

L'entrepreneur au centre de système gestion des PME -Étude théorique et empirique-

LAHOUARI Saïd¹

Résumé

Le développement économique actuellement pour les différents pays de monde est basé sur les petites et moyennes entreprises (PME), selon les différentes statistiques, l'importance de ce type d'entreprises est la conséquence des caractéristiques de ces entreprises comme la flexibilité, l'innovation, créations des postes d'emplois, tissu industrielle solide et un équilibre entre les régions d'un pays, mais aussi, il ne faut pas ignorer que ces entreprises (PME) sont fragiles, faible capacité d'avoir des ressources nécessaires et une faible capacité d'affronter la concurrence nationale et internationale.

C'est entre ces deux arguments contradictoires que notre recherche se positionne, L'entrepreneur est la variable essentielle dans l'équation ($P = f(E, R, O, ENV, A)$) qui détermine la réussite et la continuité de la PME (des PME), et donc de l'économie nationale. (Joseph Alois Schumpeter dans son livre « Entrepreneurship, Style and Vision » a expliqué la relation entre l'entrepreneur et le développement économique). Dans le système de gestion, composé par différents pôles, l'entrepreneur occupe le centre de ce système, ce qui explique les différentes interactions entre l'entrepreneur et autre composantes, ainsi, explique l'effet de l'entrepreneur (positif ou négatif selon le cas) sur d'autres éléments de système de gestion de la PME.

Mots clés : PME, entrepreneur/manager, système de gestion, scénarios, organisation, environnement

ملخص:

تلعب في الوقت الراهن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تحقيق النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، كما توضحه مختلف الإحصائيات في هذا المجال. هذه الأهمية التي اكتسبها هذا النوع من المؤسسات هي نتيجة لخصائصها المتمثلة في كونها

¹ Maître-assistant classe A, et doctorant à l'université M'HAMED BOUGARA BOUERDES (UMBB)

مؤسسات مرنة، ابتكارية، قدرتها في خلق نسيج صناعي متين، القدرة على خلق التوازن الجغرافي في دولة ما بالإضافة الى قدرتها في خلق مناصب الشغل، ولكن لا يجب ان نهمل بعض الخصائص التي تتميز بها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، بحيث ان هذه الخصائص لديها اثر سلبي على هذه المؤسسات، والتي من بينها: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي مؤسسات ضعيفة ليست لديها القدرة على الحصول على الموارد الضرورية و كذلك ليست لديها القدرة الكافية لمواجهة المنافسة الوطنية و الدولية. في ظل هذا التناقض الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقال يعتبر عنصرا مهما في الدالة التي تتحكم في استمرار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبالتالي تحقيق نمو اقتصادي، بحيث Joseph Alois Schumpeter وضع في مختلف بحوثه اهمية المقال في الاقتصاد. في نظام تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نجد المقال يحتل مركز هذا النظام، ما يفسر اثره الايجابي او السلبي - حسب كل حالة - على استمرار المؤسسة، كما يفسر العلاقات التي تربطه مع باقي العناصر المكون منها نظام التسيير.

الكلمات الدالة: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقال/المناجير، نظام التسيير، التنظيم، المحيط التنافسي.

1- Introduction

D'un cote, les PME jouent un rôle important dans le développement économique, via leurs caractéristiques comme : flexibilité, innovation et création des postes d'emploi, les statistiques montrent que, dans la plupart des économies, les entreprises manufacturières sont à plus de 95% des petites et moyennes entreprises. Cette statistique culmine à 99% en Italie et approche les 80% aux États-Unis d'Amérique. En 2003, l'Europe comptait près de 20 millions d'entreprises dont 99,8% étaient des PME avec moins de 250 emplois équivalent plein temps.

D'autre coté, chaque année, plusieurs nouvelles créations d'entreprises (PME) ont été enregistrées dans chaque économie, mais une faible partie parviendra à passer le cap des premières années d'existence, cette phase de confrontation au monde de la concurrence de PME naissante n'a fait jusque ici qu'un nombre limité d'investigation particulièrement en Algérie. Portant, une simple lecture des taux d'échec devrait inciter les autorités responsables et les chercheurs à se pencher sur cette question, des études sur ce sujet

montrent⁽¹⁾ que environ de 20% des nouvelles PME disparaissent dès sa première année, et 30% quittent son marché pendant les trois premières années et du 40% à 50% durant les cinq premières années, en effet, les disparitions d'entreprises coûtent plus cher, non seulement l'état récupère très difficilement les dettes fiscales et sociales engagées par ces entreprises mais les résultats de cette défiance sont : aggravation du chômage et instabilité sociale et l'enjeu va être situé au niveau local, régional et national.

Notre recherche se positionne entre ces deux paradigmes, l'un est la fragilité des PME qui cause leurs disparitions, et l'autre c'est l'importance de ce type d'entreprise.

Ce paradigme nous a poussés à étudier cette question : **comment l'entrepreneur (propriétaire-dirigeant) assure la pérennisation de son PME ?**

Notre recherche est basée sur une partie théorique, par laquelle, nous avons évoqués les déferents concepts liés à ce sujet, et une étude empirique par laquelle nous avons essayés étudier un échantillon des PME, pour avoir une idée sur le système de gestion des PME en Algérie, la place de propriétaire dans ce système et son effet sur la trajectoire de son PME.

