

LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EN ALGERIE UNE ADAPTATION DU MODELE DE GARTNER

Wassila **TABET-AOUEL LACHACHI***

Résumé :

La dimension processuelle reste une approche incontournable car multidisciplinaire pour étudier le phénomène entrepreneurial (Messaghem et Sammut 2011), en effet Gartner en 1985, proposait des notions d'ordre sociologique, et culturel mais aussi des dimensions environnementales dans la réflexion entrepreneuriale.

De ce fait, notre ambition, à travers cette recherche est, d'étudier le processus entrepreneurial en Algérie inspire du modèle de Gartner qui permet une meilleure analyse à travers une démarche qualitative (les entretiens semi directifs) sur un échantillon de 30 entrepreneurs de Tlemcen qui répondront aux questionnements suivants :

1. Dans le système macro-économique, quelles conditions d'appel sont pour l'entrepreneur algérien, suffisamment opportunistes pour enclencher un processus favorable à l'initiative et au développement
2. Dans ces fonctions managériales, quelles prédispositions ou aptitudes doivent être valorisées ?
3. Dans son milieu culturel l'entrepreneur algérien, a-t-il les capacités de séculariser certaines valeurs indispensables à ses initiatives pour apparaître comme un modèle d'action ?

Mots clés : Processus entrepreneurial, PME, Entrepreneuriat familial, Climat des affaires en Algérie, Stratégies entrepreneuriales,

Classification JEL : P26.

* Professeure en sciences économiques. Université de TLEMCEM (ALGERIE),
tabet_wassila@yahoo.fr

Introduction

Les nombreux programmes de création et de promotion des entreprises en Algérie ont en effet réussi à constituer un tissu de PME, mais qui sont loin de refléter les grandes ambitions politiques puisque le secteur des hydrocarbures reste encore le seul qui génère 98% des richesses du pays.

Une enquête réalisée par la banque mondiale et l'office national des statistiques en 2005 puis en 2011, sur un échantillon de 536 PME a recensé les principaux obstacles à l'investissement, dont les difficultés d'accès au financement bancaire, des barrières administratives très contraignantes, un accès limité à l'information, un marché du travail rigide, une infrastructure inadéquate, un système juridique et judiciaire inefficace. Ajoutons à ces obstacles, les propres valeurs de l'entrepreneur à l'égard de son indépendance et l'indépendance financière de sa PME, sa conception de la croissance de son entreprise et enfin la perception du risque et sa relation avec la tradition familiale.

En l'occurrence, la gestion des PME en Algérie selon plusieurs études reste sous l'emprise des facteurs sociaux et culturels et notamment religieux (R. Gendarme, 1959, Madoui, 2004, Gillet, 2004, Tabet, 2006).

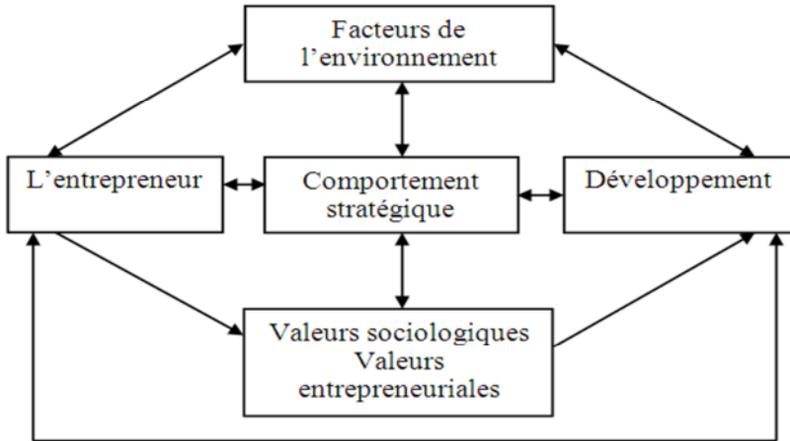
L'entreprise ne serait pas distante des intérêts et des pressions de son environnement familial et social. Entrepreneurs et PME algériennes s'influencent mutuellement cela aboutit à un type spécifique du processus entrepreneurial.

Aussi, nous nous proposons dans cette recherche de nous baser sur des éléments théoriques de la problématique de l'Entrepreneuriat notamment ce qui a attiré au processus entrepreneurial dans un premier temps afin de comprendre d'abord la nature des relations s'établissant entre des éléments « déterminants » rentrant dans le modèle d'approche de l'Entrepreneuriat de Gartner. Ensuite, mettre en évidence le degré d'influence des éléments étudiés sur les actions de l'entrepreneur algérien à travers des entretiens réalisés avec 30 entrepreneurs de la région de Tlemcen.

Pour ce faire, notre démarche est exclusivement qualitative car elle implique d'intégrer quatre complexes de variables (construits théoriques) jugées susceptibles de rendre compte de la manière avec laquelle le processus entrepreneurial est mis en exergue.

- Valeurs et attitudes des entrepreneurs
- Contexte et environnement de l'entrepreneur
- Objectifs et comportements des entrepreneurs
- Orientation stratégique de l'entrepreneur

Voir schéma : Cadre général de l'étude



Pris ensemble, ces éléments sont susceptibles de nous fournir des interprétations sur le processus entrepreneurial en Algérie engendrées par la représentation que l'entrepreneur se fait de son environnement (Verstraete, 1999, Fayolle, 2004). Dès lors, les choix stratégiques sont étroitement subordonnés à la capacité que manifeste ce dernier à structurer d'abord, à légitimer ensuite sa propre vision du monde. Ce qui pose le problème de savoir si les facteurs de contingence exercent un impact direct sur l'entrepreneur ou à travers leurs perceptions (Mintzberg 1992, 2004).

