

L'entrepreneur dans l'exercice de sa fonction de dirigeant : profil managérial et pratiques.

Cas de quelques entreprises de la wilaya de Bejaia.

BAGDI Aicha – Doctorante

HEC Alger, Maitre assistante- (MAA), Université Abderrahmane Mira de Bejaia – faculté SEGC-
Laboratoire Recherche en management et techniques quantitatives (RMTQ),
adaicha.bagdi@gmail.com

Résumé : L'entrepreneur est un personnage en vogue dans la société moderne, considéré par Schumpeter (1935) comme la pierre angulaire du progrès technique. En Algérie cet acteur a été longtemps marginalisé au profit du cadre de la grande entreprise publique. Dans une logique de développement de l'économie, l'Etat s'est vu contraint de libéraliser le secteur privé qui connut une ascension fulgurante mettant ainsi l'entrepreneur au cœur du progrès économique. De par cette étude, nous aspirons à connaître les caractéristiques managériales de l'entrepreneur algérien en définissant son profil (personnalité managériale, compétences, style de direction et rôle) et ses pratiques de gestion.

Mots clés : entrepreneur, profil managérial, pratiques managériales.

Abstract : The entrepreneur is a fashionable figure in modern society, described by Schumpeter (1935) as the cornerstone of technical progress. In Algeria, this actor has long been marginalized in favour of the large public enterprise. In a logic of economic development, the gouvernement was forced to liberalize the private sector, which experienced a meteoric rise, thus placing the entrepreneur at the heart of economic progress. Through this study we aspire to know the managerial characteristics of the Algerian entrepreneur by defining his profile (managerial personality, skills, leadership style and role) and his management practices.

Keywords: entrepreneur, managerial profile, managerial practices.

Classification JEL : L26- L29.

1. Introduction

L'Algérie est un pays où il est difficile de parler de management considéré 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.

Toutefois, 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.

Ainsi, 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 dont celles réalisés par M.Madoui (2003)¹ et A.Gillet (2006)².

Dans le cadre de ce papier, notre objectif est d'essayer de connaître l'entrepreneur tant sous son aspect managérial qu'entrepreneurial. D'où l'intérêt de la présente recherche, qui se veut une contribution à la connaissance du profil managérial et des pratiques de ces entrepreneurs au sein de leurs entreprises. Dans cet ordre d'idées, le terme entrepreneur et dirigeant seront utilisés pour désigner le même acteur.

Pour atteindre l'objectif de notre réflexion, nous avons mené une enquête de terrain auprès de 25 entrepreneurs de la région de Bejaia. La collecte de l'information a été faite par le biais d'un test de la personnalité managériale et d'un questionnaire administré en face à face. Puis l'analyse des informations a été réalisée en ayant recours au logiciel Spss statistiques 20.

2. L'entrepreneur en tant que dirigeant

Les recherches ayant eu pour objet d'études ce personnage sont multiples, la plus ancienne des typologies est celle de l'américain Norman Smith (1967) qui, en observant des créateurs d'entreprise, les a classés 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 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.

Et pour les besoins de notre recherche, nous allons essayer de définir l'entrepreneur dans sa fonction de dirigeant. Il est 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. Fillion (1991)³ le décrit comme une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts qui maintient un

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

² 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.

³ 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.18 ;

niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover.

Et Kirzner (1973)¹ a défini l'entrepreneur comme quelqu'un qui exploite les opportunités qui se présentent devant lui en faisant valoir son sens d'alerte, et enfin, pour Casson (1991) de conclure : « un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares ».

Enfin, nous pouvons dire que l'entrepreneur, est un intervenant aussi important qu'omniprésent. Il est à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant. Il 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.

2.1. Le profil managérial

Il est, en effet, difficile de parler d'un seul profil-type de dirigeant. Cela est principalement lié au fait que les dirigeants sont des individus, et chacun de ces individus qualifiés de tel a une personnalité, des compétences distinctes, adoptent des styles managériaux différents et jouent des rôles distincts lors de la gestion de leurs entreprises. 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.

2.2. La personnalité managériale

Le concept de la personnalité est pour (Allport, 1937)² 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. Ce qui nous intéresse, c'est la personnalité managériale des dirigeants, pour la déterminer, nous avons eu recours aux travaux de (Barbon et Moreau, 2013)³ qui la définissent 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. 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 et enfin ses façons 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 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.

