croisements des variables nous constatons que la majorité (19 enquêtés) de ce type de manager se comporte de façon aimable avec leurs collaborateurs lors des réunions. Pour ce qui est des retards, 11 d'entre eux se contentent d'expliquer que chacun devrait fournir des efforts et que 07 autres, rappellent le retardataire à ses obligations. Cela dit, la plupart des managers affirment que **M19** : « *ça dépend de la personne* » car, **M22** : « *Ce n'est pas juste la ponctualité d'arriver à 8h* », et que ça a un rapport avec le comportement, la disponibilité et le rendement au travail.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

### **B. Le style coach :**

Six (06) enquêtés de l'échantillon se révèlent être des coachs. Pour ce qui est de ce genre de managers, ces derniers excellent dans la délégation et ils affirment tous se comporter aimablement avec leur équipe lors des réunions. Quand à la ponctualité de leurs subordonnés, ils préconisent de demander avant les raisons du retard et s'il faut leurs expliquer après qu'ils devraient fournir des efforts pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

### **C. Le style coercitif :**

Ici nous recensons quatre (04) managers, ils sont doués pour donner des ordres, un style plus adapté aux situations de crises. Cependant, seul un d'entre eux dit effrayer son équipe lors des réunions, quant à la tolérance du retard chacun sa réponse (le rappeler à ses obligations, lui demander des explications et enfin lui expliquer son obligation d'implication dans le travail).

### **D. Le style autoritaire :**

Concernant le style autoritaire, trois (03) managers de l'échantillon l'adoptent, ils résumant ainsi, leur attitude par la phrase « maintenant, faites comme moi ». Concernant leur comportement avec les subordonnés, ces derniers affirment discuter aimablement avec eux lors des réunions et que pour les retards, ils préfèrent expliquer que chacun des membres de l'équipe doit fournir des efforts.

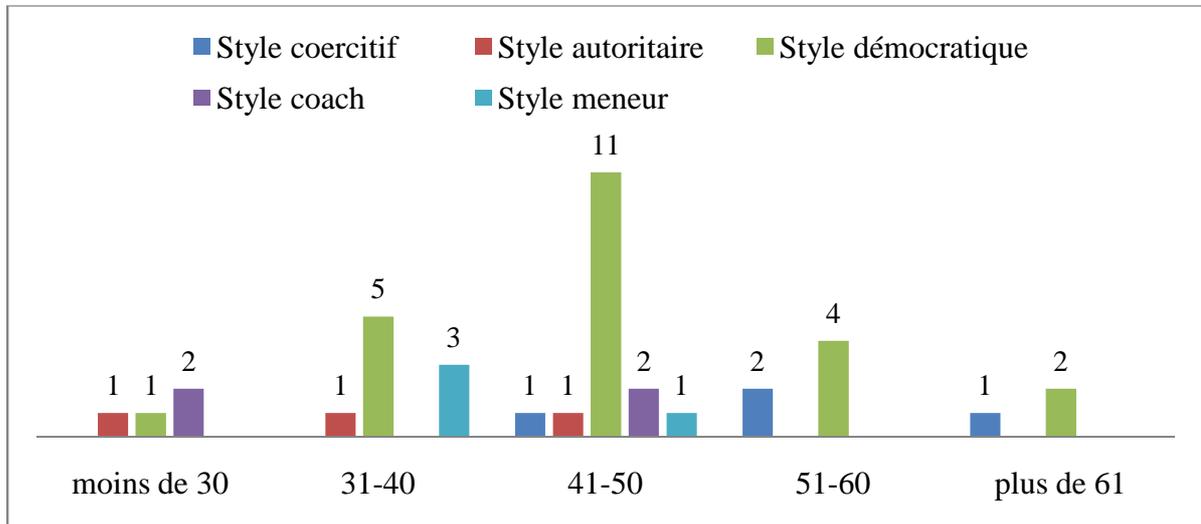
### **E. Le style meneur :**

Quatre (04) managers de l'échantillon sont identifiés comme adoptant le style de meneur. Ce genre de manager est une personne exigeante qui aime fixer des critères de performance et qui est peu reconnaissant, **M09** : « *personne ne s'impliquera mieux que vous* ». Cela dit, les résultats montrent qu'ils sont correcte lors des réunions et concernant les retards.

Pour mieux comprendre l'attitude ou le choix du style managérial des managers dirigeants de notre échantillon, nous avons procédé au croisement de cette variable avec trois autre variables que nous avons jugé intéressantes et qui sont : l'âge, la formation et la taille de l'entreprise.

## Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia

Figure N°08 : Croisement de la variable Age avec le style managérial



Source : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Dans ce graphe, c'est l'influence de la variable âge sur le style managérial qui est analysée. Ainsi, nous remarquons que les managers-dirigeants âgés entre 41-50 ans adoptent pour la majorité un style démocratique, de même pour ceux ayant entre 31-40 et 51-60 ans.

Pour ceux ayant plus de 61 ans, deux adoptent un style démocratique, un fait qui est expliqué par la grande taille de l'entreprise qu'ils dirigent ce qu'il les conduit d'une manière ou d'une autre à collaborer avec leurs subordonner du niveau N-1.

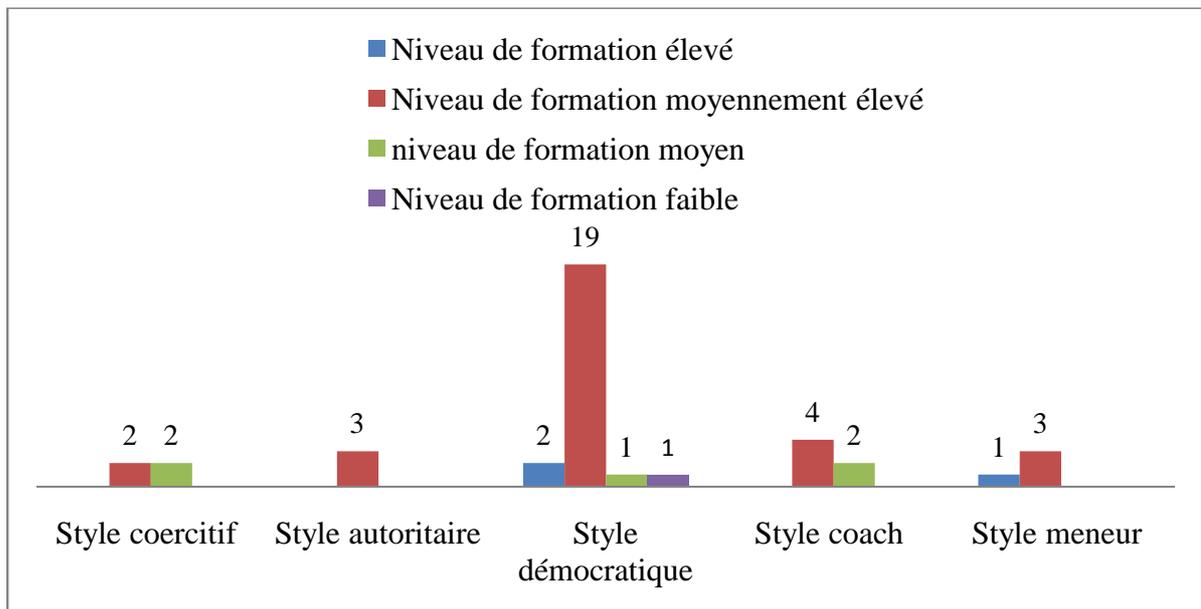
Pour le style meneur, il est plus adopté par les managers-dirigeant de la nouvelle génération, appartenant à la tranche d'âge de 31 à 40 ans qui se voient comme des leaders en premier lieu.

Quand au manager âgés de moins de 30 ans, qui ne sont qu'au nombre de quatre, deux d'entre eux optent pour le style de coach.

Dans un second temps, nous avons procédé à un croisement des deux variables attitude du manager et taille de l'entreprise, nous avons alors constaté que le style coercitif, qu'un des managers qualifie de momentané et le style autoritaire, sont plus utilisé dans les TPE, les PE, quelque ME. De même pour le style coach et meneur. S'agissant de la grande entreprise nous relevons qu'un seul cas du style autoritaire. Quand au style Démocratique, ce dernier est privilégié dans les moyennes et grandes entreprises.

## Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia

Figure N°09 : Croisement de la variable formation avec le style managérial



Source : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Puis, en croisant le niveau de formation des managers-dirigeants avec le style managérial adopté, nous constatons que ceux ayant un niveau de formation élevé ou moyennement élevé optent pour la majorité d'entre eux pour un style démocratique. Cependant, nous remarquons dans ce graphe que il y'en a parmi eux qui adoptent un style coercitif ou autoritaire, chose que nous pensons relative à la taille de leur entreprise ou à son activité.

Pour conclure, nous dirons que plus de la moitié des managers-dirigeants de notre échantillon 57,5% adoptent un style démocratique et se comportent de manière correcte avec leurs subordonnés. Pour certains d'entre eux, adopter le style autoritaire est relié au contexte algérien, **M04** : « *mon attitude est reliée au profil du salarié algérien qui a tendance à être un suiveur* ». Ainsi nous considérons que les trois variables analysées à savoir l'âge, la formation et la taille de l'entreprise influencent les styles de management adoptés.

### 2.3.4. Le rôle du manager

Pour traiter la question du rôle du manager, nous avons choisi de le faire en deux étapes :

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

### 2.3.4.1. Le rôle du manager-dirigeant au quotidien

La première a consisté à reprendre la question posée par Mintzberg qui est : en quoi consiste votre travail au quotidien ?

La synthèse des résultats de notre enquête est loin d'être l'énumération des quatre fonctions classiques définies par Fayol(1916). Or, chacun des managers interrogés sur son travail au quotidien, nous répond par « *je fais beaucoup de choses...* ». Comme l'a spécifié **Mintzberg (1983)** dans son travail : « les études démontrent que les managers travaillent sans répit, que leurs activités se caractérisent par la brièveté, la diversité et la discontinuité, et qu'ils sont par ailleurs essentiellement tournés vers l'action et répugnent à la réflexion ». Ainsi :

- La majorité, parle de supervision et de coordination de l'activité globale et quotidienne de l'entreprise (tenir des réunions avec les collaborateurs, prise de décision, recherche de solutions lors des situations d'urgences et la gestion de conflits, la gestion des imprévus du quotidien), c'est-à-dire que leur travail consiste en « *le pilotage de l'entreprise* » **M10**.
- D'autres, parlent d'élaboration de la stratégie et de son exécution, tels le cas du manager **M04** : « *j'établis la stratégie et je veille à sa mise en place au sein des différents services puis son exécution au quotidien* » et de suivi des tableaux de bords **M02** : « *contrôler : c'est en fait un contrôle de gestion au sens propre du terme, chaque jour je vérifie ce qui a été fait* ».
- Enfin, il y'a ceux qui évoquent, la gestion de la clientèle, la réception des visiteurs, l'animation des équipes et la prise en charge des appels importants...etc.

### 2.3.4.2. Les rôles du manager-dirigeant selon la classification de Mintzberg :

Quant à la deuxième étape, notre objectif a été de définir les cinq (05)<sup>1</sup> premiers rôles incarnés par les managers. Pour cela nous leurs avons demandé de classer les dix (10) rôles définis par Mintzberg suivant un ordre décroissant, selon le degré d'importance qu'ils représentent pour eux. Le tableau N°18 résume les résultats de cette requête.

---

<sup>1</sup>Nous nous limités à cinq rôles car la plupart des managers n'ont classés que les cinq premiers.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N°18 :** La classification des rôles définis par Mintzberg

	ROLE 1		ROLE 2		ROLE 3		ROLE 4		ROLE 5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Représentant</b>	04	10	01	2,5	05	12,5	04	10	01	2,5
<b>Leader</b>	11	27,5	10	25	03	7,5	01	2,5	02	5
<b>Agent de liaison</b>	01	2,5	01	2,5	03	7,5	02	5	00	00
<b>Pilote</b>	07	17,5	08	20	05	12,5	07	17,5	01	2,5
<b>Diffuseur</b>	02	5	02	5	01	2,5	02	5	02	5
<b>Porte parole</b>	00	00	02	5	03	7,5	02	5	01	2,5
<b>Entrepreneur</b>	10	25	00	00	03	7,5	09	22,5	08	20
<b>Gestionnaire de crise</b>	03	7,5	02	5	05	12,5	06	15	05	12,5
<b>Négociateur</b>	02	5	11	27,5	05	12,5	03	7,5	09	22,5
<b>Gestionnaire des ressources</b>	00	00	02	5	08	20	03	7,5	09	22,5

**Source :** élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### A. Le premier rôle :

Pour onze (11) managers, leurs principal rôle est celui de **leader**, un rôle qui engendre des relations **interpersonnelles**, ou il faut savoir comment concilier besoin des salariés et objectifs de l'organisation. Dix (10) autres managers de l'échantillon considèrent que le rôle qu'ils incarnent le plus au sein de leurs entreprises est celui d'**entrepreneur**, classé par Mintzberg comme étant un rôle **décisionnel**, qui est relié à tout ce qui relève de la stratégie. Ainsi, ils s'estiment comme étant les initiateurs du changement. Quant à 17,5% (07 managers), ils estiment pour leur part que le premier rôle d'un manager est celui d'un **pilote**

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

du type **informationnel**. Pour le reste, ils sont partagés entre le rôle du négociateur, du représentant, de gestionnaire de crise ou encore de diffuseur et d'agent de liaison.

### B. Le deuxième rôle

Nous remarquons ici que le deuxième rôle le plus important pour les managers se partage entre celui de **négociateur** avec 29% (11 managers), auquel ils accordent un temps non négligeable. **Le leader** avec 26% (10 managers) et enfin, **celui de pilote**.

### C. Le troisième rôle

S'agissant du troisième rôle, sept (08) des managers ont désigné celui de **gestionnaires des ressources**. Un rôle qui consiste à organiser et répartir toutes les ressources humaines, matérielles et financière dont dispose l'entreprise. Par ailleurs, quatre rôles sont à égalité avec 12,5% chacun. Il s'agit de celui du **négociateur**, de **gestionnaire de crise de pilote** et **d'agent de liaison**.

### D. Le quatrième rôle

Les rôles **entrepreneur** et **leader** réapparaissent avec la majorité en quatrième position, dans laquelle nous identifions le rôle de **gestionnaire de crise** et de **représentant**.

### E. Le cinquième rôle

En cinquième position, on retrouve encore le rôle de **gestionnaire de ressources** et de **négociateur** avec 22,5% chacun. Suivi de celui **d'entrepreneur** (20%) et de **gestionnaire de crises** avec 12,5%.

Enfin, nous constatons que tous les managers ne portent pas la même attention à chaque rôle. Ceci peut dépendre de la taille et l'activité de l'entreprise comme de la personnalité de ce dernier. Cela dit, les dix rôles définis par Mintzberg forment un tout intégré qu'on ne peut pas dissocier. Ainsi, les résultats de notre étude démontrent que les managers enquêtés incarnent tous les rôles qu'ils soient décisionnels, informationnels ou interpersonnel. Parmi ceux qu'ils considèrent comme étant les plus importants, nous dénombrons par ordre décroissant les suivants:

- |                 |        |                     |
|-----------------|--------|---------------------|
| 1. Leader       | —————> | Rôle interpersonnel |
| 2. Entrepreneur | —————> | Rôle décisionnel    |
| 3. Pilote       | —————> | Rôle informationnel |
| 4. Négociateur  | —————> | Rôle décisionnel    |

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

5. gestionnaires des ressources	—————→	Rôle décisionnel
6. d'agent de liaison	—————→	Rôle interpersonnel
7. gestionnaire de crise	—————→	Rôle décisionnel
8. représentant	—————→	Rôle interpersonnel

En guise de conclusion nous dirons que la majorité des managers-dirigeants des entreprises privée interrogés, ont une personnalité managériale d'entrepreneur, de leader et d'animateur, tourné vers l'opérationnel et privilégiant le lien et le pouvoir. Ils possèdent des compétences techniques (financière, commerciale et organisationnelle), des compétences conceptuelles (prise de décision, faculté analytique, intuition) et des compétences interpersonnelles (motivation, communication et négociation...). Ils ont un style démocratique pour la plupart d'entre eux et adoptent un comportement correct avec leurs subordonnés lors de la gestion de leur entreprise. Enfin, ces derniers incarnent les trois rôles à la fois (interpersonnel, décisionnel, et informationnel), en première position, le rôle du leader, suivi de celui l'entrepreneur et du pilote. Par ailleurs, ils ne négligent pas la négociation, la gestion des ressources et des crises et bien sur celui d'être le premier représentant de son entreprise.

Après avoir, fait l'analyse des variables du profil socioprofessionnel et managérial du manager dirigeant des entreprises privées interrogées et identifier leurs principales caractéristiques, nous aborderons dans la section 03, les pratiques de gestion de cet acteur principal au sein de son entreprise.

### **Section 03 : les pratiques managériales du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

Après avoir identifié les principales caractéristiques des managers-dirigeants de cet échantillon composé de 40 managers-dirigeants, nous nous intéresserons en deuxième lieu, à leurs pratiques et à la position qu'ils occupent dans les différents systèmes de gestion de l'entreprise.