Dans cette perspective, il est légitime de supposer que le succès aussi bien que l'échec d'une PME, peuvent sinon globalement ou du moins en partie être imputable à son noyau stratégique, l'entrepreneur.

Manifestement, les réponses à ces questions vont nous orienter vers, les objectifs, les valeurs et les attitudes de nos entrepreneurs susceptibles de nous éclairer sur le développement du processus entrepreneurial en Algérie.

1. Le processus entrepreneurial

Le processus entrepreneurial est considéré comme élément essentiel de la démarche entrepreneuriale. De nombreux auteurs se sont intéressés à ce concept. Van de Ven en 2000, insiste sur la relation causale entre variables dépendantes et indépendantes à travers le temps. Fayolle en 2004, insiste sur l'influence dialogique individu – projet. Une autre vision proposée par Lorino et Tarondeau, en 2006 intègre les compétences de l'entrepreneur dans le processus entrepreneurial. Une approche très récente de (Messaghem et Sammut, 2011) basée sur les travaux de Gartner en 1988, considère que « le processus entrepreneurial se fonde sur la dialogique individu-projet qui est elle-même en interaction perpétuelle avec l'environnement ». Dans cette optique, l'environnement est une source d'opportunités et de menaces pour l'Entrepreneuriat.

En effet, l'environnement agit sur l'entrepreneur et son entreprise dans le temps à travers des relations proactives, caractérisées par des comportements issus non seulement de conditions internes mais aussi par d'autres externes fortement complexes et dynamiques.

C'est pourquoi la survie des deux (entrepreneur-PME), doit être considérée comme un sous-produit de diverses influences qui ne pourraient être saisies raisonnablement qu'en intégrant et acceptant la multi dimensionnalité du phénomène (action-réaction).

L'analyse de Greiner reprise par Vargas en 1984, repose sur le fait que l'évolution du processus entrepreneurial se fait rarement de façon linéaire ou cumulative, et que chaque situation à laquelle doit faire face l'entrepreneur reste unique. C'est pour cela que les solutions restent en étroite relation avec les aptitudes, les valeurs personnelles et les objectifs de l'entrepreneur.

La réussite de l'Entrepreneuriat dans un pays, est approchée donc dans une perspective plurielle faisant des valeurs des entrepreneurs dirigeants, des choix stratégiques et des influences de l'environnement les principaux déterminants.

1.1. Le modèle de Gartner, un cadre de référence

Bien que la réalité de l'Entrepreneuriat ne puisse être saisie dans sa totalité par un seul modèle mais la connaissance du processus entrepreneurial exige une compréhension à travers une synthétisation des phénomènes mis en relation à ce propos, deux modèles ont

marqué la recherche en Entrepreneuriat. Le premier met en avant l'émergence organisationnelle, (Gartner en 1985, ou encore le phénomène entrepreneurial de Verstraete en 2002. Le second, plus axé sur la notion d'opportunité entrepreneuriale Shane en 2003, et Messaghem en 2006).

Dans le cas de notre étude, le modèle de Gartner semble le plus approprié, car il permet une meilleure compréhension de l'émergence entrepreneuriale dans ces quatre dimensions regroupées en un ensemble de variables au nombre de 53, elles sont en perpétuelle interaction de façon indépendantes d'abord, ensemble ensuite, ce qui constitue l'originalité de ce modèle.

Variabes Individuelles (8) : besoin de réussite, lieu de contrôle, tendance a la prise de risques, satisfaction au travail, expérience professionnelle antérieure, parents entrepreneurs, âge, éducation.

Variabes Environnementales (22) : disponibilité du capital risque, présence d'entrepreneurs expérimentés, main d'œuvre qualifiée, présence de fournisseurs, présence de clients ou de

nouveaux marchés, influence gouvernementale, proximité d'université, disponibilité de terrain et d'équipement, présence de moyen de transport, attitude de la population environnante, disponibilité de services de soutien, condition de vie, grande diversité de l'emploi et de l'industrie, pourcentage élevé d'immigrants récents dans la population, importante base industrielle, zone urbaine plus importante, disponibilité de ressources financières, barrières à l'entrée, rivalité entre les concurrents existants, pression des produits de substitution, pouvoir de négociation des acheteurs, pouvoir de négociation des fournisseurs.

Variabes Organisationnelles (17) : domination par les coûts, différenciation, focalisation, le nouveau produit ou service, concurrence parallèle, entrée sur le marché par la franchise, transfert géographiques, manque d'approvisionnement, exploitation des ressources inutilisées, contrats clients, devenir une source de recours, associations, licences, abandon d'un marché, vente d'une division, achat favorisé par le gouvernement, changement des règles administratives.

Variabes Processuelles (6) : l'entrepreneur identifie une possibilité d'affaire, accumule des ressources, propose au marché des produits et

des services, produit le produit, construit une organisation, et il répond au gouvernement et à la société.

Selon cette approche qui s'inscrit dans le courant de la contingence, toute action d'un individu est susceptible d'agir sur sa trajectoire existentielle et de le conduire à vivre de nouvelles expériences. Celles-ci donnent lieu à de nouvelles interprétations (Moliner, 1988) permettant de modifier l'image qu'il se fait d'un objet dans son ensemble.

La position qu'occupe l'individu agit de façon à modifier sa position, d'autres informations lui parviennent relatives aux registres conventionnels et aux représentations en vigueur dans l'environnement dans lequel il se positionne.

S'il les intègre, alors les représentations qu'il a des objets sont susceptibles de changer. Il convient donc d'intégrer ces deux dimensions qui sont la position de l'acteur et ses actions pour un cadre d'action dans le réel.

L'entrepreneur par cette action façonne son organisation selon la perception qu'il a afin de réduire l'incertitude, en se dotant de repères et de modèles accessibles à l'entreprise.

