

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Science Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du diplôme de Master en Sciences Sociales

Option : Sociologie du Travail et des ressources Humaines

Thème :

**Les rôles et les activités des dirigeants
de PME (petite et moyenne entreprise)**

Cas de PME de la wilaya de Bejaia.

Réalisé par :

M^r. FERNANDES F. Morgado Rangi W

M^r. GUMBANJERA Oscar Ngoni

Encadré par :

Mme SLIMANI Naima

MASTER

Année universitaire 2014/2015

RERMECIMENT

Nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné la volonté, le courage et la patience de réaliser ce travail

Nous souhaitons adresser tous nos remerciements aux personnes qui nous ont apportés leurs aides et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

*Nous souhaitons exprimer notre gratitude à **Mme SLIMANI Naima** notre encadreur qui nous a suivis pendant la réalisation de notre travail, et aussi les différents dirigeants qu'ont accepté de répondre nos questions d'entretien.*

Nous souhaitons exprimer notre gratitude au président de jury et examinateur.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents, frères et sœurs, et à nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenu et encouragé tout au long de notre formation.

O.N Gumbanjera

R.W. Fernandes

Dédicace

Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont élevé, formé, encouragé et soutenu durant toute ma vie.

A mon frère Malvin, à mes amis Misheck, Idris, Hassan, Alfred, Nicky, Nguri, Talent, Eben et à tout qui est proche de moi, à tous mes compatriotes, à mon pasteur et sa famille.

A tout ceux qui nous ont aidés dans ce travail près ou de loin.

Merci à tous

O.N. Gumbanjera

Dédicace

Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les plus chers que tout le reste dans ce monde et qui m'ont aidé, soutenus et guidé durant mes études : à ma très chère mère Alice Carmen Alves Fernandes et mon père Manuel Augusto Ferreira Morgado qui ont tous sacrifiés pour qu'on puisse devenir ce que nous sommes aujourd'hui et qui ne nous jamais abandonner durant toute notre vie à mes charmantes sœurs :

- ✓ *Solange*
- ✓ *Erica*
- ✓ *Armanda*
- ✓ *Teresa*

Mes très chers frères

- ✓ *Manuel Jorge*
- ✓ *Ricardo*
- ✓ *Hilario*

A mes tante, Ceu Pires, Adele Morgado, Carmelita Morgado, et Raissa Castro

Pour mes grandes mères, Solita Castro et Fatima Embalo.

Et à toute ma famille paternelle et maternelle à tout mes amis(es) et spécialement ma copine Stella Ouamba et ma futurs fille et fils Ashley Morgado et Hayden Raimor Morgado

Dédicace particulier à « bon dieu » qu'avec toi c'est vrai : « les petits ruisseaux font des grandes rivières ».

Fernandes ferreira morgado rangi w.

Liste des abréviations

DG	Direction Général
DRH	Direction des Ressources Humaines
EPH	Etablissement privée hospitalière
EURL	Entreprise Unique à Responsabilité Limité
INSEE	Institute de la Statistique et des Etudes Economique
GE	Général Electric
PIB	Produit Interne brut
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources Humaines
SARL	Société à Responsabilité Limité
SNC	Société au Nom Collectif

Liste des tableaux

N°	Titre de tableaux	Page
1	Les seuils applicables aux PME selon l'union européenne.	16
2	Les différentes acceptions de la compétence.	30
3	Répartition des enquêtes selon leurs âges	66
4	Répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction	67

La Sommaire

Remercîment

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction générale

Chapitre I : Cadre méthodologique.

1. Problématique.....	3
2. L'hypothèse.....	6
3. Définition des concepts.....	7
3.1. Dirigeant.....	7
3.2. Petites et moyennes entreprise PME.....	7
3.3. Leadership.....	7
3.4. Prise de décision.....	8
3.5. Contrôle de gestion.....	8
4. Méthode et techniques utilisé.....	9
5. L'échantillonnage.....	11
6. Les avantages et contraintes de la recherche	12
7. Les raison de choix de thème.....	12
8. La pré-enquête	14

Chapitre II : Généralité sur les PME

Préambule	15
1. Aperçu historique sur les PME.....	15
1.1. Généralités des PME en Algérie	17
1.2. Les typologies des PME	20

1.3 Les caractéristiques des PME	21
1.4. L'importance des PME.....	22
2. Que ce qu'un dirigeant de PME	23
2.1. Propriétaire dirigeant.....	24
2.2. Les caractéristiques de propriétaire –dirigeant.....	25
2.3. L'analyse de la compétence du dirigeant d'entreprise (PME).....	27
2.4. Résumer de chapitre.....	34

Chapitre III : Les rôles et activités de dirigeant de PME

Préambule	35
Aperçu historique sur les rôle et activités des dirigeants de PME	35
1. Les rôles et activités du dirigeant de PME.....	37
1.1. Les rôles de dirigeant de PME.....	37
1.2. La gestion des opérations et de la production.....	40
1.3. La gestion des ressources humaines.....	41
1.4. La gestion de marketing	42
2. Les activités d'un dirigeant de PME.....	43
2.1. Leadership.....	43
2.2. La prise de décision.....	54
2.3. Le contrôle de gestion.....	57
2.4. Résumer de chapitre	66

Chapitre IV ; Partie Pratique

Préambule.....	67
1. La présentation des entreprises des dirigeants enquêtés	67

2. Les données personnelles des dirigeants étudiés	70
3. Présentation des résultats de l'enquête.....	77
4. Récapitulation des réponses de l'entretien	79

Conclusion

Liste bibliographique

Les annexes

Introduction

De nos jours, on parle souvent de l'évolution du système économique de marche libre, de la concurrence, de marketing et de management.

Dans cette optique la plupart des entreprises algériennes, en vue de s'adapter à ces nouvelles données, attribuent une nouvelle dimension à la structure du personnel appelée la structure des ressources humaines, car ce qui différencie les entreprises développées des autres qui ne le sont pas, c'est la ressource humaine qui la compose.

En effet, la fonction "ressources humaines" consiste à valoriser le développement des habilités, des aptitudes, et du potentiel de chaque membre ou dirigeant de l'entreprise afin de faire face aux changements multiples (politiques, techniques, humains sociaux.... Etc.).

Pour se faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de s'adapter aux mutations liées à son environnement, notamment celles évoquées précédemment, et de suivre en permanence l'évolution des techniques d'organisation et de gestion.

Afin d'atteindre une efficacité maximale, les dirigeants sont amenés à mettre en place toutes les ressources nécessaires en consacrant des budgets importants dans divers domaines ; techniques et leur but est de développer les entreprises et aider leur pays à créer l'emploi et la richesse et cela compte simultanément des besoins de l'entreprise (organisationnels et économiques) et des attentes et aspirations de la ressource humaine qui la compose. Ceci est réalisé à travers une série d'actions allant des activités "prise de décision, leadership et contrôle" exercées par le dirigeant afin de détecter les compétences et potentiels, à l'exploration des attentes et aspirations du dirigeant derrière leur rôle.

En effet, le rôle de dirigeant de PME représente l'une des composantes de la politique économique et sociale de l'entreprise. Elle met en jeu des moyens

importants, techniques et financiers, dans les divers domaines et ce processus consiste à faire adapter au concurrent de marche.

L'objet de notre travail, est d'étudier le rôle de dirigeant de PME et ses activités « la prise de décision, la leadership et le contrôle » dans les différentes entreprises sises à Bejaia en nous appuyant sur la question suivante : quels sont le rôle de dirigeant de PME ?

Pour se faire nous avons établi un plan du travail, que nous avons divisé en quatre chapitres :

- Le premier chapitre comporte le cadre méthodologique portant sur : le motif du choix du thème, la problématiques, définition des concepts, la méthode et technique utilisées dans la recherche, l'échantillonnage, et enfin les avantages et obstacles de la recherche.
- Le deuxième chapitre porte sur les généralités sur les PME à savoir sa définition, ses types, ses objectifs et son utilité.
- Le troisième chapitre, comprend les rôles et les activités de dirigeant, sa définition ses objectifs, ses fonctions et ses formes.
- Le quatre porte sur la partir pratique à savoir la présentation des entreprise d'accueille et l'analyse et l'interprétation des donné.

1. PROBLEMATIQUE

Les chercheurs en sciences de gestion se sont intéressés à tracer le profil de personnalité du dirigeant et mettre en relation ce profil avec la performance et la croissance de l'entreprise. Le concept de compétence des managers a été exploré plutôt par d'autres champs théoriques tels que : la sociologie, la psychologie de travail, la science de l'éducation.

Le propriétaire-dirigeant doit faire preuve de beaucoup d'habiletés. Si les compétences d'un généraliste en gestion peuvent s'acquérir au fil des problèmes rencontrés, le propriétaire-dirigeant par contre est acculé plus ou moins rapidement et plus ou moins sévèrement à apprendre et tirer les leçons de ses expériences. Ce dernier, en assumant la fonction de propriétaire-dirigeant, subit des pressions ; s'il n'est pas réactif son entreprise sombrera à coup sûr.

Dans une PME, l'espoir de toute l'entreprise repose sur le propriétaire dirigeant ; ce dernier doit en principe être un bon manager. Autrement dit, il doit être un chef d'orchestre qui coordonne et dirige efficacement son équipe. La compétence d'un dirigeant est somme toute un concept dynamique, indissociable à l'apprentissage et c'est à juste titre qui affirme que «acquérir de nouvelles compétences n'est donc plus une action antérieure au travail ou qui se déroule à côté du travail. Elle se réalise au cours même du travail et par son intermédiaire »¹.

Le manque de compétence est l'une des principales causes de la non rentabilité voire de la fermeture des entreprises. Plusieurs études mentionnent qu'en général, le dirigeant de la petite entreprise manque de compétences en gestion, il est peu outillé et prend peu de temps pour planifier. C'est à dire que le

¹ MINTZBERG H. (2005), « Une formation flexible nourrie de l'expérience », L'expansion Management Revue, n°117, juin, pp 44-57.