#### **3.1. Le système de finalisation**

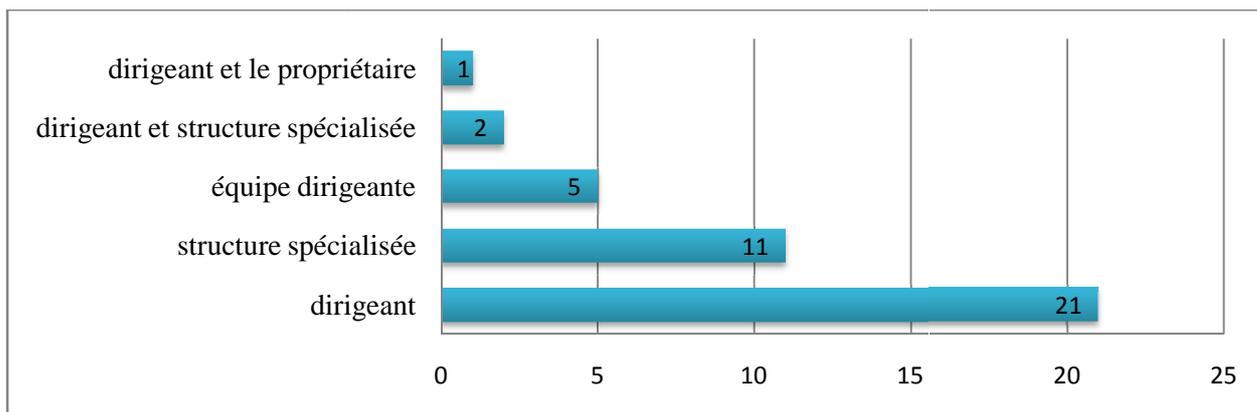
Dans ce point nous allons aborder trois pratiques, la planification, les orientations stratégiques et la prise de décision.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

### 3.1.1. La planification

Ici, nous allons aborder deux points : la personne chargée de la planification et les éléments de la planification.

**Figure N°10 : La place du manager-dirigeant dans le processus de planification**



**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Le manager-dirigeant a toujours été considéré comme étant au cœur du processus de planification. Ainsi, comme le montre la **figure N°10** seulement onze (11) affirment que la planification est du ressort d'une structure spécialisée. Tandis que, les vingt-neuf (29) restant sont tous impliqués dans le processus de planification, soit étant eux même chargés de cette activité (21) des managers de l'échantillon (52,5%), ou le font en collaboration avec d'autres personnes soit le propriétaire, l'équipe dirigeante (DFC, DC, DT...) ou avec la structure spécialisée.

Sur les vingt-neuf (29) managers-dirigeants chargés de la planification, seize (16) se basent sur des études réalisées au préalable, contre neuf (09) qui s'appuient sur leur vision et intuition. Quant aux quatre (04) autres, ils estiment se baser sur les deux.

Nous constatons alors à première vue, que le dirigeant de l'entreprise privée s'éloigne un peu de l'image de l'entrepreneur de l'ancienne génération dont la seule référence était son intuition, une chose que nous pouvons relier à l'amélioration de son niveau de formation. Mais également, à la variable de la taille de l'entreprise. En effet, une grande et une petite entreprise ne se gèrent pas de la même manière. Afin d'appuyer nos propos nous avons procédé à un croisement de la variable taille de l'entreprise avec celle de la personne qui est chargé de la planification, et celle de la base sur laquelle elle se fait.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

Nous avons alors abouti aux résultats que sur les huit(08) grandes entreprises, de notre échantillon seulement quatre (04) dirigeants se chargent de la planification dont deux le font en collaboration avec une structure dédiée à cette tâche. Cinq (05) le font en se basant sur des études réalisées au préalable, desquels trois intègrent leur vision et intuition. Par contre, les six dirigeants des six petites entreprises de notre échantillon affirment s'en charger eux-mêmes en se basant sur des études sans pour autant laisser de côté la vision et l'intuition.

Pour ce qui est des éléments de la planification, nous les avons résumés dans le tableau suivant :

**Tableau N°19 : Les éléments de la planification**

	Effectif	%
<b>Existence d'objectifs généraux</b>		
Oui	40	100
Non	00	00
<b>Ecriture des objectifs</b>		
Oui	29	72,5
Non	11	27,5
<b>Plans pour les activités principales</b>		
Oui	36	90
Non	04	10
<b>La période</b>		
De 6 à 12 mois	25	69,44
1 à 2 ans	05	13,88
2 à 5 ans	06	16,66
<b>La nature de la planification</b>		
Fixe	03	8,33
Flexible	33	91,64

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

La totalité des managers-dirigeants interrogés affirment avoir des objectifs généraux, dont vingt-neuf (29) affirment les avoir retranscrits sur papiers. Quant à l'élaboration des plans pour les principales activités trente-six (36) managers-dirigeants déclarent en avoir, dont

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

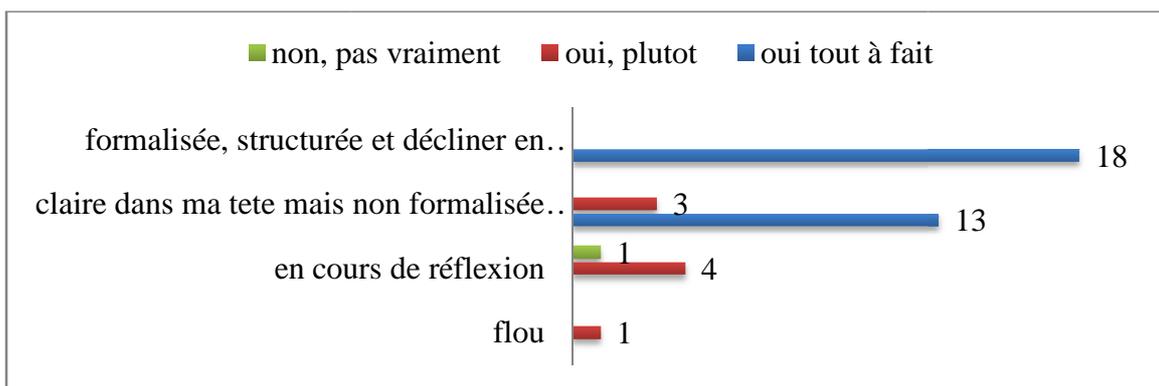
vingt-cinq (25) disent qu'ils sont à court terme (de 6 à 12 mois). Enfin, trente-trois (33) d'entre eux optent pour une planification de nature flexible.

Pour résumer, la planification au sein des entreprises privées de la région de Bejaia devient de plus en plus formalisée (création de structure spécialisée. elle se base sur des études et statistiques, écriture des objectifs généraux). Cela dit, celle-ci reste dans la majorité des cas (69,44%) opérationnelle. Et comme nous l'avons constaté ceci varie selon la taille de l'entreprise.

### 3.1.2. Les orientations stratégiques

Afin de faire face à la concurrence, le manager-dirigeant se doit d'avoir une vision stratégique claire et des objectifs à long terme bien définis. Dans ce qui suit nous allons voir ce qui en est des managers-dirigeants de notre échantillon.

**Figure N° 11:** Croisement de la variable vision stratégique et son degré de formalisation



**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, 2015 ;

En premier lieu, nous remarquons que 77,5% des managers-dirigeants (31) interrogés affirment qu'ils ont tout à fait une vision stratégique. Dont dix-huit (18) l'ont formalisé, structuré et décliner en objectifs stratégiques. Tandis que les treize (13) restant, déclarent être claire dans leurs tête mais pas encore formalisé sur papier. En deuxième lieu, nous retrouvons ceux qui ont répondu par oui, plutôt, ils sont huit (08) au total, trois (03) d'entre eux confirment qu'elle est bien claire dans leur tête mais pas encore formalisée, quatre (04) disent qu'elle est en cours de réflexion et uniquement un l'a qualifié de flou. Enfin, uniquement, un manager-dirigeant se révèle ne pas avoir vraiment une vision mais qu'il y pense.

Pour la majorité de ces managers-dirigeants, leur vision consiste à être pérenne sur le marché mais surtout à développer l'entreprise. Ainsi, pour plus de la moitié d'entre eux, celle-

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

ci se situe sur un horizon de 3 ans, pour les autres (13 managers) elle s'étale sur une période de 5 ans et plus.

De ce fait, nous retiendrons que les managers-dirigeants de notre échantillon sont en nette progression en ce qui concerne la stratégie de leurs entreprises. Ils aspirent au développement et à la croissance de leurs entreprises. Ceci dit, comme nous l'avons mis en avant dans les points précédents, la variable taille joue un rôle dans la formalisation. Ainsi, uniquement douze (12) des dirigeants de PME ont une stratégie formalisée et structurée, contrairement à ceux de la grande entreprise dont 6/8 d'entre eux affirment avoir une stratégie claire et formalisée.

### **3.1.3. La prise de décision**

Après la planification et les orientations stratégiques du manager-dirigeant, nous allons nous intéresser à sa position dans le processus décisionnel et à sa façon de procéder. Pour cela, nous avons d'abord, proposé cinq importants axes de décision relevant de la gestion, à savoir :

- A. L'investissement** : la moitié (50%) des dirigeants de l'échantillon sont seuls habilités à prendre cette décision. Quant à l'autre moitié. Ils le font en collaboration avec les DFC, les DC, les associés ou les actionnaires.
- B. Les arrangements financiers** : seulement neuf (09) des managers interrogés prennent seuls cette décision, contre treize (13) qui l'ont délégué pour dix d'entre eux au DFC. Tandis que, la majorité affirme le faire en consultation avec les collaborateurs DC, ADG, propriétaires, associés mais surtout avec le plus apte à savoir le DFC.
- C. Les ventes** : 60% des managers-dirigeants se déchargent de cette décision qu'ils confient au DC. Quant aux seize (16) restants, ces derniers prennent la décision des ventes en consultation avec l'équipe dirigeante (DC, DFC, associé, ADG...).
- D. Les horaires et méthodes de travail** : dix (10) de ces managers se chargent de prendre ce types de décision, seize (16) la délèguent au DRH. Tandis que, les autres le font en collaboration avec l'équipe dirigeante.
- E. L'embauche et la promotion** : le dirigeant a sa parole concernant cette décision. Il s'en charge lui-même ou en consultation avec ses collaborateurs (N-1). Cependant,

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

nous avons remarqué que trois d'entre eux n'interfère pas officiellement et que les responsables sont le DRH et le directeur de la structure concernée.

Par ailleurs, 57,5% des managers-dirigeants interrogés affirment prendre les décisions importantes en se basant sur des évaluations et des éléments statistiques et le font en consultation avec leurs subordonnés en première position et avec des experts en second lieu si cela se révèle nécessaire. Quant à l'avis de la famille seuls cinq (05) estiment qu'il est important car leur entreprise est familiale sinon pour les autres « *on ne mélange pas le travail et la famille* ».

Finalement, les managers-dirigeants de notre échantillon sont omniprésents dans le processus décisionnel de leurs entreprises. Ils offrent une latitude décisionnelle étroite à leurs collaborateurs car, même si la majorité d'entre eux déclare impliquer les subordonnés dans la prise de décision et consultés leurs cadres (N- 1) lors de la prise des décisions importantes (26 managers). Cependant, 75% prennent les décisions finales par eux mêmes. Comme l'a spécifié le **DRH de l'entreprise 39** : « *la décision finale lui revient toujours* ».

### **3.2. Le système d'organisation**

Pour connaître les pratiques organisationnelles des managers-dirigeants de notre échantillon et leur degré de formalisation, nous avons choisi d'aborder la question de l'organigramme. Car, sa définition induit inéluctablement des transformations dans le mode de fonctionnement de l'entreprise (Abedou et Boucherf, 2004).<sup>1</sup>

La présente étude révèle que 85 % des managers (34) affirment avoir défini une structure organisationnelle claire, dans laquelle le partage des responsabilités se fait pour la majorité par groupe ou service ou direction et de manière individuelle pour les petites entreprises.

Ainsi, nous avons recensé deux types de structures: la structure fonctionnelle (19) qui prédomine dans la moyenne et la grande entreprise et la structure pyramidale (12) pour la TPE et quelque ME.

Cependant, nous ne retrouvons que trente (30) qui l'ont illustré sous forme d'un organigramme c'est-à-dire qu'ils l'ont bien écrit sur papier. D'ailleurs, pour ce qui est des

---

<sup>1</sup>ABDOU(A), BOUCHERF(K) : *PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles*, Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004, p.114.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

règles et procédures régissant l'entreprise sur les trente-sept (37) managers déclarant en avoir instauré, quatre (04) indiquent, qu'elles ne sont pas écrites.

### **3.3. Le système d'animation**

Concernant les pratiques d'animation des managers interrogés, trente-trois (33) de ces derniers déclarent se charger de l'animation au sein de leurs entreprises. Cependant, pour le cas des grandes entreprises certains disent s'occuper uniquement des collaborateurs N-1 et que pour ce qui est des autres subordonnés, c'est chaque directeur de structure et ou de service qui en est le responsable.

La relation entre le manager-dirigeant et ses subordonnés est très importante, pour 95% des managers enquêtés celle-ci se base sur le respect réciproque. En l'occurrence, vingt-un (21) d'entre eux la qualifient d'assez bonne, dix-sept (17) de très bonnes et seulement deux (02) l'estiment comme étant moyenne.

La communication entre ces deux acteurs se fait dans la majorité des PME en face à face ou par téléphone et dans certaines d'autres par e-mail aussi, quant au grandes entreprises celles-ci favorise l'e-mail et le téléphone.

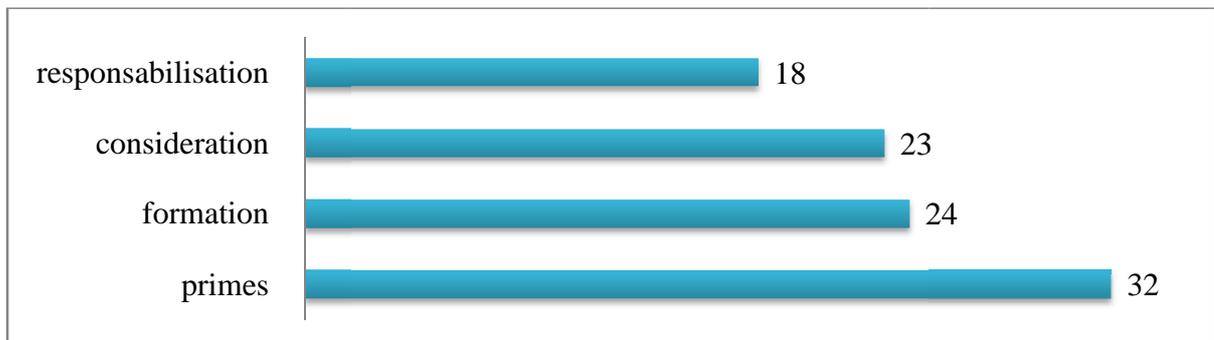
Par ailleurs, pour la majorité des managers-dirigeants interrogés, ils vont à la rencontre de leurs subordonnés pour deux raison principales, soit pour le contrôle des activités routinières, soit pour la prise de décision stratégique. La rencontre se fait de manière formelle (réunion) et informelle car cette deuxième alternative permet de « *régler des problèmes instantanés* » **M09**, mais également, parce que « *les réunions informelles sont plus fructueuses.....on prend de meilleurs décisions quand on est à l'extérieur, car on est plus objectif* » **M 23**.

Concernant le système de coopération, 95% des dirigeants (38) confirment qu'il existe au sein de leurs entreprises. Il est pour vingt-neuf (29) de ces derniers, entre tous les membres de l'entreprise. Pour les autres, ils estiment qu'il existe seulement entre ou à l'intérieur des directions et unité. La coopération se base pour la majorité sur le principe des discussions ouvertes et l'échange de connaissances.

Enfin, seulement quatre (04) des managers qualifient le travail de leurs subordonnés de très bon, la plupart (62,5%) estiment qu'il est assez bon et les onze (11) autres de moyen. Maintenant, quelles sont les méthodes et instruments utilisés par ces managers pour motiver leurs subordonnés et développer leurs compétences afin d'être plus performant ?

## Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia

**Figure N°12** : Les sources de motivation des subordonnés les plus pratiquées



**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Selon les résultats de notre étude comme le montre la **figure N°12**. Les managers-dirigeants privilégient la rémunération et les primes en premier lieu. Un des managers ayant opté pour cet instrument le justifie par le fait que **M09** : « *la motivation consiste plus à les faire rester qu'à les motiver à travailler plus* ».

En deuxième lieu, nous constatons que la formation occupe une place assez importante dans les pratiques des managers interrogés. Ils n'y consacrent pas des budgets colossaux surtout pour ce qui est des PME. Cela dit, ils se débrouillent avec les moyens du bord, par exemple le **M04** s'en occupe lui-même : « *j'organise des sessions de formation, le learning by dooing...c'est une petite entreprise, alors c'est moi-même qui assure les formations* », ou encore le **M19** : « *on pratique la formation par la rotation des postes* ».

Puis en troisième lieu, nous recensons la considération, ainsi, le **M03** déclare: « *il faut les faire sentir appartenir à l'entreprise c'est-à-dire les considérer comme des actionnaires non comme des employés* ». Il faut **M17** : « *les encourager...* » et **M15** : « *leurs faire confiance...* ».

Enfin, vient en dernière position la responsabilisation, en accordant de l'initiative, une alternative à laquelle n'adhèrent pas encore tous les managers. le **M02** s'exprime de la sorte : « *il faut accorder de l'initiative, mais avec prudence* » ou le cas du **M09** qui nous confie que : « *personne n'est mieux placé que vous-même pour bien gérer votre entreprise...car personne ne se donnera à fond plus que vous* ».