2-) entrepreneur versus manager

Le développement de la PME repose sur la dynamique d'ajustements permanents des cinq piliers de son système de gestion et de compétitivité, dont l'entrepreneur assure le pilotage².

2-1) logique entrepreneuriale et logique managériale

L'entrepreneur³ est animé particulier d'initiative et de ténacité. Ses compétences sont⁴ : savoir anticiper, savoir repérer les opportunités et les exploiter, savoir repérer les risques, innover...

Le manager c'est l'individu chargé de management dans l'entreprise, avec des compétences suivantes⁵ : savoir fixer des objec-

1) Robert Papin, stratégie pour création d'entreprise, édition dunod, Paris, 2003, P01

2) Yves chappoz : la gestion de l'interactivité entreprise/environnement, revue internationale de PME, V4, N3, 1991

3) Karim MESSEGHEM : PEUT-ON CONCILIER LOGIQUES MANAGERIALE ET ENTREPRENEURIALE EN PME ? Xi ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

4) Michel Marcheznay : pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, éditions ADREG 2002, p 121

5) Michel Marcheznay, ibid., p 107

tifs, savoir décider, savoir motiver, savoir déléguer...

Le propriétaire –dirigeant doit être¹ entrepreneur et manager (Benoît PIGÉ a signalé que La croissance et le développement de l'entreprise dépendent des caractéristiques du dirigeant), c'est la coexistence de deux logiques managériale et entrepreneuriale, par cette coexistence, le propriétaire-dirigeant doit assurer le développement de son PME en intégrant des compétences de manager, et doit affronter la concurrence en favorisant l'esprit d'entreprise.

2-3) le comportement stratégique d'entrepreneur

Dans notre analyse, nous retiendrons qu'un système de gestion est finalisé par l'entrepreneur, P.A.julien et M. Marchesnay proposent une classification simple, bimodale de deux types d'individus qui présentent des caractéristiques clairement identifiables en matière de comportement stratégique².

- entrepreneur PIC

Le souci premier de cet entrepreneur est d'assurer la **P**érennité de son entreprise, en second lieu, cet entrepreneur est animé par une volonté d'**I**ndépendance, il répugnera à augmenter le capital social de son entreprise par des apports en provenance d'associés extérieur, en fin, pour lui la **C**roissance de son entreprise n'apparaîtra que comme une conséquence de la recherche d'accumulation de patrimoine, elle n'est pas une fin en soi. Le dirigeant de style PIC est un producteur dans la vision des affaires est plutôt introvertie, sa vision externe reste étroite, Le dirigeant de style PIC est plutôt de tendance réflexive, il mûrit longuement sa décision dans le cas d'un gros investissement, sa stratégie est de type incrémentiel, car elle ne s'élaboré que progressivement au fur et à mesure des décisions prises.

- l'entrepreneur CAP

Ce type d'entrepreneur est intéressé en premier lieu par les activités en **C**roissance plutôt que par la croissance de ses activités, il s'agit pour lui de trouver les activités susceptibles de lui permettre de réaliser des

1 Benoît PIGÉ : La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise, Revue internationale P.M.E., vol. 15, no 2, 2002, p 130

2 Yves CHAPPOZ : la gestion de l'interactivité entreprise / environnement, Revue internationale des PME, Vol 4, N 3, 1991, p 67-69

profits élevés même avec des risques élevés. Il recherche d'Autonomie de décision en général, il ne répugne pas à s'endetter et à ouvrir son capital pour autant qu'il conserve son autonomie de gestion. En fin ce type de dirigeant ne s'intéresse à la Pérennisation de son affaire pour autant que celle-ci se justifie par l'obtention de meilleurs revenus.

2-4) les profils d'entrepreneur d'une PME performante

Afin de connaître, et d'étudier le comportement et le profit d'un dirigeant, nous allons faire un recours à trois approches, défini par les chercheurs¹.

2-4-1) profil psychologique

L'entrepreneur est un « multi-dominant », c-a-d que son processus de pensée est de prise de décision utilise ses quatre registre cerebraux, et il prefere fortement le registre cortical guache (rationnel, logique, analytique, mathématique et concret). Ce chef d'entreprise, il analyse les choses, il est réaliste, logique, critique et il sais comment les choses fonctionnent, Shane, Locke et Collins(2003) admettent que le succes dépend de la volonté et de la motivation des entrepreneurs². En terme de prise de decision, son approche fondée sur les faits, la question qu'il se pose est « est ce que j'ai reuni tous les elements ? ».

2-4-2) profil sociologique

Parmi les quatre dimentions sociologique prise au sens d'ADIZES³, le dirigeant d'une PME performante se caracterise par un comportement multidominant, mais sans privilégier de dimensions particulieres, il est préoccupé par la production, il administre son entreprise, il analyse en permanace les tendances de l'environnement et leurs impacts possible sur son entreprise, il entreprend et il s'intéresse aux individus.

2-4-3) profil strategique

Ce chef d'entreprise est un multidominant, c-a-d, que son mode de fonctionnement et de prise de decision strategique utilise les deux

1 Guy MICHOUUD : diagnostic des comportements managériaux et performance des PME, thèse de doctorat, université Grenoble II, France, 1995

2 Ali Smida : repenser l'échec entrepreneurial, revue internationale des PME, V23,N2, 2010, p 74

3 Adises développe depuis 1979 une analyse fondée sur quatre variables qui sont : produire, administrer, entreprendre et intégrer

dimension, il est à la fois gestionnaire et entrepreneur¹, mais la dimension entrepreneur le caractérise plus particulièrement.