Chapitre I : Cadre Méthodologique.

développement des entreprises est compromis faute de compétence. En effet, la croissance de la firme et plus précisément les limites à cette croissance, dépendent des capacités de son management. De plus, les difficultés de compétence sont même citées comme l'un des plus grands problèmes qui se posent dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines.

De nos jours, la concurrence s'accroît sur un marché de plus en plus internationalisé. Les dirigeants de PME sont pour leur part, d'acquérir de nouvelles connaissances. Ces derniers ont d'ailleurs plus de difficultés que les dirigeants de grandes entreprises à trouver du temps et des fonds nécessaires pour consacrer au développement de ces compétences. Les compétences d'un dirigeant doivent non seulement être maintenues, mais aussi développées au même rythme que l'évolution de l'environnement. Avec l'approche compétence, la part d'arbitraire tend à diminuer dans l'explication du succès d'un dirigeant. On parlera dans notre cas des rôles et les activités de dirigeant de PME qui contribuent au développement et efficacité d'une organisation car tout management doit être accompagné par ensemble de compétences.¹

Les rôles principales de dirigeant de PME c'est de mettre en place et préserver un système de rétribution motivant permettent de garantir un bon niveau d'adhésion, maintenir un système de communication efficace s'appuyant à la fois sur une sélection une affectation et un contrôle des postes et des personnels, ainsi que sur l'entretien de liens informels permettent la coopération. Planifier et mettre en œuvre la politique d'entreprise, établir des prévision budgétaire, négocier avec les fournisseur, les clients et d'autres organisme et sans oublier de contrôler utilisation des ressources et de recruter les main –œuvre, c'est pas facile de gérer un ensemble des personnes avec les différents cultures. Dans une étude présenter en 2005, Judith Calvo Ryba définit le rôle comme « un ensemble

¹ MINTZBERG H. (2005), « Une formation flexible nourrie de l'expérience », L'expansion Management Revue, n°117, juin, pp 44-57.

Chapitre I : Cadre Méthodologique.

de comportement observables attachée à une position sociale aux normes structurantes et à une contrainte relative issue de l'interaction. »¹

Parler des rôles de dirigeants revient aussi à décrire et à examiner au quotidien du fait de la position qu'il occupe dans l'entreprise (organisation ou la société) cette position nous l'avons vu, est liée à des attentes spécifiques (les attentes de rôles) de la part non seulement des parties prenantes de l'entreprise , mais également de la société elle-même les rôles du dirigeant sont aussi fortement normés et déterminés par le cadre, organisationnel et culturel, dans lequel il se situe .Pour autant , les rôles ne sont pas figés , mais s'interprètent et évoluent dans l'interaction avec les autres acteurs offrent alors au dirigeant un certain espace de liberté et de créativité, pour les investir et les incarner à sa manière, avec son propre style.

PAPIN Robert , sociologue et expert en management affirme que ; « Aujourd'hui il s'agit plus pour les dirigeants de savoir motiver et mobiliser les personnes avec lesquelles ils travaillent que de mettre en place des stratégies, des moyens de contrôle .Il s'agit plus pour eux de convaincre leur collaborateurs d'aller de l'avant, d'être dynamiques, optimistes et innovateurs que d'échafauder des plans plus théoriques qu'utiles »²

A cet effet, nous avons choisi les PME de Bejaia qui sont classées troisième niveau après Alger et Tizi-Ouzou, en terme de nombre de PME avec ses 13.464 unités employant 45.628 travailleurs, où intervient dans les différents secteurs comme ; Agro-alimentaire, commerce, service, les bâtiments et travaux publics, transport et communications sont les secteurs des activités dominantes, représentant plus de 50% de la totalité des activités qui génèrent qu'une part des

¹VALERIE Claire, Management en action, édition 2005, p.31

² PAPIN Robert, l'art de diriger, 2eme édition, Edition ; Dunod, Paris, 2002, P.63.

emplois créés. Qu'était débattu durant la 2^e séance de la session ordinaire de l'assemblée populaire de wilaya.

Dans notre recherche on va s'intéresser plus particulièrement aux profil et rôles des dirigeants des PME dans un cadre organisationnelle, d'une part, qui permet l'entreprise d'attendre ses objectives économique et d'autre part, de réalise ses activités.

Pour H. Mintzberg (1996) « on sait moins de choses sur le travail des managers que sur le fonctionnement de certaines sociétés "primitives". Ceci est sans doute encore plus vrai du dirigeant de PME »¹. Que sait-on de son activité réelle ? A quelle situation-problème est-il confronté quotidien ? Quelles sont ses rôles?

2. L'hypothèse

Suite à une série d'entretien réalisé auprès de différents dirigeants de différentes entreprises. Nous proposons l'hypothèse suivante comme réponse aux questions poser ci-dessous.

- 1 Leur activité réelle est d'affirmer son leadership " interface" entre direction et salariés de mettre en place sa capacité de vision afin d'alerter sa capacité de gestions de conflits pour éviter les conséquences désastreuses et gestions des attentes.
- 2 C'est de relevé des défis quotidiens pour gérer des situations conflictuelles pour prendre une bonne décision afin d'apporter de satisfaction aux salariés.
- 3 Son rôle c'est de gérer et prendre les mesures nécessaires pour que l'activité soit au rendez-vous pour garantir la rentabilité à court terme et à long terme

¹ MINTZBERG, H. (1996). Une journée avec un dirigeant. *Revue française de gestion*, 111, 106-114.
A.Ganr Bejaia les PME-PMI passées au peine fin par l'APW, 10 Mars 2012.

3. DEFINITIONS DES CONCEPTS

3.1. Dirigeant : Selon CORTAT Alain et OLIVIER Jean-Marc ;

« C'est la maîtrise intellectuelle des domaines-clés de la gestion, comme la finance, le marketing, et le contrôle de gestion. Cette définition rejoint le credo des écoles de management et des doctes revues de business administration qui en sont le prolongement. »¹

3.1.1. Définition opérationnelle ;

Le dirigeant de l'entreprise étant avant tout le dirigeant des hommes, le "bon" dirigeant doit être un individu à forte personnalité, charismatique et doué pour la communication. Sans être inexacts, ces approches ne sont pas vraiment satisfaisantes, comme chacun peut le constater.

3.2. Définitions des PME (Petites et moyennes entreprises)

3.2.1. Selon WITTERWULGHE Robert « Les PME est une entité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise dont il est souvent le propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise. »²

3.2.2. Définition opérationnelle ; Les petites et les moyennes entreprises sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites ; les définitions de ces limites diffèrent selon les pays.

3.3 Définition du leadership

¹ Alain Cortat et Jean-Marc Olivier , « Le profit dans les PME, perspectives historiques, XIX^e-XX^e siècles », Neuchâtel, Alphil - Presses universitaires suisses, 2014, 220 p.

² WITTERWULGHE Robert, PME une entreprise humaine, édition De Boeck université, 1998, p15.

« Le leadership est la capacité d'individu d'influencer, de motiver et de permettre à d'autres individus de contribuer à l'efficience et le succès de leur organisation. »¹

3.3.1. Définition opérationnelle ;

Le leadership est un processus qui permet à un individu d'influencer un group d'individu pour réaliser des buts communs.

3.4. Définition de la prise de décision

Le Grand Dictionnaire Terminologique (Olf, 2000) définit la prise de décision comme "l'action d'effectuer un choix entre plusieurs solutions, en fonction des objectifs fixés et compte tenu des informations dont on peut disposer".

3.4.1. Définition opérationnelle ;

La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Chaque processus de la prise de décision produit un choix final. Le résultat peut être une action ou une opinion d'un choix.

3.5. Définition de Contrôle de Gestion :

« Le Contrôle de Gestion est un ensemble de méthodes et d'outils qui doivent permettre aux dirigeants et responsables opérationnels de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace, et les aider dans leurs prises de décision. Ces décisions peuvent concerner le court terme »².

¹. BENRAOUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, office des publications Universitaire 2002-2010, édition401.5020, p30..

² AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

3.5.1. Définition opérationnelle :

Contrôler signifie vérifier, surveiller, évaluer, maîtriser l'entité que l'on gouverne par rapport à son système organisationnel et par rapport à l'environnement. Contrôler une situation signifie la maîtriser, la conduire dans le sens voulu.

4. Méthodes et technique utilisées dans la recherche

Dans le but de vérifier les hypothèses relatives à notre thème : ‘‘ les rôles et activités de dirigeant de PME (leadership, prise de décisions et contrôle) dans la différentes pme’’, nous avons utilisé la méthode et les techniques les plus adéquates à notre thème. Qu'on expose comme suit :

4.1. Méthode utilisée¹

Pour effectuer notre étude, nous avons opté pour la méthode qualitative afin d'analyser les différents éléments de notre thème de recherche, concernant les activités des dirigeants de PME dans les différentes PME ainsi cette méthode nous permet de procéder à l'explication en mettant en relation les points communs entre différents dirigeants de PME pour analyser et détecter les relations qui nous permettent de vérifier nos hypothèses,

- Leur activité réelle est d'alerter et de mettre en place la mesure correctrice appropriée, pour éviter les conséquences désastreuses d'erreur qui s'inscriraient dans le temps.
- C'est de relever des défis quotidiens pour gérer des situations conflictuelles pour prendre une bonne décision afin d'apporter de la satisfaction aux salariés.

¹ GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Edition, Dalloz, Paris 2000, p.48.

- Son rôle c'est de gérer et prendre les mesures nécessaires pour que l'activité soit au rendez-vous pour garantir la rentabilité à court terme et à long terme.

Ces activités (leadership, prise de décision et contrôle dans petites et moyennes entreprise).

4.1.1. Le choix de cette méthode repose sur les raisons suivantes :

A travers d'un ensemble d'entretiens exploratoires sur huit (08) dirigeants de différentes PME.

La raison concerne la taille de notre population d'étude qui ne dépasse huit (08) dirigeant, d'où notre étude penchant pour la méthode qualitative.

C'est une méthode qui nous offre l'avantage d'utiliser plusieurs techniques (telle que l'observation et entretien) dans la collecte des données qui seront analysées et interprétées pour tester les hypothèses émises au départ.