Dans cette optique, la notion de l'entrepreneur est envisagée dans sa globalité c'est-à-dire au sein de l'action et de la réaction.

2. Le processus entrepreneurial en Algérie

2.1. Variables processuelles

L'Entrepreneuriat apparaît simultanément comme le produit et le producteur d'une culture (Assala et Tounes, 2007). L'entrepreneur est, non seulement extrêmement productif par ses fonctions économiques, mais aussi porteur d'un mode de codification des conduites, par la façon dont il parvient à faire accepter son rôle social comme une valeur reconnue, en concordance avec le système social traditionnel (Haddad BK, 1992).

C'est lui qui entraînera, avec succès ou non, cette relecture du système de valeurs qui permet cette transmutation du sacré dans la sphère économique.

En l'occurrence, le comportement de l'entrepreneur ne peut se couper de la structure sociale. En effet, l'action économique est encadrée dans les relations sociales (Ould Sadegh, 1997), des éléments comme l'environnement, la famille, la religion jouent un grand rôle dans la compréhension de la figure de l'entrepreneur (Gillet

et Madoui, 2004). Certains auteurs¹ contemporains en s'inspirant des idées de Max Weber, considèrent que les pays en voie de développement et plus particulièrement le monde musulman sont dans cette situation à cause de la religion ou de la culture qui ne favorise pas le développement économique.

A son instar, Jacques Austruy² bien qu'il émette des doutes à propos de la thèse « Webernienne » quand il s'agit de l'occident, la considère au contraire pleinement valable pour l'islam, car ici « l'efficacité ne doit pas naître à côté du domaine spirituel (ou contre lui), mais plutôt en s'inspirant de la puissance même de la révélation ».

2.1.1. Culture, religion, et Entrepreneuriat

L'entrepreneur algérien, évolue dans un environnement arabomusulman, et se retrouve nécessairement influencé par les principes de la religion musulmane, concernant d'abord, la perception du travail, le partage des biens, le taux d'intérêt, et l'intérêt de la communauté.

La PME privée en Algérie, se caractérise par la détention du capital par une ou plusieurs personnes, le propriétaire donc occupe plusieurs fonctions puisqu'il est à la fois, le dirigeant, et le détenteur du capital. En effet, le rôle économique de l'entreprise est perçu d'abord dans le rôle social de cette dernière dans le sens où, le travail se fait dans le réseau familial. En effet dans de nombreuses sphères de la gestion de leurs entreprises, organisation interne, gestion des salariés, partage des biens et des richesses, les entrepreneurs algériens se situent plus dans une dynamique sociale appartenant à la société, ce qui aboutit à un type spécifique de processus entrepreneurial.

La plupart des études effectuées dans ce sens³ ont montré que les différentes figures de l'entrepreneur Algérien partagent une même réalité, le réseau social et familial dans la création d'abord et le fonctionnement de l'entreprise ensuite. En effet, la création et le développement d'entreprises en Algérie, sont souvent corrélés à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille, du clan, et la

¹ André Marchal « Systèmes et structures économiques » Paris 1959, cité par R. Hilam.

² Austruy « L'islam face au développement économique » Paris 1961, P19

³ Bouyacoub2004, Menguelti 2006, Tabet, 2006, Belmihoub 2006.

prégnance de la préservation des relations familiales et des réseaux sociaux (Anne Gillet et Madoui, 2003).

Selon les préceptes de la religion musulmane, l'entreprise doit profiter à la communauté et pas seulement au chef d'entreprise. En effet, la réussite d'un entrepreneur est réelle si à travers, son entreprise, et ses activités il aide les familles ou la communauté.

En Algérie, à l'instar des autres pays musulmans, c'est une honte si un entrepreneur avait de l'argent, et n'en faisait pas profiter un proche dans le besoin. Aussi, le recrutement se fait plus sur des bases relationnelles, loin de la logique de compétences et de qualifications⁴. D'un autre côté, beaucoup d'entrepreneurs recrutent des anciens cadres d'entreprises publiques qui ont été dissoutes, et gagner ainsi du temps et de l'argent pour leur formation. Retenir il faut également la conception qu'a l'entrepreneur algérien vis-à-vis du travail. Le travail dans la religion musulmane est assimilé à la prière. Il ne se résume pas seulement à la création de richesse mais au partage des mêmes objectifs et valeurs, l'esprit d'équipe et d'aide sociale (Madoui, 2004).

L'éthique islamique du travail caractérise la société traditionnelle, où le travail dans sa finalité économique est un investissement effectif et affectif total, lorsqu'il est exécuté au plus près des normes islamiques.

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

D'ailleurs, pour les anciens entrepreneurs gérer leur entreprise est aussi comparable à la gestion de la famille, les ouvriers se réfèrent totalement au patron. En effet, l'entreprise dans un sens est une institution clanique et familiale. A. Henni en 1982 puis Bouyacoub en 1998, ont souligné le caractère patriarcal du monde de gestion des petites entreprises en Algérie. Aucune religion n'incite à l'inaction. En

⁴ Etude en 2010 effectuée par Tabet Aoul Wassila sur la pratique de GRH en TPE Algérienne, qui montre que le recrutement se fait exclusivement à travers des réseaux clientélistes.

islam, le célèbre verset coranique dit : « Œuvrez, dieu et les croyants verront votre œuvre ». Ainsi, le calife Omar a dit : « travaillez pour votre vie terrestre comme si vous viviez à jamais et pour votre futur comme si vous mourriez demain ».

L'activité économique, la quête du profit, le commerce et par conséquent la production pour le marché est regardée avec autant de faveur par la tradition que par le Coran.

On rapportait avec attendrissement le goût des affaires qui avait caractérisé le prophète et les Saints Califes, et ses premiers successeurs.