Au final nous constatons que les relations entre le manager-dirigeant et ses subordonnés renferment des zones encore opaques concernant l'engagement du salarié vis-à-vis de l'entreprise qui se traduit par un manque de confiance de la part des dirigeants.

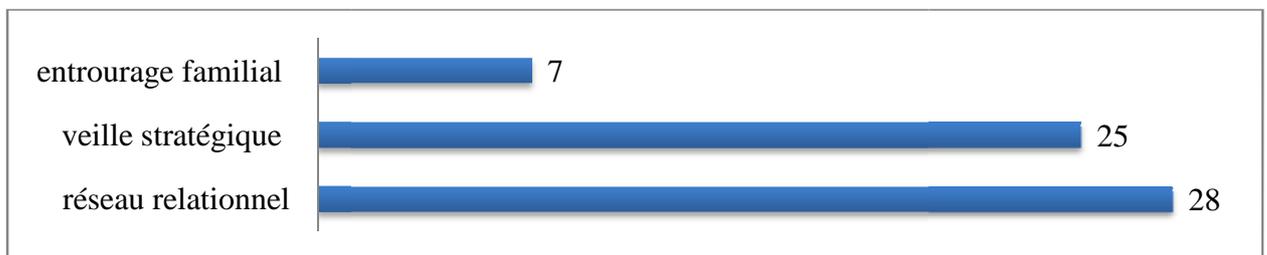
## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

### 3.4. Le système d'information

Le manager-dirigeant joue un rôle primordial dans la collecte de l'information nécessaire à la gestion de son entreprise, sauf six (06) des managers interrogés délèguent cette tâche à d'autres collaborateurs. Pour les trente-quatre autres, huit (08) s'en occupent eux-mêmes. Tandis que la majorité déclare le faire avec l'aide d'autres personnes telles que les cadres N-1.

Pour ce qui est des informations internes celles-ci sont transmises lors des réunions sous forme de rapports, de comptes rendus ou sont insérées dans un serveur propre à l'entreprise (système ERP).

**Figure N° 13** : Les moyens de la collecte des informations



**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Quant aux informations sur l'environnement et ses mutations, celles-ci sont collectées tant sous formes de rapports officiels que sous formes de remueurs. Pour les obtenir 70% des managers affirment faire appel à leur réseau relationnel tel qu'illustré dans la **figure N°13**. Cependant, le manager doit savoir comment s'y prendre. Or, un manager nous confie qu'il ne suffit pas de demander autours de sois **M 02** : « ... *mais qu'il existe toute une stratégie pour convaincre* », et un autre nous parle de technique **M03** : « *c'est une technique de séduction professionnelle...* ». Toutefois, ces derniers révèlent également, avoir recours à la veille stratégique bien que les circonstances ne s'y prêtent pas beaucoup (manque de moyens, d'organisme spécialisés et de bases de données fiables...). Ils procèdent néanmoins, à une veille juridique via le journal officiel et à une veille commerciale par le biais de prospection, de revues et de sites internet spécialisés en plus de la presse quotidienne. Enfin, l'entourage familial occupe une place très minime avec seulement un pourcentage de 17,5%, ce qui nous mène à dire que le manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne commence à sortir peu à peu de la bulle dont il a été longtemps confiné à savoir la cellule familiale.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

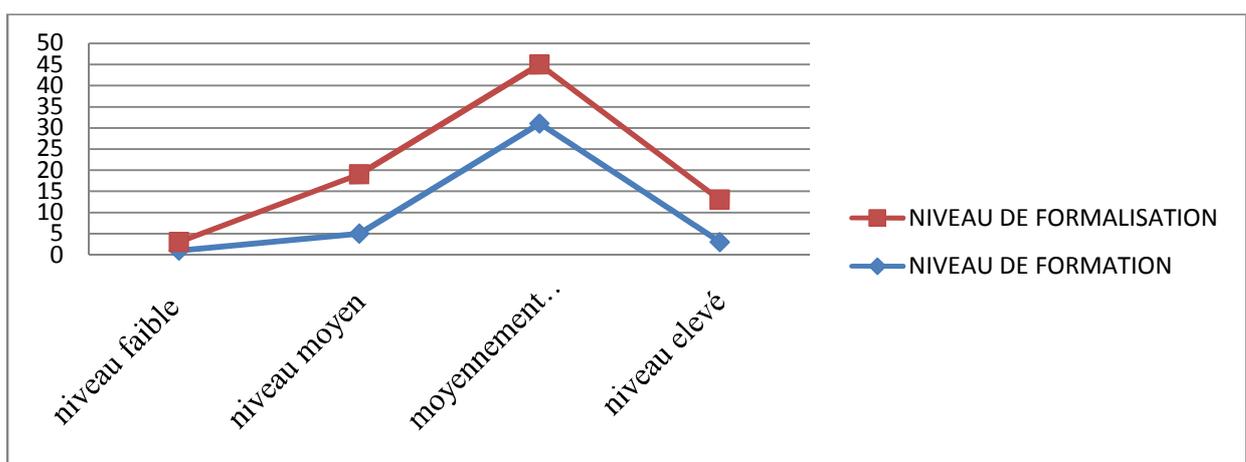
### 3.5. Le système de contrôle

Concernant la dernière étape du processus de gestion, qui est le contrôle seize (16) dirigeants déclarent prendre part à cette tâche, dont trois sont appuyés par le propriétaire, l'équipe dirigeante ou la structure spécialisée. Douze (12) confirment l'avoir délégué au comptable, au DFC et même au DC, dix (10) autres lui ont dédié une structure spécialisée (contrôle de gestion) et pour les deux restants, ces derniers font appel à des consultants externes.

Pour ce qui du procédé du contrôle, 65% des managers interrogés affirment avoir une démarche claire et bien définie qui se fait pour la majorité à court terme (quotidiennement, hebdomadaire ou mensuelle) et cela par le biais de tableaux de bords, de budgets prévisionnels, de plans d'audit, rapport d'activité ou via logiciel intégré. Nous remarquons alors, que le contrôle pour nos managers signifie dans la majorité des cas un contrôle financier et comptable.

Pour conclure cette analyse sur les pratiques de gestion nous avons voulu identifier la relation entre le niveau de formation du manager-dirigeant et la formalisation de ses pratiques. Pour cela nous avons croisé ces deux variables dont le résultat est illustré par le graphe suivant.

**Figure N°14 :** Croisement du niveau de formation du manager-dirigeant avec le degré de formalisation des pratiques de gestion



**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Dans ce graphe nous constatons que les deux variables suivent la même tendance, c'est-à-dire que plus le niveau de formation est élevé plus les pratiques sont formalisées.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

---

### **3.6. La perception du management**

Ce point consiste en une synthèse sur la réalité du management en Algérie, basée sur les dires des managers-dirigeants des entreprises privées interrogés.

Pour commencer, nous constatons que la majorité des managers-dirigeants interrogés pensent que bien qu'il ne soit que sous certains aspects, le management existe au sein de l'entreprise algérienne publique et privée, comme l'a spécifié le **M02** : « *le contexte managérial en Algérie comporte deux cas, le cas de l'entreprise publique ou on trouve un management de forme (il y'a toutes les procédures, règles, méthodes...), et le cas de où l'entreprise privée on retrouve ce qu'on appelle un management de fond i.e. qu'il y'a une gestion mais qui est encore peu formalisée. Ainsi, pour la plupart, la gestion quotidienne n'est qu'improvisation* ».

Cela dit, il n'est qu'à ses débuts. Surtout que de nombreuses contraintes ne favorisent pas son développement parmi lesquelles :

#### → **L'environnement politico-économique :**

Pour le **M03** : « *pour parler d'un vrai management, il faut commencer par remédier aux aléas de l'environnement politico-économique* ». Que tous les managers enquêtés décrivent comme étant opaque, instable et mal sain, et qui par conséquent, les mène à craindre la prise de risque et être sur leurs gardes tel que s'est exprimé le **M04** « *il faut agir en pompier* » et s'adapter. Et delà, à freiner, le développement des entreprises et l'émergence des bonnes pratiques managériales, mais aussi, les pousse à contourner les règles de la gestion afin d'atteindre leurs objectifs.

#### → **Les manager-dirigeant :**

En plus de l'environnement politico-économique d'autres, tel que le **M04** pensent également que, « *ça dépend des entreprises et des chefs d'entreprises* ». Car, le chef de l'entreprise privée n'est encore pas assez formé. Des lors, « *la montée du management est freinés par leur niveau intellectuel pas au point* » **M36**. « *Il faut alors, qu'il y'est plus de formation en management* » **M19**. Mais aussi, « *par leur comportement* » **M19**. Ainsi, « *le manager-dirigeant ne peut pas se comporter comme tel car il n'y a pas de culture managériale* » **M 23**.

Ce qui ne favorise pas du tout l'existence d'un **marché de travail des managers**, que la pluparts des managers interrogés qualifient de déficitaire. Il est très difficile de trouver un

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

manager compétent à recruter, un fait que certain incombent à l'université, le **M03** : «*l'université a un rôle à y jouer* ». Ainsi, pour eux l'université doit être le berceau des futurs managers. Pour d'autres, ce dernier est composé de managers issu des entreprises publiques, qu'ils considèrent comme étant rigides et non favorable au bon fonctionnement de leurs entreprises.

### **3.7. La contribution du manager à la performance de L'entreprise**

Les managers interrogés considèrent que la performance est la réalisation des objectifs fixés. Tous sans exception, estiment qu'ils contribuent à la performance de leurs organisation d'une manière élevée ou très élevée en apportant leurs savoir faire et leurs expérience dans le domaine.

Quoique, les managers recrutés se plaignent de ne pas avoir la latitude managériale nécessaire pour mieux accomplir leur travail...**M17** : «*je suis le directeur, c'est moi qui gère mais ça reste avec un pouvoir limité...par exemple tu as beau essayer de planifier et d'organiser, le propriétaire arrive et dit non et tout sera à refaire...* ».

Nos observations, nous font constater que même si certains créateurs d'entreprise ont opté pour l'engagement de managers-dirigeants externes, il reste qu'ils ne sont pas encore prêts à leurs accorder les pleins pouvoirs et continuent à interférer dans la gestion de ces derniers.

Pour conclure cette troisième section, nous dirons que les pratiques managériales au sein des entreprises privées interrogées sont en évolution et que même si le manager-dirigeant a tendance à occuper la première place des processus de gestion, certains d'entre eux commence à intégrer la notion de la délégation à leur jargon. Or, cela diffère d'un profil à un autre ce qui nous a poussés à réaliser une comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié, en nous basant sur les trois premières variables étudiées précédemment à savoir : le profil socioprofessionnel, le profil managérial et les pratiques managériales. C'est ce qui fera l'objet de la quatrième et dernière section.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

### **Section 04 : Comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié**

Au cours de cette dernière section, nous procéderons à une comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié en nous basant sur leurs profils et leurs pratiques dans l'entreprise qu'ils dirigent. Nous concluons avec une synthèse sur leurs forces et faiblesses.

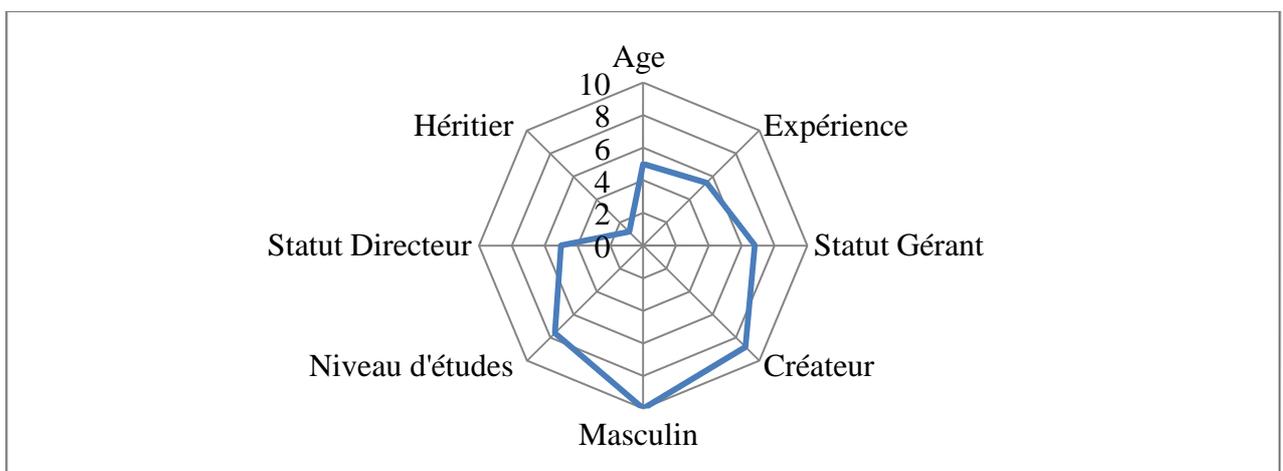
#### **4.1. Comparaison du profil socioprofessionnel du manager-dirigeant propriétaire et du manager-dirigeant salarié**

Dans ce qui suit nous allons essayer d'identifier les principales caractéristiques liées aux éléments historiques de chacun des profils.

##### **4.1.1. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant propriétaire**

Le manager-dirigeant propriétaire représente la **majorité** de l'échantillon de cette étude, ils sont de sexe masculin, âgés pour la plupart entre 36 et 56 ans. 88% sont eux-mêmes les créateurs de l'entreprise qu'ils dirigent, ils occupent pour la plupart la fonction de gérant. Ils ont en moyenne un niveau d'études supérieur. Et ont acquis une certaine expérience dans le monde du travail avant de se lancer dans leur propre business. 54,5% d'entre eux affirment avoir déjà travaillé dans une autre entreprise.

**Figure N°15 :** Représentation graphique du profil socioprofessionnel du manager-dirigeant propriétaire



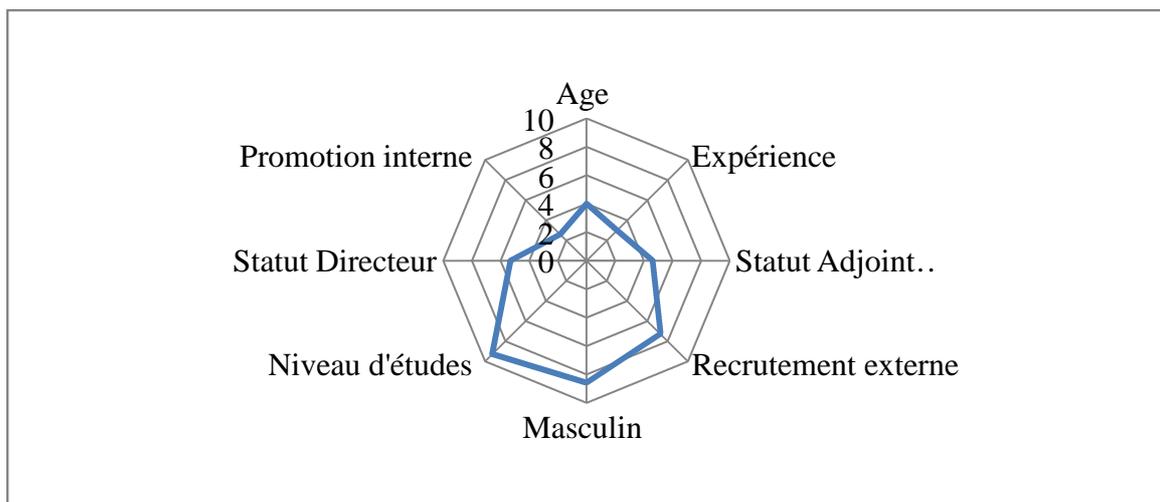
**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

### 4.1.2. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant salarié

Ces derniers, sont à l'unanimité de sexe masculin, seulement deux femmes sont recensées. L'âge de la majorité varie entre 30 et 50 ans, ils occupent soit le poste de directeur ou celui d'adjoint. La majorité est issue d'un recrutement externe. Ils ont un niveau d'études supérieures et une bonne expérience dans le domaine de la gestion. Pour la plupart ils ont déjà travaillé comme des directeurs de département ou chefs de services ou autres fonction telles que comptable et contrôleur de gestion. Cette figure est plutôt nouvelle dans l'entreprise privée algérienne. Or, l'ancienneté des onze (11) recrues externes, au sein de l'entreprise qu'ils gèrent actuellement ne dépasse pas les 5 ans.

**Figure N° 16 :** Représentation graphique du profil socioprofessionnel du manager-dirigeant salarié



Source : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### 4.2. La comparaison entre le profil managérial du manager-dirigeant propriétaire et du manager-dirigeant salarié

Afin d'établir une comparaison entre ces deux types de dirigeant de l'entreprise privée, nous allons analyser le profil managérial de chacun d'eux. Cela consistera à identifier les différents profils de ces deux types de dirigeant. Pour cela, nous avons procédé à une classification non hiérarchique par nuées dynamiques.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

### **4.2.1. Le profil managérial du manager-dirigeant propriétaire**

En nous basant sur les résultats de la classification réalisée, nous distinguons trois catégories de profil managérial du propriétaire. Le tableau suivant résume leurs principales caractéristiques.