Cette méthode nous permet aussi la possibilité de généraliser les résultats obtenus par le croisement de certaines variables contenues dans notre entretien. A titre d'exemple : Leadership, Prise de Décisions, et Contrôle etc.

Ce qui peut permettre à l'entreprise d'apporter certaines modifications par rapport au résultat obtenus.

4.2. Technique suivie

On a utilise les entretiens comme technique de recherche qui nous permettra de synthétiser les résultats obtenus afin d'atteindre notre objectif prescrit, il a pour fonction : « de donner a la recherche une extension plus clair et de vérifier les préalablement constituées »

Chapitre I : Cadre Méthodologique.

Le choix de notre technique est intimement lié à notre population d'étude qui est la catégorie socioprofessionnelle appelée dirigeant de PME, d'où on a pris une totalité d'échantillon de huit (08).

Il s'agit donc d'enquête par entretiens qui est l'outil le plus approprié à notre objectif de recherche.

4.2.1. Par cette technique, nous visons deux objectifs :

- Décrire l'échantillon de nos hypothèses en mettant l'accent sur ses différentes caractéristiques
- Trouver comment le dirigeant met en place sa stratégie afin, de répondre aux objectifs préalablement cités, nous avons établi un entretien comprenant de 21 questions ouvertes qu'on a réparti en 4 parties :

Partie 1 : concerne les généralités.

Partie 2 : porte sur le leadership.

Partie 3 : concerne la prise de décision.

Partie 4 : concerne le contrôle de gestion.

5. L'échantillonnage

Selon Claude Javeau : Est une méthode de sélection dans un échantillon basée sur le hasard et aléatoire simple « dans la partie échantillonnage, il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et de l'échantillonnage adopté. »¹

En premier lieu et selon cette définition, nous avons visé le dirigeant de petites et moyennes entreprises ayant une année de travail dans le domaine de petites et moyennes entreprises pour une expérience déjà sur le chemin de diriger

¹ GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Edition, Dalloz, Paris 2000, p.49.

l'entreprise, nous avons opté pour un échantillonnage probabiliste au hasard (aléatoire simple). Qui consiste selon CLAIRE DURAND « tirage au hasard à la loterie. Pour réaliser concrètement, il faut avoir une liste de la population »¹

6. Les avantages et contraintes de la recherche

6.1. Les avantages de notre étude : Notre recherche nous a permis d'acquérir une nouvelle expérience qui se rajoute à notre cursus universitaire qui consiste en la découverte du terrain ainsi mettre en application nos connaissances théoriques acquises au préalable.

Connaitre certains dirigeants de petites et moyennes entreprises, qui nous paraissait comme une catégorie accessible, vu leurs grades hiérarchiques. Et qui se sont des personnes coopératives compréhensives, en nous aidant lors de la passation de nos entretiens.

6.2. Les obstacles de notre recherche

Nous ferons état dans ce point, des nombreuses difficultés rencontrées dans le moment de trouver une entreprise pour le stage,

- Manque d'études antérieures traitant notre thème de recherche,
- Difficultés d'échantillonnage : dans la perspective d'un échantillon que nous avons à rendre aussi représentatif que possible. Le point de départ était de réaliser notre recherche sur 10 dirigeants, 5 de petites entreprises et 5 de moyennes entreprises.

7. Les raisons du choix du thème

La raison pour laquelle nous avons opté à choisir ce thème « *Les activités des dirigeants des PME et ses 'Leadership, contrôle et décide* », c'est que nous, en

¹ JAVEAU Claude, L'enquête par questionnaire, Manuel à l'usage du praticien, 3^{ème} édition les éditions d'organisation, Paris 1985, p 41.

³Ibid, p.51

tant que sociologues des organisations et travail et ressource humaines notre champs d'action c'est dans l'entreprise et là y trouve les activités de la gestion des ressources humaines (GRH) que dans le cadre de la politique générale de l'entreprise, sa fonction est de surveiller et mesurer les dysfonctionnements sociaux.

7.1. Raisons objectives

1. Vu l'évolution technologique qu'ont connue les PME depuis les années 90, la PME est devenue les meilleurs champs de stratégies de profit et donne opportunités aux jeunes de trouver le travail et d'approfondir nos connaissances sur cette activité.

2. À Partir des entretiens effectués dans les différentes PME, nous avons opté pour une étude des activités des dirigeants de PME, qui nous parue assez importante, vu les changements et la crise que attaque les grandes entreprises.

3. L'objectif principal de notre étude est de savoir comment les dirigeants jouent leur rôle dans les petites moyennes entreprises et assurent leurs activités quotidiennes.

4. D'approfondir nos connaissances et d'en acquérir de nouvelles expériences dans le domaine des managements et plus particulièrement le profil d'un bon dirigeant de PME.

7.2. Raisons subjectives

1. Connaître la place qu'occupe les petites moyennes entreprises (PME) en Algérie et l'effort fourni par cette dernière au profit du développement et l'évolution de l'économie du pays, que se manifeste par une bonne gestion des organismes.

2. Savoir comment l'activité (PME) répond-elle aux besoins du marché, et assure-t-elle un produit de qualité pour leurs clients.

8. Pré enquête

Dans le but de préciser notre problématique et les hypothèses, ainsi que la méthode et les techniques les plus adéquates a notre thème de recherche, nous avons procédé a un pré enquête qui s`est déroulé au sein de huit (08) PME, parce que notre sujet sont les rôles et activités de dirigeants de PME. Notre pré enquête s`est déroulée durant la période du 18 janvier 2015 au 10 Juin 2015, où nous avons essayé de mieux comprendre notre population d`étude, dont l`objet est :

- Le premier, dans le but de préciser notre échantillon de recherche, qu`ils sont les dirigeants des petites moyennes entreprises. Et essayer de gagner la confiance de nos dirigeants pour récolter le plus d`information possible. Le premier l`observation qu`on a eu ces que les dirigeants n`étaient presque jamais présent dans leur organisme et cela est dû a la charge de travail qu`ils subissent ou leurs voyages permanant soit pour l`affaire ou pour le plaisir, et pour cela, ils méfiants moins envers leur employés.
- Le deuxième volet de notre pré enquête visait les rôles de dirigeant de petits et moyens entreprise (compétence stratégies) et ses activités (leadership, contrôle, décider) puis vient la problématique, les hypothèses, la méthode et les techniques.

La population d`enquête :

Au cours de notre enquête de terrain nous avons réalisé (08) entretiens individuels avec des dirigeants de la wilaya de Bejaia, leurs choix sont effectués par hasard. Les entretiens se sont déroulés sur les lieux de travail des dirigeants (bureau de dirigeants), dans la bonne condition, malgré le refus de certains dirigeants. L`enquête de terrain est déroulée dans une période d`un mois et d`une durée de 45 minutes à une heure pour chaque entretien.

Préambule

La force actuelle des économies des pays développe, réside en grande partie, dans le maillage de ces économies. En France près 60% de PME de toute taille confondue de secteur manufacturier font d'innovation entre 25 % à 64% de petites entreprises (PE et TPE) selon les industries, moyennement ou fortement innovantes. Les statistique récentes affichent que les PME représentent plus de 90% des entreprises dans les monde et contribue à la création de 50% à 60% d'emplois. Aux USA ce même taux s'élève à 70%, en France 81% en l'Union Européenne le taux de contribution à la création d'emplois de ces entreprise atteint les 81% c'est-à-dire l'importance qu'occupent les entreprises de petites et moyenne taille dans le beaucoup d'économies a travers les monde.

La flexibilité de leur structure, leur réactivité et leur capacité à s'adapter aux pressions multiples de l'environnement notamment économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement local des régions montrent que leur place dans l'économie gagne en importance et mettent a l'abri de toute négligence leur rôle dans le processus de développement économique et social.

1. Aperçu historique sur les PME.

Par ailleurs, la petite et moyenne entreprise dite la "Small busines entreprise" aux USA se distingue de la grande entreprise par ses spécificité en terme de financement, d'organisation et de mode de gestion. Elle s'érige aujourd'hui un acteur majeur de la sphère industrielle dans la plus part des pays, même dans les pays en voie de développement qui traversent une forte période de transformation de leur environnement économique marque par la transition vers l'économie de marche.¹

¹ P.A. Julien: « Les PME bilan et perspectives », Ed. Economica , Paris, 1997 p.p.166-167

CHAPTRE II : GENERALITE SUR LES PME.

En Algérie, pays que vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine (20) d'années, à travers la création d'un ministère dédiée à la PME/PMI ainsi qu'à la mise en place d'un ensemble des directions et organismes dont l'une des missions principales, reste leur soutien, leur encadrement et leur accompagnement. Cette nouvelle option a libère les énergies entrepreneuriales et a engendre une forte dynamique économique caractérisée par un développement rapide et important de PME/PMI dans un cadre encore en transformation.¹

Le développement de la PME a évolue depuis 1995- 2000, ou un taux de croissance annuel de 22% a été enregistré (ce taux concerne les entreprises de divers secteurs d'activité, tels que l'agriculture, bâtiment et travaux publics et le commerce), favorise par les politiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Une expansion confirmée notamment après l'adoption du nouveau code d'investissement de 1993, ce qui a permis aux pme de représenter 75% des entreprises en 2005.

Dans le monde des affaires, l'objectif de tout projet d'investissement reste la rentabilité. Cette dernière, faisant profiter l'entreprise d'une part de marche et d'un positionnement concurrentielle, lui assure la survie (éviter faillite) et le développement.

L'ouverture des marchés et l'internalisation des échanges, ainsi que le développement des technologies de l'information et de la télécommunication, ont profondément modifié l'environnement économique, commercial et technologique de l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en

¹ ibid, .p.166-167.

particulier. Les petites et moyennes entreprises n'ont donc pas le choix, elles doivent s'adapter pour survivre sinon disparaître.¹

Axe 01 :

1.1. Généralités des PME en Algérie

1.1.1. Définition de la petite et moyenne entreprise :

Les PME sont difficiles à définir en raison de leurs hétérogénéité, en effet il n'existe pas de définition unique car les critères retenus diffèrent selon les tentes législatifs ou réglementaire instituant des dispositifs d'aide en direction des PME sous retiendrons ici les définitions suivantes :

1.1.2. Selon O. TORRES : « Les PME considérées comme des entreprises aux multiples vertus ; adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale. »² A partir de cette définition, la PME est une entité économique de petite taille, de cout réduit et qui a une flexibilité qui lui permet de s'accommoder des particularismes locaux et conjoncturels.