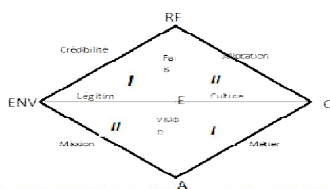
3-) Système de gestion de la PME

3-1) les composantes de système de gestion

Une entreprise qui démarre à peu de poids et peu d'expérience, elle ne peut compter sur ce plan que sur l'interactivité et le partage des expériences individuelles qui la composent.

Le dirigeant compose en fonction des caractéristiques de son organisation, de son savoir-faire, de sa capacité à satisfaire sa clientèle et de son environnement².

Figure (1) : le système de gestion finalisé de la PME en phase de démarrage³



Source : Badi Mellani : le fondement stratégique de démarrage de la petite entreprise, laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, cahier de recherche n122, 2006, p15

Nous expliquerons que ce schéma en commençant par les interactions entre les ensembles.

- Interaction organisation-entrepreneur

Dans le cas de la PME en démarrage, très spécifique, en effet, d'une part la taille de l'organisation est souvent réduite à sa plus simple dimension quand l'entreprise débute son activité, et d'autre part, le dirigeant est généralement fortement épris d'indépendance, dès que, la culture organisationnelle est en réalité très proche de la culture de propriétaire (entrepreneur).

1 Delphine Gendre-Aegerter : la perception du dirigeant de PME, thèse de doctorat, université Fribourg, suisse, 2008, p86

2 Sylvain BIARDEAU et al : Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME, Colloque L'Entrepreneur en action: contextes et pratiques 23 et 24 octobre AGADIR, MAROC, 2003, p6

3 RF(ressources financières),EN(environnement externe),O(organisation, environnement interne) A(activité), E(entrepreneur)

- Interaction environnement-organisation

Cette relation est fondamentale, le dirigeant-proprétaire, devra légitimer ses buts par rapport à un environnement concurrentiel est social évolutif, l'organisation a pour tâche de se forger une image qu'elle devra défendre dans son environnement extérieur¹, à cette notion d'image se greffe une dimension transactionnelle : qu'est-il possible de « faire » à l'intérieur de l'organisation, à quel coût, et avec quelles ressources humaines ?, qu'est-il, en revanche, envisageable de « faire-faire » à l'extérieur, en complément de notion d'image et de transaction, l'organisation acquiert une identité.

- Interaction environnement- entrepreneur

Représente un lien fondamental dans cette charnière centrale. En effet, une entreprise jeune, donc par définition peu connue et peu reconnue en tant que telle, doit beaucoup à son dirigeant, car c'est à lui qui incombe la lourde tâche de trouver une légitimité à l'entreprise, il s'agit d'intégrer la nouvelle entité dans un environnement plus ou moins amène et coopératif.

- L'interaction environnement-entrepreneur- organisation est fondamentale dans la gestion de la PME en phase de démarrage.

A ce triptyque, vient se greffer une quatrième dimension tout aussi essentielle : les activités elles-mêmes en interaction avec les autres pôles, l'entreprise quel que soit sa taille et son Age, développe un savoir-faire (métier) et un savoir-satisfaire (mission).

La production d'activité est également en liaison directe avec deux autre éléments fondamentaux : les ressources financière et le dirigeant. Alors que le premier conditionne le financement de la production et le second est un préalable sans lequel l'entreprise n'aurait aucun raison d'exister.

3-2) Explication des composantes principale du système de gestion des PME

Selon le schéma N2, on distingue entre quatre zones, chaque zone regroupe de trois pôles.

- **Zone I** : dans cette partie composé des éléments suivants : environnement, entrepreneur et ressources financières, nous permet de montrer, que la vente de produit permet à l'entreprise d'acquérir des

ressources financières, par la suite d'accroître les disponibilités en conséquence, acquérir une certaine faisabilité et survie pendant cette phase cruciale de démarrage.

- **Zone II** : représente des interactions entre trois éléments, l'entrepreneur, les ressources financières et organisation. Cependant cette met en évidence l'effet de la qualité de gestion du dirigeant, celui-ci doit rendre son entreprise viable pendant la phase de démarrage, et ce la nécessite une gestion efficiente de son organisation, pour tirer profit d'une meilleurs organisation en terme de ressource humaines, financières et matérielles.

- **Zone III** : cette partie indique que l'entrepreneur semble mettre en relation l'environnement avec l'activité, ce que permet au dirigeant de s'impliquer directement dans l'activité commerciale en mettant au point son produit en l'adaptant aux besoins et désirs de la clientèle.

- **Zone VI** : montre que l'entrepreneur se consacre du coté chef d'entreprise. Il est le stratège du savoir-faire de manière à jouer un rôle d'organisateur qui partage les taches de ses groupes de façon à développer une certaine culture commune, et avoir un certain esprit de travail à l'intérieur de l'organisation appliquée dans cette phase de lancement d'activité.

4-) Les scénarios de système de gestion de PME

On trouve quatre scénarios de démarrage, qui ont été repérés sur la base des problèmes perçus et exposés par les dirigeants, construits sur la base des caractéristiques des Cinq composantes de système de gestion : entrepreneur, ressources financières, environnement, organisation et activité.