G. Destanne de Bernis, en s'appuyant sur une connaissance directe de la vie rurale tunisienne a montré que : « Si les paysans des pays de l'islam sont effectivement fatalistes, il n'y a là nullement une attitude irrationnelle, mais une juste estimation de l'importance énorme (et décourageante) des facteurs aléatoires qui conditionnent la réussite de leurs efforts ». Il ajoute que « toute civilisation rurale traditionnelle, si l'on entend par là celle qui n'a pas été informée par le progrès technique, baigne dans le fatalisme », Bernis montre bien que le Moyen Age chrétien avait connu la même mentalité pour les mêmes raisons.

Ainsi, les réalités laissent à penser que des phénomènes communs provenant des conditions économiques, politiques et technologiques, sont à l'origine du retard industriel des pays en développement. Ce retard ne serait pas principalement causé par des défauts inhérents aux valeurs et traditions héritées du passé, mais par des défauts résidant dans des réalités vécues et qui empêchent par-là, les individus ayant un esprit d'entreprise de se manifester en passant aux actions créatrices et productrices.

Et c'est peut-être, la raison pour laquelle les entrepreneurs algériens, manifestent leur esprit d'entreprise dans des secteurs où le risque est faible, car menacés à l'intérieur par l'instabilité institutionnelle d'un côté, et par la conjoncture économique souvent défavorable d' autre.

2.2. Variables environnementales

Pour tous les pays concernés par la transition économique, la rupture avec un système façonné par des années d'idéologie politique est très difficile (Ferrier ,2002) et l'Algérie ne manque pas à cette réalité puisque l'Etat se démène entre politiques libérales et

restrictions, cette situation a favorisé l'apparition du secteur informel lequel empêche, l'Entreprenariat à prendre son envol. Ce secteur ne fait que démontrer l'incapacité de l'Etat à instaurer de véritables mécanismes de régulation et de contrôle de l'économie.

Le secteur privé, assure la déconnexion de la rationalité économique et du volontarisme politique. Seul le mode d'organisation et régulation (Mebtoul, 2006)⁵ aide ou au contraire entrave l'efficacité de l'entreprise privée. Car elle suppose la vérité des prix, la démonopolisation et la concurrence et surtout l'efficacité, des institutions en charge des règles du jeu, de la surveillance de leur application et de leur respect par l'ensemble des acteurs économiques. Le rôle de l'Etat est primordial, Autant de marché que possible, autant d'Etat que nécessaire.

Seulement lorsqu'on s'interroge sur le fonctionnement des marchés domestiques algériens, marqués par l'absence de véritables investisseurs (Boumendjel, 2005) pour relancer la machine économique, on s'aperçoit que la sphère commerciale (Bounoua, 2005) reste plus dynamique que la sphère productive.

L'Algérie ne réussit toujours pas à se défaire des dysfonctionnements hérités du système socialiste. Ace dysfonctionnement s'ajouter à, ceux générés par une pléthore de textes législatifs aussi complexes et contradictoires de la transition (N. Grim, 2009). Cette situation traduit un état de malaise et de découragement venant ternir les attentes nées, en son temps, de l'application de l'économie de marché et de l'ouverture. Un constat sévère du FCE,⁶ qui note des pertes de parts de marché, une absence de concertation avec les autorités locales, inflation des matières premières, concurrence déloyale venant du secteur informel, d'importants freins pour mobiliser des crédits, foncier coûteux et entravé par des processus complexes et lourds, ressources humaines difficiles à trouver, pas de visibilité sur le moyen terme.

⁵ A. Mebtoul un expert international, insiste dans de nombreux articles sur la déconnexion entre le conjoncturel et le structurel.

⁶ Forum des chefs d'entreprises algériens, lettre N° 77, février 2008. La plus célèbre organisation, qui regroupe plus d'une centaine d'entreprises, et qui réussit à être la voix du patronat algérien aussi bien au niveau national qu'international.

Les derniers rapports⁷ internationaux semblent mitigés concernant la pratique des affaires en Algérie. Selon le nouveau rapport Doing Business 2010 de la Banque mondiale concernant les réformes menées en 2008/2009, l'Algérie est classée à la 112^{ème} place en matière de facilitation du commerce extérieur sur une liste comportant 121 pays, avec une très mauvaise note de 2.8/7 pour le marché financier. Ce rapport montre que l'Algérie hérite des dernières places en ce qui concerne la sophistication des affaires, le développement technologique, et l'efficacité du marché du travail, ce que confirme aussi le Financial Times LTD, puisque son rapport concernant le climat des affaires en 2009 note que l'Etat algérien émet des signaux négatifs et contradictoires pour ce qui est de la promotion de l'investissement privé national et étranger. L'horizon semble bien sombre pour l'Entrepreneuriat en Algérie, les barrières aux affaires (l'accès au financement, la bureaucratie de l'Etat, la corruption, l'inadéquation de la main d'œuvre) sont si importantes qu'elles risquent d'étouffer le peu de PME qui opèrent dans la sphère réelle en les poussant à aller dans les sphères informelles.

En première conclusion, il ressort que l'Algérie n'a pas su encore instaurer une vraie économie de marché, étant donné que la gestion et la coordination de l'activité économique, ne se réalisent pas selon les principes de la liberté et de la concurrence, ce qui a altéré l'initiative et le processus entrepreneurial.