1 Kirzner(1973) in M. Dejardin, « l'entrepreneuriat, le territoire et les conditions de leurs dynamiques cumulatives », Colloque « convergences et disparités régionales au sein de l'espace européen », Bruxelles, 2004.

2 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 ;

³ BABRON (F) et MOREAU (N), les 7 talents du manager leader, éditions Vuibert, Paris, 2013

2.3. Les compétences du dirigeant

Pour McClelland (1973), les compétences sont les composantes de la performance associée aux résultats de la vie. « Components of performance associated with clusters of life outcomes ». Et selon Parlier et Gilbert (1992)¹, 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.

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). En effet, la compétence est indissociable de l'action (Veltz P., et Zarifian, Ph., 1994). 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. Depuis plus de trois décennies, le concept de compétence est largement utilisé dans le domaine du management. En somme, le management de l'entreprise requiert un certain nombre de connaissances et de compétences dont dépend son succès.

Les travaux de Boyatzis (1982)² ont mené 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. Elle est considérée à cet effet par Lorino (2000), comme étant la source de la valeur. Dans ses travaux sur la compétence, Durand (2000) distingue trois dimensions à la base de ce concept : les connaissances ou le savoir, les pratiques ou le savoir-faire et les attitudes ou le savoir-être.

Dans cette ligne de compte, nous allons procéder à l'identification des différentes compétences indispensables au dirigeant 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 (Bénédict, Boughattas et Schmitt, 2007). Ainsi, Katz (1974) détermine trois familles de compétences concernant le gestionnaire efficace, la typologie que nous avons retenu dans notre étude : 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), les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systématique) et les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

2.4. Le style managérial

Chaque dirigeant adopte un style de management bien différent pour diriger ses collaborateurs. Les styles de management s'identifient-ils simplement à l'homme (personnalité) ou expriment-ils uniquement la pensée de l'homme (comportement) ? Le champ d'étude sur les styles de management dans les organisations n'est pas nouveau (Muller 2004). 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

¹ 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.26.

² AOUNI (Z), SURLEMONT (B) : Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive, 5ème congrès international de l'académie de l'entreprenariat, P.05

théories contingentes (Lorsch et Lawrence 1967, Fiedler 1967, Hersey et Blamchard 1973, Vroom et Yetton 1973, Mintzberg 1973).

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 » 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 Werdinius 1989, Calori et De Woot 1994, Stewart et al. 1994, House et Javidan 2002) qui défendent l'approche de contingence.

Le caractère éparpillé 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 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.

Pour déterminer le style managérial des dirigeants de notre échantillon, nous avons choisi de nous appuyer sur la synthèse de Daniel Goleman sur les différents styles de leadership qui, en se basant sur la caractéristique de l'intelligence émotionnelle, distingue six styles différents de leadership qui sont : le style coercitif, le style autoritaire, le style affectif, le style démocratique, le style meneur et enfin le style coach.

2.5. Les rôles du dirigeant

Différentes recherches ont été menées sur ce sujet, ainsi, pour Strong (1965) 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 posez 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).

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). Ils décrivent donc le travail du manager à l'aide d'un ensemble de fonctions composites. Le père de cette école, Henry Fayol, présente 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 intitulés : POPDCORB (Planification, Organisation, Personnel, Direction, Coordination, Rapport et Budget).

Pour déterminer les rôles des dirigeants interrogés dans notre enquête, nous avons choisi d'opter pour la typologie de Mintzberg (1986) qui définit 10 rôles. Celui-ci 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. Information qui, à son tour, permet au manager de formuler des décisions et des stratégies pour son unité. Dès lors, le travail du manager, peut être décrit soit comme un ensemble organisé de comportements associés à un statut, soit comme un ensemble de rôles, la conception choisie ici. Ainsi, l'autorité formelle engendre trois rôles de relation (représentant, leader et agent de liaison), qui engendrent à leur tour trois rôles d'information (pilote,

diffuseur, porte-parole). Ces deux ensembles de rôles permettent au manager de jouer quatre rôles de décision (entrepreneur gestionnaire de crises, gestionnaire des ressources et négociateur).

