
L'influence de la formation sur le talent managérial chez les entrepreneurs Privés algériens

BEKADDOUR Aicha

Faculté des sciences économiques et commerciales
et sciences de gestion. Université de Béchar. Algérie
aichabekaddour@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

L'entrepreneur constitue l'essence ou le cœur même de l'entrepreneuriat moteur du développement économique. En Algérie, qui a adopté pendant de longues années, le système de l'économie planifiée, l'entrepreneur privé a été relégué en seconde position sur la scène économique nationale. Mais avec l'ouverture de l'économie de marché, il est appelé à jouer un rôle primordial dans la relance économique. Ce pendant, la question qui se pose est de savoir si l'entrepreneur privé algérien dispose des capacités ou du talent managérial lui permettant d'assumer cette responsabilité. Le talent managérial regroupe l'ensemble des capacités et des compétences requises à l'entrepreneur qui ont fait l'objet de beaucoup d'études et d'analyses. Celles-ci ont montré que Les compétences de l'entrepreneur sont complexes, regroupant celles qui sont innées relevant de la personnalité de l'entrepreneur et par fois influencées par certains facteurs environnementaux d'ordre socioculturels. Et d'autres compétences qui sont relatives aux fonctionnalités de l'entreprise et qui sont acquises et développées à travers la formation et l'expérience. L'objectif de cet article est double : proposer, dans une première partie, une revue de la littérature sur les concepts centraux que sont l'entrepreneur, les compétences de l'entrepreneur et la formation. Analyser ensuite, dans une seconde partie, le degré d'influence des formations sur l'acquisition et le développement des compétences (le talent managérial) chez les entrepreneurs privés algériens

Mots clés : entrepreneur, compétences, formation, expérience.

ABSTRACT:

The entrepreneur is the essence or heart of the entrepreneurship engine of economic development. In Algeria, which has adopted for many years, the system of planned economy, the private entrepreneur has been relegated to second position on the national economic scene. But with the opening of the market economy, it will play a key role in economic recovery. There for, the question is whether the Algerian private entrepreneur has the capacity or the managerial talent which allow him to assume such responsibility. The managerial talent gathers all the capacities and competences which, in fact, become the subject of various studies and analyses. These studies show that the competences are complex. This complexity involves those under innate personality of the entrepreneur and which are sometimes influenced by some environmental factors of the socio-cultural side. And other skills that are related to the features of the company which are acquired and developed through training and experience. For that, this paper has got two objectives : it attempts, first, to propose a literary review about the central concepts of what is an entrepreneur, his skills and qualifications and also training. Second, it tries to analyse the degree of the formation influences on the acquisition and on the development of skills within Algerian private entrepreneur.

Keywords: entrepreneur, skills, training, experience.

Introduction :

L'entrepreneuriat qui semble être au cœur des préoccupations actuelles, se manifeste par la création d'entreprise et sa dynamique, comme le considère Adam SMITH, est intrinsèque à la volonté de construire de l'homme. Celui-ci n'est autre que l'entrepreneur qui constitue l'essence ou le cœur même de l'entrepreneuriat.

Dans les années 60 et 70 l'entrepreneur ne fit l'objet que d'études peu attentives de la majorité des analystes du développement. Et l'entreprise intéressée d'abord pour ses fonctions managériales, mais peu pour définir les conditions d'émergence de son chef. Cette négligence de l'entrepreneur s'est aggravée surtout dans les pays du tiers-monde qui ont porté tout leur intérêt sur l'entreprise et l'acquisition des technologies sous forme d'usine « clé en main ». Ce qui avait pour conséquence la construction des industries qui n'étaient pas en mesure de fonctionner ou elles produisent dans des conditions de rentabilité désastreuses. Car la désignation des chefs d'entreprises était basée sur des arguments administratifs sans avoir le souci d'assoir des qualités et des compétences professionnelles requises.

L'Algérie, partie intégrante de ces pays, et en adoptant le système de l'économie planifiée a connue le même sort. Mais avec l'ouverture de l'économie de marché, l'entrepreneur privé est appelé à prendre en main la relance économique.

Dans ce contexte, la question qui se pose est de savoir si l'entrepreneur privé algérien dispose des capacités managériales lui permettant d'assumer cette responsabilité. Cette interrogation se situe au centre de notre problématique de recherche qui avait pour objet de vérifier, en premier lieu, le degré de possession du talent managérial chez l'entrepreneur privé algérien.

Le talent managérial regroupe l'ensemble des capacités et des compétences requises à l'entrepreneur qui ont fait l'objet de beaucoup d'études et d'analyses. Celles-ci ne considèrent pas l'entrepreneur comme un simple dirigeant d'entreprise, mais comme quelqu'un qui se caractérise par des aptitudes psychologiques et des dispositions qualitatives propres, faisant de lui le personnage-clé de la dynamique économique et qui inscrit son comportement dans un environnement économique, social et culturel complexe. L'entrepreneur doit donc maîtriser différents niveaux de décisions et d'actions qui nécessitent sa disposition de compétences lui permettant l'exercice des fonctions relevant de la gestion quotidienne de l'entreprise ainsi que celles relatives à la stratégie et le management. Les compétences de l'entrepreneur sont complexes, regroupant celles qui sont innées relevant de la personnalité de l'entrepreneur et celles qui sont relatives aux fonctionnalités de l'entreprise et qui sont acquises et développées à travers la formation et l'expérience.

Le rôle de la formation dans l'acquisition et le développement des compétences requises à l'entrepreneur constitue la deuxième question de notre problématique. Il est important de savoir si les types de formations suivis par l'entrepreneur privé algérien, sont suffisants et capables de lui doter des compétences requises pour sa réussite.

Le plan de ce travail est le suivant : après une revue de la littérature sur la définition et les qualités de l'entrepreneur (section1), puis sur les compétences requises à l'entrepreneur (section2) et enfin sur les facteurs influençant l'acquisition et le développement des compétences dont fondamentalement la formation (section3), nous présenterons la méthodologie adoptée ainsi que les résultats de l'étude et leur discussion.

Section1 : L'entrepreneur définition et qualités

1.1/ Vers une tentative de définition :

L'identification de concept de l'entrepreneur pose problème du fait qu'il n'y a pas une définition standardisée universellement acceptée. Au fil de l'histoire économique, plusieurs chercheurs

de différentes disciplines ont proposé différentes définition de l'entrepreneur, comme le note Fillion(1997): « chacun tend à venir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline ».