2.2.1. Les institutions un obstacle majeur

L'ordonnance de 1995 consacre le principe de la liberté des prix en Algérie, définit aussi les règles de la concurrence et interdit les positions dominantes et monopolistes. Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur fut aussi supprimé à partir de 1991, par l'unification des règles d'accès au commerce extérieur pour tous les opérateurs économiques et l'introduction du change partiel pour tous les opérateurs économiques. La loi sur la monnaie et le crédit en 1990 donnait une grande indépendance à la politique monétaire par rapport à la politique budgétaire. De simple élément d'un système financier complètement dominé par le trésor public durant la période

⁷ A.Mebtoul, (Octobre,2009) retrace la situation du secteur financier algérien, et montre les dangers dont regorge cette transition qui dure, une période bien difficile, car elle entrave l'émergence d'un climat des affaires transparent.

de l'économie administrée, la Banque d'Algérie est propulsé au sommet des institutions de l'économie sans qu'aucun mécanisme de transition ne soit mis en place amortissant le choc pour la sphère productive.

Ces différentes réformes qui ont marqué l'espace économique algérien ces vingt dernières années, ne se sont pas répercutées sur la sphère économique. L'interprétation de ce phénomène est liée à la relation entre la politique algérienne et ses institutions. La transformation du régime économique au profit d'un régime productif se fait par rapport au captage de la rente et de sa redistribution. Ce qui a renforcé le caractère archaïque du secteur financier dans lequel les banques publiques ont accumulé des créances douteuses. L'appareil économique algérien demeure coupé en deux grands ensembles. Le premier se réduit à la branche des hydrocarbures et le second regroupe toutes les autres branches de l'économie. Celles-ci sont quasi exclusivement tournées vers le monde intérieur mais dépendent pour une large part de l'extérieur pour leur approvisionnement.

Ceci conforte l'idée, de la domination du capital marchand au sein de la formation sociale algérienne et un sous-développement des forces productives locales. Cependant, le capital marchand dans son essence est d'abord et avant tout la matérialisation de la rente en tant que rapport social (Dahmani, 2004) par conséquent les couches rentières ne peuvent que s'opposer à cette dynamique qui aboutirait à terme la disparition des forces productives locale.

Selon le Doing business (2010), l'Algérie est classée la 150^{ème} place en matière de création d'entreprises, et occupe la 138^{ème} position pour l'obtention d'un crédit sur 183^{ème} pays. Les institutions de l'Etat sont montrées du doigt, pour cause d'inefficacité, matérialisée par des lenteurs bureaucratiques. La création d'entreprises reste souvent otage d'un nombre de procédures, ce qui ouvre la voie à la malversation, la corruption et les pratiques informelles. Parce que les pratiques de corruption à tous les niveaux ont connu une très nette explosion (Doing Business ,2011) par rapport à 2008, l'Algérie chute de 3,2 à 2,8 sur 10 et de la 92ème place en 2008 à la 111ème en 2009. Tous les analystes du risque corruption et les experts du climat des affaires considèrent qu'un score inférieur à 3 sur 10 signifie un haut niveau de corruption au sein des institutions de l'Etat.

2.3. Variables individuelles et, organisationnelles

Les PME récemment créés, s'activent dans le secteur tertiaire, commerce et service et se caractérisent par leurs aspects communautaires, où l'unité de production se confond largement avec la cellule familiale, et la dimension humaine devient indissociable de la logique économique. L'Entrepreneuriat algérien alors s'exprime par des formes de solidarité familiales, culturelles et religieuses⁸. Cette réalité est souvent une contrainte pour l'entrepreneur, car elle l'enferme dans un sorte de conservatisme et d'indépendance vis à vis de l'extérieur, ce qui peut remettre en cause la croissance de son entreprise (Bouyacoub, 2004, Tabet et Kerzabi, 2009). Plusieurs études sur la PME privée (Tablet, 2006,2010)⁹ algérienne confirment certaines réalités :

Le mode de management des entrepreneurs est basé sur un style autoritaire caractérisé par une forte autorité et une activité soutenue, associée à l'exercice du pouvoir et à la volonté de contrôler au maximum.

La volonté de l'entrepreneur algérien à rester indépendant prime par rapport à tout projet de croissance de son entreprise (Ceci peut s'expliquer par une mauvaise maîtrise de son marché étant donné que les produits ne franchissent pas le local).

Les PME productives, sont entièrement intégrées, n'ont aucun contrat de sous-traitance, fonctionnent, plus sur stocks que sur des commandes, c'est-à-dire une méconnaissance de la demande réelle.

Concernant, le financement à court terme, la plupart des entreprises sont quotidiennement confrontées à d'énormes besoins en fonds de roulement du fait de l'insuffisance des fonds propres.

Ces nombreuses difficultés constituent un véritable goulot d'étranglement pour nos entrepreneurs, puisqu'ils ont d'une part déjà un pied trop embourbé dans l'informel¹⁰, (Bounoua, 2003) et sont d'autre part, entravées par le statut juridique de ces entreprises. Le

⁸ Le patron de l'entreprise est vite confondu avec le cheikh de la tribu, selon plusieurs études, Henni (1982), Bouyacoub (2004).

⁹ Plusieurs enquêtes dans le cadre de recherches doctorales, ont été menées au niveau de la Wilaya de Tlemcen, sur une trentaine d'entrepreneurs dont l'objectif était de comprendre leurs orientations stratégiques.

¹⁰ Il consiste en la sous-déclaration concernant les ressources, les ventes et achats sans facturation, la sous-évaluation de l'activité de l'entreprise et la non déclaration de certains éléments.

CNRC¹¹ a recensé que les SARL (société à responsabilité limitée) dominent le paysage des entreprises à hauteur de 50% suivies des EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) avec 31% du total. Le reste (19%) est ainsi reparti entre les autres formes juridiques dont la SPA¹² (Société par actions). Ces statistiques sont d'une importance certaine du fait qu'elles décrivent suffisamment bien le visage de notre appareil de production hors secteur pétrolier. Pourtant des programmes de mises à niveau instaurés par le gouvernement visaient justement à dynamiser l'Entrepreneuriat, en l'initiant aux nouvelles bases de la gestion moderne. Toutefois ces efforts n'ont pas tellement prospéré, parce qu'ils ont occulté les vrais problèmes de l'entreprise algérienne, un construit d'une société économique et sociale.