4-1) Le scénario progressif

Dans ce scénario les entreprises confrontent à des problèmes liés à des choix d'activité et de positionnement concurrentiel, pendant la période de démarrage. Les éléments de ce scénario sont : L'entrepreneur : proactif – contraint ; Ressources financières : faible, mais le dirigeant en est conscient dès la création ; l'environnement peu accessible ; organisation peu développée ; l'activité est plurielle.

4-2) Le scénario chaotique

Les entreprises qui ont connu un démarrage chaotique, sont confrontées à des problèmes de toute nature, très rapprochés dans le temps et très intenses et aux ramifications multiples, les symptômes repérés

sont d'une extrême complexité¹, le système de gestion paraît continuellement soumis à des pressions intenses et tous les pôles de ce système sont en perpétuelle effervescence.

Ce démarrage est caractérisé par : l'entrepreneur est réactif-passif et de forte personnalité remplie de contradiction ; ressources financières quasiment inexistantes à la création ; l'environnement est large et concurrentiel ; organisation interne caractérisée par une succession d'embauche et de licenciement ; l'entreprise est basée sur une activité unique

4-3) Le scénario planifié

Les entreprises de ce scénario sont confrontées, depuis la création de leur affaire, à des problèmes ayant trait à une recherche de clientèle puis de personnel, liée à un développement assez rapide de leur entreprise. Ces entreprises se singularisent par des composantes-clés du système de gestion ayant des caractéristiques suivantes : l'entrepreneur est proactif délibéré et des compétences commerciales évidentes ; les ressources financières considérables à la création ; l'environnement : forte légitimité ; la culture de l'organisation en développement, l'activité est caractérisée par une forte cohésion de couple métier-mission.

4-4) Le scénario incrémental

Le système de gestion de l'entreprise poursuivant un scénario de démarrage incrémental, semble réunir les caractéristiques suivantes : Entrepreneur est un réactif-actif, technicien parfait, mais commercialement déficient. Ressources financières très faible à la création, Environnement étroit, peu concurrentiel, Organisation caractérisée par embauche maîtrisée, recherche de cohésion

Nous qualifions ce scénario de démarrage de processus incrémental dans la mesure où l'entreprise est gérée par une succession d'essai-erreur

5) résultats de recherche

5-1) Les scénarios de démarrage des PME d'échantillon

D'après l'enquête, les scénarios de système de gestion en phase de démarrage des PME d'échantillon sont spécifiques par rapport aux

¹ Christophe SCHMITT et al : Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation Revue internationale P.M.E., vol. 15, no 2, 2002, p45



quatre scenarios théoriques expliqués précédemment.

Les tableaux N 2 et N3 présentent les résultats de cette enquête.

Tableau (1) : les caractéristiques des pôles de SG des entreprises d'echontion

Pôle	Description	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8
Dirigeant - propriétaire	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise	CH	CH	PL	IN	PL	PR	PL	PL
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	PR	CH
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
Environnement	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion	CH	CH	PL	IN	PL	PR	PL	PL
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	PR	CH
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
Finances	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion	CH	CH	PL	IN	PL	PR	PL	PL
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	PR	CH
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
	Le dirigeant est propriétaire de l'entreprise et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion et a une expérience de gestion	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH

Nous avons constaté, que chaque système de gestion de chaque PME d'echontion, est composé au moins de deux scenarios, c.-à-d. chaque système de gestion est un ensemble des scénarios, où chaque pole de SG de chaque PME représente un scénario. Le tableau N3 explique ce constat.

Tableau (5) : les caractéristiques communes entre les entreprises d'echontion

Les pôles de système de gestion	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8
Dirigeant - propriétaire	CH	CH	PL	IN	PL	PR	PL	PL
Finances	CH	CH	CH	IN	CH	CH	PR	CH
Environnement	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
Finances	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
Environnement	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
Finances	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH
Environnement	CH	CH	CH	IN	CH	CH	CH	CH

Source : extrait de tableau N 02

5- 2) analyses cas par cas

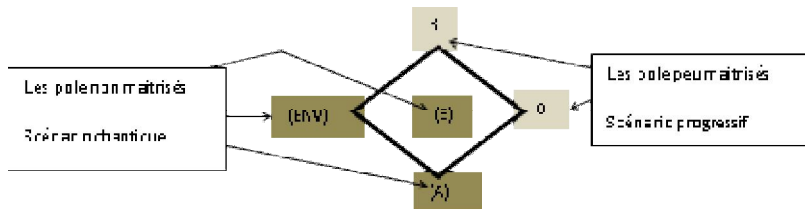
Le tableau N3, nous permet de distinguer entre les PME qui ont des caractéristiques communes de chaque pole des pôles de système de gestion :

- **PME 1:** le scénario de démarrage système de gestion de cette PME est un ensemble de deux scénarios qui sont : scénario chaotique, pour le pole « dirigeant –propriétaire », le pôle « environnement » et le pôle « d'activité ». Ces pôles sont caractérisés par un degré élevé d'intensité des problèmes rencontrés, et par un degré aussi élevé d'accumulation des problèmes rencontrés (figure N5) Et

de scénario progressif pour les pôles « ressources financières » et « organisation », ces pôles sont caractérisés par un degré d'intensité des problèmes élevé, mais sont pas cumulés (degré d'accumulation faible).