Tout d'abord le mot « entrepreneur » trouve ses origines dans les anciennes littératures. Ainsi au moyen-âge, l'entrepreneur c'était celui qui traitait la « vatura », c'est-à-dire le hasard, la quête de soi dans l'incertain de l'action, dont la punition ou la récompense pourrait être la « fortuna » c'est-à-dire le risque ou l'argent. Le vieux dictionnaire d'Antoine Furtiere (1684) définit le terme entrepreneur comme : « la résolution hardie de faire quelque chose ».

Puis la définition de l'entrepreneur a évolué selon les théories économiques. Ainsi pour Richar CANTILON (1755)¹, qui est considéré comme le premier qui a élaboré une théorie de l'entrepreneur, considère que l'entrepreneur est toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte dans le but de réaliser du profit. En 1803, J.B.SAY définit l'entrepreneur comme : « celui qui entreprend de créer à son propre compte, à son profit et à ses risques un produit quelconque »². Pour Frank KNIGHT(1921)³, l'entrepreneur est défini comme l'agent économique prêt à assumer le risque dans un monde incertain et qui sera rémunéré par le profit. En 1934, Joseph SCHUMPETER⁴ dissocie le concept d'entrepreneur de celui du dirigeant et définit l'entrepreneur comme l'agent central de l'économie. L'entrepreneur est à l'origine de l'innovation qui constitue le facteur principal de l'évolution économique. Peter Druker⁵ en 1964 présente l'entrepreneur comme celui qui maximise les opportunités.

Puis ce n'est qu'au début des années 70 que d'autres auteurs se sont intéressés à l'entrepreneur, comme Kinzer (1973)⁶ voit que l'entrepreneur comme l'individu qui a les capacités de prendre les décisions, de prévoir et de profiter des opportunités qui se présentent sur le marché.

Plus récemment, en 1991, Mark Casson dans sa théorie de l'entrepreneur disait : « un entrepreneur est quelqu'un de spécialiste dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination de ressources rares ». Pour Fillion(1997) : « un entrepreneur est une personne caractérisé par une capacité à fixer et à atteindre des buts ».

La lecture de ces différentes définitions, nous fait remarquer, d'une part, que chacun de ces auteurs a basé sa définition sur un ou plusieurs aspects comme : l'action, la création d'entreprise, l'opportunité, le déficit, l'innovation, l'incertitude, le risque et la prise de décision. D'autre part, ces différentes définitions sont complémentaires entre elles et leur assemblage nous permis de constituer une définition plus ou moins complète englobant tous les points cités : ainsi, l'entrepreneur est un individu qui opte pour une action de formulation d'un projet, se fixe des objectifs qu'il estime réaliser en créant une entreprise. Il cherche les défis et les opportunités et prévoit les changements de son environnement. C'est un innovateur qui prend le risque et supporte les coûts de l'incertitude. C'est un décideur qui a une puissance de commandement et dirige une activité de coordination de ressources en vue de la production et la commercialisation d'un bien pour satisfaire la société et réaliser du profit. L'entrepreneur est ainsi un facteur de la croissance économique important.

¹ F. FACHINI, 2007.

² E. M. HERNANDEZ, 2006.

³ M. C. ESPOSITO et C. ZUMELLO, 2003.

⁴ F. FACHINI, 2007.

⁵ A. LEGHUIA et S. MEGUELTI, 2006.

⁶ P. BERAUD qui est l'entrepreneur ? Débat autour du spectre de la théorie économique
www.adelinotorres.com/.../Philippe%20BERAUD.

1.2/ Les qualités de l'entrepreneur :

Les différentes définitions données à l'entrepreneur font de lui un personnage exceptionnel qui se caractérise par un ensemble d'aptitudes et de qualités qui ont fait l'objet de plusieurs recherches des spécialistes de différentes disciplines, économistes, sociologues et psychologues.

Mark Casson(1991) dans sa théorie de l'entrepreneur, considère que celui-ci se caractérise par un certain nombre de qualités et que celles-ci n'ont pas la même portée économique. Il fait la distinction entre les qualités générales, qu'on trouve chez tout le monde et les qualités rares et spécifiques aux entrepreneurs. Ces qualités rares qui font la base du succès de l'entrepreneur sont : la connaissance de soi, l'imagination, la connaissance pratique, la capacité d'analyse et l'aptitude à la recherche, à la communication, à la délégation et à l'organisation.

D'autres auteurs comme P.A Julien et M.Marshesnay(1996), trouvent que les qualités constituant les traits majeurs de l'entrepreneur peuvent être réparties en groupes. Les deux auteurs font la distinction entre quatre types de qualités :

Les qualités relatives à l'esprit d'entreprise : telles que l'imagination, la confiance en soi, l'enthousiasme et la ténacité ;

- Les qualités permettant à l'entrepreneur de passer à l'action : l'innovation, l'anticipation de l'information et la découverte des opportunités ;
- Les qualités permettant de rendre l'idée de l'entrepreneur opérationnelle : la coordination des ressources, l'intervention sur le marché ;
- Les qualités relatives aux avantages personnels : le prestige, l'ambition et le pouvoir sur soi.

De même, Brown et Longenecker ont regroupé les qualités des entrepreneurs en deux groupes :

- Les qualités managériales qui sont indispensables pour tout chef d'entreprise : l'intelligence, le jugement, la communication, l'agressivité, la maturité, le leadership.
- Les qualités entrepreneuriales spécifiques à l'entrepreneur : le goût du risque, aimer les défis, la capacité d'accepter les changements, l'enthousiasme et la responsabilité.

Section2 : Les compétences requises à l'entrepreneur

Au niveau individuel, la compétence est considérée comme un système de trois piliers interdépendants : savoir, savoir-faire et savoir-être. Selon Le Boterf(2005), la compétence peut être abordée en termes d'approche combinatoire de trois facteurs : le savoir agir, le vouloir agir et le pouvoir agir. De sa part, Zarifian(2005) propose de faire évoluer la définition de la compétence en intégrant les dimensions de la prise d'initiative et la responsabilité. Dans la littérature entrepreneuriale, la compétence est définie comme étant la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (Laurrain, Belley et Dussault(1998). Mais l'intéressement à la compétence par les chercheurs en entrepreneuriat n'a commencé qu'à la fin des années 1980, après que le courant psychologique a révélé ses limites à expliquer le succès entrepreneurial. Selon Hamid Bouchikhi et John Kimberly(1994), les entrepreneurs efficaces jouent un rôle décisif dans la performance de leurs entreprises. Et cette efficacité, comme l'a indiqué Mark Casson(1991), exige que l'entrepreneur soit raisonnablement compétent sur tous les aspects de la prise de décision, plutôt que très compétent sur quelques unes et incompétent sur d'autres. Ainsi, dès le début des années 1990, les études se sont succédé pour proposer des typologies des compétences entrepreneuriales. Parmi ces études, nous citons celle de Chandler et Jansen(1992)⁷ qui ont distingué trois types de compétences : entrepreneuriales, managériales et