1.1.3. La définition de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des études Economiques) : Les PME sont des entreprises dans la taille définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont le chiffre d'affaire annuel ou le total de bilan, et on utilise par fois un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme non-appartenance à un groupe trop important.

¹ L.J. Fillion: « Le management de PME : de la création a la croissance », Ed. Pearson Education, paris, 2007, p3

² TORRES Olivier, Les PME_z édition Flammarion, 1999, p13.

CHAPTRE II : GENERALITE SUR LES PME.

En France, depuis l'après-guerre l'habitude de considérer comme PME, les entreprises comptant de 10 à 20 (pour l'industrie) personnes à moins de 500 personnes.

1.1.4. L'union Européenne : L'union européenne clarifie la situation des PME et la considérées depuis 3 Avril 1996 comme « les entreprise ayant moins de 250 salariés, lesquelles sont déclinées en « micro-entreprise » (ou 9 salariés) en petites (10 à 49) et « en moyenne (50 à 249) ».

La commission européenne a adopté le 8 mai 2003 une nouvelle définition des micro-entreprises ainsi que des PME afin de promouvoir l'entrepreneuriat, les investissements et la croissance, de faciliter l'accès au capital, risque de réduire les charges administratives et d'accroître la sécurité juridique, cette nouvelle définition est le fruit de deux séries de consultations publiques de grande ampleur.

Elle maintient les différents seuils d'affectifs qui déterminent les catégories des micro-entreprises des petites ou des moyennes entreprises, mais relève considérablement les plafonds financiers (chiffre d'affaire ou total de bilan), notamment en raison de la hausse de l'inflation et de la productivité depuis 1996, cette nouvelle définition entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2005.

Le tableau suivant représente les seuils applicables aux PME selon l'union européenne :

Tableau N⁰1 : Les seuils applicables aux PME selon l'union européenne.

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire	Total de bilan
Entreprise	250	50 millions d'euros	43millions d'euros
Moyenne		(en 1996 ; 40 million)	(En 1996 ; 27millions)

CHAPTRE II : GENERALITE SUR LES PME.

Petite Entreprise	50	10 millions d'euros (en 1996 ; 7 millions)	10millions d'euros (en 1996 ; 5millions)
Micro Entreprise	10	2millions d'euros Précédemment non défini	2millions d'euro Précédemment non défini

SOURCE : commission européenne, p8.

1.1.5. La définition adaptée par l'Algérie : Jusqu'à 2001, il n'existe pas une définition officielle de la PME en Algérie, et l'office national des statistiques (ONS) définissent la PME comme étant « une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes »¹. Au regard de cette définition le critère effectif comptant.

En décembre 2001, l'adaptation de la loi d'orientation sur la PME conduit à une définition plus officielle, cette définition s'inspire de celle adoptée par l'union européenne en 1996.

La définition adaptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivant ; Les effectifs, les chiffres d'affaire, le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise

La PME quelque soit son statut juridique, est définie comme étant « une entreprise de production des biens et services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas le 2 milliards de dinars, ou dont le

¹ Journal officiel de la République algérienne n°777 du 15-12-2001, chapitre 02, article 4, 5, 6 et 7, p04.

total annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte le critère de l'indépendance. »¹

1.2. Les typologies des petites et moyennes entreprises :

Généralement, on peut classer les PME en trois catégories; même si les classements statistiques varient selon les pays et selon les professions : les micros entreprises ou petites entreprises. Les petites et les moyennes entreprises.

1.2.1. Les très petites entreprises : Elles se définissent comme une entreprise employant des 9 personnes, un nombre croissant de très petites entreprises prospèrent en dessous de 5 à 7 personnes car 7 étant un bon chiffre en dynamique de groupe.

1.2.2. La petite entreprise : Est définie comme une entreprise employant de 10 à 50 personnes

1.2.3. La moyenne entreprise : Est définie comme une entreprise employant de 50 à 200 personnes, mais dans certaines activités (PIB par exemple, la structure de moyennes entreprises subsiste au-delà),

Dans son étude sur l'apport des PME dans le développement local MIFSUD² dégage trois types de PME selon qu'elles concourent au dynamisme de l'économie locale.

1.2.4. Les petites entreprises traditionnelles appartenant au secteur des biens de consommation : Elles font face à la demande dans laquelle la dimension des goûts personnels et des relations personnalisées jouent un rôle essentiel ce sont des petites entreprises qualifiées du secteur artisanal du point de vue juridique, administratif et économique.

1.2.5. Les petites entreprises sous-traitantes : Peuvent être considérées

¹ Journal officiel de la République algérienne n°777 du 15-12-2001, chapitre 02, article 4, 5, 6 et 7, p04.

²MIFSUD. P. «Les PME dans le développement local »₁ In FOURCADE.C:«Petite entreprises et développement local ». ESKA, 1991. p 111.

comme activités de sous-traitance industrielle, toutes les opérations concourant pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres.

En effet, ceux qui ont pour objet de permettre le fonctionnement général de l'entreprise ou la maintenance de son équipement productif sont exclus du domaine de la sous-traitance, les services ainsi écartés constituent le champ de la sous-traitance générale.

1.2.6. Les petites entreprises innovantes: Elles se trouvent dans la plupart des systèmes productifs qui sont à l'écoute de la demande différenciée et nouvelle, elles ont la capacité d'adaptation aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus de production.

1.3. Les caractéristiques des PME :

1.3.1. Les caractéristiques organisationnelles : Les PME présentent de nombreuses spécialités. Du fait de leurs taille, elles ont une structure plus souple que celle des grandes entreprises mais sont souvent dépendantes de leur environnement et ont une activité vulnérable.

Les acteurs vont identifier diverses caractéristiques permettant de dresser un profil organisationnel type de la PME, entraînant à penser qu'il existe une spécificité des PME :

- Petite taille ;
- Centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ;

CHAPTRE II : GENERALITE SUR LES PME.

- Stratégie intuitive ou peu formalisée ;
- Forte proximité des acteurs (agent économique) dans un réseau régional ;
- Système d'information interne simple et peu formalisé ;
- Système d'information externe simple basé sur les contacts directs (contacts humains, nécessité de développer les qualités humaines)
- Capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.
- Proximité entre patron et employés ;
- Faible formalisation ;
- Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel ;
- Structure plate ;
- Pas de niveaux hiérarchiques, ou très peu ;
- Organisation en réseaux : la PME se structure avec d'autres PME. Une répartition des tâches s'opère (recherche, production, commercialisation...).

L'avantage des caractéristiques organisationnelles offre à la PME une dynamique particulière fondée sur trois bases de compétitivité qui sont la flexibilité, l'adaptabilité et la créativité et qui visent à la réduction de l'incertitude et à la limitation des risques.

1.4. L'importance des PME :

Les PME occupent une place particulière dans l'économie notamment dans les pays en développement et en transition, d'une part elles génèrent un volume important de production et d'emplois, des revenus et des recettes d'exploitation et d'autre part, elles ont une grande capacité d'innovation et de création.

Les PME par leur flexibilité et leur dynamisme créateur ont pu résistées face à des conjonctures économiques au moment des crises par la création, mais sortant par le maintien de l'emploi malgré la crise, elles font tout pour garder

leur personnel qualifié, préférant tailler dans les heures supplémentaires et dans le recours de l'intérim que de rogner sur la masse salariale.

Les PME ont un rôle socio-économique essentiel, elles sont en effet, une source de dynamisme et de vitalité nécessaire à notre économie, dans un environnement fondé sur la concurrence, elles sont sortant, grâce à leur flexibilité, capable de s'adapter rapidement aux évolutions des marchés de plus en plus fréquentes, dans un contexte de mondialisation, ainsi qu'aux cycles économiques. Elles ont donc un impact sur la croissance économique, étant donnée leur contribution substantielle à notre production, à nos investissements et à nos exportations ainsi que leur énorme potentiel d'emplois nouveaux.

Le monde des PME étant extrêmement hétérogène, foisonnant de variété d'un pays à l'autre, à la lumière de quelques recherches, on a mis en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME et leur énorme rôle dans la prospérité des pays.

En revanche, beaucoup de difficultés traditionnelles des PME comme mauvais accès aux capitaux et aux technologies, capacités managériales limitées et productivité insuffisante, deviennent plus pénalisantes dans un environnement mondialisé.

Axe 02 :

2. Que ce qu'un dirigeant de PME :

Plusieurs termes sont synonymes pour désigner le dirigeant de PME: patron, dirigeant, chef d'entreprise, entrepreneur, manager. La variété des désignations ne cache pas forcément des divergences de sens. Les mots utilisés mettent plutôt chacun l'accent sur une partie du métier de dirigeant.

Le terme manager est d'inspiration anglo-saxonne. Le Petit Robert a défini le manager : «chef, dirigeant d'une entreprise». Or, les managers ne sont pas tous

chefs d'entreprise. Aujourd'hui, ce terme a été intégré à la langue française et désigne plutôt les cadres ou responsables d'équipes. On l'étend souvent à la notion de cadre dirigeant pour mieux prendre en compte les niveaux de responsabilité et de rémunération dont bénéficient certains salariés.¹

Le terme chef d'entreprise est donc le plus couramment utilisé. Chef d'entreprise est clair: le « chef » est celui qui est à la tête. Toutefois certains dirigeants préfèrent l'expression « animateur d'équipes » pour mieux mettre l'accent sur la qualité qu'exige l'exercice de leur métier.

Le dirigeant de PME dispose de ressources précieuses: son temps, son argent, ses équipes. Il doit correctement utiliser ses ressources pour assurer certaines responsabilités. Et un leader d'une entreprise de petite ou moyenne taille se doit de garder en tête les missions qui lui appartiennent.