3. Les pratiques managériales : contenu et conception

Dans leurs travaux Tabatoni et Jarniou (1975) 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. Dans ce qui suit, nous définirons ces systèmes de gestion en mettant l'accent sur la position et le rôle du manager-dirigeant dans le fonctionnement de chacun d'entre eux.

3.1. Le système de finalisation

Selon Tabatoni et Jarniou (1975) : « Le systèmes de finalisation sont les processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoires principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs. Selon cette définition nous pouvons décomposer le système de finalisation en trois sous-systèmes qui sont : la planification, les orientations stratégiques et la prise de décision.

3.2. La planification

« La planification consiste à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction » (Mintzberg, 1982). Ainsi, la planification est le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. Et selon ce même auteur, le manager-dirigeant ne se charge pas de l'activité de planification. 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 (Mintzberg, 1982).

3.3. Les orientations stratégiques

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 ressources ne doit pas être constamment remise en cause et elle se doit d'impliquer l'ensemble de l'organisation (FRÉRY, 2007)¹ et en particulier le dirigeant. Ainsi, selon le courant de la stratégie comme pratique « strategy as practice », popularisé notamment par Richard Whittington (2004), 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. Delà, nous avons estimé nécessaire d'aborder alors la relation entre la vision et la stratégie dont, selon Gluck (1984), la vision se différencie de la stratégie en ce qu'elle constitue un guide.

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

Beauchamp (2001) 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 ».

Ainsi, la stratégie de l'entreprise est en lien étroit avec celle de son manager-dirigeant.

3.4. 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). Par conséquent, celle-ci est ancrée au cœur de l'activité et de l'identité managériales (Detchessahar et Grevin, 2009 ; Ughetto, 2007)¹. 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) 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 ce 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 propres au manager-dirigeant.

3.5. Le système d'organisation

Le système d'organisation constitue l'infrastructure des systèmes de gestion (Tabatoni ; Jarniou, 1975). En somme, le système d'organisation comprend toutes les procédures et relations, qui dans la pratique, assurent la spécialisation des fonctions et leur coordination, que ces procédures et relations aient été formellement instituées ou non. Aussi, comme le définit (Mintzberg 1982) : « 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 ».

Pour connaître les pratiques organisationnelles des entreprises 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)².

3.6. 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. 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)³. 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

¹ CHANNEL (V) : La stratégie en pratiques, publié dans "Management, fondements et renouvellements, Géraldine Schmidt (Ed.) (2008) 42-50, P 06 ;

² 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.

³ 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, p.4;

des participants pour atteindre le bon fonctionnement d'un dispositif. 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 à partir des éclaircissements donnés sur le système d'animation, ce dernier peut être décomposé en un ensemble d'actions : la motivation, la communication et la coordination.

3.7. Le système d'information

Pour que les quatre systèmes que nous venons d'exposer fonctionnent de manière efficace, un bon système d'information sera nécessaire. 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)¹. Une deuxième définition plus élargie est proposée par Robert Reix (2005)² ; 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 ».

Concernant la position des managers-dirigeants dans ce système, Rockart et Crescenzi (1984)³, ont déclaré que ces derniers 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 ». Car, celui-ci est un véritable système nerveux de l'entreprise (CIGREF, 2005).

3.8. Le système de contrôle

Enfin la dernière étape des processus de gestion, qui est le contrôle de gestion, est considéré comme difficile à définir précisément. L'une des premières définitions structurées du contrôle de gestion est due à R.N. Anthony, professeur à Harvard (Bouquin, 2001) 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)⁴. 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. Dès 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).

Après avoir défini le cadre théorique de cette enquête, nous présenterons les résultats obtenus. Mais avant, nous avons jugé nécessaire de faire une brève rétrospective sur les typologies de l'entrepreneur algérien.

¹ 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 ;

² REIX (R) : Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 5ème édition, p.3 ;

²KNAUF (A), op.cit, p.08.

³ BARLETTE (Y) : Vers une implication et une action des dirigeants de PME dans la sécurité de leur système d'information, p. 277-306.

⁴ BERLAND (N) : Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr. p.15 ;

4. Les typologies de l'entrepreneur algérien

Identifié souvent comme étant à la fois le propriétaire et le dirigeant, il sera alors qualifié 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 :

4.1. 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 »¹. Alors que pour sa part Gillet parle tout simplement d'anciens cadres de l'entreprise publique².