⁷ Chandler et Jansen ont validé leur étude auprès de 134 dirigeants de PME.(cité par Laviolette et Loue,2006).

technico-fonctionnelles. Cette typologie a été reprise par nombre de chercheurs comme Baum⁸ (1995) ainsi que Laurrain, Belley et Dussault(1998) et plus récemment par Laviolte et Loue(2006) qui ont proposé un référentiel de compétences entrepreneuriales, managériales, marketing et commerciales, en gestion des ressources humaines et gestion financière. De sa part, Dupouy(2008) a identifié six groupes de compétences entrepreneuriales : capacité d'organisation personnelle et efficacité, capacité à s'engager, compétences relationnelles, compétences entrepreneuriales, capacité de positionnement cognitif et réflexivité. Dans ce cadre et dans une étude sur la gestion de la PME⁹, à travers l'observation des réussites et des échecs et l'analyse de leurs causes, il a été constaté que l'entrepreneur doit être, avant tout un animateur et que sa fonction implique :

- ✓ La connaissance et la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise ;
- ✓ Une bonne adéquation du trio : Homme – Produit – Marché ;
- ✓ Des compétences et des qualités particulières ;
- ✓ La vision prospective du projet d'entreprise et son articulation.

Les résultats de ces différentes études s'articulent presque autour des mêmes idées qui ont été avancées par l'économiste américain Jean Deeks¹⁰ qui a distingué trois types de compétences requises à l'entrepreneur. Pour lui, l'entrepreneur doit posséder une certaine capacité, qu'il a nommé « le talent managérial ». Celui-ci peut être identifié à travers trois indicateurs aux quels nous inscrivons notre travail. Ces indicateurs sont : les compétences entrepreneuriales, les compétences administratives et les compétences managériales.

2.1/ Les compétences entrepreneuriales :

L'entrepreneur manifeste certaines aptitudes entrepreneuriales qui transparaissent dans les caractéristiques psychologiques et les traits de personnalité qui ont été repérés par les économistes et surtout par les psychologues tels que : l'aptitude à perdre des risques, mener des activités énergétiques, la solitude et la responsabilité personnelle, la confiance en soi, la capacité de juger, la vision et l'innovation.

2.2/ les compétences professionnelles :

Ces compétences sont les savoir-faire qui résultent, selon Dany Benusiglio¹¹, des aptitudes individuelles mais aussi résultent d'une culture professionnelle qui s'appuie sur des procédures connues et des systèmes d'organisation. Ces compétences exigent d'être capable d'obtenir des résultats par la maîtrise des fonctions essentielles de l'entreprise. Ces fonctions englobent tout type de tâches relevant de la gestion au quotidien de l'entreprise et la résolution des problèmes techniques. Dans ce cadre, T. Viquerat¹², a indiqué que l'entrepreneur doit posséder une culture transversale lui permettant de résoudre lui-même les problèmes relevant de ce niveau ou au moins de comprendre les experts avec qu'il sous-traite les tâches particulières.

⁸ Baum a réalisé son étude auprès de 363 entrepreneurs et a révélé des compétences assez proches de celles énoncées par Chandler et Jansen, en montrant l'existence de relation significative entre les habilités des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise. (cité par Bayad, Bougattas et Schmitt(2006).

⁹ Befec Partenere en collaboration avec Pricewaterhouse Coopers : « La gestion de la PME », édition François Lefebvre. 2000.

¹⁰ Mavor Michel Agbdum et Fulbert Amoussouga, 1995.

¹¹ Mohed Altrad.1994

¹² Jeann Luc Charron et Sabine Separi.1998

Ce niveau minimal de culture professionnelle peut être résumé aux connaissances suivantes : en matière de : comptabilité et finances; administration et fiscalité; législation et droit; gestion de personnel; et commercialisation.

2.3/ Les compétences managériales :

Ces compétences sont considérées comme résultantes des deux compétences précédentes. L'entrepreneur parvient à la qualité du bon manager en combinant ses qualités personnelles à ses capacités de maîtriser les tâches administratives et techniques. De tout temps, les auteurs et les théoriciens du management se sont préoccupés de définir le rôle, les qualités et les fonctions du manager ou leader. En décrivant les composantes du leadership, Bruno Jarron¹³ a conclu qu'il y a deux capacités intrinsèques attachées au leader. La 1^{ère} est relative à la prise en charge des tâches assignées au groupe et d'en assumer la responsabilité. La seconde capacité consiste au maintien de la cohésion du groupe.

La revue de la littérature fait ressortir trois types de compétences managériales à savoir :

➤ les compétences de gestionnaire : les qualités nécessaires pour le gestionnaire sont les qualités de planificateur, d'organisateur. Mais il faut noter qu'à ce niveau, la planification et l'organisation ne visent que le court terme, car celles du long terme relèvent du niveau stratégique.

➤ les compétences du stratège : Michel Marchesnay (1988), considère que pour être un bon stratège il faut :

- faire appel avant tout à son flair ;
- accepter de prendre des risques mal calculables ;
- capable de résumer rapidement la situation en éliminant les informations « bruyantes » en filtrant pour ne retenir que l'essentiel;
- capable de prendre rapidement une décision lui-même, sur la base d'une information filtrée.

➤ les compétences du leader : le manager gestionnaire fait bien les choses et cherche le perfectionnement en s'intéressant au comment faire et en se servant d'une panoplie d'outils de gestion. Par contre, le leader s'intéresse à ce qu'il faut vraiment faire pour susciter des idées novatrices en mobilisant toutes les composantes de l'organisation, où se manifeste de plus en plus le besoin d'être « dirigé » et non pas seulement « géré », le besoin d'adhésion, d'accomplissement et de proximité.

Section 3 : Les facteurs influençant l'acquisition et le développement des compétences

L'entrepreneur vit et exerce sa fonction au sein d'une société, qui se caractérise par sa propre culture et ses propres valeurs morales qui influencent largement le comportement et les qualités individuelles. Le système de valeurs, les croyances et les normes sociales sont des éléments qui influencent largement l'activité entrepreneuriale. D'autre part, au sein de son entreprise, et pour bien assumer sa fonction, l'entrepreneur doit disposer des compétences professionnelles et managériales. Et la formation est considérée comme un des principaux facteurs d'acquisition et de développement de ces compétences. Elle permet à l'individu de bien réagir au bon moment, d'analyser une situation et de proposer une solution au problème.