**Tableau N°20** : Les différents profils managériaux du manager-dirigeant propriétaire.

Le profil managérial	La classe 01	La classe 02	La classe 03
L'effectif	11 (44%)	12 (48%)	10 (25%)
La personnalité managériale	Entrepreneur	Animateur	Leader
Les compétences techniques	Techniques financières Lois et réglementation	Compétences marketing et commerciales	Techniques d'embauche, financières, méthodes d'organisation, lois et réglementation, compétences marketing et commerciales
Les compétences conceptuelles	Prise de décision	Prise de décision, vision et intuition	Identification d'opportunité, prise de décision, vision et intuition, facultés analytiques
Les compétences interpersonnelles	Inciter et motiver les collaborateurs	Négociation d'affaire	Inciter et motiver les collaborateurs, réseau d'affaire, négociation d'affaire, animation et communication
Le style managérial	Coach	Autoritaire	Démocrate

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

Orientation de la vision managériale	Le résultat	La croissance de l'entreprise	La croissance de l'entreprise
Le rôle 01	Pilote	Pilote	Entrepreneur
Le rôle 02	Leader	Gestionnaire de ressources	Pilote
Le rôle 03	Représentant	Leader	Agent de liaison
Le rôle 04	Porte parole	Entrepreneur	Porte parole
Le rôle 05	Négociateur	Négociateur	Négociateur

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Pour conclure, nous pouvons synthétiser le profil managérial du manager-dirigeant propriétaire comme suit :

Ce dernier se révèle avoir comme caractère principal de sa personnalité managériale de leader d'animateur et d'entrepreneur. Il possède des compétences :

- Techniques : techniques financières, méthodes d'organisation, compétences marketing et commerciales.
- Conceptuelles : la prise de décision, vision et intuition.
- Interpersonnelles : incitation et motivation des collaborateurs, animation et communication.

Son management est orienté vers la croissance de l'entreprise. Il adopte un style de direction démocratique. Concernant les différents rôles qu'il incarne au sein de son entreprise, ce dernier est un entrepreneur, leader, pilote, représentant et négociateur.

### **4.2.2. Le profil managérial du manager-dirigeant salarié**

D'après les résultats de la classification, trois profils sont identifiés. Ils seront présentés dans le tableau qui suit :

**Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de  
Bejaia**

**Tableau N°21** : Les différents profils managériaux du manager-dirigeant salarié

Le profil managérial	La classe 01	La classe 02	La classe 03
L'effectif	06 (40%)	06 (40%)	03 (20%)
La personnalité managériale	Régulateur	Entrepreneur	Communicant
Les compétences techniques	Techniques d'embauches, techniques financières, Méthodes d'organisation, lois et réglementations, les compétences marketing et techniques.	Techniques d'embauches, techniques financières, Méthodes d'organisation, lois et réglementations.	techniques financières, Méthodes d'organisation.
Les compétences conceptuelles	Identification d'opportunités, prise de décision, vision et intuition et les facultés analytiques.	Prise de décision, vision et intuition.	Prise de décision, vision et intuition
Les compétences interpersonnelles	Incitation et motivation des collaborateurs et l'animation et la motivation.	Incitation et motivation des collaborateurs, négociation d'affaire, réseau d'affaire.	Incitation et motivation des collaborateurs, négociation d'affaire.
Le style managérial	Démocratique	Autoritaire	Démocratiques
Orientation de la vision managériale	La croissance de l'entreprise et la satisfaction du personnel	La croissance de l'entreprise	La croissance de l'entreprise
Le rôle 01	Leader	Entrepreneur	Gestionnaire de crise

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

Le rôle 02	Représentant	Négociateur	Leader
Le rôle 03	Porte parole	Gestionnaire de ressources	Entrepreneur
Le rôle 04	Pilote	Gestionnaire de crise	Pilote
Le rôle 05	Entrepreneur	Pilote	Gestionnaire de ressources

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Pour ce qui de ce deuxième type de manager, le caractère de la personnalité managériale se partage entre celui de régulateur, de communicant et d'entrepreneur. Il est maitrise différentes compétences :

- Techniques : techniques financières, méthode d'organisation, loi et réglementation et les compétences marketing et commerciales ;
- Conceptuelles : prise de décision, vision et intuition et les facultés analytiques ;
- interpersonnelles : incitation et motivation des collaborateurs, négociation d'affaire et l'animation et la communication.

Son management est orienté vers la croissance de l'entreprise, avec un style de direction démocratique. Il incarne différent rôles : leader, négociateur, gestionnaire de ressources, pilote/gestionnaire de crise et enfin entrepreneur.

Pour conclure, nous dirons que le profil managérial du manager-dirigeant propriétaire diffère de celui du salarié. Ainsi, la personnalité du propriétaire tourne autour de trois axes : l'appartenance, le commandement et le pouvoir. Contrairement au salarié qui est plutôt tourné vers la rationalisation, l'analyse et la communication.

Concernant les compétences techniques, reliées à la formation de base, nous constatons que le manager-dirigeant salarié les maitrise plus que le propriétaire. Quant aux compétences conceptuelles, le premier est doté d'un sens de vision et d'intuition, alors que le second maitrise plus les facultés analytiques. Enfin, pour les compétences interpersonnelles nous remarquons que le salarié ajoute à son effectif la négociation d'affaire.

Le management des deux managers est plutôt orienté vers la croissance de l'entreprise, et adoptent tous les deux un style de direction démocratique.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

Enfin, pour les rôles chacun d'entre eux leur accorde une importance singulière. Pour le propriétaire le classement se fait de la manière suivante : entrepreneur, leader, pilote, représentant et négociateur. Alors que pour la salarié, le classement est comme suit : leader, négociateur, gestionnaire de ressources, pilote/gestionnaire de crise et enfin, entrepreneur.

### **4.3. Comparaison entre les pratiques managériales du manager-dirigeant propriétaire et salarié**

Ce point consiste à réaliser une comparaison entre les pratiques du manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié.

**Tableau N°22 :** comparaison des pratiques managériale du manager-dirigeant propriétaire et du salarié

<b>les éléments de la comparaison</b>	<b>Le manager-propriétaire</b>	<b>Le manager-salarié</b>
la planification	Seulement 05 ont délégué cette tâche à une structure spécialisé, pour les 25 restant 64% (16) s'en chargent eux même. Pour, la majorité elle se fait sur la base d'études réalisées au préalable, cela dit, 8 d'entre eux le font uniquement sur la base de l'intuition. Quant à l'écriture des objectifs généraux 16/25 l'ont retranscrit sur papier.	Sauf 5/10 de ce managers s'occupent seul de la planification, pour, les autres la majorité l'ont délégué à une structure spécialisée contre certains qu'ils le font en collaboration. La planification se base pour 93,33% sur des études réalisées auparavant dont seulement trois y intègrent l'intuition. Enfin, 13/15 de ces derniers formalisent les objectifs généraux de l'entreprise qu'ils dirigent.
	Nous remarquons ici que même si les pratiques de planification du manager-propriétaire ne diffèrent pas beaucoup de celle de du salarié, il est à souligner que ce dernier tend plus vers la délégation de cette tâche et sa formalisation.	

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

<b>La vision stratégique</b>	<p>24/25 affirment avoir une vision stratégique parmi lesquels 09 ne sont pas très convaincus. la moitié l'a formalisé sur papier et décliné en objectifs. Pour, l'autre moitié celle-ci est claire dans leur tête mais n'est pas encore mise sur papier. Et un cas qui la qualifie de flou.</p>	<p>Les managers de cette classe déclarent à l'unanimité avoir une vision stratégique dont 13 sont formels. bien qu'elle ne soit formalisée et décliné en objectifs que pour 06 d'entre eux. Il reste que pour les 09 restants la majorité affirme qu'elle est bien claire dans leurs têtes.</p>
	<p>Concernant, la vision stratégique, nous constatons que celle-ci est plus présente chez les managers salariés que chez les propriétaires.</p>	
<b>La prise de décision</b>	<p>La moitié des ces managers déclarent se baser sur des statistiques bien précises lors de la prise d'une décision importante contre 50% qui ont recours à leur intuition et perception de la situation. 92% déclarent impliquer leurs subordonnés, du moins ceux de N-1 mais qu'au final, la décision est prise par eux même.</p> <p>Pour ce qui est de l'importance accordée à l'avis de la famille, seulement 11 le qualifie de faible, les 14 restant le qualifient pour la moitié de très élevé.</p>	<p>Lors de la prise de décisions importantes, la majorité se base sur des calculs et statistiques précises, ils tendent vers la consultation et l'implication des subordonnés. Quand à l'avis de la famille celui-ci leur importe peu car, ça ne concerne que la vie professionnelle.</p>
	<p>Les managers salariés sont plus favorable à la consultation et à l'implication des subordonnés, bien que les propriétaires aussi affirment impliquer ces derniers.</p> <p>Les managers-propriétaire accordent plus d'importance à l'avis de</p>	

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

	<p>la famille que les managers salariés.</p> <p>Enfin, pour la prise de décision importante les managers-salariés se basent pour 93,33% sur des études et statistiques établies auparavant.</p>	
<b>L'organisation</b>	<p>Dans cette catégorie, 20 affirment avoir une structure claire dont les règles sont écrites. Pour l'organigramme seuls 18 ont en un.</p>	<p>13/15 confirment avoir une structure bien définie, dont les règles sont écrites et illustrée par un organigramme pour 12 d'entre eux.</p>
	<p>L'organisation des managers-salariés est plus formalisées que celle des managers-proprétaires.</p>	
<b>L'animation</b>	<p>23 de ces managers sont chargés eux même de l'animation de leurs subordonnés. Avec lesquels ils entretiennent une bonne relation pour la majorité. Pour les motiver, ces derniers, 88% privilégient la rémunération et primes au détriment de la considération et de la responsabilisation.</p>	<p>10/15 s'occupent de l'animation des équipes avec lesquels estiment entretenir une bonne relation. Pour les sources de motivation privilégiée par ces derniers, nous retrouvons en première position la rémunération puis la considération et la responsabilisation.</p>
	<p>Ici, nous remarquons que le propriétaire s'investi plus dans l'animation des subordonnés mais, que les deux types de dirigeants qualifient leur relation avec ces derniers de bonnes.</p> <p>Enfin, pour ce qui est des sources de motivation les deux managers qu'il soit propriétaire ou salarié préfère la motivation matérielle à la motivation morale.</p>	
<b>La collecte d'information</b>	<p>Plus de la moitié des enquêtés déclare ne pas être les seuls concerné par cette tâche.</p>	<p>La majorité d'entre eux le font en collaboration avec d'autres structure ou services. Ils</p>

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

	La majorité d'entre eux font appel à leur réseau relationnel et à la veille stratégique. Au détriment de l'entourage familial.	affirment se baser plus sur leur réseau relationnel et la veille stratégique bien qu'elle ne soit pas très développée.
	Pour les deux cas le manager-dirigeant n'est pas le seul à se charger de la collecte de l'information nécessaire. Ils ont plus recours au réseau relationnel et à la veille stratégique. Nous pouvons alors, dire que leur cette pratique est assez similaire entre les deux genres de managers.	
<b>Le contrôle</b>	Il n'y a que 08 qui se chargent eux même du contrôle. Pour les 17 autres 03 l'ont délégué, les restants le font en collaboration avec l'équipe dirigeante. Quant, à l'existence d'une démarche 16 affirment en avoir mis une en place.	Seulement 05 managers se chargent du contrôle de l'entreprise sans se baser sur une démarche bien définie. Parmi les 10 autres la moitié l'ont délégué à un service spécialisé suivant une démarche de contrôle claire.
	Nous constatons que pour la démarche du contrôle, les propriétaires s'impliquent plus que les salariés qui préfèrent délégués à un service spécialisé en se référant à une démarche bien définie.	

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

Pour conclure, nous constatons que bien que les pratiques managériales de ces deux types de manager ne soit pas très divergentes, il reste qu'il faut souligner que le manager-dirigeant salarié tends plus à la délégation et à la formalisation que le manager-dirigeant propriétaire.

#### **4.4. Synthèse sur les forces et faiblesses du manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne**

L'objectif de ce dernier point de notre travail est de mettre en avant les forces et faiblesses des managers-dirigeants en se basant sur les éléments composants leurs profils et leurs pratiques de gestion.

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

### 4.4.1. Diplôme et formation

Comme les résultats l'indiquent, le niveau de formation des managers-dirigeants a progressé par rapport à ceux des décennies précédentes, cela dit des lacunes ont été recensées. C'est ce qui est résumé dans le tableau suivant :

**Tableau N°23** : Les forces et faiblesses liées au diplôme et la formation

<b>DIPLÔME / FORMATION</b>		
Forces	Le manager-dirigeant propriétaire Et le manager dirigeant-salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'obtention d'un diplôme supérieur</li> <li>• Formation dans le domaine de gestion</li> </ul>
Faiblesses		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de consistance de la formation reçue et sa diversité dans le domaine de la gestion</li> </ul>

**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### 4.4.2. L'expérience professionnelle

Le parcours professionnel du manager-dirigeant salarié diffère de celui manager-dirigeant propriétaire, le tableau N°24 résume les points forts et les points faibles de chacun d'entre eux.

**Tableau N°24** : Les forces et faiblesses liées à l'expérience professionnelle

<b>EXPERIENCE PROFFESIONNELLE</b>		
Forces	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du monde du travail avant de devenir dirigeant</li> </ul>
Faiblesses	Le manager-dirigeant propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lance tardivement dans les affaires</li> </ul>
	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas assez d'expérience professionnelle surtout dans le domaine d'activité de l'entreprise dirigée actuellement.</li> </ul>

**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

### 4.4.3. La personnalité managériale

La personnalité managériale procure des avantages et engendrent des inconvénients qui se répercutent sur la gestion du manager, le tableau qui suit illustre les forces et faiblesses liées à la personnalité de chaque types de manager-dirigeant de notre échantillon.

**Tableau N° 25** : Les forces et faiblesses de la personnalité managériale

<b>LA PERSONNALITÉ MANAGÉRIALE</b>		
Forces	Le manager-dirigeant propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienter vers l'action et le lien et le leadership</li> </ul>
	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rationalisation, l'analyse et le relationnel</li> </ul>
Faiblesses	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne met pas assez en avant le caractère innovateur.</li> </ul>

**Source** : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### 4.4.4. Les compétences

Chacun des managers-dirigeants recensés maitrise des compétences et excelle dans des domaines différents, le tableau qui suit présente une synthèse des forces et faiblesses de chacun.

**Tableau N°26** : Les forces et faiblesses liées aux compétences

<b>COMPÉTENCES ET POTENTIEL</b>		
Forces	Le manager-dirigeant propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des compétences marketing et commerciales</li> </ul>
	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des facultés analytiques</li> <li>• Bonne maîtrise des compétences techniques.</li> </ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bon sens de la prise de décision et compétences en matière d'animation et</li> </ul>

## **Chapitre IV : Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia**

	manager-dirigeant salarié	d'incitation des collaborateurs.
Faiblesses	Le manager-dirigeant propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'intuition à l'analyse</li> </ul>
	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'un esprit d'initiative</li> </ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de perspectives stratégique à long termes</li> </ul>

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### **4.4.5. Le style managérial**

Dans le tableau N°27 il sera question d'énumérer les forces et faiblesses des managers-dirigeants liés au style managérial adopté.

**Tableau N°27 :** les forces et faiblesses liées au style managérial

<b>LE STYLE MANAGÉRIAL</b>		
Forces	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tend plus vers la délégation</li> </ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Style démocratique (consultatif)</li> <li>• Bonne relation avec le personnel</li> </ul>
Faiblesses	Le manager-dirigeant propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de délégation.</li> <li>• Avide de pouvoir</li> <li>• N'accorde pas d'initiative</li> </ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de confiance envers les subordonnés</li> </ul>

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### **4.4.6. Le rôle**

Les rôles joués par les managers-dirigeants au sein de leurs entreprises engendrent des forces et des faiblesses. C'est ce qui sera résumé dans le tableau qui suit :

## Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia*

**Tableau N°28 :** Les forces et faiblesses liés aux rôles

<b>LES ROLES</b>		
Forces	Le manager-dirigeant propriétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un leader et entrepreneur, un initiateur du changement</li> </ul>
	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est un leader, gestionnaire de ressources et négociateur.</li> </ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarner le rôle de coordinateur et de pilote</li> </ul>
Faiblesses	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se confine dans son rôle d'agent de décision</li> <li>• négligence de certains rôles informationnels et interpersonnels tels ceux de : diffuseur, d'agent de liaison, de porte parole.</li> </ul>

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015 ;

### 4.4.7. Les pratiques managériales

Le tableau suivant résume les points forts et les points faibles des managers-dirigeants de notre échantillon en ce qui concerne leurs pratiques de gestion.

**Tableau N°29 :** Les forces et faiblesses liées aux pratiques de gestion

<b>LES PRATIQUES DE GESTION</b>		
Forces	Le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amélioré sur le plan de la formalisation.</li> </ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basent de plus en plus sur les statistiques d'études réalisées au préalable.</li> <li>• Orienter sur la croissance de l'entreprise</li> </ul>
Faiblesses	Le manager-dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de formalisation</li> </ul>

**Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

	propriétaire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accordent toujours plus d'importance à l'intuition</li><li>• L'improvisation dans la gestion quotidienne</li></ul>
	Le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié	<ul style="list-style-type: none"><li>• La difficulté à maîtriser son temps</li><li>• Comportement plutôt réactif, dans la mesure où il prend conscience d'un problème, à la suite d'un incident avec l'environnement et réagit en conséquence.</li><li>• N'accorde pas l'attention qu'il faut au facteur humain et fait passer le profit en premier.</li></ul>

**Source :** Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

### **Conclusion**

Le traitement et l'analyse de données collectées lors de l'enquête menée sur le terrain, montre que le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia, est de sexe masculin, leur âge varient entre 31 et 55ans. Ils possèdent pour la majorité un niveau supérieur et ont eu des formations et possèdent un minimum d'expérience dans le domaine de la gestion. Ils accordent ainsi, plus d'importance à la formation que ceux de la génération passée.