Ce type de système de gestion (chaotique-progressif), peut avoir un effet négatif sur la pérennisation de cette PME, le propriétaire-dirigeant dans ce cas a une bonne vision de l'environnement interne et faible vision de l'environnement externe de son PME

Figure (2) : système de gestion de la PME 1



Source : résultats d'enquête

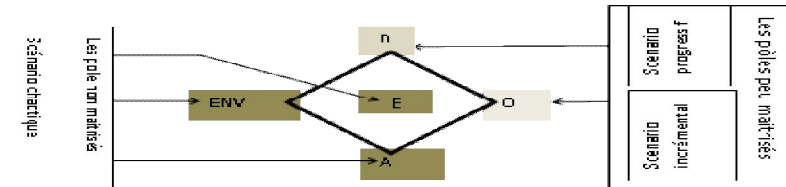
- **PME2** : le scénario de démarrage système de gestion de cette PME est un mélange de trois scénarios qui sont : système chaotique, système progressif et un système incrémental.

Scénario chaotique pour les pôle : « propriétaire-dirigeant », « environnement » et « activité », pour cette PME, ces pôle sont en état critique, exerce une influence négative sur la performance d'entreprise, le propriétaire-dirigeant a mal choisi son activité, et ignore les caractéristiques des variables de son environnement extérieur (concurrents, fournisseurs, client...), ces pôles sont en difficulté d'une manière permanente.

Un scénario progressif pour le pôle « ressources » financières, ce pôle donc est caractérisé par un degré d'intensité des problèmes élevé, mais aussi par un degré d'accumulation faible.

Un scénario incrémental pour le pôle « organisation », ce pôle, selon ce type de scénario, est caractérisé par un degré faible d'intensité des problèmes (minimum de difficulté), ce que donne un faible effet sur la performance d'entreprise, mais le propriétaire dirigeant ignore souvent ces problèmes, cela expliqué par un degré élevé d'accumulation des problèmes dans ce type de scénario

Figure(3) : système de gestion de la PME 2



Source : résultats d'enquête

-PME3 : pour cette entreprise, son système de gestion est composé par trois scenarios qui sont :

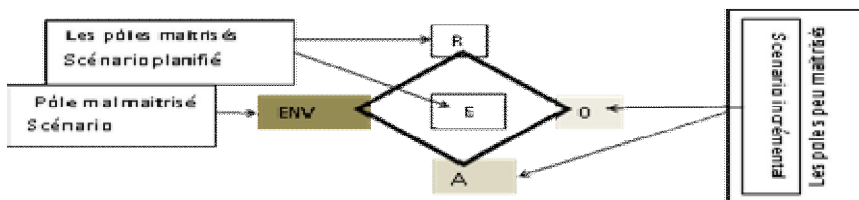
Un scenario planifié pour les pôles suivant : « dirigeant-propriétaire » et « ressources financières », ces pôles sont des points de force pour cette PME, sont caractérisés par un taux faible de densité des problèmes et en même temps, par un faible taux d'accumulation des problèmes.

Un scenario incrémental, en ce qui concerne les pôles : « organisation » et « activité », ces piliers sont un peu fragiles pour cette PME. Les problèmes de ces deux piliers sont moins intense mais plus cumulés, c.-à-d. Le propriétaire-dirigeant de cette PME n'essaye pas à résoudre les problèmes liés à l'organisation et à l'activité de son PME.

Le seul problème critique pour cet entreprise est lié au pôle « environnement » externe qui suit un scénario chaotique, c.-à-d. Le dirigeant de cette entreprise à mal positionné son PME vis-à-vis ses concurrents, ses fournisseur et ses client.

Pour cette PME, même que la plus part des pôles de son système de gestion sont en bonne état, mais elle n'assure pas son objectif de continuité, par ce que, est essentiel pour le dirigeant d'être à l'écoute en permanence et de scanné d'une manière efficace l'environnement externe où il exerce son activité.

Figure(10) : système de gestion de la PME 3



Source : résultats d'enquête

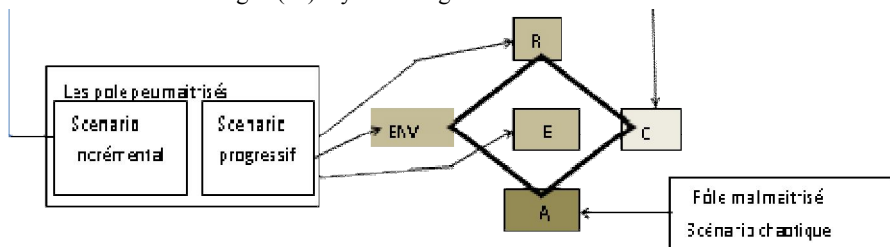
- **PME4** : le système de gestion de cette entreprise a connu trois scénarios, sont :

Scénario incrémental pour les trois pôles de son système de gestion qui sont : le « propriétaire-dirigeant », « ressources financières » et « environnement », les problèmes qui bloquent le développement de ces pôles sont moins intenses (degré d'intensité faible), mais ces problèmes sont ignorés par le dirigeant, il ne cherche pas à trouver des solutions rationnelles, et il laisse ces problèmes se cumuler avec le temps (degré d'accumulation élevé).

Pour le pôle « organisation », le dirigeant est à jour en ce qui concerne le traitement des problèmes et difficultés de ce pôle, malgré ce pôle est en difficulté permanente (scénario progressif dans lequel le degré d'intensité est élevé), mais le dirigeant de cette entreprise cherche toujours à régler ces problèmes dans les temps (degré d'accumulation est faible).