2.1. Propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant est un gestionnaire avant tout. Il dirige son entreprise de jour au jour en faisant preuve de réalisme et du bon sens. Dans la plupart des cas, il n'a des comptes à ne rendre à personne et est réceptif au conseil de ses proches. Toutes ses forces sont mobilisées pour l'exploitation de son entreprise. Dans certaines situations, il a dû être apprenti pendant des longues années dans une structure avant d'ouvrir sa propre boîte.

En effet, l'une des principales caractéristiques de la firme de petite dimension est la très forte personnalisation de la gestion. Aussi le propriétaire-dirigeant et son organisation fait que les objectifs de ce dernier deviennent ceux de²

¹ Regards sur les PME (Dirigeant de PME, un métier) N°8, septembre 2005.

² MOULINE J.P. (2000) « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », Cahier de recherche n° 2000-01, GREFIGE, Université Nancy 2.

l'organisation. Autrement dit, les objectifs de l'entrepreneur se traduisent à travers la gestion de sa structure.

En addition de son rôle de manager, le propriétaire/exploitant est un passionné guidé par son émotion. Il fait preuve d'entrepreneurship. C'est celui qui ose démarrer son activité pour répondre à ses aspirations en dépit des risques à subir. Il est en général concentré sur l'exploitation de son entreprise. La combinaison de ces deux rôles suscités donne au propriétaire-dirigeant une image importante

2.2. Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant

La PME est dirigée en grande partie par un propriétaire/exploitant qui consacre tout son temps à l'exploitation de cette dernière. Dans ce type de structure, le propriétaire est très visible. Il est présent dans les lieux de travail et assure la bonne gestion de celle-ci. Cette catégorie de manager est centrée sur le fonctionnement de leur entreprise. Il faut noter que leurs caractéristiques sont très différentes par rapport aux dirigeants de grande entreprise. Dans les petites entreprises, la majorité d'entre eux privilégient les activités liées à l'exploitation de l'entreprise plutôt qu'à l'organisation et la planification formelle.

En plus de la distinction suivant la taille, le propriétaire/exploitant a des particularités qui le distinguent du dirigeant salarié. Ce dernier est plus opportuniste et les relations d'agence naissent dès lors avec le propriétaire de la firme trouve en effet que l'entrepreneur algérien est assimilé au chef d'entreprise en ce sens qu'il assume le rôle de dirigeant correspondant à ses qualifications et ses compétences. Pour ce chercheur en effet, cet entrepreneur est également quelqu'un qui travaille pour son propre compte.¹ Quels sont donc son profil et ses principaux traits caractéristiques ? C'est sur ce point que nous nous intéresserons dans les paragraphes suivants.

¹ MOULINE J.P. (2000) « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », Cahier de recherche n° 2000-01, GREFIGE, Université Nancy 2.

2.2.1. Le profil du propriétaire-dirigeant

Chaque individu possède des caractéristiques qui permettent de le distinguer des autres groupes : c'est le profil. Selon le Dictionnaire Petit Robert, le profil renvoie à toute représentation mettant en évidence certains traits qui permettent de faire une inférence sur l'ensemble. De même, pour Sambo (1996), il renvoie aux variables biologiques, socio-économiques et culturelles ainsi qu'aux relations familiales et aux croyances traditionnelles. C'est le profil et les relations familiales qui nous intéressent particulièrement dans notre étude. Ce profil plutôt professionnel peut être défini par les variables telles que la profession antérieurement exercée, la situation professionnelle au début de la création, l'expérience professionnelle et la qualification professionnelle.

2.2.2. La formation professionnelle

La formation professionnelle serait pour beaucoup un facteur favorisant l'aptitude des propriétaires-dirigeants. En plus, cette expérience influe sur le potentiel entrepreneurial des individus. Cependant, le constat est clair : les propriétaires-dirigeants Algériennes sont peu formées. Ils ont pour la plupart un niveau de formation scolaire et professionnelle pas très élevé. D'ailleurs dans ce pays, l'opinion publique pense que les propriétaires-dirigeants sont moins bien formés que l'ensemble de la population parce que les diplômés se retrouvent en majorité dans les plus hautes fonctions de l'administration politique de l'Etat. Les managers des petites entreprises Algériennes se caractérisent comme toute par un niveau de formation un peu insuffisant. Qu'en est-il de leur environnement familial.

2.2.3. L'appartenance familiale

Chacun de nous s'identifie à travers un environnement familial. Bien que celui-ci soit d'une façon ou d'une autre une question de prédisposition, il exerce une

influence certaine sur le comportement de l'individu. Dans une tentative de description d'un portrait robot du chef d'entreprise Algérienne que c'est « un homme sorti du rang, à l'origine exerçant un métier de caste, tisserand, joaillier, forgeron que lui a transmis son père ou de sa propre initiative ». Déjà à ce niveau, l'influence de la famille est très marquée. L'enfant par imitation du rôle des adultes adopte leur métier et surtout développe l'esprit de créativité.¹

Compte tenu de ce qui précède, nous constatons bien qu'en Algérie, le contexte familial ait un impact fut-il minime sur la personnalité d'un manager d'entreprise. Il nous reste à présent de voir les particularités d'un propriétaire-dirigeant.

2.3. L'analyse des compétences du dirigeant d'entreprise

L'exercice de n'importe quelle activité nécessite un minimum de compétences. Il en va de même pour le dirigeant. Etant soumis à plusieurs contraintes entre autres l'atteinte des objectifs de résultat, dirigeant doit posséder un certain nombre de compétences managériales. Il a donc intérêt à ce qu'elle fonctionne dans des meilleures conditions. Cela ne veut pour autant ne pas dire que, le manager doit posséder des compétences dans tous les domaines de gestion. Ce qui est pratiquement impossible pour un individu au vue de sa capacité intellectuelle et du temps qui lui est imparti. Mintzberg révèle pour sa part qu' « acquérir des compétences diverses ne fait pas nécessairement un manager compétent ». La compétence n'a d'ailleurs de sens que par rapport à l'action et au but poursuivi par l'action.

2.3.1. Les différentes acceptations de la compétence

¹ MOULINE J.P. (2000) « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », Cahier de recherche n° 2000-01, GREFIGE, Université Nancy 2.

Différentes compétences du dirigeant ont été identifiées comme influençant sa gestion. Nous revisiterons quelques typologies de compétences présentes dans la littérature en passant par une tentative d'opérationnalisation du concept.¹

2.3.2. Tentative d'opérationnalisation du concept

Opérationnaliser un concept revient à le matérialiser pour affiner les besoins en informations c'est-à-dire le scinder en différents indicateurs pour le rendre mesurable. Il n'existe pas de façon standard d'opérationnaliser un concept ; elle dépend de chaque auteur et des idées qu'il veut mettre en valeur. Cependant certains indicateurs reviennent de façon récurrente chez la majorité de ces auteurs. C'est sur ces indicateurs que nous nous appesantirons.

A. Quelques indicateurs de la compétence

La compétence est une notion dynamique c'est-à-dire qu'elle s'inscrit dans le temps et se construit à travers de l'histoire de l'entreprise. Elle est indissociable à l'apprentissage. En plus, elle est contingente c'est-à-dire qu'elle n'a de sens que par rapport à quelque chose.

En outre, la compétence est avant tout un construit psychologique inféré et elle explique l'efficacité des comportements. Elle représente ce qu'une personne est capable de faire. La compétence peut être expliquée par les habiletés et les connaissances, la mesure par les savoirs, les aptitudes et les traits de personnalité, les connaissances et le pouvoir. Trois concepts vont cependant retenir notre attention. Il s'agit de l'aptitude, de l'habileté et de la connaissance.

¹ DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, p93.

1. Les aptitudes

Les aptitudes sont des dispositions profondes à faire quelque chose. Deux catégories d'aptitudes sont nécessaires à la réussite du dirigeant : les aptitudes stratégiques et opérationnelles. L'aptitude stratégique du dirigeant est sa capacité de représenter l'avenir de son entreprise avec précision et clarté, aussi bien à court terme qu'à long terme. L'aptitude opérationnelle est celle nécessaire à la gestion quotidienne de l'entreprise.¹

Les aptitudes peuvent être définies comme faisant référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général. Elles sont donc latentes et peuvent s'exprimer à travers l'exercice d'une activité. Bien qu'étant encore non exprimées, les aptitudes d'un individu ont un impact sur son comportement ; du moment où elles prédisposent l'individu à faire quelque chose. Cependant jumelle l'aptitude aux traits de personnalité. Dans le cas d'un dirigeant, ses aptitudes regroupent les activités de communication, de planification, de sensibilité, d'initiative, de contrôle, de raisonnement et de comportement.

2. Les habiletés

Les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles à un emploi donné. Ceci revient à dire qu'on ne peut pas parler des habiletés dans le cas d'un individu qui n'a jamais subi une formation ou acquis une expérience quelconque. Les aptitudes servent donc à apprendre de

¹ DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, p 94.

nouvelles habiletés. Dans le cas du dirigeant, il acquiert des habiletés au jour le jour à partir de l'expérience accumulée à travers l'exercice de sa fonction.¹

3. Les connaissances

Les connaissances sont des habiletés particulières fondées sur la possession de l'information. Ces connaissances peuvent être théoriques et/ou pratiques. Théoriques, lorsque l'individu qui s'en sert puise l'information de sa propre culture de l'esprit. Pratiques, quand l'individu tire ces informations à base de son expérience personnelle et professionnelle.

Suite à la présentation des éléments constitutifs de la compétence, les chercheurs se sont surtout intéressés à identifier et à décrire les habiletés des entrepreneurs. Cela s'explique par le fait que pour des tâches complexes, les habiletés expliquent mieux la performance que les aptitudes. Les tâches que doivent réaliser les dirigeants sont d'une très grande complexité, même pour les entrepreneurs dirigeant une jeune entreprise artisanale.