Leurs profil managérial peut être résumé de la sorte, la majorité d'entre eux, ont une personnalité managériale d'entrepreneur, de leader et d'animateur, tourné vers l'opérationnel et privilégiant le lien et le pouvoir. Ils possèdent des compétences techniques (financière, commerciale et organisationnelle), des compétences conceptuelles (prise de décision, faculté analytique, intuition) et des compétences interpersonnelles (motivation, communication et négociation...). Ils ont un style démocratique pour la plupart, avec une vision managériale plutôt orienté vers la croissance de l'entreprise.

Enfin, ces derniers incarnent les trois rôles à la fois (interpersonnel, décisionnel, et informationnel), en première position, le rôle du leader, suivi de celui l'entrepreneur et du pilote.

Quant à leurs pratiques managériales, les résultats ont aboutit au constat, que le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia est au cœur de tous les processus de gestion de l'entreprise qu'il dirige. Ces pratiques tendent de plus en plus vers la formalisation. La première analyse effectuée, fait ressortir deux types de manager : le propriétaire, qui est le créateur ou l'héritier il représente plus de la moitié de l'échantillon de la recherche. Et le salarié qui a eu accès à la direction par le biais d'un recrutement externe ou d'une promotion interne, considéré comme un nouveau visage au sein de l'entreprise privée algérienne.

Ces deux types diffèrent sur de nombreux points tels que le niveau d'étude et la formation au management. Mais également, sur le plan managérial.

En effet, en ce qui concerne le profil managérial, le premier est orienté vers l'action et le commandement, il privilégie l'intuition et incarne en premier lieu le rôle de l'entrepreneur. Le second, est plutôt un rationaliste, analytique tourné vers le relationnel, jouant le rôle du leader.

## **Chapitre IV : *Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia***

---

Cela dit, nous avons remarqué que ces deux acteurs ont des points en commun tels que la vision managériale, orientée vers la croissance de l'entreprise et le style de direction qui se révèle être démocratique.

Enfin, les pratiques des deux acteurs ne sont pas très divergentes, cependant, il faut souligner que le manager-dirigeant salarié tend plus à la délégation et à la formalisation plus que le manager-dirigeant propriétaire.

*Conclusion  
générale*

### ***Conclusion générale***

L'objectif de cette recherche était d'apporter une contribution à une meilleure connaissance du manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne. De manière plus détaillée, cette étude a porté sur trois points principaux. Le premier, a consisté en l'identification des principales caractéristiques du profil socioprofessionnel et managérial de cet acteur. Le second, à analyser les pratiques managériales de ce dernier et leurs degré de formalisation. Et enfin, le troisième, fait l'objet d'une comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié.

En guise de conclusion, nous reviendrons de manière synthétique sur les principaux développements ayant constitué ce travail. Ainsi, le traitement et l'analyse de données collectées par le biais la documentation et les entretiens réalisés, ont aboutit aux résultats suivants :

#### **→ Le profil socioprofessionnel :**

Les managers-dirigeants des entreprises enquêtées, forment une communauté majoritairement masculine, leur âge varie entre 31 et 55 ans. Ils ont pour la plupart :

- Un niveau d'étude supérieur (licence, ingéniorat et DEA...). nous avons également recensé des MBA ;
- Ont une formation reliée au domaine de la gestion (cursus scolaire/hors cursus scolaire) ;
- Possèdent un minimum d'expérience avant de créer ou de prendre la direction de l'entreprise qu'ils dirigent actuellement ;

Selon l'origine de l'ascension au pouvoir, deux types de managers-dirigeants ont été identifiés : le manager-dirigeant propriétaire (88% sont des créateurs) et le manager-dirigeant salarié (73,33% sont issue d'un recrutement externe).

Compte tenu de ces résultats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, selon laquelle l'acteur-manager au sein des entreprises privées algériennes, est de sexe masculin, issu de différentes trajectoires, et peu formé au management. Cela dit, cette confirmation n'est que partielle car, nous n'avons pas pu confirmer la partie relié à la formation.

#### **→ Le profil managérial :**

Le manager-dirigeant de l'entreprise privée est une personne :

- Dotée d'une personnalité managériale, dont le caractère principal est celui d'un entrepreneur, d'un leader et d'un animateur, il est de ce fait tournée vers l'action, motivé par le pouvoir et favorise le relationnel. Par ailleurs, nous constatons que le caractère créateur est négligé (il occupe la 7<sup>ème</sup> place dans la structure de leur personnalité managériale) ;
- Qui possède des compétences techniques (financière, commerciale et organisationnelle), conceptuelles (prise de décision, faculté analytique, intuition) et interpersonnelles (motivation, communication et négociation...);
- Qui adopte un style démocratique et ont une vision managériale orientée vers la croissance de l'entreprise.
- Qui incarne les trois rôles à la fois (interpersonnel, décisionnel, et informationnel), en première position, le rôle du leader, suivi de celui l'entrepreneur et du pilote.

Sur la base des ces résultats, nous pouvons infirmer notre deuxième hypothèse qui émettait que les managers algériens jouent un rôle décisionnel en adoptant un style de direction autocratique et paternaliste.

Le rôle du dirigeant dans les processus de gestion de son entreprise et le degré de formalisation de ses pratiques managériales constituent notre deuxième champ d'étude : les résultats de cette partie sont comme suit :

### **A. Le système de finalisation :**

#### **→ La planification :**

La planification est du ressort du manager-dirigeant qu'il le fait seul ou en collaboration. Elle est de plus en plus formalisée (création de structure spécialisée, se baser sur des études et statistiques, écriture des objectifs généraux). Cela dit, elle reste dans la majorité des cas opérationnelle.

#### **→ Les orientations stratégiques :**

Les manager-dirigeant de l'entreprise privée de notre échantillon sont en nette progression en ce qui concerne la stratégie de leurs entreprises, la majorité ont une vision orientée vers le développement et à la croissance de l'entreprises. Concernant, la formalisation de la stratégie, celle-ci est claire dans leurs têtes mais n'est pas encore écrite.

#### **→ La prise de décision :**

Ces derniers, sont omniprésents dans le processus décisionnel de leurs entreprises, et offre une latitude décisionnelle étroite à leurs collaborateurs car, même si la majorité d'eux

déclarent impliquer et consultés leurs subordonnés (N- 1), la décision finale leurs revient toujours. Ceci dit, la majorité prend de plus en plus des décisions importantes en se basant sur des évaluations et des éléments statistiques.

### **B. Le système d'organisation :**

Concernant l'organisation, la majorité des managers ont défini une structure organisationnelle claire, dans laquelle le partage des responsabilités se fait pour la majorité par groupe ou service ou direction et de manière individuelle pour les petites entreprises. Les règles et les procédures sont écrites et la structure est pour la plupart des cas illustrée sous forme d'un organigramme.

### **C. Le système d'animation :**

Les managers-dirigeants se chargent dans la majorité des cas, eux même de l'animation au sein de leurs entreprises. La communication se fait de manière formelle et informelle. Ils entretiennent des relations assez bonnes avec leurs subordonnés. Pour garder cette entente ces managers-dirigeants privilégient la rémunération et les primes en premier lieu.

### **D. Le système d'information :**

Le manager-dirigeant joue un rôle primordial dans la collecte de l'information nécessaire à la gestion de son entreprise. Les informations internes sont transmises lors des réunions sous forme de rapports, de comptes rendus ou sont insérées dans un serveur propre à l'entreprise (système ERP). Quant aux informations sur l'environnement, celle-ci sont collectées tant sous formes de rapports officiels que sous formes de remueurs. Ainsi, le réseau relationnel est primordial. Mais également, la veille stratégique qui consiste plus en une veille juridique via le journal officiel et en une veille commerciale par le biais de prospection, de revues et sites internet spécialisés en plus de la presse quotidienne. Quant, à l'entourage familial, il occupe une place très minime.

### **E. Le système de contrôle :**

Pour le contrôle très peu de manager l'ont délégué la plupart s'en occupe eux même ou en collaboration avec les comptables, financiers, ou encore les contrôleurs de gestion. Quant, à la démarche celle-ci se révèle être claire et bien définie. Elle se fait pour la majorité à court terme (quotidiennement, hebdomadaire ou mensuelle) et cela par le biais de tableaux de bords, de budgets prévisionnels, de plans d'audit, rapport d'activité ou via logiciel intégré.

Nous constatons dès lors que bien qu'ils ne renient pas l'intuition, ces derniers se basent de plus en plus sur des études statistiques lors de la planification et la prise de décision et ont recours à la veille. Aussi, ils aspirent à la formalisation de leurs systèmes gestion.

Nous pouvons donc, infirmer cette dernière qui préconise que les managers-dirigeants algériens adoptent une démarche de gestion intuitive et leurs pratiques sont peu formalisées.

Pour ce qui est de la comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le salarié, celle-ci a révélé que sur le plan socioprofessionnel, le manager-salarié est plus formé. Sur le plan du profil managérial, nous avons recensé des typologies qui diffèrent selon qu'ils soient propriétaire ou salarié. Ainsi, le premier est orienté vers l'action et le commandement, privilégie l'intuition et incarne en premier lieu le rôle de l'entrepreneur. Le second, est plutôt un rationaliste, analytique tourné vers le relationnel, jouant le rôle du leader.

Quant aux pratiques, des deux acteurs, nous constatons qu'elles ne sont pas très différentes. Cependant, il faut souligner que le manager-dirigeant salarié tend plus à la délégation et à la formalisation que le propriétaire.

À l'issue de ce travail de recherche, il ressort clairement que le manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne s'est certainement, amélioré sur bien des domaines (niveau d'études, formation, expérience, style de direction, formalisation des pratiques managériales...). Cela dit, il lui reste encore du chemin à faire pour égaler les grandes figures managériales mondiales.

En dépit du bon déroulement de notre enquête dans son ensemble, il reste que nous avons été confrontés à des difficultés concernant la documentation nécessaires à notre recherche, et à l'accès aux entreprises ce qui nous a pas permis de constituer un échantillon plus significatif et delà à aboutir à des résultats plus pertinents.

Le management du manager-dirigeant constitue un large champ d'étude, ainsi, d'autres pistes de recherche nous semblent intéressantes à explorer.

- La comparaison entre le management du manager-dirigeant de l'entreprise publique et privée ;
- L'influence des pratiques managériales du manager-dirigeant sur la performance globale de l'entreprise ;
- Le manager-dirigeant et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

# *Bibliographie*

**Ouvrage :**

- **ABDOU (A), BOUYACOU (A), LALLEMENT (M), MADOU (M) :** « *de la gouvernance des PME-PMI : regards croisés France-Algérie* », l'harmattan, logique sociales, cahier du griot, LISE-CREAD, Paris, France, 2006 ;
- **ABDOU (A), BOUYACOU (A), LALLEMENT (M), MADOU (M) :** « *entrepreneurs et PME : approches algéro-françaises* », l'harmattan, logique sociales, cahier du griot, LISE-CREAD, Paris, France, 2002 ;
- **ABRAMOVICI (N-B) :** « *les 9 défis du manager, un roman d'entreprise* », 2<sup>ème</sup> édition, Maxima, Paris 2000 ;
- **BABRON (F), MOREAU (N) :** « *les sept talents du manager leader* », éditions Vuibert, Paris, 2013 ;
- **BARABEL (M), MEIER (O) :** « *Manageor : les meilleures pratiques du management* », DUNOD, Paris, 2006 ;
- **BENACHENHOU (A) :** « *Les entrepreneurs algériens* », Alpha Design, juillet 2007 ;
- **BERLAND, (N) :** « *Mesurer et piloter la performance* », e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr);
- **BERNOUX (Ph) :** « *la sociologie des organisations* », Edition du seuil, 1985, et février 2009 pour la nouvelle édition ;
- **BLACK (N), ANNE (A) :** « *The leadership Grid Dilemma-Grid Solution* » by, Gulf Publishing Company, Houston, 1991;
- **CIAUDE (M) :** « *Économie des organisations*, NOUVELLE ÉDITION, Éditions La Découverte, Paris, 2004 ;
- **DECOCQ (G) :** *Droit commercial*, 3<sup>ème</sup> édition, éditions DALLOZ, 2007 ;
- **DELMORE (P) :** *Théories et pratiques actuelles du management : l'entreprise moderne, sa gestion et son environnement*, Presses de l'Université du Québec, 1990 ;
- **FALCOZ (C) :** « *Bonjour les managers, adieu les cadres !* », Éditions d'organisation, Paris, France, 2003 ;
- **FERRY-MACCARIO (N) et alii :** « *La gestion juridique de l'entreprise* », PEARSON Education, 2006, France ;
- **FRANCK (B) et alii :** « *Comités exécutifs : voyage au centre des organisations* », EYROLLES, éditions d'organisation, paris, 2007 ;

- **GRIM (N)** : « *entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie* », édition Casbah, Alger, 2012 ;
- **HAFSI (T)** : « *Le développement économique de l'Algérie : expériences et perspectives* », édition Casbah, 2011 ;
- **JUET (R)** : « *La boîte à outils du manager : De la prise de fonction à la pratique quotidienne* », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008 ;
- **KHELASSI (R)** : « *Le leadership* », édition houma,
- **LE SAGET (M)** : « *Le Manager Intuitif* », Une nouvelle force, 2e édition, Dunod, Paris, 2006 ;
- **MEIER (O)** : « *Dico du manager, 50 clé pour apprendre et agir* », Dunod, Paris, 2009 ;
- **MINTZBERG (H)** : « *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* », Éditions d'organisation, Paris, France, 1986 ;
- **MINTZBERG (H)** : « *Des managers des vrais ! pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement* », Éditions d'organisation, 2005 ;
- **MINTZBERG (H)** : « *Le management : Voyage au centre des organisations* », éditions d'organisations, 1989 ;
- **MINTZBERG (H)** : « *Structures et dynamique des organisations* », édition des organisations, 1982 ;
- **MORIN (P), DÉLAVALLÉ (E)** « *Le Manager à l'écoute du sociologue* », Éditions d'Organisation, 2000 ;
- **REIX (R)** : « *Systèmes d'information et management des organisations* », Vuibert, 5<sup>ème</sup> édition ;
- **ROULEAU (L)** : « *Théories des organisations : approche classiques, contemporaine et d'avant-garde* », Presses de l'Université du Québec, 2007 ;
- **STÉPHANIE (B), FABRICE (D)**, « *Les outils du développement personnel pour manager* », Eyrolles 2010 ;
- **TABATONI (P), JARNIOU (P)** : « *Les systèmes de gestion : politiques et structures* », édition presse universitaire de France, Paris, 1975 ;
- **TAIBI (K)** : « *Process communication management : communiquer, motiver, manager en personne* », 2<sup>ème</sup> édition, InterEdition, 2003,

→ **WENER (S-N), CORMIER (S)** : « *Gérer c'est Créer au quotidien* », Presses de l'Université du Québec, 2006 ;

**Thèses :**

→ **ABDELHADI (N)** : « *Identification des compétences par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel* », thèse de doctorat en administration, université du Québec Montréal, juin 2009 ;

→ **ALLALI (B)** : *vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*, thèse de philosophiae doctor (ph.D.) en administration, HEC Montréal, mars 2003 ;

→ **BERNARD (O)** : « *Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire dirigeant de petite entreprise : Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est* », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion nouveau régime, Université Paris-Est - Marne la Vallée, Octobre 2010 ;

→ **BRES (L)** : « *L'organisation : un essai de définition* », faculté des sciences de l'administration de l'université de Laval, Quebec, Mai 2007 ;

→ **CHEIKH (S)** : « *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise* », thèse de doctorat en science de gestion, Université Lille Nord de France, novembre 2010 ;

→ **CHIRISHUNGU (C)** : « *La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME Congolaise de la ville de Kinshasa* », maîtrise en MGO, université du Québec à Chicoutimi, mars 2001 ;

→ **GBANDANHOUN (NH)** : « *Les déterminants de la prise de décision dans la PME/PMI au Bénin* », maîtrise en science économiques de gestion, université d'Abomey Calavi au Bénin, 2012. Disponible sur : [www.memoireenlinge.com](http://www.memoireenlinge.com);

→ **GRONINGEN (R)** : « *Etudes des Styles de Management au Burkina Faso et au Sénégal: à la Recherche des Spécificités d'un Système de management africain* », thèse de Doctorat, University Netherlands, fevrier 2012 ;

→ **MEBARKI (N)** : « *Contribution à l'étude de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algérienne : Cas des entreprises industrielles de la wilaya de Bejaia* », thèse de magister, université Abderrahmane Mira Bejaia, 2006 ;

→ **MOSTEFAOUI (R)** : « *Les notions de culture et de modèle culturel* », Mémoire MASTER I économie et gestion, Spécialité Management des Organisations de la Net Economie, université de Picardie ;