Le dirigeant est en situation difficile en ce qui concerne le pôle « activité », ce dernier est caractérisé par le scénario chaotique, le dirigeant dans ce cas n'arrive pas à stabiliser ce pôle en faveur de son PME.

Figure(11) : système de gestion de la PME 4

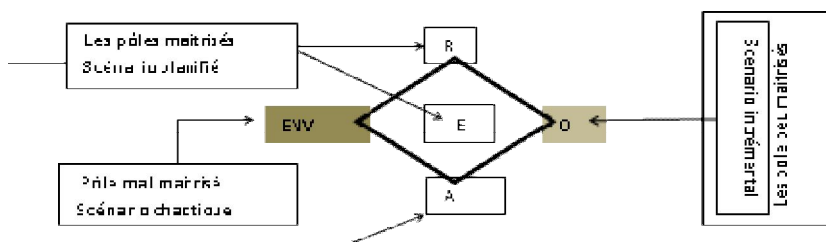


Source : résultats d'enquête

PME5 : le système de gestion de cette PME est un peu logique et équilibré, la plus part des pôles sont bien planifiés par le dirigeant, ces pôles sont : « dirigeant-propriétaire », ressources financières » et « activité », c.-à-d. le dirigeant de cette PME a bien maîtrisé la gestion de son activité et l'exploitation des ressources financières, il cherche la pérennisation de son affaire, il est de genre PIC, ces pôles de son système de gestion sont caractérisés par un degré faible d'intensité des problèmes et d'un degré aussi faible d'accumulation de ces problèmes.

Le dirigeant cherche souvent à maîtriser le métier (savoir-faire¹) de son PME, malgré que le pôle « organisation » de cette PME est de type incrémental, ce que signifie, que ce pôle a connu peu de difficultés, mais ces dernières sont ignorées par le dirigeant. En même temps, le dirigeant a mal maîtrisé la mission (savoir-satisfaire²) de son PME, le pôle « environnement » est de scénario chaotique, ce que donne, ce pôle est un obstacle pour cette PME, le dirigeant ignore toujours cette variable malgré son grande influence.

Figure(12) : système de gestion de la PME 5



Source : résultats d'enquête

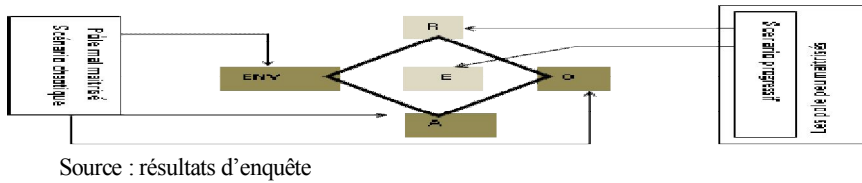
PME6 : la majorité des pôles de son système de gestion sont gérés d'une manière irrationnelle et inefficace par le dirigeant de cette PME, ces pôles sont de scénario chaotique (degré d'accumulation des problèmes est élevé, et le degré d'intensité de ces problèmes est aussi élevé), ces pôles sont : « environnement », « activité » et « organisation ».

La vision de ce dirigeant est faible, soit, sur le plan interne (organisation), soit sur le plan externe (environnement externe), et pareil pour l'activité, faible maîtrise de métier (savoir-faire) et de mission (savoir-satisfaire). L'état de ces pôles dans l'impression, que ces pôles ont un effet négatif sur la croissance de cette PME, malgré, que d'autres pôles de ce système de gestion-« ressources financières » et « propriétaire-dirigeant »- sont gérés d'une manière acceptable, parce qu'ils sont de scénario progressif, c.-à-d. les problèmes de ces pôles malgré qu'ils sont intenses, mais aussi sont réglés dans les délais nécessaires.

1 Relation entre pôle « organisation » et pôle « activité » dans le système de gestion

2 Relation entre pôle « activité » et pôle « environnement » dans le système de gestion

Figure(13) : système de gestion de la PME 6

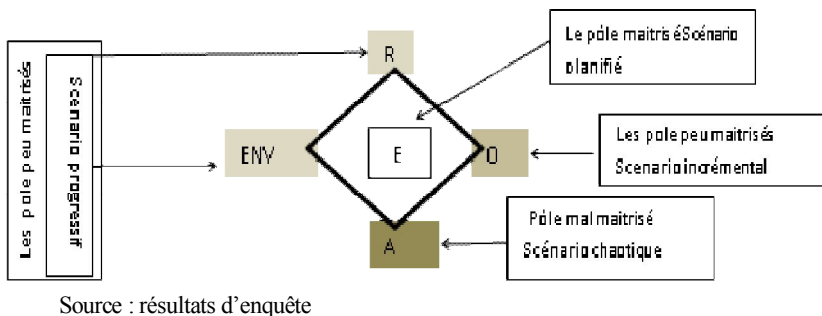


-PME7 : le système de gestion pour cette PME est un ensemble des quatre scénarios théorique, nous avons remarqué que les deux pôles « environnement » et « ressources financières » sont inspirés les caractéristiques de scénario progressif, ce que nous amène à tirer, que ces deux pôles sont peu efficace pour cette PME, sont de type où les problèmes de gestion de ces deux pôles sont intenses, mais le dirigeant donne beaucoup d'importance à la nécessité de diminuer progressivement l'effet de ces problèmes dans les délais, pour éviter leur accumulation.