3. Cadre d'étude et choix des variables

3.1. Méthodologie d'approche

Dans le but de rapprocher le modèle étudié de Gartner à la réalité du terrain, nous avons choisi d'effectuer une enquête sur 30 entrepreneurs de la région de Tlemcen en employant une méthode quantitative dans un premier temps. Tous les items sont mesurés sur une échelle à 5 niveaux allant de « 1 = Pas du tout d'accord » à « 5 = Complètement d'accord ». Les réponses aux différents items sont recodés selon une échelle bipolaire allant de (-2) à 2 ; et la moyenne des réponses à chacun des items est ensuite calculée. La valeur (-2) correspond à l'influence la moins effective et 2 à la plus effective.

Nous avons construit le questionnaire de manière à refléter les quatre groupes de variables qui expliquent le processus entrepreneurial. Notre objectif était tout simplement de déterminer dans quelle mesure, les entrepreneurs que nous avons questionnés intégraient et réagissaient aux variables dans leurs processus entrepreneurial

Le questionnaire se divise en deux parties distinctes :

La première partie recense les caractéristiques sociodémographiques des entrepreneurs (genre, âge, niveau d'instruction, expérience professionnelle précédente) ainsi que les

¹¹ Centre national des registres de commerce

¹² Le marché financier est inopérant avec seulement 5 entreprises, ce qui représente 0.11% du PIB

caractéristiques reliées à l'entreprise elle-même (ancienneté, secteur, nombre d'employés...).

Les calculs de fréquence et des pourcentages sont effectués pour ces variables. Les croisements simples et des tests de ces deux déterminant les relations entre deux variables qualitatives sont effectuées. Les niveaux de $p < 0.1$ sont considérés statistiquement significatives puisque l'échantillon est de petite taille.

Dans un second temps, et dans l'objectif de recouper les données fournies par les entrepreneurs interrogés des entretiens semi directifs ont été nécessaires pour révéler les facteurs ayant contribué positivement ou négativement au processus entrepreneurial notamment,

- Les caractéristiques liées à l'entrepreneur (objectifs, valeurs)
- Les caractéristiques liées à l'entreprise (exercice du pouvoir, prise de décision)
- Les caractéristiques qui ont favorisé la création (famille, opportunité)
- Les caractéristiques se rapportant à la perception de l'environnement (relations avec les institutions)

3.2. Présentation des résultats

Pour une meilleure analyse et pour être le plus proche dans sa multi dimensionnalité du modèle de Gartner, nous avons choisi de présenter nos résultats sous forme de croisement de toutes les variables étudiées. A notre sens, ceci donnera plus de poids à chacune des variables, mais aussi cela nous permettra de comprendre les logiques d'action de l'entrepreneur ce qui nous conduit à déterminer le processus entrepreneurial.

L'âge moyen des entrepreneurs varie de 38 ans à 68 ans. Et la création s'est effectuée entre 1980 et 2000, l'ancienneté moyenne des entreprises est une donnée importante pour évaluer les politiques fonctionnelles, puisqu'elles se situent en phase de consolidation sur leurs marchés. La taille des PME reste majoritairement petite, puisque 70% ne dépassent pas 20 employés. Et ceci conforte la réalité puisque, 97% des PME en Algérie ne dépassent guère le seuil des 9 salariées. Pour ce qui est du niveau d'instruction, 20% des entrepreneurs interrogés, ont un niveau de formation moyenne,

seulement 6% un niveau universitaire, 58% sans niveau, sont autodidactes, ayant appris sur le tas et cela ne constitue en aucun cas un handicap. 56% de ces dirigeants ont eu leur premier emploi au sein de l'entreprise il s'agit des héritiers ex-salariés. Ce détail est important car dans certains cas, bien que la gestion soit désormais assurée par les descendants, le père fondateur est encore très présent dans les décisions de l'entreprise. 20% étaient des commerçants et seulement 3% des fonctionnaires. 37% des chefs d'entreprises interrogés ont suivi une formation technique alors que 43% ont suivi une formation commerciale, 10% seulement ont suivi des cours de management, leurs connaissances linguistiques sont intéressantes puisque 70% des chefs interrogés maîtrisent la langue française et 30% la langue anglaise.

Les PME sont pour la plupart locales et appartiennent à différents secteurs d'activité, seulement on notera une prédominance du secteur du BTP¹³ un secteur qui a connu une forte expansion avec les différents plans de relance de la croissance. Dirigées par leurs créateurs propriétaires ou leurs enfants, ces PME sont d'origine familiale, puisque 84% s'approprient les dividendes et les avantages matériels, comme revenu, alors que 10% s'octroient seulement un salaire. Ceci s'explique d'une part par la propriété du capital soit du dirigeant ou de la famille et d'autre part par le fait que l'entrepreneur privé algérien emprunte relativement peu, par souci d'une plus grande autonomie d'action et aussi par conviction religieuse.

En effet, nous avons voulu comprendre l'impact de la religion sur sa pratique des affaires. La religion est très présente dans la vie des entrepreneurs même les plus jeunes d'entre eux. Elle est perceptible à travers le regard porté sur le travail qu'ils exécutent, c'est un acte religieux avant tout. 64%. 43,34% déclarent ne pas avoir recours à l'emprunt car c'est interdit par la religion, l'autofinancement grâce à l'apport de la famille ou des amis semble être la meilleure solution. 70% s'acquittent de la zakat¹⁴ et du partage du bénéfice au profit de leurs ouvriers et 65% autorisent la pratique de la prière au sein de

¹³ L'Etat s'est retiré, et a laissé place aux entrepreneurs privés, avec des marchés très alléchants, ce qui a engendré de véritables dysfonctionnements.