B. Dépassement du concept de qualification

Apparue dans le dialogue social dans les années quatre vingt dix (90), la gestion des compétences a bénéficié de tels effets d'annonce qu'il n'est pas toujours aisé de démêler ce qui relève des discours et de la pratique. Elle a soulevée à la fois beaucoup d'attentes et de craintes car le concept de qualification devait s'estomper au profit de celui de compétence. Le management des hommes dans l'entreprise devrait changer alors de nature. Nous présenterons dans les

¹ DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, p 96.

paragraphe suivants l'évolution de ces deux concepts et les controverses de cette rupture.¹

1. La qualification

Qualifier, c'est attribuer une valeur à une chose. La définition théorique de la qualification est simple mais sa définition pratique reste très complexe car il est difficile de trouver un outil de gestion permettant de construire des relations d'équivalence équitables entre des activités et des rémunérations.

Le champ de la qualification peut être délimité par les quatre points cardinaux du concept. Ces points sont opposés deux à deux et se résument à travers ces deux questions :

- la qualification est-elle attachée à l'organisation ou à l'individu ?
- les critères utilisés pour l'évaluer sont-ils scientifiques ou le résultat d'un compromis social ?

Trois modèles de qualification se sont succédé. Le premier modèle correspond à une définition scientifique du poste de travail. Le deuxième propose une définition sociale du poste de travail et enfin le troisième crée carrément une rupture puisque n'utilise plus le concept de poste de travail pour la définition de la qualification.

La qualification a donc connu une évolution significative dans le temps. Elle n'est donc pas un concept statique. Le concept de compétence annonce-t-il une rupture avec celui de la qualification ?

2. De la qualification à la compétence

¹ DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, p 97.

CHAPTRE II : GENERALITE SUR LES PME.

Dans plusieurs pays de l'Europe, le concept de compétence a été présenté comme celui qui serait capable de relever le défi de la dynamique car s'inscrivait en rupture par rapport aux définitions antérieures de la qualification. L'idée de la rupture entre ces deux concepts commence à abonder dans la littérature à partir des années 90. Le concept de compétence a émergé chez les behavioristes. Ils essayaient d'établir une relation causale entre les qualités personnelles et la performance à un emploi. Cette première vision du concept était réellement en nette rupture d'avec les modèles de la qualification susmentionnés. La conception behavioriste a été dénommée : premier modèle de la compétence. Ce modèle annonce une claire distinction entre compétence et qualification.¹

Table N°2 ; Les différentes acceptions de la compétences.

A- Compétences personnelles
1- Compétences internes (réflexion, pensée stratégique, etc.)
2- Compétences externes (gestion temps, information, carrière, stress, etc.)
B- Compétences interpersonnelles
1- Direction d'individus (sélection, enseignement/mentorat/coaching, savoir inspirer, traiter avec les experts, etc.)
2- Direction de groupes (mise en place d'équipes, résolution/médiation des conflits, processus de facilitation, conduite des réunions, etc.)
3- Direction d'entreprise/entité (organiser, fusionner, créer une culture d'entreprise, gérer le changement, etc.)
4- Etablir les liens entre entreprise/entité et son environnement (réseaux,

¹ DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, p 1.01.

présentation, collaboration, lobbying/promotion, négociation/contrat, manœuvres de couloir, mise en place de la protections/recherche d'alliés, etc.)

C- Compétences ayant trait à l'information

1- Communication verbale (écoute, interview, exposés, présentations/briefing, écriture, collecte et diffusion d'informations, etc.)

2- Communication non verbale (voir, sentir, etc.)

3- Analyse (traitement des données, modélisation, mesure, évaluation, etc.)

D- Compétences opérationnelles

1- Organiser (division des tâches, établissement des priorités, fixation des ordres du jour, gestion du temps, urgence, etc.)

2- Administrer (affecter les ressources, déléguer, autoriser, systématiser, fixer les objectifs, évaluer les performances, etc.)

3- Concevoir (planification, fabrication, vision, etc.)

4- Mobiliser (traitement des urgences, gestion des projets, etc.)

Source Mintzberg 2005

La compétence est somme toute un concept polymorphe, différent de la qualification. Dans le domaine des sciences de gestion, deux disciplines s'intéressent particulièrement à ce concept : il s'agit de la stratégie et de la gestion des ressources humaines. La compétence en gestion des ressources humaines permet donc de mieux cerner les capacités d'un propriétaire-dirigeant d'entreprise.¹

¹ DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, p 1.03.

2.4. Résumé de chapitre

A travers ce chapitre, nous avons tenté de faire une présentation théorique des petites et moyennes entreprises et de dirigeant de ses petites et moyennes entreprises. D'une part nous avons remarqué qu'il n'a pas une seule définition des PME, mais ça dépend d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre. On a tenté d'expose des différents types des PME. D'un autre part, nous avons essayé de montrer c'est quoi un dirigeant de PME, quels sont ses caractéristiques, son profil et l'analyse de compétences d'un dirigeant de PME.

Préambule:

Les rôles et les activités d'un dirigeant d'une PME comportent des enjeux financiers, opérationnels, stratégiques et relationnels majeurs. Ces enjeux sont importants pour le dirigeant, pour sa famille et pour ses équipes. Quelque soit sa valeur, ses compétences, ses appuis, le dirigeant est confronté à une vie professionnelle qui comporte des incertitudes et des risques qui peuvent le placer en situation de fragilité, sur le plans personnel, familial, légal et financier. Les attentes en termes de résultats financiers et de bien-être, notamment pour lui.

1. Aperçu historique sur les rôle et activités des dirigeants de PME :

Le rôle du dirigeant est de pousser ses subordonnés à devenir les meilleurs (voire meilleur que lui dans certain domaines) et non de contrôler leur travail en limitent leurs compétences par peur qu'ils deviennent plus compétents que lui. Le manager soutient ses salariés, certes en les aident à devenir les meilleur, mais également en leur facilitant la tâche dans la réalisation quotidienne de leur fonction. C'est lui qui connait le plus général et qui peut intervenir pour corriger les déviations .Il devient un amateur un guide et facilitateur. Il doit

Le dirigeant doit avoir une vue claire de ses nouvelles responsabilités dans la mise en place de la démarche qualité et doit être conscient que c'est aussi son rôle de créer une indéfectible unité dans son équipe. Pour cela, il faut qu'il atteigne le juste équilibre entre autonomie et indépendance, délégation et responsabilisation. Pourtant, de nombreuses managers exercent encore une supervision directe sur leur équipe et éprouvent le besoin de tout contrôler, ce qui est une bonne méthode pour frustrer son équipe, mais en aucun cas pour une démarche qualité qui se basse sur l'autonomie des collaborateurs.

Le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux, il n'a rien avoir avec le charisme ou quelque autre caractéristique personnelle exotique. Il n'est pas le

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

privilège d'un petit nombre d'élus, Il n'est ni meilleur ni pire. Le leadership à ses propres fonctions, il est nécessaire à la réussite dans l'environnement économique d'aujourd'hui. Le leadership gère le changement, une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ses dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile. Et plus de changement réclame plus de leadership.¹

La plupart des entreprises aujourd'hui sont sur-managées et sous dirigées. Elles doivent développer leur pratique du leadership. Les entreprises performantes n'attendent pas qu'un leader se présente. Elles recherchent activement des gens possédant un fort potentiel en ce domaine, et les soumettent à des expériences propres à développer ce potentiel. Défait, avec une sélection attentive, la formation et le soutien nécessaires, des dizaines de gens peuvent jouer un rôle important dans le leadership d'une organisation.

La prise de décision concerne tout organisme vivant doté d'un système nerveux. Elle intéresse chaque individu et chaque groupe. Il s'agit d'une méthode de raisonnement pouvant s'appuyer sur des arguments rationnels et/ou irrationnels. Ce processus est activé lorsque nous ressentons le besoin d'agir sans savoir comment diriger notre action. Préférer s'en remettre au hasard (tirer à pile ou face) est aussi le résultat d'une prise de décision.

La vie quotidienne est pleine de situations faisant appel à la prise de décision : organiser son week-end, faire les courses, votées, etc. La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives.

Contrôler une situation signifie la maîtriser, la conduire dans le sens voulu. Le contrôle recouvre deux acceptions complémentaires. Une dimension de vérification, sanction des résultats et des comportements conformément aux

¹ MANGUE P, «Gestion de la PME », Ed Masson, Paris, 2007, p64.

objectifs fixés et une dimension de maîtrise qui doit aider au pilotage de l'entreprise.¹

le contrôle de gestion est présenté donc comme un processus dynamique visant à « définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables de conception et d'exécution; faire mettre en place les moyens en hommes, en équipements, en services extérieurs, en organisation de commandement et de coordination pour atteindre ces objectifs; observer régulièrement les excès et les insuffisances des performances réalisées relativement aux objectifs assignés; et utiliser ses observations pour entreprendre, le cas échéant, l'aménagement raisonné des objectifs de départ ou les actions correctives appropriées sur les moyens mis en place ».

1. Les rôles et activités du dirigeant de PME

1.1. Les rôles de dirigeant de PME.

Le nouveau rôle de manager des RH requiert quatre compétences essentielles : Compétence de stratégie, compétence de leadership, compétence technique de RH, et compétence d'apprentissage.

1.1.1. Compétence de stratégie.

Les compétences de stratégies se réfèrent à la capacité de manager des RH à planifier, anticiper et simuler les scénarios de gestion. C'est une compétence qui un sens de business une capacité analytique une connaissance approfondie des forces qui configurent la concurrence et une compréhension du secteur d'activité. Le manager des RH doit être en mesure de faire usage des outils métriques de la gestion des RH pour identifier le coût cache de la gestion des RH et son impact sur la rentabilité de l'entreprise.

¹ Jihane Abi Azar. « les outils de contrôle de gestion dans le contexte des pme ». Comptabilité et Connaissances, May 2005, France.