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 sa 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.

4.2. Les contraintes 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 contraintes », ou, 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 a choisi pour la plupart de créer son entreprise dans un secteur proche de son domaine de compétences, en mobilisant les économies personnelles ou familiales.

4.3. Les migrants

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, ingénieur, etc.)

¹ MADOUÏ (M), op.cit, p.166

² GILLET (A), op.cit, p. 130

et surtout suffisamment d'argent constituant le capital de leur propre affaire, ont vu dans 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).

4.4. 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 :

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 issus du même village.

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.

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.

4.5. Le propriétaire dirigeant de tradition entrepreneuriale¹

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 où 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.

5. Les résultats de l'enquête

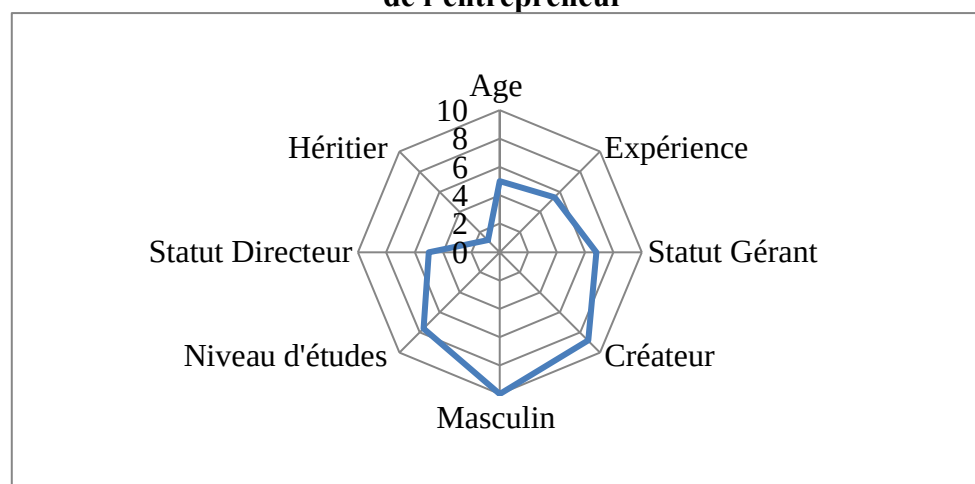
5.1. Le profil socioprofessionnel e l'entrepreneur

Les entrepreneurs de notre échantillon sont de sexe masculin, âgés pour la plupart entre 36 et 56 ans. 92% 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. ils ont acquis une

¹ GILLET (A), op.cit, p.132 ;

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.

Graphique n° 1 : Représentation graphique du profil socioprofessionnel de l'entrepreneur



Source : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015

5.2. Le profil managérial de l'entrepreneur

Nous pouvons synthétiser le profil managérial du dirigeant-propriétaire comme suit :

Ce dernier se révèle avoir comme caractère principal de sa personnalité managériale de leader d'animateur et d'entrepreneur. 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.

Il possède des compétences :

- Techniques : techniques financières, méthodes d'organisation, compétences marketing et commerciales.
- Conceptuelles : la prise de décision, vision et intuition. Ainsi, il estime nécessaire d'avoir le flair des affaires, surtout en Algérie E01 : « soit on a de la vision et de l'intuition, soit on disparaît », ce qui mène pour la plupart d'entre eux à une meilleure identification des opportunités ;
- Interpersonnelles : incitation et motivation des collaborateurs, animation et communication.

Son management est orienté vers la croissance de l'entreprise. Il aspire à accroître ses parts de marché et à élargir le champ de son activité. Ainsi, l'un des managers rencontrés nous a confié qu'il travaille sur un nouveau projet, E20 : « on est en train de construire une usine pour fabriquer certains produits jusqu'à maintenant importés ».

Il adopte un style de direction démocratique dans une logique de consultation, selon E19 : « j'essaie toujours de les consulter puis je tranche ». Bien qu'il y est parmi eux ceux qui affirment être obligés d'adopter le style autoritaire, dans certaines situations, ce qui est dû, selon E04, au fait que « mon attitude est reliée au profil du salarié algérien qui a tendance à être un suiveur ».