¹⁴ 4eme principe de l'islam qui consiste à donner, une fois par an, une part déterminée du bénéfice ou d'un patrimoine.

l'entreprise (à condition de ne pas perturber les processus de production).

En ce qui concerne les décisions importantes concernant l'investissement, l'emprunt, le partenariat ou autre, les entrepreneurs interrogés agissent seuls, (60%) sur seulement une appréciation des faits, contre seulement (20%) sur la base d'études approfondies.

Pour 88% des chefs d'entreprise la recherche des financements est une préoccupation permanente, car la production dépend largement des produits de base importés.

Quant aux pratiques fonctionnelles des PME, la petite taille de l'entreprise favorise le manque de formalisme car soucieux de rester indépendants, les dirigeants repoussent toute intrusion externe et préfèrent travailler seuls. Seulement, imputer cet état de fait au seul critère de la taille serait faire preuve de myopie, puisque d'autres facteurs de contingence, selon Garand 1993 sont décisifs, comme le type d'activité, l'environnement social et culturel. Ce qui résume l'activité de la PME à la seule production. Les autres fonctions sont délaissées, et peut se justifier dans le sens où les financements sont rares, ce qui réduit les marges de manœuvre de l'entreprise, le marché déstructuré ne répondant à aucune norme ou règle, pousse à des pratiques quelque peu douteuses, des secteurs quelque peu dépassés ne nécessitant aucune compétence ,d'où une GRH embryonnaire, car par leur ancrage familial, les dirigeants instaurent des relations de travail basées essentiellement sur la confiance et le respect. La croissance est carrément écartée, entravée par la volonté de rester indépendant, en prenant le moins de risque possible, mais aussi, par une absence de vision sur le couple (produit, marché).

La perception des entrepreneurs des éléments qui constituent l'environnement algérien, à savoir, la notion de la concurrence ou la liberté d'initiative ou encore, les rôles des institutions, demeure très intéressante, car beaucoup décèlent des opportunités de création et d'extension, et affirment que la transition a effectivement favorisé et facilité la création d'entreprises, à travers des structures d'appui comme l'ANDI¹⁵, ou l'ANSEJ, seulement, le rôle des institutions reste très flou, en raison d'entraves bureaucratiques à tous les niveaux.

¹⁵ ANDI, agence national pour le développement de l'investissement, ANSEJ, agence nationale pour le soutien des jeunes.

3.3. Emergence entrepreneuriale ou opportunisme vers quel processus entrepreneurial ?

L'interprétation des informations fournies par les entrepreneurs interrogés nous laisse très perplexes quant au processus entrepreneurial. A vrai dire ce qui ressort des propos des entrepreneurs qui ont créés leurs PME dans les années 2000, l'opportunisme l'emporte de loin sur l'émergence entrepreneuriale au premier abord. En l'occurrence le processus entrepreneurial reste très fortement dépendant d'un nombre d'éléments émanant des signaux captés par les entrepreneurs. La perception de ces signaux dépend d'abord de l'encastrement de l'entrepreneur dans sa société.

L'objectif de réalisation de soi à travers sa PME est largement imprégné par des valeurs sociologiques ce qui rend les stratégies de développement très fragiles ce qui a induit un tissu des PME très peu développé et pas du tout intégré à l'économie nationale. Les entrepreneurs agissent seuls et sur des marchés très réduits, ce qui a empêché l'émergence d'une culture entrepreneuriale et qui a inhibé par conséquent, la capacité de prise de risques.

Beaucoup de pratiques continuent à brider l'initiative avec un capital privé familial trop conservateur et peu transparent La PME n'arrive pas à acquérir la taille nécessaire afin d'améliorer ses performances commerciales et techniques qui puissent la conduire vers des actions stratégiques.

Les rôles des propriétaires et des dirigeants ne sont pas clairement définis ce qui peut nuire au bon fonctionnement des relations humaines, surtout lorsque les pouvoirs relevant de la famille interfèrent sur la gestion directe de l'entreprise. Justement, la ressource humaine est aussi l'obstacle auquel se heurte en permanence les PME. Le système de formation algérien perturbé par toutes les réformes qu'il a subis n'est pas en mesure de fournir les ressources humaines de qualité requises pour un bon fonctionnement.

Eu égard aux difficultés de tous ordres qu'ils doivent surmonter au quotidien, le souci des entrepreneurs est de maintenir leurs PME en vie, et c'est pour cela qu'elles restent au stade de TPE. Leurs sorts dépendent largement d'actions à caractère législatif et réglementaire que seul l'Etat est habilité à prendre en leur faveur. Dans cette ambiance peu favorable, seules les PME bien capitalisées à leurs créations peuvent résister à toutes ces défaillances qui engendrent des

coûts faramineux que les PME sans envergure financière et managériale sont incapables d'assumer.

Conclusion

L'observation de l'entrepreneur algérien dans l'exercice de ces fonctions ne peut se détacher de la structure sociale et économique à laquelle il est rattaché. La théorie de contingence illustrée par le modèle de Gartner nous a semblé appropriée dans la compréhension du processus entrepreneurial en Algérie. Car nous avons constaté que le rôle économique de l'entrepreneur est perçu d'abord dans son rôle social dans le sens où tout est organisé autour du réseau familial. Dans de nombreuses sphères de la gestion de leurs entreprises, organisation interne, gestion des salariés, partage des biens et des richesses, les entrepreneurs algériens se situent plus dans une dynamique sociale appartenant à la société. Néanmoins l'environnement économique en Algérie, a aussi contribué à façonner un Entrepreneuriat quelque peu spécifique dans le sens, où il reste à la merci de textes législatifs et des actions de l'Etat en sa faveur. C'est ainsi que, l'interaction dans le temps de toutes les dimensions proposées par le modèle de Gartner a contribué à mieux cerner l'entrepreneur algérien. Les résultats de notre enquête, confortés par des études précédentes, ont permis de conclure que l'entrepreneur est soumis à une double dynamique interne et externe en fonction de ses objectifs, de ses valeurs et compétences personnelles et organisationnelles, il oriente sa PME. Plus l'environnement devient menaçant, moins l'entrepreneur, est en mesure d'assurer une cohérence organisationnelle, au profit d'une cohérence sociale sûre.