- **NIYUNGEKO (P)** : « *Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME : le cas du Burundi* », maîtrise en gestion des PME, université du Québec à Chicoutimi, juin 1993 ;
- **OULD SIDI (A)** : « *Management et système d'organisation* », DEA d'analyse économique et quantitative, université de Gaston Berger SAINT-LUIS SENEGAL 2004;
- **SOUILAH (A)** : « *Le dirigeant de la PME et la prise de décision stratégique : Cas des PME productrices de boissons gazeuses et de jus dans la wilaya de Béjaïa* », Magister En sciences de gestion Option : Gestion des entreprises, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2014 ;

### Articles académiques :

- **ABDOU (A), BOUCHERF (K)** : « *PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles* », Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004;
- **ALLALI (B)** : « *Vision des dirigeants et réseaux de PME* », Cahier de recherche no 07-02 Février 2007, P02 ;
- **AOUNI (Z), SURLEMONT (B)** : « *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'académie de l'entreprenariat* » ;
- **ASSALA (Kh)** : « *PME en Algérie : de la création à la mondialisation* », 8<sup>ème</sup> congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies des entreprises, haute école de gestion, Fribourg, suisse, 2006 ;
- **ASSASSI, HAMMOUDA** : « *Les entrepreneurs algériens, une image statique* », Colloque international : créations d'entreprises et territoires, Tam, 2006;
- **ARABI (M)** : « *Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de Grh dans les PME algériennes* ». Cas des PME du secteur des industries Agro-Alimentaire de Bejaia, revue des recherches économiques et managériales, université Mouhamed Khider – Biskra- Algérie, décembre 2013;
- **BARLETTE (Y)** : « *Vers une implication et une action des dirigeants de PME dans la sécurité de leur système d'information* »;
- **BAYAD (M), BOUGHATTAS (Y)** : « *Métier d'entrepreneur : Etude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences* », Journé Benoît et Raulet-Croset Nathalie, « *La décision comme activité managériale située* » Une approche pragmatiste, Revue

- française de gestion*, 2012/6 N° 225, p. 109-128. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-6-page-109.htm>;
- **BAYAD (M), BOUGHATTAS (Y), SCHMITT (C)** : « *démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences* », 5<sup>ème</sup> congrès international de l'entrepreneuriat ;
- **BEN ABDELLAH (L), BEN AMMAR MAMLOUK (Z)** : *Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes*, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/4 n°226-227, p. 133-146, Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>;
- **BEN BOUBAKER GHERIB (J), KAMMOUN (M)** : « *L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME* », Journée Benoît et Raulet-Croset Nathalie, « La décision comme activité managériale située » Une approche pragmatiste, *Revue française de gestion*, 2012/6 N° 225, p. 109-128. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-6-page-109.htm>;
- **BEN HAMADI (Z), CHAPPELLIER (Ph)** : « *Profils et culture des dirigeants de PME Tunisiennes* », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, 2012 ;
- **BOUKRIF (M), KHERBACHI (H)** : « *Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la Pme en Algérie* », *de la gouvernance des PME*, Cahiers du GRIOT, 2006;
- **BOUYACOU(M)** : « *Les PME en Algérie, quelles réalités* », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, 2004;
- **CAILLUET (L)** : « *La fabrique de la stratégie* » Regards croisés sur la France et les États-Unis, *Revue française de gestion*, 2008/8 n° 188-189, p. 143-159. DOI : 10.3166/rfg.188-189.143-159. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-8-page-143.htm>;
- **CHANAL (V)** : « *La stratégie en pratiques* », publié dans "Management, fondements et renouvellements, Géraldine Schmidt (Ed.) (2008) 42-50;
- **CHARREAUX (G)** : « *À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale* », Cahier du FARGO n° 1080502;
- **CHENNOUF (S)** : « *Les managers en Algérie : des agents sans principal aux quasi-principaux avec agents* », revue des sciences commerciales et de gestion N°1,

- laboratoire d'études pratiques en sciences commerciales et sciences de gestion, ESC Alger, janvier 2003;
- **DEFAYS (L), ST-Pierre (J)** : « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? », 11<sup>ème</sup> CIFEPM ;
- **De OLIVEIRA LIMA (E)** : « *Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus* », Cahier de recherche 2003-03, Avril 2003;
- **DUCHÉNEAUT (B)** : « *Les dirigeants de PME enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître* » ;
- **EI QASMI (M J), KRIOULE (A)** : « *Le Management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle* », Ecole nationale supérieure d'informatique et de l'analyse des systèmes Rabat, Maroc;
- **FRÉVY (F)** : « *Le dirigeant stratège* », Comités exécutif : voyage au centre de la dirigeance, EYROLLES, éditions d'organisation, 2007;
- **GASSEMI (K), BOURNOIS (F)** : « *Caractéristiques et typologies des cadres dirigeants* » *L'exemple marocain*, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2010/39 Vol. XVI, p.135-160. DOI : 10.3917/rips.039.0135, disponible en ligne à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2010-39-page-135.htm>;
- **GÉREAUDEL (M)** : « *Les retombées du réseau personnel du dirigeant d'entreprise : la personnalité a-t-elle un rôle ?* », XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS ;
- **GILLET (A)** : « *Les entrepreneurs Algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique*, entrepreneurs et PME », Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004;
- **GOLEMAN (D)** : « *Impact et efficacité des différents styles de leadership* », Harvard Business Review « style de leaders », éditions d'organisation, 2002 ;
- **GOY (H)** : « *La stratégie en pratique comme cadre d'analyse des outils de gestion ?* », publié dans la 18<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Grenoble : France, 2009 ;
- **JAOUEN (A)** : « *Typologie de dirigeants de très petite entreprise* », Journal of Small Business and Entrepreneurship, volumes 23, 2010 ;

- **KERZABI (A), TABELT (W), LACHACHI :** « *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada ;
- **KHANCHEL (I) :** « *Le rôle du pouvoir discrétionnaire du dirigeant dans l'amélioration de la performance : Cas des entreprises tunisiennes* », La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n° 237-238, p. 95-95. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-95.htm>;
- **KHELFAOUI (H) :** « *Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique* », Actes de la recherche en sciences sociales, 2003/3 no 148, p.34-46. DOI : 10.3917/arss.148.0034;
- **KNAUF (A) :** « *L'interaction acteur- système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale, Tic & Territoire : quels développements ?* », Île Rousse 2005 Journée sur les systèmes d'information ;
- **KOUDRI (A) :** « *Managers et management dans les entreprises publiques économiques* », Publié dans El Watan le 08/11/2005 ; disponible sur <http://www.djazairss.com/fr/elwatan/29728>;
- **KOKOU DOKOU (G), GOURDON-CABARET (D) :** « *compétences relationnelles comme source de la réussite de la reprise de PME* », 1ères Journées George Doriot – 16 & 17 mars 2006 – Deauville ;
- **KRIAA MEDHAFFER (S), LESCA (H) :** « *Identification des compétences pour l'animation de la veille anticipative stratégique et proposition d'un outil d'accompagnement d'animateurs novices* »;
- **LAMIRI (A) :** « *Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises* », office des publications universitaires, 2012;
- **LÉVY (JF) :** « *Etat de l'art sur la notion de compétence* », Institut National de Recherche Pédagogique, Département TECNE, Montrouge France ;
- **LOUÉ (C), BARONET (J) :** « *Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel* », *Entreprendre & Innover*, 2011/1 n° 9-10, p. 50-58. DOI : 10.3917/entin.009.0050 Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2011-1-page-50.htm>. ;
- **LOUFRANI-FEDDIDA (S), SAINT-GERMES (E) :** « *Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation* », @GRH, 2013/2 n° 7, p.

- 13-40. DOI : 10.3917/grh.132.0013, Article disponible en ligne l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-@grh-2013-2-page-13.htm>;
- **MADOU** (M) : « *Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie*, entrepreneurs magrébins, terrain en développement », Edition Karthala – IRMC, 2011;
- **MELBOUCI** (L) : *Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources*, Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra, 2005 ;
- **MERANI** (H) : « *vers un nouveau type de manager en Algérie ?* », El-Tawassol, N°22 septembre 2008;
- **MINTZBERG** (H) : « *profession : manager mythes et réalités*, « le leadership, profession : manager mythes et réalités, « le leadership », Harvard Business Review, éditions d'organisation, quatrième tirage 2002;
- **NDANGWA** (L) **et al** : « *Réseau social du dirigeant et performance de la TPE* », La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 75-85., P 77. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-75.htm>;
- **NEDJADI, KHEBBACHE & BELLATAF** : « *L'impact de l'entrepreneuriat sur développement territorial et régional : cas d'El-kseur* », Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005 ;
- **NGOKEVINA** (JF), **KOMBOU** (L) : « *L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise, Une étude à partir des entreprises camerounaises* », La Revue des Sciences de Gestion, 2006/3 n°219, p. 89-98. P. 90. Article disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-89.htm>;
- **NGONGANG** (D) : « *Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptable des entreprises tchadiennes* », publié dans "COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), Tunisie (2006) Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 10-39 ;
- **OLEKALO** (R) : « *Analyse du profil des dirigeants des pme à brazzaville : cas des entreprises de service* », *Revue Congolaise de Gestion*, 2011/1 Numéro 13, p. 9-30. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-revue-congolaise-de-gestion-2011-1-page-9.htm>;
- **PLANE** (JM) : « *Les théories de la motivation à l'usage des dirigeants* »;
- **PELLETIER** (G) : « *professeur, Université de Sherbrooke : Le leadership suivant la contingence des situations* », FORRES 2006;

- **PETTERSEN (N), ST-PIERRE (J) et BRUTUS (S)** : « *Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multi source* », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 24, n° 1, 2011, p.167-193. Disponible sur <http://id.erudit.org/iderudit/1012555ar>;
- **RAVELEAU (B)** : « *La dynamique de l'activité des dirigeants de PME* », 5ème congrès international de l'académie et de l'entrepreneuriat, P ;
- **ROUBY (E) et al** : « *Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles* », *Management & Avenir*, 2012/7 n° 57, p. 37-56. DOI : 10.3917/mav.057.0037 disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-7-page-37.htm>;
- **SAINT-MCHEL (S)** : « *Le genre et le leadership : L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders* », Doctorante, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne PRISM ;
- **SAUCIER (G), GOLDBERG (L.-R)** : « *Personnalité, caractère et tempérament : la structure translinguistique des traits*, Personality, character and temperament: the cross-language structure of traits », *Psychologie française* 51 (2006) ;
- **ST-PIERRE (J), CADIEUX (L)** : « *La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2011/1 Vol. 10, p.33-52 ;
- **SOGBOSSI BOCCO (B)** : « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/1 n°241, p. 117-124. P 117. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page->
- **TABET-AOUEL (W)** : « *La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne* », *Revue Economie et Management* N° 1 126 1, Novembre 2012;
- **TAMARA (H)** : « *vers le profil culturel du manager russe* », article tiré de la thèse de doctorat de l'auteur, université de droit d'économie et des sciences d'AIX MARSEILL, Institut d'administration des entreprises, mai 2009;
- **TONDEUR (H), DE LA VILLARMOIS (O)** : « *une analyse des finalités des systèmes de contrôle* », publié dans 20ÈME CONGRES DE L'AFIC, France, 1999;

→ **TOUNÉS (A), ASSALA (Kh)** : « *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens* », 5eme congrès international de l'académie de l'entreprenariat;

### **Revues académiques :**

→ Recherches économiques et managériales, N°14, publiée par l'université de Mohamed Khider –Biskra- Algérie, décembre 2014 ;

→ El- Tawassol, Revue des sciences sociales et humaines, N°22, publiée par l'université Badji Moukhtar –Annaba- septembre 2007 ;

→ Harvard business review, « le leadership », expansion management review, Édition d'organisation, 4<sup>ème</sup> tirage, 2002 ;

→ Harvard business review, « les styles de leaders », traduit par Fadwa Miadi, expansion management review, Édition d'organisation ;

→ Regards sur les PME, dirigeant de PME, un métier? Eléments de réponse, observatoire des PME N°08, Septembre 2005 ;

### **Autres :**

→ J.O, n 47, 20/08/2001

→ Bulletin d'information statistique de la PME N°22 Avril 2013 in : <http://www.mipmepi.gov.dz>.

→ Code pénal algérien,

→ Code de commerce algérien, livre V des sociétés commerciales, chapitre I : société au nom collectif, Edition 2007

→ Algérie, Code des sociétés (livre 5 du code de commerce), Ordonnance du 26 septembre 1975, version mise à jour par les textes suivants : le Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993 ; l'Ordonnance n°96-27 du 9 décembre 1996], p. 6 ; disponible sur : [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com);

→ Le premier recensement économique, ONS 2011, collection des statistiques, N° 172 ;

→ Statistiques du CNRC, premier semestre 2013 ;

→ Annuaire statistique 2013 de la wilaya de Bejaia ;

### **Articles de magazines spécialisés:**

→ **AIT BELKACEM (M)** : « *Les ressources humaines un vecteur de changement* », Investir Magazine N°5, décembre/janvier 2002/2003 ; Dossier manager;

- **ESSAID (K)** : « *L'hirondelle IS*; Investir Magazine N°5, décembre/janvier 2002/2003, Dossier manager;
- **ESSAID (K)** : « *Cherche manager désespérément* », N°5, décembre/janvier 2002/2003, Dossier manager;
- **OUYAHIA (M)** : « *La formation à la carte* », Investir Magazine N°5, décembre/janvier 2002/2003, Dossier manager ;
- **LHAMEEN (S)** : « *Dirigeant : comment obtenir l'information stratégique* », cadres et dirigeant magazine, le 5 novembre 2013 ;

### **Sites Web :**

- <http://www.algérie-pme2.dz>;
- <http://www.andpme.org.dz>;
- <http://www.mipmepi.gov.dz>;
- <http://www.cnrc.org.dz/fr/index.php>;
- <http://directory.kompass.com/fr/Alg%C3%A9rie/Bejaia/dir.php>.

# *Annexes*

**Annexe 01: Le questionnaire**

UNIVERSITE A-MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE  
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES

POST-GRADUATION : Gestion des Entreprises

**Enquête par questionnaire**

---

**Thème :**  
**Réflexion sur l'émergence de l'acteur-manager dans l'entreprise privée  
algérienne**

**Cas des entreprises de la région de Bejaia**

La présente enquête fait partie de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Sciences de Gestion, option Gestion des entreprises, à la Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales de l'Université de Bejaia. Elle est destinées à un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia, les informations recueillies demeureront confidentielles et ne feront l'objet que d'une utilisation purement pédagogiques et de recherche scientifique.

Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

***Merci pour votre coopération.***

Élaboré par Mlle : BAGDI Aicha

Encadré par DR : ARABI Khelloudja.

**I-Les caractéristiques de l'entreprise**

1. Forme juridique :
2. Age de l'entreprise :
3. Secteur d'activité :
4. Activités principales de l'entreprise:
5. Marché de l'entreprise :  
Local  Régional  National  International
6. Nombre de l'effectif :

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre de l'effectif
Ouvrier non qualifié	
Ouvrier qualifié	
Employés	
Agent de maîtrise et technicien	
Cadre	
Dirigeant	

**I- Le profil du dirigeant**• Les éléments historiques

1. Quelle est votre fonction exacte au sein de cette entreprise ?  
PDG  DG  Adjoint DG
2. Sexe : Masculin  Féminin
3. Age :.....
4. Situation matrimoniale : Marié  Célibataire
5. La fonction des parents :  
Cultivateur  Fonctionnaire  Cadre d'entreprise   
Commerçant  Autre (précisez).....
6. L'origine du manager  
Créateur  Héritier   
Promotion interne  Recrutement externe
7. La formation du manager
  - a. Niveau d'études  
Non scolarisé  Primaire  Secondaire

Supérieur

Dans le cas ou votre niveau d'étude est supérieur, vous avez :

Licence  Master  Ingéniorat  Magister  Doctorat

Autre (précisez).....

b. Quelle est votre branche d'étude ?.....

c. Avez-vous eu une formation dans le domaine de la gestion ?

Oui

Non

Si oui, précisez la spécialité ?.....

d. Avez-vous eu d'autres formations en dehors du cursus scolaire ?

Oui

Non

Si oui, précisez lesquelles.....

8. Expérience de travail

a. Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises ?

Oui

Non

b. Quels titres ou postes avez-vous successivement occupés ?

.....  
 .....

c. Aviez-vous exercé un emploi relié à l'industrie dont fait partie l'entreprise que vous dirigez actuellement ?

Oui

Non

Si oui, pendant combien de temps et à quel titre ou dans quel poste ?

.....

d. Quelle est votre ancienneté dans cette entreprise ?

Au moins 2 ans

2-5 ans

Au moins 5 ans

5-10 ans

Au moins 10 ans

Plus de 10 ans

• Les compétences du manager

1. Quelles sont les compétences que vous pensez maîtriser le plus ?

a) Compétences techniques :

Techniques d'embauche                       Techniques financières   
 Méthodes d'organisation                       Gestion des lois et réglementation   
 Compétences commerciales et marketing   
 Autres.....

b) Compétence conceptuelles :

Identification d'opportunités                       Prise de décision   
 Vision et intuition                       Facultés analytiques   
 Autres .....

c) Compétences interpersonnelles :

Inciter et motiver les collaborateurs                       Gestion du réseau d'affaires   
 Négociation d'affaires                       Animation et communication   
 Autres.....

• Le style managérial

1. Quelle est votre vision générale du management de votre entreprise?

Plus orientée et uniquement sur l'atteinte des résultats

Plus orientée sur la croissance de l'entreprise

Plus orientée sur la satisfaction des subordonnés

Autres.....