Le « dirigeant-proprétaire », il est de genre Réactif-actif, technicien parfait, mais commercialement déficient (scénario planifié), ce que donne la maîtrise embauche et la recherche de cohésion par le dirigeant (« organisation » de genre incrémental), mais ce dirigeant ignore le développement et l'application de concept culture d'entreprise.

Le seul pôle qu'est en défiance dans le système de gestion de cette PME, c'est bien le pôle « activité », qu'a les caractéristique de scénario chaotique.

Figure(14) système de gestion de la PME 7

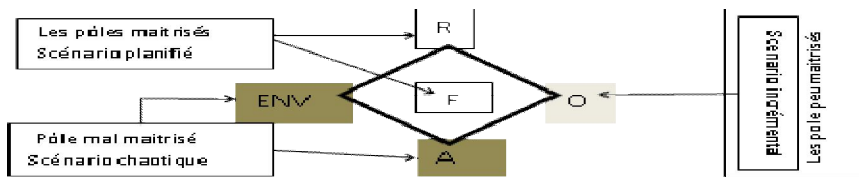


-PME8 : le système de gestion pour cette PME est presque iden-

tique à celui de la PME N, en ce qui concerne les pôles « propriétaire-dirigeant » et « ressources financières », dans les deux cas, sont de scénario planifié. C'est pareil pour les pôles « environnement » et « organisation », dans le cas de la PME3 et le cas de la PME8 ces deux pôles, respectivement, de scénario chaotique et de scénario incrémental.

La déférence entre le système de gestion de ces deux PME se réside dans le pôle « activité », pour la PME8, ce pôle est en état de scénario chaotique, ce qui signifie, la mauvaise gestion de cet élément.

Figure(15) : système de gestion de la PME 8



Source : résultats d'enquête

5-3) analyse globale

Dans cette analyse, nous allons prendre en considération les caractéristiques des systèmes de gestion de toutes les PME de l'échantillon en même temps, afin de trouver le lien « de cause à l'effet » entre les pôles qui constituent le système de gestion.

Selon les résultats d'enquête obtenus, nous avons trouvé, que 50% (soit 4/8) des dirigeants-propriétaires des PME d'échantillon ont des caractéristiques de de scénario planifié, 25% (soit 2/8) ont des spécificités de scénario chaotique et 12.5% (soit 1/8) sont de type de scénario incrémental, et même point pour ce qui ont les spécificités de scénario progressif (soit 1/8).

Les ressources financières, pour les PME d'échantillon d'étude, ne sont pas des obstacles pour les dirigeants de ces PME, 3/8 des dirigeants (soit 37.5%) ont bien assurés les ressources de financement de leurs affaires, et 4/8 des dirigeants (soit 50%) ont gérés leurs PME sans connaître véritablement des problèmes financiers cruciaux, malgré les fonds engagés à la création sont pas très importants, cette faculté de gestion peut s'expliquer par le fait que les dirigeants ont tout fait pour n'est pas alourdir leurs besoins financières en évitant toute dépense non nécessaire, pour 1/8 des dirigeants (soit 12.5%) les ressources financières engagées ayant été sous-estimées, leurs PME survivent en accu-

mulant les difficultés financières.

En ce qui concerne l'environnement externe dans lequel ces PME exercent leurs activités, nous avons remarqué que, 6/8 des dirigeants (soit 75%) considèrent que leur environnement concurrentiel complexe et turbulent et immaîtrisable (chaotique), seul 1/8 des dirigeants essaient de résoudre et suivre les mutations de leur environnement concurrentiel progressivement malgré que ces mutations et changements sont intenses, et même pourcentage pour les dirigeants qui concèdent leur environnement concurrentiel relativement stable, en effet, ils ignorent le changement de c'environnement.

5/8 (soit 62.5%) des dirigeants ne donnent pas une grande importance aux problèmes liés à l'environnement interne (organisation), ce type de problèmes sont moins intenses et c'est pour cela les dirigeants négligent le traitement dans les temps, on trouve ça comme erreur, parce que, le dirigeant doit donner l'importance à un problème quelconque selon son effet sur l'entreprise. 2/8 des dirigeants d'échec concèdent que la maîtrise de l'environnement interne c'est de faire face aux problèmes intense, mais ce type de dirigeant essaient souvent de régler ces problèmes dans les délais.

6/8 des dirigeants trouvent beaucoup de difficultés dans la gestion de leur activité, à cause de le manque de savoir-faire dans le demain, et le faible maîtrise des technique de gestion des relations avec la clientèle (manque d'un savoir- satisfaire). Contrairement à 1/8 des dirigeants qui ont bien planifiés leur activité.

Tableau (6) : taux des fréquences de chaque scenario

Pourcentage	CH	IN	PR	PL
Dirigeant -propriétaire	2/8	1/8	1/8	4/8
Ressources financières	0	1/8	4/8	3/8
environnement	6/8	1/8	1/8	0
organisation	1/8	5/8	2/8	0
Activité	6/8	1/2	0	1/8

Ce que nous avons remarqué aussi par cette étude, c'est le lien et l'effet causé par le pôle « propriétaire dirigeant » sur d'autres pôles de système de gestion, en tant que «propriétaire dirigeant » est au centre de ce sys-

tème¹.