1.1.2. Compétence de leadership.

Ce type de compétence est nécessaire pour tout manager, mais pour le manager des RH il est critique. Parce que le manager des RH est l'interface entre la direction de l'entreprise et les salariés, sa capacité de vision, sa capacité de gestion des conflits et gestion des attentes sont extrêmement importantes. Le manager RH doit développer un charisme qui inspire et motive les salariés. Sa crédibilité doit être intacte.¹

1.1.3. Compétences en RH.

Gérer le RH dans le contexte de l'entreprise américaine d'aujourd'hui requiert un savoir technique que la discipline des RH produit constamment. Pour les PME c'est généralement un diplôme universitaire de quatre ans délivré par les business schools avec spécialisation en RH. des examens de certification et de formation continue sont exigés par certains employeurs.

1.1.4. Compétence d'apprentissage.

Parce que nous vivons dans une économie qui change constamment, la capacité des managers des RH à apprendre, à se développer et à évoluer est critique. Le rôle du manager RH ne devrait pas se limiter sur le rôle de gestionnaire des problèmes de personnel mais plutôt être le rôle de business partner qui détient une connaissance approfondie de business, de secteur d'activité de l'entreprise et de la stratégie de l'entreprise. Cette compétence ne peut s'acquérir que s'il y a une curiosité d'apprentissage et une volonté de savoir.²

Il doit jouer un rôle différent : du premier jour où il doit diriger en solitaire, au rôle de stratège dans une entreprise plus formalisée, le dirigeant doit aussi passer

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, office des publications Universitaire 2002-2010, édition 401.5020, p30.

² BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p31-32.

par le rôle de manager d'une équipe. Du fait de ces multiples mutations, on assiste souvent à des « douleurs de croissance » au sens de Flamholtz.

Tout d'abord pour le dirigeant peut jouer son rôle il doit disposer de certains éléments, comme But, Ressource, Stratégie et les Enjeux.

1.1.5. Buts des dirigeants.

Les activités souvent spécialisées et s'appuyant sur des compétences distinctives (métiers et missions).

Autour de ces quatre pôles stratégiques, s'articulent les différents thèmes développés en analyse stratégique : la partie supérieure a trait à ce que l'on nomme la corporate strategy, c'est-à-dire la politique générale ; la partie inférieure a trait à ce que l'on nomme le business, c'est-à-dire la stratégie opérationnelle telle qu'elle transparaît au niveau des principales fonctions de gestion ; la partie médiane concerne les problèmes de relation entre l'identité et l'image de l'entreprise. L'ensemble possède un double caractère : systémique car les quatre pôles sont interactifs et dialogiques ; évolutif et dynamique remettant en cause les capacités et les compétences clés en permanence.

Cette approche systémique et stratégique de la PME renforce le caractère de personnalisation de l'entreprise à son dirigeant. Ce dernier endosse les responsabilités inhérentes à toute fonction de direction. Mais sa fonction revêt aussi des particularités fortes, du fait de sa position centrale au cœur d'une organisation soumise à des lois spécifiques. Il nous semble important de porter une attention plus soutenue sur cet acteur singulier en essayant de mieux le définir, de mieux comprendre son fonctionnement au quotidien dans la PME.

1.1.6. Les activités de management dans un contexte de la petite et moyenne entreprise.

Quelle que soit la taille de l'entreprise elle intéresse toujours à avoir une efficacité dans la gestion des services. Les PME, à cause de leur taille diffères dans la gestion tel que il y a des PME qui sont représenté par un seul bureau ou elles englobent toutes les fonctions, par contre il y a d'autres qui s'intéressent à la fonction financière et à la fonction de la production et négligent les autres fonctions.

1.2. La gestion des opérations et de la production :

Parmi les éléments qui caractérisent la gestion de la production dans les PME ; le processus simple de la production, la technologie utilisée, les produits sont petite série, manque d'innovation et un cycle de vie de métier long.

1.2.1. Le processus simple : généralement la méthode de la production est très simple parce que les PME déjà produisent des produits simple qui n'ont pas besoin de complexité, aussi les PME utilisent petit effectif dans la production qui est simple à maîtriser et à gérer.

1.2.2. La technologie utilisée : les organismes de la propriété industrielle et l'office mondiale qui les gèrent à Paris centralisent la liste des brevets disponibles une classification rigoureuse, en quelques groupes, classes et sous classe de toutes les branches techniques facilitent considérablement les recherches des professionnels, les organismes fournissent les références et les contenus des brevets intéressants pour l'entreprise future.

1.2.3. Le produit de petite série : la capacité de la production des PME est limitée, et les ressources utilisées sont rare à cause de la capacité de budget de l'entreprise. Le marché des PME est locale ou régional ou par fois est national qui ne demande pas une très grande quantité. Les PME trouvent toujours comme palissade sur le marché les produits des grandes entreprises

qu'a une certaine priorité de l'accès aux marchés.¹

1.2.4. Manque d'innovation et un cycle de vie de métier long : le succès d'un projet d'innovation repose en grande partie sur sa capacité à satisfaire un besoin précis de marché. Mais dans les PME le métier de base est exigé par le fondateur de la PME par ses connaissances et ses études préliminaires sur le projet, et son savoir-faire, alors c'est difficile que quelqu'un propose un changement ou une amélioration de la production si le manager ne fait pas confiance à cette idée malgré qu'elle peut être efficace, c'est-à-dire le manager préfère de gérer à sa manière. Pour l'innovation sont rares les PME qui possèdent des bureaux d'étude ou de recherche pour l'amélioration de la production ou les méthodes de production.

1.3. La gestion des ressources humaines:

Dans cette fonction est géré le personnel à travers son recrutement, sa rémunération, sa promotion et sa motivation.

1.3.1. Le recrutement : d'une manière, plus l'entreprise et de petite taille, plus elle a tendance à privilégier les liens de proximité dans sa gestion du personnel. Les relations et « le bouche à oreille » arrivent en tête des réponses, bien devant les agences d'intérim et les cabinets de recrutement. Le dirigeant de la PME n'aime pas les intermédiaires et préfère mobiliser son propre carnet d'adresse pour recruter quelqu'un. Ce type de comportement est tout à fait rationnel car une recommandation par un proche est un gage de confiance.

1.3.2. La rémunération : deux sortes de rémunérations sont présentées, le salaire de base et les primes :

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p33-34.

- le salaire de base : correspondent la classification, la responsabilité du travailleur, le temps de travail et l'exigence du poste.

- les primes : sont des augmentations, des cadeaux qui ont un aspect financier et dans la pluparts des PME ont un aspect physiques « une quantité de produits de l'entreprise elle-même ».¹

1.3.3. La formation ; de nos jours la formation du personnel joue un rôle fondamental dans la réussite des projets d'entreprise et les processus de production au point ou beaucoup d'auteurs n'hésitent pas à qualifier le contexte actuel de «société de formation». Dans cet ordre d'idées en mettant en exergue le rôle prépondérant de formation dans l'entreprise, la PME est caractérisée par un petit effectif ce qui simplifié la formation du personelle mais elle est négligée.

1.3.4. La promotion : c'est la procédure par laquelle un salarié est affecté à un poste de travail comportant plus de responsabilité, plus d'autonomie, plus de pouvoir.

1.3.5. La motivation : si nous parlons de motivation, en trouve dans la PME que la seule motivation est le salaire, et certaines PME offrent d'autre motivations comme : la sécurité, les conditions de travail... .Etc.

1.4. La gestion du marketing :

Les PME se définissent en général par un espace marchand relativement restreint. Les ventes s'effectuent le plus communément à l'échelle locale ou régionale. Il n'est pas rare que le patron d'une PME connaisse le nom de tous ses clients, qui, parfois, sont aussi des amis. Le pouvoir de marché de la PME est donc lié au marché proche et non aux économies d'échelle.²

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p35.

² BENRAOUANE Sid Ahmed, ibid, p36.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

Le mode de création des ressources dans les PME dépend fortement des processus d'interactions extrêmement personnalisés et informels qui s'établissent entre le dirigeant et ses clients. La relation intime avec le client permet au dirigeant de la PME de répercuter les exigences de ce dernier le plus fidèlement et le plus rapidement possible pour les traduire en innovation au besoin. L'avantage concurrentiel de la PME réside, en effet, dans sa capacité à fidéliser ses clientèles et dans cette perspective la gestion de marché proche devient déterminante.

L'internationalisation des PME suit un cheminement lent et progressif .Les PME export d'abord les pays plus proches avant de se risquer à exporter vers des pays plus lointains.

2. Les activités d'un dirigeant de PME.

2.1. Leadership.

2.1.1. Définition du leadership ; L'identification des critères qu'on va expliquer nous permet d'avancer la définition suivante « Le leadership est un processus qui permet à un individu d'influencer un group d'individu pour réaliser des buts communs. »¹

Une autre définition à la quelle nous souscrivons est la définition proposée par « *The GLOBE Study.* » Dans cette étude, un groupe de chercheurs ont étudié les pratiques de leadership dans 62 pays. Leur objectif était de conceptualiser et de valider la relation entre culture, société et leadership. Ils proposent la définition suivante : « Le leadership est la capacité d'individu d'influencer, de motiver et de permettre à d'autres individus de contribuer à l'efficience et le succès de leur organisation. »²

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, p215.

² Ibid,216.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

Le concept du leadership est un concept qui a reçu beaucoup d'attention de la part des chercheurs, praticiens et managers. Aux Etats-Unis d'Amérique comme en Europe la plus part des universités et centres de formation proposent des modules de formation leadership pour aider leurs étudiants et clients à développer leur capacité de leadership. Des centaines de publications, études et recherches ont été menées à travers le monde pour définir le concept de leadership qui, dans l'apparence est facile à aborder mais dans la pratique est difficile à cerner.

Dans la pratique des entreprises privées américaines comme dans la pratique des institutions étatiques et organisation non- gouvernementales, le leadership est devenu une notion clé à la gestion car il permet aux dirigeants de motiver les employés, gagner leur adhésion et garantir une succession entre managers et employés.

Dans ce chapitre nous étudierons quatre questions. D'abord, nous identifierons les grandes écoles de pensées sur le leadership. Ensuite nous proposons une typologie qui classifie les différentes écoles de pensées sur le leadership. Enfin, nous terminerons cette réflexion par une discussion de la différence entre leadership et management.