3.1/ Les facteurs socioculturels :

Souvent l'entrepreneuriat était analysé comme une activité dépendante de facteurs économiques. Cette approche considère que l'entrepreneur apparaît spontanément dès lors que les conditions objectives seraient réunies. Mais des observations du terrain font apparaître qu'il n'y a pas

¹³ Carol Kenedy.1999.

d'apparition spontanée d'entrepreneurs malgré les conditions d'appel remplies. Ce qui a amené les analyses à conclure que la définition d'un contexte macro-économique favorisant l'entrepreneuriat ne rencontre que des différences tactiques et que les difficultés essentielles résident dans l'analyse des conditions d'émergence de la classe des entrepreneurs. C'est dans ce contexte qu'intervient le biais culturel. Cette nouvelle tendance considère que l'entrepreneur est profondément immergé dans la culture. L'environnement socioculturel semble jouer un rôle important dans la mobilisation à devenir entrepreneur. Celui-ci, comme tout individu, est plus ou moins prisonnier de sa culture d'origine et celles des collectivités humaines auxquelles il appartient. L'entrepreneur et la culture sociale sont à la fois produit et producteur de culture entrepreneuriale. L'entrepreneur peut être un produit historique et social. Comme l'a indiqué Claude Albaghli¹⁴, les valeurs, les croyances, les normes et les systèmes d'éducation sont des mobilisateurs qui permettent l'émergence ou non de l'entrepreneuriat.

3.2/ Les formations :

Comme étant le premier responsable dans son entreprise, l'entrepreneur se trouve devant l'obligation de bien maîtriser les tâches essentielles et de faire face aux changements de l'environnement et du contenu des activités de l'entreprise qui subissent continuellement des évolutions. Ce qui exige la disposition de l'entrepreneur de certaines compétences qui conditionnent son efficacité. Dans ce cadre, plusieurs recherches ont montré qu'à côté de ses aptitudes personnelles « entrepreneuriales », l'entrepreneur doit avoir certaines capacités et compétences qui s'apprennent à travers un processus de formation. La formation, selon Yann Marrongin¹⁵, est de trois types à savoir : l'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle.

A/ La formation scolaire :

Le rôle de cette formation dans le développement des individus sur le plan économique a fait l'objet de plusieurs points de vue divergents. Pour certains, l'éducation scolaire apporte un plus alors que d'autres considèrent que l'école avait moins pour fonction d'apprendre que de sélectionner.

Parmi ces chercheurs, Teste Thurow¹⁶ qui a avancé que l'enseignement n'a pas pour fonction de donner des compétences à l'individu et accroître ainsi sa productivité de travail, mais plutôt de certifier qu'il est apte à suivre une formation et de lui conférer un certain statut. Quant à Marc Casson(1991) a distingué que le système éducatif a une sorte d'implication sur le développement des compétences de l'entrepreneur : d'une part, l'éducation formelle est utilisée pour des qualifications qui permettent d'éviter, totalement ou en partie, la formation pratique en procurant à l'individu des compétences professionnelles. D'autre part, ce type de formation retarde le départ de l'entrepreneur dans sa carrière et implique un coût d'opportunité en terme de formation « sur le tas ».

Le défaut de la formation scolaire c'est qu'elle se produise en dehors de la contrainte économique. Au mépris de ce défaut, Philippe Zarifian(1993) voit qu'il faut considérer ses avantages et comprendre comment l'utiliser.

B/ La formation professionnelle :

Ce type de formation est lié à la carrière et à travers laquelle l'individu parvient au niveau d'efficacité voulu. Son but n'est pas seulement l'instruction, mais aussi l'application et la pratique de cette instruction. Cette formation est nécessaire, car les produits, les services, les méthodes, les procédures, tout évolue vite et c'est la formation professionnelle qui permet à l'entrepreneur de dominer ces évolutions. Dans ce cadre, P.A. Ju et M.Marshesnay (1998), voient que la formation

¹⁴ Claude Albaghli et George Henault.1996.

¹⁵ idem.

¹⁶ OCDE : « Perspectives de l'emploi », 1989.

doit être conçue comme un processus d'intervention ou d'acquisition, associé à la dynamique même de l'entreprise avec laquelle se confond en grande partie l'entrepreneur lui-même.

C/ L'expérience professionnelle :

La formation scolaire et professionnelle ne sont pas les uniques modalités d'acquisition de compétences, il y a aussi l'expérience et la pratique professionnelles. Pour Françi Ben¹⁷, l'expérience professionnelle est la première clé du savoir, mais à condition d'être traitée convenablement, sans elle, on ne peut connaître la subtilité réelle et la nature des choses. L'expérience professionnelle est conçue comme une acquisition et un apprentissage d'un métier.

3.3/ Le rôle de la formation :

La formation contribue à atteindre des objectifs opérationnels à travers la mobilisation d'un certain nombre de compétences et de performances individuelles ou collectives. Dans une étude sur la compétence, Pilippe Zarifian(1999), fait distinguer deux approches : la première met l'accent sur les traits de personnalité, la seconde concerne les comportements et les attitudes.

➤ Les traits de personnalité et les aptitudes individuelles : cette approche fait l'hypothèse d'une part que les traits de personnalité et les aptitudes sont innées, d'autre part, qu'ils sont stables dans le temps. C'est la personnalité « profonde » et durable de l'individu résultant de certains déterminants psychologiques, culturels, familiaux et religieux.

➤ Comportements et attitudes : dans cette approche l'accent est mis sur la manière dont l'individu appréhende son environnement et sur la manière dont il se comporte. Le comportement est supposé acquis et qui peu évoluer. La notion d'attitude vient compléter et soutenir celle du comportement. L'attitude est individuelle mais elle est considérée comme sociale, car elle résulte d'une certaine manière de se positionner dans les rapports sociaux.

Dans ce cadre et en distinguant les traits de compétence de ceux de personnalité, P.A.Ju et M.Marchesnay(1988) admettent que la compétence passe par l'apprentissage, mais ils font remarquer que l'apprentissage nécessite des prédispositions. Celles-ci relèvent de la personnalité de l'entrepreneur. Ils considèrent que la formation peut, apriori, modifier quelques habilités de l'entrepreneur. Ce sont les habilités conceptuelles et techniques. Par contre, celles acquises d'un contexte familial et social, constituent les traits de caractère, apparaissent peu influencées par la formation.

Section4 : Analyse de la relation entre la formation et le talent managérial chez l'entrepreneur privé algérien.

L'entrepreneur privé algérien, qui a été relégué en seconde position sur la scène économique nationale, il est actuellement appelé à prendre en charge la relance de notre économie. Il doit donc faire preuve d'efficacité économique afin de répondre aux besoins de la société.