Concernant son rôle au sein de l'entreprise, la synthèse des résultats de notre enquête est loin d'être l'énumération des quatre fonctions classiques définies par Fayol (1916). Or, chacun des dirigeants 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 ».

D'autres, parlent d'élaboration de la stratégie et du contrôle des activités.

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.

Quant aux rôles définis par Mintzberg, ce dernier est un entrepreneur, leader, pilote, représentant et négociateur.

5.3. Les pratiques managériales

Dans ce point nous allons présenter les pratiques de gestion de l'entrepreneur de notre échantillon selon les cinq systèmes définis auparavant.

- Le système de finalisation

La planification :

Le dirigeant a toujours été considéré comme étant au cœur du processus de planification. Ainsi, seulement cinq (05) ont délégué cette tâche à une structure spécialisée ; pour les 20 restants, 64% (16) s'en chargent eux même, quatre (04) le font en collaboration avec l'équipe dirigeante (DFC, DC, DT...). 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.

Nous constatons alors à première vue, que ce dirigeant 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

- La vision stratégique :

24/25 affirment avoir une vision stratégique parmi lesquels neuf (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.

Pour la majorité de ces dirigeants, la vision consiste à être pérenne sur le marché mais surtout à développer l'entreprise. Ainsi, pour plus de la moitié d'entre eux, celle-ci se situe sur un horizon de 1 à 3 ans.

De ce fait, nous retiendrons que les 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.

- La prise de décision :

La moitié de ces dirigeants déclare 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-mêmes. Comme l'a spécifié le DRH d'une des entreprises : « la décision finale lui revient toujours ». Pour ce qui est de l'importance accordée à l'avis de la famille, seulement onze (11) la qualifie de faible, les 14 restant le qualifient pour la moitié de très élevé.

- Le système d'organisation :

Dans cette catégorie, 20 affirment avoir une structure claire dont les règles sont écrites. Pour l'organigramme, seuls 18 ont en un.

- Le système d'animation :

23 de ces dirigeants 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.

- La collecte d'information :

Plus de la moitié des enquêtés déclare ne pas être les seuls concernés par cette tâche. La majorité d'entre eux font appel à leur réseau relationnel ; ainsi, selon E01 : « il faut avoir un bon réseau relationnel et savoir l'entretenir...ce qui vous permettra d'aller plus vite ». Mais également ils ont recours à la veille qui est très basique (journaux, site, réseaux sociaux...).

- Le système de contrôle :

Il n'y en a que huit (08) qui se chargent eux même du contrôle. Pour les dix-sept (17) autres, trois (03) l'ont délégué, les restants le font en collaboration avec l'équipe dirigeante. Quant à l'existence d'une démarche, seize (16) affirment en avoir mis une en place.

Pour conclure, nous constatons que bien que les pratiques managériales de ces deux types de manager ne soient pas très divergentes, il reste qu'il faut souligner que le manager-dirigeant salarié tend plus à la délégation et à la formalisation que le manager-dirigeant propriétaire.

6. Synthèse sur les forces et faiblesses de l'entrepreneur algérien

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 composant leurs profils et leurs pratiques de gestion.

	Forces	Faiblesses
LA FORMATION	L'obtention d'un diplôme supérieur Formation dans le domaine de gestion	Manque de consistance de la formation reçue et sa diversité dans le domaine de la gestion
EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	Connaissance du monde du travail avant de devenir dirigeant	Connaissance du monde du travail avant de devenir dirigeant
LA PERSONNALITÉ MANAGÉRIALE	Orienter vers l'action et le lien et le leadership	Ne met pas assez en avant le caractère innovateur.
COMPÉTENCES ET POTENTIEL	Maîtrise des compétences marketing et commerciales Bon sens de la prise de décision et compétences en matière d'animation et d'incitation des collaborateurs.	Favoriser l'intuition à l'analyse Manque de perspectives stratégique à long termes
LE STYLE MANAGÉRIAL	Style démocratique (consultatif) Bonne relation avec le personnel	Manque de délégation. Avide de pouvoir N'accorde pas d'initiative Manque de confiance envers les subordonnés
LES ROLES	Est un leader et entrepreneur, un initiateur du changement Incarné le rôle de coordinateur et de pilote	Se confine dans son rôle d'agent de décision Négligence de certains rôles informationnels et interpersonnels tels ceux de : diffuseur, d'agent de liaison, de porte-parole.