2. Quel genre de chef êtes-vous ?

a. Selon vous quelle est la principale qualité d'un chef ?

La droiture       La proximité       Le leadership       La délégation

b. Lors d'une réunion vous :

Enthousiasmez littéralement votre équipe                       Ignorez quasiment votre équipe

Discutez aimablement avec votre équipe                       Effrayiez carrément votre équipe

c. Si un de vos subordonnés arrive très en retard le matin, vous réagirez comment ?

Vous le rappelez à ses obligations

Vous lui demandez pourquoi il est en retard

Vous l'ignorez

Vous expliquez que l'équipe a besoin que chacun fasse des efforts

d. si on vous demande de résumer votre attitude en une phrase, ça sera :

Faites ce que je vous dis

Suivez- moi

Qu'on pensez-vous ?

Les personnes d'abord

Maintenant, faite comme moi

Essayez ceci

• Les rôles du manager

1. En quoi consiste votre travail quotidien ?

.....  
.....  
.....

2. A quelle situations- problèmes vous êtes confrontez au quotidien ?

.....  
.....  
.....

3. À quelles activités accordez vous le plus d'importance dans votre entreprise ?

.....  
.....

Pourquoi ?.....

.....  
.....

4. Pourriez vous classé ces rôles en terme d'importance pour vous, selon un ordre décroissant

Représentant

Leader

Agent de liaison

Pilote

Diffuseur

Porte parole

Entrepreneur

Gestionnaire de crises

Négociateur

Gestionnaire des ressources

**III. Les pratiques managériales**

• Le système de finalisation

1. La planification :

- a. Votre entreprise s'est-elle fixé des objectifs généraux?  
 Oui  Non
- b. Les objectifs généraux sont-ils écrits?  
 Oui  Non
- c. Qui est ce qui est chargé de la planification au sein de votre entreprise ?  
 Le dirigeant  Structure spécialisée  Autre précisez.....

- d. Comment se fait-elle ?  
 Sur la base de l'intuition et de la vision du dirigeant   
 Sur la base d'études réalisées au préalable

- e. Avez-vous des plans formels pour vos principales activités?  
 Oui  Non

Si oui :

- f. Quelle période couvrent-ils?  
 De 6 mois à 12 mois  1 à 2 ans  2 à 5 ans

- g. Est ce que la planification se fait d'une manière :  
 Fixe (rigide)  Flexible (glissante)

2. La vision stratégique du manager

- a. Vous-même, en tant que manager de cette entreprise, estimez vous avoir une vision stratégique ?

Oui tout à fait  Oui, plutôt  Non, pas vraiment  Non, pas du tout

- b. Comment jugez-vous le degré de formalisation de votre vision stratégique ?

Flou  En cours de réflexion

Claire dans ma tête mais non formalisée sur un doc papier

Formalisée, structurée et déclinée en objectifs stratégiques

- c. Si oui, vous avez une vision stratégique, sur quel horizon se situe-t-elle ?

1 an  3 ans  5 ans  plus de 5 ans

- d. Pourriez-vous, nous dire en quelques mots ce qu'est votre vision stratégique à long terme ?

Pérennité de l'entreprise  Anticipation du risque

Développement de l'entreprise  Favoriser l'innovation

Optimiser la rentabilité et les performances de l'entreprise

Se positionner sur les marchés, s'adapter aux évolutions sociétales

S'adapter aux ressources dont on disposera demain

Gagner la confiance des actionnaires et des clients

3. La prise de décision

a. Selon vous, pour être un bon décideur, il faut :

Avoir la capacité de décider instantanément quelles que soient les circonstances

Se référer à des situations similaires pour prendre la décision

Décider et laisser aux collaborateurs le soin de mettre en œuvre

Ne décider qu'après avoir obtenu le maximum de consensus des collaborateurs

b. Dans votre entreprise, qui prend les décisions concernant :

Les investissements.....

Les arrangements financiers.....

Les ventes.....

Les horaires de travail et méthodes.....

L'embauche et la promotion.....

c. Au moment où vous prenez des décisions importantes:

Vous basez-vous sur des évaluations (calculs) poussées ainsi que des éléments  
Statistiques précis

Vous basez-vous surtout sur votre perception ou votre intuition de la situation

d. En prenant des décisions importantes dans votre entreprise:

Vous faites votre propre idée indépendamment et sans consultation?

Consultez-vous des amis (incluant de proches parents)?

Consultez-vous des subordonnés?

Consultez-vous des experts à l'extérieur de l'entreprise?

Consultez-vous d'autres hommes d'affaires?

e. Le degré d'importance que vous accordez à l'avis des membres de votre famille lors  
de la prise de décision est :

Très élevé       Élevé       Moyennement élevé       Faible

Justifiez votre réponse :

.....  
.....

.....  
 .....  
 f. Si vous consultez d'autres personnes, par qui les décisions finales sont-elles prises?

Par vous-même?

Par vous-même et les personnes consultées?

Par vous-même et d'autres personnes?

Par d'autres personnes?

g. Vous arrive-t-il d'impliquer vos subordonnées dans la prise des décisions?

Oui

Non

Si oui :

h. Quels sont selon vous les types de problèmes qui exigent l'implication de tous ou de certains de vos subordonnées ?

.....  
 .....  
 .....

• Le système d'organisation

1. Avez-vous une structure organisationnelle bien définie ?

Oui

Non

Si oui :

2. Laquelle ?.....

3. Est-elle illustrée sous forme d'organigramme ?

Oui

Non

Si, non pourquoi ?.....

4. Comment se fait le partage des responsabilités dans votre entreprise?

Par groupe et par service ou département

Individuelle

Par groupe et par direction

Collective

Autres.....

5. Comment se fait la coordination et la communication entre les différents acteurs de votre entreprise ?

D'une manière formelle

D'une manière informelle

6. Existe-t-il des règles et procédures régissant votre organisation ?

Oui

Non

Si oui :

7. Sont-elles écrites ?

Oui

Non

• Le système d'animation

1. Êtes-vous la personne chargée de l'animation du personnel dans votre entreprise ?

Oui

Non

Si Non :

a. Qui est ce qui s'en charge ?.....

b. Pourquoi vous l'avez délégué ?.....

.....  
 .....

2. Les relations et comportements avec les subordonnés

a. Selon vous comment doit être votre relation avec vos subordonnés ?

De la camaraderie

De respect

De l'ignorance réciproque

De la soumission

b. Quelle est la qualité des relations que vous entretenez avec vos subordonnés ?

Très bonne

Assez bonne

Moyenne

Passable

Médiocre

c. Comment communiquez- vous le plus souvent avec vos subordonnés ?

Face à face

Téléphone

E-mail

Courrier

Autres (précisez).....

d. Comment se fait généralement la rencontre avec vos subordonnés ?

Réunion formelle

Informel

Autres (à préciser).....

e. Quelles sont les raisons qui vous conduisent généralement à rencontrer vos subordonnés?

Contrôle des activités routinières

Prise de décision stratégique

Coopération dans le renforcement des connaissances

Visite amicale

Autres.....

f. Que pensez-vous du travail de vos subordonnées ?

Très bon

Assez bon

Moyen

Passable

Médiocre

g. Comment incitez-vous vos subordonnées à plus de travail ?

.....  
.....  
h. Existe-t-il un système de coopération entre les membres de votre entreprise ?

Oui  Non

Si oui :

i. Comment concevez-vous la coopération dans votre entreprise ?

Entre tous les membres de l'entrepris  Entre les unités et les

directions

A l'intérieur des unités  Entre quelques unités

A l'intérieur des directions  Entre quelques directions

j. Quelles sont les bases et les caractéristiques de la coopération

Discussion ouverte et confrontation  Recherche de consensus

Echange de connaissance  Autres (à préciser).....

k. Comment faites-vous pour développer la compétence chez vos subordonnés ?

.....  
.....  
.....

l. Quelles sont les sources de motivations qui sont les plus pratiquées dans votre entreprise (réponse à choix multiple) ?

Rémunération et primes

Développement professionnel par la formation

Considération

Responsabilisation

Autres (à préciser).....

• Le système d'information

1. Comment collectez-vous l'information nécessaire à la gestion de votre entreprise?

.....  
.....  
.....

2. D'autre personne pourraient elles en partie s'en chargé ?

Oui

Non

Si oui, Qui ?.....

3. De qui vous obtenez l'information nécessaire au bon fonctionnement de votre entreprise ?

Réseau relationnel

Entourage familial et amical

Intuition

veille stratégique

4. Le plus souvent elle vous parvient sous forme de :

Rapport (officielle)

Rumeurs (officieuse)

5. Comment vous faites pour obtenir des autres qu'ils vous fournissent l'information dont vous avez besoin ?

.....  
.....  
.....

6. Le système de contrôle

1. Qui est chargé du contrôle au sein de votre entreprise ?.....

2. Se fait-il au quotidien ou à long terme ?.....

3. Existe-t-il une démarche bien définie pour le contrôle au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui, Comment se fait-elle ?

.....  
.....  
.....

**IV. La contribution du manager à la performance de son entreprise**

1. Considérez-vous que vous contribuez à la performance de votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui :

a. À quel degré ?

Très élevé       Élevé       Moyennement élevé       Faible

b. Et comment ?

.....  
 .....

2. La variation de quelques indicateurs de l'entreprise depuis que vous êtes à sa tête  
 (Ou au moins les 5 dernières années)?

Année	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Chiffre d'affaire					
Part de marché					

**V. La réalité du contexte algérien**

1. Pensez vous qu'on peut parler de management en Algérie ?

.....  
 .....

2. Comment vous réagissez aux aléas de l'environnement politico-économique algérien?

.....  
 .....

3. Que pensez-vous du marché du travail des managers en Algérie ?

.....  
 .....

4. Que pensez-vous des managers ou chefs d'entreprises privées algériennes ?

.....  
 .....

**Annexe 02 : Le test de la personnalité managériale**

UNIVERSITE A-MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE  
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES

POST-GRADUATION : Gestion des Entreprises

**Le test de personnalité managériale**

Le présent test fait partie de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Sciences de Gestion, option Gestion des entreprises, à la Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales de l'Université de Bejaia. Il est destinées à un échantillon de manager d'entreprises de la wilaya de Bejaia, les informations recueillies demeureront confidentielles et ne feront l'objet que d'une utilisation purement pédagogiques et de recherche scientifique.

Nous vous prions de bien vouloir répondre au test suivant.

***Merci pour votre coopération.***

**Mlle : BAGDI Aicha**

## Annexes

---

Expressions managériales	Note de 0 à 10
La stratégie	
L'affirmation des convictions	
La prospective	
Le leadership	
La gestion du court et du moyen terme	
L'exemplarité	
La vision globale, la prise de hauteur	
Le gout du challenge	
L'engagement	
La valorisation des talents	
<b>Total points</b>	
La priorisation	
L'autorité reconnue	
Le suivi d'avancement des projets	
La prise de décision	
La gestion des désaccords	
Le respect des objectifs	
La gestion de l'incertitude	
Le volontarisme, l'implication	
Le sens du concret, pragmatisme	
La capacité à aller au bout des choses	
<b>Total points</b>	
L'attrait pour la nouveauté	
La production d'idées	
La capacité à sortir du cadre	
L'agilité, l'adaptabilité, la flexibilité	
L'ouverture vers l'extérieur	
La curiosité	
La place donnée à l'innovation, l'inventivité	
L'originalité, l'audace	
La spontanéité, l'intuition	
Le gout du jeu, du non-conformisme	
<b>Total points</b>	
La capitalisation des pouvoirs	
L'échange de pratiques	
La place accordée à l'expertise	

## Annexes

Le traitement des informations	
La mémoire du passé	
Le respect des valeurs	
La pédagogie vis-à-vis des équipes	
Le droit à l'erreur	
Le sens de l'écoute	
La capacité à reconnaître les difficultés	
<b>Total points</b>	
L'activation de réseaux	
L'influence vis-à-vis des équipes	
L'opportunisme	
L'aisance relationnelle	
La capacité à capter l'information	
La négociation	
Les jeux d'influence	
La gestion de la complexité	
La confiance en soi	
La médiation	
<b>Total points</b>	
L'assurance qualité	
La répartition des rôles	
Les méthodes de travail	
Les règles de fonctionnement	
La gestion des désaccords	
La gestion des risques	
Le respect des temps	
Le reporting	
Les processus de travail (réunion...)	
L'analyse factuelle	
<b>Total points</b>	
La solidarité	
Les expressions partagées	
La confiance mutuelle	
L'intérêt collectif	
La curiosité et l'entraide	
Le sens de la convivialité	
La cohésion d'équipe	
La disponibilité	
La connaissance mutuelle	
L'implication	
<b>Total points</b>	

## Annexes

### Annexe 03 : La composition des classes des typologies du manager-dirigeant-propriétaire

**Tableau N°30 :** La composition des classes des typologies du manager-dirigeant-propriétaire

Classe	1	2	3
Effectif	9	9	7
	Ind8	Ind3	Ind1
	Ind11	Ind4	Ind2
	Ind13	Ind5	Ind9
	Ind14	Ind6	Ind10
	Ind16	Ind7	Ind20
	Ind17	Ind12	Ind21
	Ind18	Ind15	Ind23
	Ind24	Ind19	
	Ind25	Ind22	

Source : Xstat.

### Annexe 04 : La composition des classes des typologies du manager-dirigeant-salarié

**Tableau N°31 :** La composition des classes des typologies du manager-dirigeant salarié

Classe	1	2	3
Effectif	6	6	3
	Ind3	Ind1	Ind2
	Ind4	Ind8	Ind5
	Ind7	Ind9	Ind6
	Ind11	Ind10	
	Ind12	Ind13	
	Ind14	Ind15	

Source : XStat.

## Annexes

### Annexe 05 : Les caractéristiques des classes des typologies du manager-dirigeant-proprétaire

**Tableau N°32 :** Les caractéristiques des classes des typologies du manager-dirigeant propriétaire

Classe	PM	CompTech1	CompTech2	CompTech3	CompTech4	CompTech5	
1 (Ind11)	2,000	6,000	2,000	6,000	4,000	6,000	
2 (Ind12)	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	5,000	
3 (Ind10)	1,000	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	
ComConcep1	ComConcep2	ComConcep3	ComConcep4	CompInterp1	CompInterp2	CompInterp3	
5,000	2,000	5,000	5,000	1,000	5,000	5,000	
5,000	2,000	3,000	5,000	5,000	5,000	3,000	
1,000	2,000	3,000	4,000	1,000	2,000	3,000	
CompInterp4	SM	VM	R1	R2	R3	R4	R5
5,000	5,000	6,000	4,000	8,000	7,000	6,000	3,000
5,000	2,000	1,000	4,000	2,000	8,000	10,000	3,000
4,000	1,000	1,000	10,000	4,000	9,000	6,000	3,000

Source : XStat.

### Annexe 06 : Les caractéristiques des classes des typologies du manager-dirigeant salarié

**Tableau N°33 :** Les caractéristiques des classes des typologies du manager-dirigeant salarié

Classe	PM	CompTech1	CompTech2	CompTech3	CompTech4	CompTech5
1 (Ind12)	5,000	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000
2 (Ind13)	2,000	1,000	2,000	3,000	4,000	6,000
3 (Ind2)	6,000	6,000	2,000	3,000	6,000	6,000
ComConcep1	ComConcep2	ComConcep3	ComConcep4	CompInterp1	CompInterp2	CompInterp3
1,000	2,000	3,000	4,000	1,000	5,000	5,000
5,000	2,000	3,000	5,000	1,000	2,000	3,000
5,000	2,000	3,000	5,000	1,000	5,000	3,000

## *Annexes*

---

CompInterp4	SM	VM	R1	R2	R3	R4	R5
4,000	1,000	3,000	8,000	7,000	6,000	4,000	10,000
5,000	2,000	1,000	10,000	3,000	2,000	1,000	4,000
5,000	1,000	1,000	1,000	8,000	10,000	4,000	2,000

**Source :**Xstat.

## Annexe 07 : les caractéristiques des entreprises enquêtées

Tableau N°10 : les principales caractéristiques des entreprises enquêtées.