D'après les résultats qu'il a obtenus d'une enquête sur les entrepreneurs algériens, Ahmad Bouyakoub(1990) a montré que ces entrepreneurs se caractérisent par un niveau d'instruction élevé, une longue expérience professionnelle qu'ils ont acquis en travaillant surtout dans le secteur public. Ils sont dans la plus part des cas, issus d'origine citadine, commerciale et artisanale.

Dans cette étude, nous cherchons à savoir si l'entrepreneur privé algérien dispose du talent managérial, c'est à dire des compétences requises pour réussir et si les formations qu'il a suivies et l'expérience qu'il a vécue ont été suffisantes pour le doter de ces compétences.

¹⁷ Zarifian. P, 1999.

4.1/ Méthodologie et cadre de la recherche :

Notre étude a été réalisée à travers une enquête auprès d'un échantillon d'entrepreneurs algériens localisés dans la région du M'ZAB, Wilaya de Ghardaia. Nous visons, en premier lieu, de vérifier chez ces entrepreneurs leur degré de possession du talent managérial c'est-à-dire les trois types de compétences, à savoir, les compétences : entrepreneuriales, professionnelles et managériales. Chaque type de compétence est déterminé par un ensemble d'indicateurs.

Pour les compétences entrepreneuriales nous avons comme indicateurs : le goût du risque ; la responsabilité personnelle ; l'innovation ; le commandement du personnel ; le travail énergique ; la négociation et la résolution des problèmes. Les compétences professionnelles englobent la connaissance en matière de : finance et comptabilité ; la gestion des stocks ; la GRH ; fiscalité et droit ; gestion de production et la gestion des ventes. Quant aux compétences managériales et pour simplifier les choses aux interrogés nous avons utilisé comme indicateurs : la planification ; la démarche stratégique ; l'organisation ; l'analyse des résultats ; la motivation du personnel et l'adaptation aux changements. Puis, nous avons procédé à vérifier et analyser la relation entre ces compétences et les formations suivies par les entrepreneurs en question. Notre étude se situe au centre de la théorie du capital humain de Gary Becker qui stipule que la formation améliore les compétences des individus et constitue ainsi une source de capital.

Partant de cette stipulation nous avons formulé notre hypothèse principale, selon laquelle nous avons considéré que les compétences des entrepreneurs (ou le talent managérial), tel que identifié par Jean Deeks, sont positivement liées à leurs formations suivies.

A/ Caractéristiques de la recherche :

La collecte des informations a été faite par la méthode du questionnaire et l'entretien guidé. Notre enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de trente entrepreneurs propriétaires dirigeant de PME employant entre 10 et 100 employés. Tous ces entrepreneurs ont des niveaux de scolarisation. Nous n'avons pas inclus des entrepreneurs non scolarisés pour deux raisons :

- Premièrement, il nous a paru évident qu'une personne non scolarisée ne peut avoir les capacités de maîtriser certaines tâches comme par exemple la comptabilité ou les calculs financiers.
- Deuxièmement, l'un de nos objectifs est de vérifier si l'entrepreneur à côté de sa formation scolaire a-t-il besoin d'autres formations spécialisées ?

B/ Le modèle d'analyse utilisé :

Pour tester notre hypothèse principale, nous avons utilisé par étape le modèle de la régression linéaire simple et multiple dont lequel nous avons considéré que :

- Chacune des compétences constitutives du talent managérial, comme variable dépendante.
- Comme variables indépendantes, nous avons utilisé, par étape, les trois types de formation : l'instruction scolaire, la formation professionnelle et l'expérience professionnelle.
- Comme variables de contrôle, nous avons utilisé quelques caractéristiques personnelles et environnementales : l'âge de l'entrepreneur, la taille de l'entreprise, le niveau d'instruction des parents de l'entrepreneur et leur profession exercée.

4.2/ Etude et analyse des données :

Les données que nous avons collecté sont d'ordre qualitatif et pour les analyser, nous avons procédé en premier lieu à leur assigner des valeurs quantitatives en suivant la méthode de l'échelle de Likert¹⁸. Pour tester notre hypothèse, nous avons utilisé le modèle de régression en trois étapes :

- 1^{ère} étape : notre objectif est de tester le degré d'influence du niveau d'instruction scolaire sur le degré de possession des trois types de compétences du talent managérial.
- 2^{ème} étape : consiste à associer les trois types de formation à chaque type de compétences. Dans ce cas nous avons utilisé le modèle de la régression multiple.
- 3^{ème} étape : dans cette étape nous avons inclue toutes les variables de contrôle, en utilisant le modèle de régression multiple.

Les résultats obtenus de l'analyse statistiques sont résumés sous forme de tableaux, (voir l'annexe).

4.3/ Interprétation et discussion des résultats :

Les résultats de cette étude indiquent que les entrepreneurs interrogés ont un bon degré de possession des différentes aptitudes liées au talent managérial (voir ces résultats au tableau n°01 en annexe). Et que cette compétence est le fruit de la combinaison de plusieurs facteurs d'ordre personnel et contextuel. Dans ce cadre, deux explications peuvent être avancées : la première est que ces entrepreneurs sont relativement âgés car : 66,6% d'entre eux, leur âge est entre 40 et 60 ans et 13,33% ont dépassé les 60 ans. Leur niveau d'instruction est relativement élevé : 23% d'entre eux sont des universitaires ; 43% ont un niveau secondaire ; alors que 33% leur niveau est moins du secondaire. Ils sont dotés de longues expériences professionnelles : 23% de ces entrepreneurs possèdent entre 20 et 30 ans d'expérience ; 16,66% leur expérience est entre 10 et 20 ans. A travers leurs expériences ils ont développé les connaissances et les savoirs qu'ils ont acquis durant leurs formations car : 56,66% ont suivi des formations professionnelles dont la formation administrative est dominante (36,66%), suivi par la formation technique (16,66%) et enfin les autres formations (3,33%).

La deuxième explication est d'ordre socioculturel, car ces entrepreneurs appartiennent à la région du Mزاب qui est connue depuis longtemps de sa grande culture artisanale et par l'entrepreneuriat. Ce qui peut expliquer le bon degré de possession des aptitudes entrepreneuriales.

Pour voir avec plus de précision le degré d'influence de chaque type de formation sur l'acquisition et le développement des compétences, nous expliquons les résultats obtenus du modèle de régression comme suit : nous avons remarqué que tous les facteurs inclus dans l'analyse contribuent à l'acquisition des compétences et que le degré d'influence de chaque facteur diffère d'un type de compétence à l'autre :

➤ Le niveau d'instruction scolaire (voir tableau n°03 en annexe), n'a aucune influence sur les aptitudes entrepreneuriales, cela s'explique par le fait que ce type d'aptitudes est lié aux traits de caractère propre à l'entrepreneur. Ces aptitudes sont innées, dans leur majorité, et héritées du milieu socioculturel.