LES PRATIQUES DE GESTION	Se basent de plus en plus sur les statistiques d'études réalisées au préalable. Orienter sur la croissance de l'entreprise	Manque de formalisation Accordent toujours plus d'importance à l'intuition L'improvisation dans la gestion quotidienne. La difficulté à maîtriser son temps 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. N'accorde pas l'attention qu'il faut au facteur humain et fait passer le profit en premier.
--------------------------	---	--

Source : Élaboré par nous même à partir des données de l'enquête, Bejaia 2015

Conclusion

En guise de conclusion, nous dirons que l'entrepreneur de notre échantillon possède une personnalité orientée vers l'action et le commandement. Or, bien qu'il adopte un style démocratique, la décision finale lui revient à tout bout de champ. Il aspire à développer son entreprise en optant de plus en plus pour la formalisation de ses pratiques de gestion. Cependant, sa gestion quotidienne reste improvisée et a un comportement plutôt réactif, dans la mesure où il n'anticipe pas les événements de son environnement mais au contraire, il le subit. Aussi, nous constatons que même si ce dernier affirme se baser sur des études et évaluations statistiques réalisées au préalable, il reste que l'intuition occupe toujours une place très importante dans sa gestion. Et cela à cause de l'opacité de l'environnement, du manque de formations en management et de presque l'inexistence d'une culture managériale.

Ainsi, à l'issue de ce travail de recherche, il ressort clairement que l'entrepreneur algérien s'est certainement, amélioré sur bien des domaines. Cela dit, il lui reste encore du chemin à faire pour égaler les grandes figures managériales à l'international.

Bibliographie

1. BABRON (F), MOREAU (N) : « les sept talents du manager leader », éditions Vuibert, Paris, 2013 ;
2. BARABEL (M), MEIER (O) : « Manager : les meilleures pratiques du management », DUNOD, Paris, 2006 ;
3. BERLAND (N) : Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr;
4. MINTZBERG (H) : « Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre », Éditions d'organisation, Paris, France, 1986;
5. 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;
6. REIX (R) : Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 5ème édition ;
7. 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 ;
8. 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
9. 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, février 2012 ;

10. ABDOU(A), BOUCHERF(K) : PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles, Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan, 2004,
11. BARLETTE (Y) : Vers une implication et une action des dirigeants de PME dans la sécurité de leur système d'information, p. 277-306.
12. FILION (LJ) : « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Revue Organisations & Territoires, volume 9, no 1, hiver 2000, p. 5-16;
13. 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 ;
14. GOLEMAN (D) : Impact et efficacité des différents styles de leadership, Harvard Business Review « style de leaders », éditions d'organisation, 2002 ;
15. LÉVY (JF) : « Etat de l'art sur la notion de compétence », Institut National de Recherche Pédagogique, Département TECNE, Montrouge France ;
16. LOUË (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> ;
17. 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>;
18. MADOUÏ (M) : Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie, entrepreneurs magrébins, terrain en développement, Edition Karthala – IRMC ; 2011 ;
19. RAVELEAU (B) : « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », 5ème congrès international de l'académie et de l'entrepreneuriat ;
20. 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 ;
21. AOUNI (Z), SURLEMONT (B) : Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive, 5ème congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat ;
22. BAYAD (M), BOUGHATTAS (Y), SCHMITT (C) : « démarche d'identification et évaluation : approche par référentiel compétences », 5ème congrès international de l'entrepreneuriat ;
23. CHANNEL (V), « La stratégie en pratiques », publié dans "Management, fondements et renouvellements, Géraldine Schmidt (Ed.), 42-50, (2008) ;
24. FRÉVY, (F) Le dirigeant stratège, Comités exécutif : voyage au centre de la dirigeance, EYROLLES, éditions d'organisation, (2007) ;
25. 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, Journée sur les systèmes d'information, (2005) ;
26. 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,
27. OULD SIDI (A) : Management et système d'organisation, DEA d'analyse économique et quantitative, université de Gaston Berger Saint-Louis, Sénégal 2004. Disponible sur : www.memoireenligne.com.