Si « propriétaire dirigeant » est de type :

- Chaotique : cela provoque un déséquilibre dans les pôles « environnement » et « activité » et plus au moins au niveau des pôles « ressources financières » et « organisation ».
- Incrémental : cela donne une gestion plus au moins efficace au niveau des pôles « ressources financières », « environnement » et « organisation », et inefficace au niveau de pôle « activité »
- Progressif : cela provoque une défiance au niveau de pôles « environnement », « organisation » et « activité », le seul pôle peu maîtrisé par ce gestionnaire c'est les « ressources financières ».
- Planifié : ce type de dirigeant maîtrise presque tous les pôles de système de gestion.

Tableau (7) : relation d'effet entre les pôles de SG²

Interaction		Ressources financières				environnement				organisation				Activité			
		CH	IN	PR	PL	CH	IN	PR	PL	CH	IN	PR	PL	CH	IN	PR	PL
Propriétaire e-dirigeant	CH			X		X					X	X		X			
	IN		X				X					X		X			
	PR			X		X				X				X			
	PL			X	X	X		X			X			X	X		X

6) Conclusion

L'entrepreneur est un personnage qui se trouve dans la position centrale du processus de gestion, en effet il est un élément indispensable dans le fonctionnement de son PME, le propriétaire-dirigeant est considéré comme un tel chef d'orchestre en raison de son hyperactivité et sa dynamique qu'il trouve sa place au cœur de processus. Ses compétences, ses caractéristiques et son comportement stratégique et/ou psychologique présentent les déterminants de réussite ou d'échec de son entreprise.

Le propriétaire-dirigeant d'une PME, il est plus un simple dirigeant, doit être entrepreneur et manager en même temps, pour assurer la

1 Anges PARADAS, le dirigeant comme levier de la RSE en PME, Revue internationale des PME, Vol 20, N3-4, 2008, p52

2 SG : système de gestion

survie et le développement de son PME dans un environnement concurrentiel caractérisé par la dynamique, la complexité et turbulence.

L'entrepreneur est le centre nerveux de la PME, mais il n'est pas le seul élément indispensable au système de gestion, il existe d'autres variables clés qui sont aussi fondamentales. Parmi elles c'est son environnement qui est en parfaite interaction avec lui.

L'entreprise se développant dans le temps, les cinq pôles de son système de gestion n'ont cessé de s'ajuster au gré des mouvements internes et externes, chaque pôle a une dynamique propre qui insuffle à l'ensemble du système sa propre mobilité et sa cohérence d'ensemble.

En ce qui concerne les PME d'échantillon, on a constaté que l'évolution de leur système de gestion prend d'autres formes par rapport aux quatre scénarios théoriques cités par des chercheurs, leur système de gestion est un mélange entre ces quatre scénarios.

D'après notre analyse théorique et empirique des différents concepts liés à l'entrepreneur/manager et aux composantes de système de gestion des PME, nous pouvons extraire les relations suivantes :

1) $Y = f(E, R, O, A, ENV)$ avec : (Y) c'est une variable dépendante représente la survie et développement d'une PME ; (E) est une variable indépendante représente les caractéristiques de l'entrepreneur/manager ; (O) est une variable indépendante représente les caractéristiques de l'organisation interne de la PME ; (A) est une variable indépendante représente le domaine d'activité de la PME ; (R) est une variable indépendante représente les ressources de la PME ; (Env) est une variable indépendante représente les caractéristiques de l'environnement où la PME exerce son activité.

2) en tant que l'entrepreneur/manager est au centre de système de gestion de la PME, donc chaque pôle de système est un élément dépendant à l'entrepreneur/manager, ce que nous permet de décrire les équations suivantes : $R = f(E)$; $O = f(E)$; $A = f(E)$ et $ENV = f(E)$, mais cette dernière équation qui relie l'environnement et l'entrepreneur est relative.

Bibliographie

- 1) Ali Smida : **repenser l'échec entrepreneurial**, Revue internationale des PME, V23, N2, 2010
- Anges PARADAS, **le dirigeant comme levier de la RSE en PME**, Revue internationale des PME, Vol 20, N3-4, 2008
- 3) Badi Meliani : **le fondement stratégique de démarrage de la petite entreprise**, laboratoire de recherche sur l'industrie et innovation, cahier de recherche n122, 2006
- 4) Benoît PIGÉ : **La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise**, Revue internationale P.M.E., vol. 15, no 2, 2002
- 5) Christophe SCHMITT et all : **Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation**, Revue internationale P.M.E., vol. 15, no 2, 2002
- 6) Delphine Gendre-Aegerter : **la perception du dirigeant de PME**, thèse de doctorat, université Fribourg, suisse, 2008
- 7) Guy MICHOU : **diagnostic des comportements managériaux et performance des PME**, thèse de doctorat, université Grenoble II, France
- 8) Karim MESSEGHEM : **PEUT-ON CONCILIER LOGIQUES MANAGERIALE ET ENTREPRENEURIALE EN PME ?** Xi ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
- 9) Lister Vickery : **le processus de démarrage en PME**, cahier de recherche de LAB.RII
- 10) Michel Marcheznay : **pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences**, éditions ADREG 2002
- 11) Robert Papin : **stratégie pour création d'entreprise**, édition dunod, Paris, 2003
- 12) Sylvain BIARDEAU et all : **Conséquences du volontarisme stratégique sur le développement international des PME**, Colloque L'Entrepreneur en action: contextes et pratiques 23 et 24 octobre AGADIR, MAROC, 2003
- 13) Yves CHAPPOZ : **la gestion de l'interactivité entreprise / environnement**, Revue internationale des PME, Vol 4, N 3, 1991