➤ Quant aux compétences professionnelles et managériales, nous avons constaté qu'elles sont faiblement influencées par le niveau d'instruction scolaire, lorsque celui-ci est l'unique formation suivie par l'entrepreneur. Par contre, cette faible influence s'améliore pour devenir bonne lorsque l'instruction scolaire est associée à la formation professionnelle et l'expérience. A notre avis, la faible influence de l'instruction scolaire revient au fait que cette formation est généraliste et que ses programmes ne contiennent pas des matières spécialisées des domaines professionnels et managériaux. Mais d'un autre côté, cette formation contribue indirectement à la construction des compétences en procurant chez l'individu des connaissances abstraites comme l'habitude au raisonnement, l'analyse et

¹⁸ Claude Javeau, 1998.

les habilités nécessaires pour suivre d'autres formations. Ce qui explique la bonne influence marquée lorsque l'instruction scolaire est associée à la formation professionnelle et à l'expérience.

➤ La formation professionnelle qui a montré une bonne influence sur les trois types de compétences (voir ces résultats au tableau n°03 en annexe), cela revient à notre avis à l'une des raisons suivantes :

- Soit que, seulement les entrepreneurs interrogés sont des individus prédisposés à l'entrepreneuriat ;
- Soit que ce type de formation contient les éléments de base permettant l'acquisition et le développement des compétences chez les individus.

Nous pensons que la première explication est valable pour les aptitudes entrepreneuriales qui sont généralement innées, mais elles peuvent être plus ou moins susceptibles d'être développées au cours du temps. C'est ce que Philippe Zarifian(1999), appelle les « compétences d'arrière plan », qui apparaissent par exemple dans la maîtrise du langage et la communication. Nous retenons la deuxième explication pour les compétences managériales. Alors que les compétences professionnelles qui étaient faiblement influencées par la formation professionnelle, que par l'expérience, surtout en deuxième étape, lorsque seulement les trois types de formation sont incluses dans l'analyse. Cela nous mène à dire que les formations professionnelles suivies par ces entrepreneurs n'étaient pas adéquates à leurs métiers, ou encore, elles mettaient l'accent sur des aspects théoriques plutôt que pratiques.

➤ L'expérience professionnelle présente aussi une bonne influence sur les trois types de compétences (voir ces résultats au tableau n°03 en annexe). Cela rejoint l'idée de Francis Ben¹⁹, qui considère que l'expérience professionnelle comme étant le moyen d'acquisition et d'apprentissage du métier.

Ces entrepreneurs, se caractérisent dans leur majorité par de longues expériences à travers lesquelles ils ont pu perfectionner et développer leurs savoirs, connaissances, savoir-faire et même leurs comportements. Les frottements aux situations de travail, les réussites et les échecs qui sont des éléments constitutifs de l'expérience, permettent aux entrepreneurs de tirer des leçons, de corriger leurs erreurs et trouver les bonnes règles d'action et d'acquiescer ainsi des compétences.

➤ Concernant les variables de contrôle (voir ces résultats au tableau n°04 en annexe), nous avons remarqué que la taille de l'entreprise n'a pas d'influence sur l'ensemble des compétences, ce qui nous mène à dire que la possession du talent managérial est indispensable pour l'entrepreneur quelle que soit la taille de son entreprise.

Quant à l'activité exercée par les parents de l'entrepreneur, l'analyse a montré que cette variable a une bonne influence sur les aptitudes entrepreneuriales, mais pas sur les autres compétences. D'autre part, la majorité des pères des entrepreneurs interrogés, exerçaient des professions différentes de celles de leurs fils. Cela nous mène à dire que la bonne influence de l'activité du père sur les aptitudes entrepreneuriales de l'entrepreneur, même si cette activité est totalement différente, revient au fait que ces aptitudes sont relatives au comportement et non pas aux règles et procédures professionnelles.

Par contre, les compétences professionnelles et managériales ne sont pas influencées par l'activité du père car l'acquisition de ces compétences dépend essentiellement des formations et des expériences réellement vécues par l'entrepreneur. Et même si le père exerçait la même profession et transmet des savoir-faire à son fils, nous pensons que cela entre dans le cadre de la formation sur le tas, que l'entrepreneur peut acquiescer dans d'autres organisations et par d'autres tuteurs.

Pour le niveau d'instruction des parents qui a montré une bonne influence sur toutes les compétences des entrepreneurs, indique que lorsque les parents sont instruits, ils transmettent leurs connaissances et leurs savoirs à leurs fils et contribuent ainsi à les rendre plus aptes à acquiescer des compétences. L'influence est dans ce cas

¹⁹ Philippe Zarifian.1999.

d'ordre implicite et ressemble plus ou moins à l'influence du niveau d'instruction de l'entrepreneur lui-même. Ces deux variables sont d'ordre éducatif et influencent indirectement l'acquisition des compétences.

Conclusion :

L'entrepreneur privé algérien, en dépit des contraintes économiques et politiques, a su gagner sa place sur la scène de l'économie nationale en faisant preuve de capacités et de compétences qui lui permettent de réussir dans le monde des affaires.

D'un côté, il dispose des qualités personnelles à travers lesquelles il se comporte d'une façon identique à celle de l'entrepreneur classique identifié par les analystes du comportement entrepreneurial. Il dispose des qualités d'innovateur, de preneur de risques calculés, de prise de décision et de travail énergique. Il est aussi un professionnel qui maîtrise bien les tâches essentielles relevant de la gestion quotidienne de son entreprise. En réunissant et en développant ses aptitudes entrepreneuriales et professionnelles, l'entrepreneur algérien se comporte en manager qui planifie, organise, contrôle, analyse ses résultats et s'adapte aux changements et qui sait bien animer son personnel. Il est instruit et possède une grande expérience professionnelle.

La mise en relation des compétences de l'entrepreneur algérien et les différentes formations qu'il a suivies, a montré que :

- Ses capacités entrepreneuriales relèvent en premier lieu de sa personnalité, mais elles sont aussi influencées par le contexte familial et développées à travers l'expérience professionnelle vécue.
- Ses compétences professionnelles, n'ont été vraiment acquises et développées qu'à travers l'expérience, alors que les formations scolaires et professionnelles demeurent insuffisantes pour lui doter des dites compétences.
- Quant à ses compétences managériales, relèvent de ses qualités personnelles mais elles sont aussi influencées par le contexte familial et développées par la formation et l'expérience professionnelles.