Référence bibliographique

- Addi L, (2004).** «Réformes économiques et obstacles politiques» In El Watan, Juin.
- Bender A-F, (2004).** «La gestion des ressources humaines dans les PME», In Cahier du Griot, p. 96-104.
- Boukhari M, (2009).** «Rôle de l'Etat vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : Cas de l'Algérie», Actes de 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, Trois rivières, Mai.
- Bounoua Ch, (2005).** «Inefficacités institutionnelles et Entrepreneuriat : le cas des petites et micro entreprises en Algérie», ouvrage collectif Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation, sous la direction de Bacali.L et dzakat, Cluj-Napuca, les Presses de l'Université technique, Roumanie, pp125-140
- Bounoua Ch, (2003).** «Une approche institutionnelle du processus d'informalisation de l'économie algérienne». Colloque international, Privatisations et dynamiques institutionnelles en Algérie, Université de Picardie dans le cadre de l'année de l'Algérie en France, Amiens, 16-17 octobre, France.
- Boutillier S & Uzunidis D, (1999).** «La légende de l'entrepreneur», Syros, Paris.
- Bulletin (2008 ,2010),**du ministère Algérien de la PME et de l'artisanat.
- Bouyacoub A, (2004).** «Entrepreneurs et PME approches algéro-françaises», l'Harmattan, Paris.
- Charpentier P, (2004).** «Existe-il un seuil pertinent pour caractériser les très petites entreprises ?», in *Cahier du Griot*, p141-153.
- Fayolle A, (2004).** «Entrepreneuriat», Ed Dunod .
- Gartner W-B, (1985).** «A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of management review*, Vol.10, N° 4 ,PP,696,706
- Ferrier O, (2002).** «Les très petites entreprises», de bæck, Bruxelles.
- Gillet A & Madoui M,(2004).** «Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique», Cahier du Griot, p 125-140.
- Grim N, (2009).** «L'économie Algérienne toujours dépendante des recettes pétrolières », Mai, El Watan Economie

- Grim N, (2009).** «Sale temps pour les PME Algériennes», El Watan Economie, Novembre.
- Haddad BK, (1992).** «Entreprendre, Edition de l'agence de promotion de l'industrie», Tunis.
- Hernandez EM, (1999).** «Le processus entrepreneurial, Vers un modèle stratégique d'Entrepreneuriat». L'harmattan. Paris
- Julien P-A, (2008).** «Vingt ans de recherche francophone en PME et entrepreneuriat», revue internationale de PME, vol 21 n 2.
- Julien P.A & Marchesnay M, (1988).** «La petite entreprise, Vuibert» Gestion, Paris.
- Koenig C, (1998).** «Les théories de la firme», Ed. Economica .
- Marchal A, (1959).** «Systèmes et structures économiques», Paris cité par R. Hilar
- Mebtoul A, (2005).** «Le pourquoi du paradoxe baisse du pouvoir d'achat et augmentation du PIB» , El Watan économie, Juillet.
- Messegheh K & Sammut S, (2011).** «L'Entrepreneuriat», EMS éditions
- Mintzberg H, (2004).** «Structures et dynamique des organisations», Ed. D'organisation.
- Mouliner, (1988).** «La représentation sociale comme grille de lecture» , Thèse de doctorat de l'université de Provence.
- Ougherbi, (1992).** «Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME». Thèse de doctorat de l'université de Nancy, P. 84-85-89.
- Ould Sadegh, (1997).** «Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME». Thèse de doctorat, Nancy2,
- Schmitt, C. (2008),** «Université et Entrepreneuriat une relation en quête de sens», Ed l'harmattan, Paris.
- Tabet aoul Lachachi W, (2006).** «L'influence des valeurs et de l'environnement sur la stratégie de l'entrepreneur privé Algérien : étude exploratoire». Thèse de doctorat en Gestion, faculté des sciences économiques de Tlemcen, Juin.
- Tabet aoul Lachachi W & Kerzabi A, (2009).** «L'entreprise familiale en Algérie de l'indépendance au conservatisme», Actes de des 11 journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME.Tois rivières, Canada, Mai.
- Tabet aoul Lachachi W & Charif M, (2010).** «Contingences et limites de la GRH dans la PME algérienne». *Actes du xxieme congrès*

de GRH, « *GRH EN PME : DE LA THEORIE A LA PRATIQUE* »
Rennes, Saint Malo, Novembre, (2010).

Tounès A & Assala K, (2007). «Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens», 5e Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 4 au 7 octobre.

Rapport de la Banque mondiale (2008), Doing Business Middle East & North Africa, World Bank, p. 4-37.

Rapport de l'Organisation internationale du travail, (2003), Marché du travail et emploi en Algérie, Édition Bureau de l'OIT à Alger, p. 39-43.

Rapport no 07/61 du Fond monétaire international (2007), Algérie : Questions choisies, Édition FMI, p. 18-20

Verstrate T, (2000). «Réflexions sur l'enseignement de l'Entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises», Gestion 2000, n 3, mi-juin, pp.97-121.

Verstrate T, (1999). «Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes», L'harmattan, Paris.