Dénomination	Age	Forme juridique	Intervalle d'effectif	Type de l'entreprise selon la taille	Le marché de l'entreprise	Le domaine d'activité	L'activité principale
<b>Syken</b>	17	Sarl	50-249	ME	National	Service	Service « la formation »
<b>Algerian Medical compagny</b>	03	Sarl	1-9	TPE	National	Importation	La revente du matériel Médical
<b>Hydroplus</b>	21	Sarl	50-249	ME	National	ETRHB	Réalisation de travaux hydrauliques
<b>Bougie auto</b>	3	Sarl	50-249	ME	National	Automobile	Vente de véhicules neufs
<b>Profert</b>	18	Spa	50-249	ME	National	Agriculture industrie	Production et fabrication des fertilisants
<b>Alphas</b>	18	Sarl	10-49	PE	National	Hydraulique	Fourniture de pompes, le dosage des fluides et des compresseurs

<b>Verry net</b>	8	Sarl	50-249	ME	National	Industrie	production des produits d'entretien
<b>Laiterie Soumam</b>	13	Sarl	Plus de 250	GE	International	Agro-alimentaire	Production de yaourt et produits laitiers
<b>Universel Brand Trade</b>	2	Eurl	1-9	TPE	National	Import-export	Boissons non alcoolisées
<b>SSG Technologie</b>	4	Sarl	1-9	TPE	National	Service	Géo-localisation
<b>SNC Khoudja</b>	10	Snc	50-249	ME	National	Agro-alimentaire	Production de l'huile d'olive et distribution
<b>Toudja Immobilier</b>	3	Spa	10-49	PE	National	Immobilier	Promotion immobilière
<b>Toudja</b>	76	Sarl	Plus de 250	GE	National	Agro-alimentaire	Production de boissons non alcoolisées
<b>SCS</b>	14	Sarl	Plus de 250	GE	National	Service (commerce)	Importation du matériel informatique, électroménager et mobilier
<b>PSI</b>	6	Eurl	10-49	PE	National	Industrie chimique	Fabrication de panneaux

							d'isolation et d'emballage en PSE
<b>Ramdy</b>	30	Sarl	Plus de 250	GE	National	Agro-alimentaire	Production de produit laitiers
<b>Thermokad</b>	22	Personne physique	50-250	ME	National	Industrie	Fabrication de chauffe eau et mobilier urbain
<b>Hyken</b>	9	Sarl	50-250	ME	National	Sécurité industrielle	Etude de projet et réalisation
<b>Amimer Energie</b>	25	Spa	50-250	ME	National	Industrie (énergie)	De la conception à la mise en service des groupes électrogènes
<b>BBC</b>	15	Spa	50-250	ME	National	Bâtiment	Construction, production de béton et aggloméré et négoce
<b>Esclab</b>	10	Sarl	10-49	PE	National	Equipement scientifique	Vente/ maintenance
<b>Amimer construction</b>	10	Spa	Plus de 250	GE	National	Bâtiment	Construction, charpente métallique et installation

							électrique
<b>Générale emballage</b>	14	Spa	Plus de 250	GE	National	Industrie	Fabrication d'emballage de carton ondulé
<b>Autoval</b>	10	Sarl	50-250	ME	National	Automobile	Vente de véhicule
<b>Almag</b>	17	Sarl	50-250	ME	National	Agro-alimentaire	Production de margarine et autres
<b>SARL Bertra</b>	15	Sarl	1-9	TPE	National	Import	Importation de matériel industriel
<b>RSA</b>	21	Sarl	10-49	PE	National	Fournitures industrielles	Distribution de pièce de rechange industrielle et équipement
<b>Prima viande</b>	6	Sarl	50-249	ME	National	Agro-alimentaire	Transformation de viande
<b>Cimag</b>	1	Spa	10-49	ME	National	Agro-alimentaire	Production et distribution des produits Agro-alimentaire
<b>Equipro</b>	10	Sarl	10-49	PE	National	Import-export	Importation d'équipements professionnels

<b>Somapro</b>	16	Sarl	10-49	PE	National	Import	Importation du matériel professionnel
<b>AB Cuisine plus</b>	31	Sarl	1-49	PE	National	Bois	Menuiserie ébénisterie
<b>Simafe</b>	22	Sarl	Plus de 250	GE	National	Industrie	Fabrication de matériel frigorifique
<b>Semin</b>	4	Spa	1-9	TPE	National	Importation	Importation et distribution de matériaux de construction
<b>STS</b>	15	Sarl	50-249	ME	National	Industrie	Fabrication de produits sidérurgiques pour le bâtiment et l'agriculture
<b>Ets Bagdi Bois</b>	12	Personne physique	10-49	PE	National	Bois	Commercialisation et transformation du bois
<b>Socafil</b>	3	Eurl	1-9	TPE	National	Import-export	Commercialisation des filtres automobiles et industriels
<b>ETP Louiba</b>	23	Personne physique	10-49	PE	Local	Bâtiment	Entreprise de travaux bâtiments

---

<b>Ifri</b>	24	SARL	Plus de 250	GE	International	Agro-alimentaire	Production d'eau minérale et boissons diverses
<b>All Plast</b>	17	SARL	50-249	ME	National	Industrie plastique	Transformation des plastiques

Table des matières	Page
Dedicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
<b>C h a p i t r e I : <i>Le Profil du manager-dirigeant : éléments historiques, personnalité, compétences, style managérial et rôles</i></b> .....	<b>8</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>Section 01 : Le profil socioprofessionnel</b> .....	<b>9</b>
<b>1-1- Qu'est ce qu'un manager ?</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1.1. Le manager-dirigeant propriétaire</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1. Les éléments historiques</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1.1. L'âge</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1.2. L'origine du manager</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.1.3. La formation</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.1.4. L'expérience professionnelle</b> .....	<b>13</b>
<b>Section 02 : le profil managérial</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. La personnalité managériale</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1.1. Définition de la personnalité</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.1.1. La théorie des traits de personnalité</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.1.2. Définition de la personnalité managériale</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2. Les compétences du manager</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1. Définition de la notion de compétence</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.1.1. La notion de compétence au sein de l'entreprise</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3. Approches théoriques sur les styles de management</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.1. Les approches universalistes des styles de management</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.1.1. L'approche par les traits</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.1.2. L'approche par les styles</b> .....	<b>28</b>
<b>a. Le modèle de Douglas, M. (1960) : les théories X et Y</b> .....	<b>29</b>
<b>b. Le modèle de Likert, R. (1961) : styles indépendants et flexibles</b> .....	<b>30</b>

c.	Le modèle de Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1964) : styles bi-dimensionnels.....	30
2.3.2.	L'approche par les théories contingentes.....	31
2.3.2.1.	Le modèle de Lorsch, J.W. et Lawrence, P.R. (1967) : introduction à la contingence des styles .....	32
2.3.2.3.	Le modèle normatif de Vroom, V.H. et Yetton, P.W. (1973) : implication des subordonnés .....	33
2.3.2.4.	Le modèle de Hersey et Blanchard : le management situationnel.....	34
2.3.2.5.	Le modèle de Mintzberg : styles basés sur la nature du travail des managers.....	37
2.3.3.	Une approche des styles de management par la culture .....	39
2.3.3.1.	Les styles de management : une approche par la culture d'entreprise.....	40
2.3.3.2.	Les styles de management : une approche par la culture nationale.....	42
2.4.	Le rôle du manager au sein de son entreprise.....	44
2.4.1.	Le rôle du manager : L'école classique .....	45
2.4.2.	Les rôles du manager selon l'école de l'activité du leader.....	47
b.	La structure des activités.....	48
c.	Les relations dans son travail, entre l'action et la réflexion.....	49
d.	L'utilisation qu'il fait des différents moyens de communication.....	49
e.	Ses relations de travail avec d'autres personnes .....	49
f.	L'interaction entre les droits et les devoirs.....	50
2.4.2.2.	Les rôles du manager selon Mintzberg .....	50
a.	Les rôles interpersonnels :.....	51
b.	Les rôles informationnels.....	51
C.	Les rôles de décision.....	52
	Conclusion.....	54
	Chapitre II : <i>Les pratiques managériales du manager-dirigeant au sein de son entreprise</i>	55
	Introduction .....	55
	Section 01 : Les systèmes de gestion au sein de l'entreprise .....	56
1.1.	Définition de l'organisation .....	56
1.1.1.	La conception de l'organisation selon l'école classique .....	56
1.1.2.	La conception de l'organisation selon l'approche systémique .....	58
1.2.	La place du manager-dirigeant dans les systèmes de gestion.....	59
1.2.1.	Le système de finalisation .....	60

1.2.1.1.	Définition du processus de finalisation.....	60
1.2.1.2.	Le manager dans le sous système de planification .....	60
a.	Le degré d'implication du manager-dirigeant dans le processus de planification .....	62
1.2.1.3.	Les orientations stratégiques du manager-dirigeant : .....	62
a.	La stratégie comme pratique.....	63
b.	La communication de la stratégie .....	66
1.2.1.4.	Le manager-dirigeant et la prise de décision .....	67
a.	Définition de la décision.....	68
b.	Le manager-dirigeant dans le processus de prise de décision.....	68
1.2.2.	Le système d'organisation .....	71
1.2.2.1.	Les caractères des systèmes d'organisation : .....	71
1.2.3.	Le système d'animation .....	74
1.2.4.	Le système d'information .....	76
1.2.5.	Le système de contrôle .....	77
1.3.	Les facteurs influençant les pratiques de gestion du manager .....	79
1.3.1.	L'âge .....	80
1.3.2.	Le niveau d'instruction et la formation.....	80
1.3.3.	L'expérience de travail.....	81
1.3.4.	La culture .....	82
<b>Section 02 : L'effet du manager sur la performance de l'entreprise .....</b>		<b>83</b>
2.1.	Définition de la performance .....	83
2.2.	L'effet du dirigeant sur la performance de son entreprise.....	85
2.2.1.	L'effet du manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise .....	86
2.2.2.	L'effet du manager-dirigeant salarié sur la performance de son entreprise.....	88
<b>Conclusion.....</b>		<b>92</b>
<b>Chapitre III : <i>Le management au sein de l'entreprise privée algérienne</i> .....</b>		<b>94</b>
<b>Introduction .....</b>		<b>94</b>
<b>Section 01 : l'entreprise privée algérienne.....</b>		<b>95</b>
1.1.	L'entreprise privée algérienne dans une économie administrée .....	95
1.1.1.	La période 1962-1982 .....	95
1.1.2.	La période 1982-1988 .....	96
1.2.	L'entreprise privée algérienne à partir de 1988 : .....	96

1.3. Les caractéristiques de l'entreprise privée algérienne.....	98
<b>Section 02 : Le management au sein de l'entreprise algérienne .....</b>	<b>101</b>
2.1. Le management dans l'entreprise publique algérienne .....	101
2.1.1. La gestion bureaucratifiée (1963- fin des années 80) .....	102
2.1.2. Le management incontrôlé (la gestion des entreprises autonomes) .....	103
2.2. Le management de l'entreprise mixte ou internationale .....	104
2.3. Le management de l'entreprise privée nationale algérienne.....	104
2.3.1. Le management traditionnel .....	105
2.3.2. Le management, nouvelle génération .....	106
<b>Section 3 : L'acteur-manager dans le paysage algérien .....</b>	<b>113</b>
3.1. La typologie des managers-dirigeants algériens .....	114
3.1.1. Le manager publique .....	114
3.1.2. Le manager de l'entreprise mixte ou internationale.....	115
3.1.3. Le manager de l'entreprise privée .....	116
3.1.3.1. Les reconvertis ou cadres .....	116
3.1.3.2. Les contrains ou les ouvriers .....	117
3.1.3.3. Les migrants.....	117
3.1.3.4. Les héritiers .....	118
3.1.3.5. Le propriétaire dirigeant de tradition entrepreneuriale .....	119
3.2. Le cadre de formation du manager algérien.....	119
3.3. Le cadre juridique régissant la fonction de manager en Algérie .....	121
3.3.1. Les dirigeants des différentes formes sociales .....	122
3.3.2. Le pouvoir attribué au dirigeant et l'étendue de sa responsabilité .....	123
3.3.2.1. Le dirigeant de la société au nom collectif .....	123
3.3.2.2. Le dirigeant de la société à responsabilité limitée .....	124
3.3.2.3. Le dirigeant de la société à responsabilité unipersonnelle.....	125
3.3.2.4. Le dirigeant de la société par action .....	126
<b>Conclusion.....</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre IV : <i>Le manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia</i> .....</b>	<b>129</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>129</b>
<b>Section 01 : La méthodologie d'enquête.....</b>	<b>130</b>
1.1. Identification des variables .....	130
1.2. Présentation de l'échantillon .....	131

1.3. Méthode et Instruments de collecte des données .....	132
1.3.1. Présentation du questionnaire.....	132
1.3.2. Présentation du test de la personnalité managériale.....	133
1.4. Le déroulement de l'enquête .....	133
1.5. Les outils d'analyse des données .....	135
<b>Section 02 : Analyse du profil du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia.....</b>	<b>136</b>
2.1. Les caractéristiques principales des entreprises enquêtées .....	136
2.2. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia .....	138
2.2.1. Le sexe . .....	141
2.2.2. L'âge .....	141
2.2.3. L'origine .....	141
2.2.4. La formation .....	142
2.2.5. L'expérience professionnelle .....	143
2.3. Le profil managérial du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia .....	143
2.3.1. La personnalité managériale.....	143
2.3.2. Les compétences du manager-dirigeant.....	147
2.3.3. Le style managérial .....	150
2.3.4. Le rôle du manager .....	157
<b>Section 03 : les pratiques managériales du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia .....</b>	<b>161</b>
3.1. Le système de finalisation .....	161
3.1.1. La planification.....	162
3.1.2. Les orientations stratégiques.....	164
3.1.3. La prise de décision .....	165
3.2. Le système d'organisation.....	166
3.3. Le système d'animation.....	167
3.4. Le système d'information .....	169
3.5. Le système de contrôle .....	170
3.6. La perception du management.....	171
3.7. La contribution du manager à la performance de L'entreprise .....	172
<b>Section 04 : Comparaison entre le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié.....</b>	<b>173</b>

<b>4.1. Comparaison du profil socioprofessionnel du manager-dirigeant propriétaire et du manager-dirigeant salarié .....</b>	<b>173</b>
<b>4.1.1. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant propriétaire .....</b>	<b>173</b>
<b>4.1.2. Le profil socioprofessionnel du manager-dirigeant salarié .....</b>	<b>174</b>
<b>4.2. La comparaison entre le profil managérial du manager-dirigeant propriétaire et du manager-dirigeant salarié .....</b>	<b>174</b>
<b>4.2.1. Le profil managérial du manager-dirigeant propriétaire .....</b>	<b>175</b>
<b>4.2.2. Le profil managérial du manager-dirigeant salarié.....</b>	<b>176</b>
<b>4.3. Comparaison entre les pratiques managériales du manager-dirigeant propriétaire et salarié.....</b>	<b>179</b>
<b>4.4. Synthèse sur les forces et faiblesses du manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne .....</b>	<b>182</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>188</b>
<b><i>Conclusion générale</i>.....</b>	<b>191</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>201</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>212</b>

## Abstract

The manager-leader is considered to be the main actor of the company that he leads; making him the main responsible for the failure or the success of his business.

In Algeria, more specifically within the private company the manager is often confused with his business so it is important to focus on this character.

This study aims to study the manager-leader of private enterprise in the Bejaia region under its managerial aspect. We were interested in the first place in its socio-professional profile (gender, age, background, education and experience) and his managerial profile (managerial personality, skills, management style and roles). Then, its management practices (planning, strategic, decision making, organization, coordination, information collection and monitoring).

The results obtained allowed the identification of the general characteristics of the profile of the manager-leader in the private enterprise of the Bejaia region, its position in its business management processes and the degree of formalization of its practices. This research led to the identification of types of managers who are: the manager-owner-manager and the employee-manager, each manager profile and specific practices.

**Keywords:** *manager-owner-manager, manager-employee director, managerial profile, management practices, private company.*

## Résumé

Le manager-dirigeant est considéré comme étant l'acteur principal de l'entreprise qu'il dirige ; ce qui le rend le premier responsable de l'échec ou de la réussite de son entreprise. En Algérie et plus spécifiquement au sein de l'entreprise privée cet acteur est souvent confondu avec son entreprise d'où l'importance de s'intéresser à ce personnage.

Cette étude a pour objet la connaissance du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia sous son aspect managérial. Dés lors, nous nous sommes intéressés en premier lieu, à son profil socioprofessionnel (sexe, âge, origine, formation et expérience) et son profil managérial (personnalité managériale, compétences, style managérial et rôles). Puis, à ses pratiques managériales (planification, orientations stratégiques, prise de décision, organisation, animation, collecte d'information et le contrôle).

Les résultats obtenus ont permis d'identifier les caractéristiques générales du profil du manager-dirigeant de l'entreprise privée de la région de Bejaia, sa position dans le processus de gestion de son entreprise et le degré de formalisation de ses pratiques. Cette recherche a aboutit à l'identification de types de managers qui sont : le manager-dirigeant propriétaire et le manager-dirigeant salarié ayant chacun un profil et des pratiques spécifiques.

**Mots clés :** *manager-dirigeant propriétaire, manager-dirigeant salarié, profil managérial, pratiques managériales, entreprise privée.*

## ملخص

يعتبر المدير الفاعل الرئيسي للشركة التي يديرها مما يجعله المسؤول الأول عن نجاحها أو فشلها. في الجزائر و تحديدا داخل الشركة الخاصة هذا الفاعل ما يكون غالبا ممتزج مع شركته من أين أهمية التركيز على هذا الفرد.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدير الشركة الخاصة لمنطقة بجاية من الجانب الإداري. من هنا اهتمت في المقام الأول إلى نبذته الاجتماعية والمهنية (الجنس, العمر, الأصل, التدريب والتجربة المهنية) والى نبذته الإدارية (الشخصية الإدارية, المهارات, النمط الإداري و الأدوار). ثم اهتمت إلى ممارساته الإدارية (التخطيط, الإستراتيجية, اتخاذ القرارات, التنظيم, جمع المعلومات و المراقبة).

النتائج المحصل عليها سمحت بالتعرف على الخصائص العامة للنبذة الذاتية للمدير في الشركات الخاصة لمنطقة بجاية موفقه في عمليات إدارة الأعمال و درجة إضفاء الطابع الرسمي على ممارساته.

أدى هذا البحث إلى التعرف على نوعين من المدراء المدير المالك و المدير الموظف اللذان يختصان بنبذة و ممارسات محددة.

**الكلمات المفتاحية:** *المدير المالك, المدير الموظف, النبذة الإدارية, الممارسات الإدارية, الشركة الخاصة.*