Toutes ces considérations nous mènent à conclure que la formation scolaire en Algérie ne constitue pas un facteur important dans l'acquisition des compétences requises à l'entrepreneur. Tandis que la formation professionnelle, il nous semble qu'elle met l'accent sur la théorie beaucoup plus que la pratique ; de ce fait elle est insuffisante pour doter l'entrepreneur de façon directe des compétences dont il a besoin. Alors que l'expérience professionnelle demeure la principale source d'acquisition des compétences chez l'entrepreneur algérien.

En outre, d'autres facteurs d'ordre socioculturel, comme la situation des parents, influencent plus ou moins le développement des compétences de l'entrepreneur algérien.

Toutes ces considérations et avec les nouvelles orientations de la politique nationale qui se traduisent par l'ouverture du marché et l'incitation à l'entrepreneuriat, nous mènent à dire qu'il serait important de revoir les systèmes de formation qui sont, d'après notre étude, insuffisants pour doter les futurs entrepreneurs de compétences requises et de penser à la mise en place d'une politique de formation plus pertinente et adéquate.

Bibliographie:

- Affile b. et Gentil c. Les grandes questions de l'économie contemporaine, Edition Les Guides de l'Etudiant, 1999.
- Albert E., Emery J.L., Le manager est un psy, Les Editions d'Organisation, 1998.
- Altrad M., Ecouter harmoniser, diriger, OPU, 1994.
- Bayad M., Y. Boughattas et C. Schmitt, « Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition des compétences », 8^{ème} congrès CIFEPME, Fribourg, octobre 2006.
- Bazucchetti S., Claude J.F. Evaluation de la formation et la performance de l'entreprise, Liaisons, 1995.
- Benhabib A., « Recherches en entrepreneuriat : quelques implications conceptuelles », Revue Sciences Humaines n°14, Université de Constantine, 2000.
- Benusiglio D., Savoir forger les compétences nécessaires à la réussite stratégique de l'entreprise, OCDE, 1989.

- Béraud. P., « Qui est l'entrepreneur ? Débats autour du spectre de la théorie économique », www.adelinotorres.com/.../Philippe%20BERAUD-
- Bouchikhi H., Kimberly J. Entrepreneurs et gestionnaires, Les Editions d'Organisation, 1994.
- Boughattas Y., Bayad M., Benedic M., « Les compétences de l'entrepreneur : démarche d'identification et évaluation », in *Entrepreneuriat et PME Collection, Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Québec, PUQ, 2008.
- Bouyakoub A., « Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition », *Les Cahiers du CREAD* n°40, 1997.
- Cabin P., Borbalam R., *Le management aujourd'hui, théorie et pratique*, Edition Demos, 1999.
- Casson M. *L'entrepreneur*, Economica, 1991.
- Charron J.L., Separi S., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, 1998.
- Cugy A., *Organisation de l'entreprise moyenne*, Editions d'Organisation, 1983.
- Drucker P. *Les entrepreneurs*, Hachette, 1985.
- Duhamel H., *Stratégie et direction de l'entreprise*, Edition Clet, 1996.
- Duouy A., *L'accompagnement du porteur de projet innovant en incubateur : une question d'apprentissage. A partir du cas de l'incubateur de projets innovants de LESRIA, Université de Pau et des Pays de l'Adour*, Thèse de doctorat, 2008.
- Elbaghli C., Henault G., *La création d'entreprise en Afrique*, Edition AUPELEF/UREF Eurotext, 1996.
- Esposito M.C et Zumello C., *L'entrepreneur et la dynamique économique : l'approche anglo-saxonne*, Edition Economica, 2003.
- Facchini F., « L'entrepreneur comme un homme prudent », *Revue des sciences de gestion*, 2007, vol.4, n° 2266227, p.29-38.
- Faure G., *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*, Dunod, 1991.
- Fillion L.J., *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*, *Revue Internationale PME*, vol:10, n°2, 1997.
- Gigot M., *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, 1998.
- Gilbert N., *Statistique*, Les éditions HRW, 1978.
- Hamdi K., *Créer mon entreprise*, Edition Hamdi, Alger, 1997.
- Henriet B., *Leadership et management*, Edition Liaisons, 1993.
- Hernandez E.M., Marco J.L., *L'entrepreneur et décision. De l'intention à l'acte*, Eska Edition, 2006.
- Jacoud G., Tournier E. *Les grands auteurs de l'économie*, Edition Hatier, 1998.
- Julien P.A., Marchesnay M., *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion Poche, Paris, 1996.
- Julien P.A., Marchesnay M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert Gestion, 1987.
- Kaufman J.C., *L'entretien compréhensif*, Edition Nathan, 1996.
- Kennedy C., *Toutes les théories du management*, Edition Maxima, 1999.
- Laroche G., « Petites et moyennes entreprises au Québec », *Série de recherches n°91*, Institut International d'Etudes Sociales, Genève, 1989.
- Laviolette M., Loue C., « Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel », 8^{ème} congrès CIFEPM, Fribourg, octobre 2006.
- LeBoterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Edition d'Organisation, 2005.
- Leghuan A., Meguelti S., « *Le profil de l'entrepreneur comme facteur de succès des entreprises nouvellement créées* », *Colloque international : « Création d'entreprises et territoires »*, Tamanrasset ; 03 et 04 Décembre 2006.
- Les Médias Associés., « *Algérie 30 ans, situation économique : bilan et perspectives* », Edition ANEP, 1992.
- Lesaget M., *Le manager intuitif*, Dunod, 1992.

-
- Lorrain.J, Belley.A et Dussault.L. « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire(QCE)». CIFEMPE, Nancy.Metz, 1998.
- Mintezberg H., Le management voyage au centre des organisations. Dunod, 1999.
- Muszlak P., La volonté de réussir et le développement. Edition Tendances Actuelles, 1983.
- Papin .R., Stratégie pour la création d'entreprise, Dunod, 1999.
- Peter. T., Le chaos mangement, Inter Editions, 1992.
- Ponson B., Schaun J.L., Esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophonc, Edition AUPELEF/UREF Eurotext, 1993.
- Sammut S., Jeune entreprise, la phase cruciale du démarrage, L'Harmattan, 1999.
- Sellami A., Petites et moyennes industries et développement économique, Entreprise Nationale du Livre, Alger, 1985.
- Sicard C., Le manager stratège, Dunod, 1994.
- Sicard. C., L'Audit de stratégie, Dunod, 1997.
- Simone. J., Les stratégies de l'éphémère, Les Editions d'Organisation, 1998.
- Tehami. A., Le programme algérien des industries locales, SNED/OPU, Alger, 1979.
- Vestraete. T., Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, 1999.
- Vestraete. T., Saporta.B, « Création d'entreprise et entrepreneuriat», Edition de l'ADREG, janvier2006.
- Witterwulghe. R., La PME une entreprise humaine, Edition De Boeck Université, 1998.
- Zarifian. P., Objectif compétence, Edition Liaisons, 1999.
- Zrifian. P., Compétence et stratégie d'entreprise, Paris, Editions Liaisons, 2005.

Annexe

Tableau n°1 : Le degré de possession des différentes compétences par les entrepreneurs Interrogés.

Les compétences	Fort degré	Bon degré	Moyen degré
Entrepreneuriales	40%	40%	20%
Professionnelles	80%	20%	00%
managériales	43,33%	40%	16,66 %

Tableau n°2 : La relation entre les différentes aptitudes et le niveau d'instruction scolaire

Aptitudes	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes professionnelles			Aptitudes managériales		
Equation de régression	$\hat{Y}_1 = 3,901 - 0,072x_1 + e$			$\hat{Y}_2 = 4,587 + 0,195 x_1 + e$			$\hat{Y}_3 = 3,306 + 0,355x_1 + e$		
Niveau d'instruction Scolaire	Valeur	t pour H_0	Erreur	Valeur	t pour H_0	Valeur	Valeur	t pour H_0	Valeur
Primaire	-0,072			0,195			0,355		
Moyen	-0,144	-0,240	1,40	0,390	1,083	0,890	0,710	1,584	1,10
Secondaire	-0,216			0,585			1,065		
supérieur	-0,288			0,780			1,420		
	$R^2 = 0,002$ $r = -0,045$			$R^2 = 0,039$ $r = -0,199$			$R^2 = 0,081$ $r = -0,285$		

Tableau n°3 : La relation entre les différentes aptitudes et les trois types de formation

Aptitudes	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes professionnelles			Aptitudes managériales		
Equation de régression	$\hat{Y}_1 = -0,017 + 0,055x_1 - 0,983x_2 + 1,074x_3 + e$			$\hat{Y}_2 = 0,113 + 0,731x_1 + 0,494x_2 + 0,962x_3 + e$			$\hat{Y}_3 = 0,112 + 0,739x_1 + 0,925x_2 + 0,570x_3 + e$		
	Valeur	t pour H_0	Erreur	Valeur	t pour H_0	Valeur	Valeur	t pour H_0	Valeur
Niveau d'instruction Scolaire :									
* Primaire	0,055			0,731			0,739		
* Moyen	0,110			2,193			1,478		
* Secondaire	0,165	0,298	0,184	2,924	3,827	0,191	2,217	3,016	0,245
* Supérieur	0,220						2,956		
Formation professionnelle									
* Suivie	0,983			0,494			0,925		
* Non suivie	0,00	2,899	0,339	0,00	1,407	0,351	0,00	2,055	0,450
Expérience professionnelle :									
* 1 à 10 ans	1,074			0,962			0,570		
* 11 à 20 ans	2,148	6,067	0,177	1,924	5,225	0,184	1,140	2,415	0,236
* 21 à 30 ans	3,222			2,886			1,710		
* Plus de 30 ans	4,296			3,848			2,280		
	$R^2 = 0,953$ $F = 20,46$			$R^2 = 0,97$ $F = 33,34$			$R^2 = 0,93$ $F = 14,23$		

Tableau n°4 : La relation entre les différentes aptitudes et l'ensemble des variables explicatives

Aptitudes	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes professionnelles			Aptitudes managériales		
Equation de régression	$\hat{Y}_1 = -0,06 - 0,901x_1 + 2,628x_2 + 0,918x_3 + 0,359x_4 + 0,589x_5 + 0,585x_6 + e$			$\hat{Y}_2 = -0,065 - 0,338x_1 + 2,512x_2 + 0,893x_3 + 0,473x_4 + 0,155x_5 + 0,857x_6 + e$			$\hat{Y}_3 = 0,059 - 0,069x_1 - 2,342x_2 + 0,416x_3 + 0,365x_4 + 0,434x_5 + 0,544x_6 + e$		
	Valeur	t pour H_0	Erreur	Valeur	t pour H_0	Valeur	Valeur	t pour H_0	Valeur
Niveau d'instruction Scolaire X_1 :									
* Primaire	-0,901			0,338			0,069		
* Moyen	-1,802	-0,628	0,132	-0,676	1,867	0,181	-0,138	-0,3	0,23
* Secondaire	-2,703			-1,014			-0,207		
* Supérieur	-3,604			-1,352			-0,276		
Formation professionnelle X_2 :									
* Suivie	2,628			2,512			2,342		
* Non suivie	0,00	10,85	0,242	0,00	7,566	0,332	0,00	5,549	0,422
Expérience professionnelle X_3 :									
* 1 à 10 ans	0,918			0,893			0,416		
* 11 à 20 ans	1,836	7,228	0,127	1,786	5,132	0,174	0,832	1,882	0,221
* 21 à 30 ans	2,754			2,679			1,248		
* Plus de 30 ans	3,672			3,572			1,664		
La taille de l'entreprise X_4 :									
* 1 à 20	0,359			0,473			0,365		
* 21 à 40	0,718	3,068	0,117	0,946	2,937	0,161	0,730	1,789	0,204
* 61 à 100	1,436			1,892			1,095		
Activité des parents X_5 :									
* Même activité	1,767			0,465			1,302		
* Même secteur	1,178	4,147	0,114	0,310	0,798	0,194	0,868	1,757	0,247
* Autre secteur	0,589			0,155			0,434		
Niveau d'instruction des parents X_6 :									
* Primaire	0,585			0,857			0,544		
* Moyen	1,170	5,131	0,978	1,714	5,493	0,156	1,088	2,733	0,199
* Secondaire	1,755			2,571			1,632		
* Non scolarisés	-0,585			-0,857			-0,544		
	$R^2 = 0,978$ $F = 46,6$			$R^2 = 0,977$ $F = 42,524$			$R^2 = 0,948$ $F = 18,58$		

R^2 : coefficient de détermination. r : coefficient de corrélation simple. t : test de Student. F : test de Fisher

Tableau n°5 : récapitulation des résultats

Etapes	variables	Aptitudes entrepreneuriales Degré d'influence	Aptitudes professionnelles Degré d'influence	Aptitudes managériales Degré d'influence
1 ^{ère} étape	X_1	Nul	Très faible	faible
2 ^{ème} étape	X1	Nul	Bon	Bon
	X2	Bon	Faible	Bon
	X3	Bon	Bon	Bon
3 ^{ème} étape	X1	Nul	Faible	Nul
	X2	Bon	Bon	Bon
	X3	Bon	Bon	Bon
	X4	Faible	Faible	Faible
	X5	Bon	Nul	Faible
	X6	Bon	Bon	Bon