2.1.2. Les grandes écoles américaines de leadership

Dans cette section nous examinerons l'évolution du concept du leadership à travers l'étude des grandes écoles de pensées qui se sont développées aux USA à partir des années 1950. Particulièrement, nous analyserons l'approche qui définit le leadership sur la base des traits personnels du leader, l'approche qui définit le leadership sur la base du style ou du comportement du leader , l'approche situationnelle et qui définit le leader sur la base de sa capacité à s'adapter aux circonstances particulières de chaque situation et enfin, nous analyserons le

concepts leadership à travers l'approche transformationnelle et qui fait de la transformation des suiveurs la pierre angulaire du leadership.¹

2.1.3. L'approche basée sur les traits

Les premières études menées aux USA pour comprendre le leadership ont porté sur le rôle politique et militaire de certaines figures que l'histoire occidentale a produit. Ces études ont pris place durant la première moitié du vingtième siècle et ont fait de la race et de l'ethnie le constituant essentiel de la définition du leader. C'est la théorie du *Great man* qui domina la recherche sur le leadership pendant cette période et qui suggère que le leadership appartient à certains hommes qui sont nés leaders.

Ainsi, des figures telles que Alexander the Great ou Abraham Lincoln, le président américain qui a gouverné pendant la guerre civile américaine de 1861 - 1865, sont considérés comme leaders par ce qu'ils étaient nés avec des caractéristiques personnelles qui les avaient propulsé à occuper des positions de leadership au sein de leur sociétés. La plus part de ces études ont été menées par des historiens qui, faute d'avoir accès à des outils d'analyse moderne, ont utilisé le trait, le caractère, la race, l'ethnie et l'éducation comme attribut principal de la définition du leader.

L'avènement de nouvelles filières de recherche telles que la psychologie cognitive et la psychologie sociale, qui se sont développées à partir des années cinquante, a permis aux chercheurs américains de développer des outils d'analyse plus avancées dans l'étude du leadership. Ainsi, une nouvelle approche commença à se dessiner et qui fait de la personnalité l'élément principal de la définition du leadership. Selon cette école, les traits qui prédisposent l'individu à devenir un leader sont l'intelligence, l'habileté intellectuelle, la confiance en soi, la résolution, l'intégrité et la sociabilité. Ces

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p205.

traits sont des conditions nécessaires au leadership et ce sont des qualités que le leader peut acquérir et développer à travers la formation et l'expérience.

Plus tard l'intelligence Emotionnelle (IE), une nouvelle méthode scientifique qui s'est développée dans les années 1990 est venue pour valider cette approche. Aujourd'hui, et grâce à la méthode IE, l'approche basée sur le trait jouit d'une reconnaissance légitime au sein des milieux universitaires et professionnels américains. Figure -- présente une définition de cinq traits nécessaires au leadership.

2.1.4. Les traits clés du leader.

Les recherches menées dans le domaine de l'intelligence Émotionnelles identifient les traits suivant comme important au leadership ;

Capacité cognitive

- Intelligence générale et capacité de créativité.

Personnalité Extroversion

- Conscientieux
- Stabilité émotionnelle
- Ouverture à des nouvelles expériences
- Agréabilité

Motivation

- Besoin de pouvoir Besoin d'accomplissement
- Motivation

Capacité sociale

- Autocontrôle

- Intelligence sociale
- Intelligence émotionnelle
- Capacité de résoudre des problèmes
- Construction des problèmes
- Capacité à générer des solutions
- Facilité dans l'apprentissage du savoir tacite¹

2.1.5. L'approche style

Alors que l'approche basée sur le trait se sert du caractère de l'individu comme élément essentiel dans la définition du leader, l'approche basée sur le style se sert du comportement du leader. En mettant l'accent sur le comportement et la façon d'agir, cette approche se démarque de la première école de pensée qui fait du trait et de la personnalité l'élément constitutif du leadership.

Deux grandes écoles ont contribué au développement de cette approche. La première école est issue des recherches réalisées par l'Ohio State ; la deuxième école est issue des recherches développées par l'University of Michigan. Ces deux écoles ont commencé à s'intéresser au comportement du leader pour expliquer la limite de l'approche basée sur le trait ou le caractère.

Hemphil et Coons (1957) deux chercheurs pionniers se sont intéressés au comportement du *leadership* pour libérer le concept du leadership de sa conception biologique. Pour valider leur thèse, ces deux chercheurs ont développé un questionnaire de plus de 1,800 questions décrivant différentes situations de leadership qu'ils l'ont distribué à plusieurs centaines de fonctionnaires de l'armée, de l'éducation et du secteur privé. L'analyse que ces deux auteurs ont fait de la réponse des employés a fait ressortir deux thèmes centraux.

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p207.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

Le premier thème s'articulait autour de la notion de structure et qui identifiait les comportements d'organisation, de structure, de planification, et de contrôle ; le deuxième thème s'articulait autour de la notion considération et identifiait les comportements de respect, confiance, climat de travail et relation amicale. La conclusion que ces deux chercheurs ont déduit de ces réponses est que pour devenir un leader il faut exhiber un certain comportement. Ce comportement peut centrer sur la relation qui lie le leader à son suiveur (*Relationship Behavior*), ou il peut centrer sur la tâche elle-même (*Task Behavior*).

Dans le comportement-relation, le leader se conduit d'une manière affective avec ses subordonnés, c'est-à-dire il se comporte d'une manière qui permet à l'employé de se sentir valorisé. Dans ce type de comportement, le leader encourage la participation des suiveurs en créant un cadre de travail qui reconnaît la valeur ajoutée de l'employé.¹

Dans le comportement-relation, le leader se conduit d'une manière affective avec ses subordonnés, c'est-à-dire il se comporte d'une manière qui permet à l'employé de se sentir valorisé. Dans ce type de comportement, le leader encourage la participation des suiveurs en créant un cadre de travail qui reconnaît la valeur ajoutée de l'employé.

Dans le comportement-tâche, le leader focalise son attention sur l'exécution des tâches prescrites. Il définit le processus d'exécution des tâches avec précision et supervise ses subordonnés étroitement. Dans ce type de comportement les besoins humains de l'individu ne sont pas pris en considération.

L'importance des études menées par l'Ohio State et l'University of Michigan est qu'elles ont validé deux thèses fondamentales dans l'étude du leadership.

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p208.

La première thèse est que le leadership est plus qu'un trait. Il est aussi un comportement car on peut être intelligent ou sociable mais si on ne traduit pas ces qualités par des actes on ne qualifierait pas d'être leader. La deuxième thèse validée par ces recherches est que le comportement-relation et le comportement-tâche sont deux types de comportements qui sont distincts et indépendants l'un de l'autre. Un leader qui est excellent dans la dimension humaine (comportement-relation) peut ne pas être excellent dans ses capacités d'organisation et de planification (comportement-tâche). En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'on est fort dans une dimension que l'on est nécessairement fort dans l'autre.

En fin, et ce qui est important de noter dans cette approche de leadership, est que l'approche style ne fournit pas une théorie mais un cadre d'évaluation qui permet au leader d'évaluer son comportement sur deux dimensions importantes : La dimension humaine et la dimension tâche. L'approche style nous rappelle que pour être leader il faut avoir les deux dimensions car les suiveurs ont souvent besoin du support moral de leur leaders mais aussi des directives qui leur permettent d'exécuter leurs tâches convenablement.¹

2.1.6. Approche situationnelle

L'une des approches qui a reçu beaucoup d'attention aux USA est l'approche situationnelle. Cette approche, développée par Hersey et Blanchard en 1969 et mise à jour par les mêmes auteurs en 1977 est utilisée dans les programmes de formation portant sur le développement du leadership bien connus dans les grandes entreprises américaines.

L'hypothèse principale de l'approche situationnelle est que pour être leader il faut avoir une capacité extraordinaire d'adaptation. En effet, et si l'approche

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p209

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

basée sur le trait requiert des attributions biologiques pour être leader et l'approche basée sur le style requiert un certain comportement, l'approche situationnelle requiert l'adaptabilité dans le mode de gestion. Parce que les besoins des suiveurs, leur motivation et leur compétence est en constante changement, le leader, selon l'approche situationnelle, doit être en mesure de s'adapter aux besoins de ses employés. Par exemple, et dans le domaine du business, pour des employées motivés et engagés, le leader limitera son rôle à un rôle de support moral et d'encouragement. Pour des employés peu engagés et peu intéressés, le leader devra faire usage de son autorité pour expliquer, convaincre et peut être discipliné ses employés.

En fin et ce qu'il faut noter à propos de cette approche est que cette approche n'a pas été validée par des modèles théoriques à l'instar des autres approches. L'approche du leadership situationnelle a été beaucoup plus utilisée comme un outil de formation par les entreprises de consulting et ce compte tenu de sa simplicité et de son pragmatisme. ¹

2.1.7. L'approche transformationnelle

L'une des approches les plus récentes dans l'évolution de la littérature américaine sur le leadership est l'approche transformationnelle. Cette approche, qui est apparue dans les années 1980 mais s'est développée dans les années 1990 connaît une popularité immense dans les milieux académiques américains. Cette popularité s'exilique par le fait que l'approche transformationnelle a opéré une rupture avec les écoles de pensées qui ont étudiés le leadership jusqu'à présent. Le leadership, selon cette approche, n'est pas un trait et n'est pas un comportement. Il n'est pas une situation non plus. C'est une transformation qui prend place chez l'individu et qui devrait lui permettre de se

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p210.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

ressourcer, de se renouveler et de se recréer constamment pour atteindre le meilleur de lui-même.

Des auteurs tels que Bryman (1992) et Bass et Riggio (2006) classifient cette approche dans la mouvance du *New Leadership*, une mouvance qui propose un shift de paradigme dans l'étude du leadership. Ces auteurs considèrent que les modèles conceptuels qui ont existé entre 1950 et 1990 étaient basés sur un modèle de leadership transactionnel dans lequel le leader et le subordonné agissent comme traders : l'un fournit un service l'autre fournit une récompense. Ainsi, les employés qui sont motivés à travailler avec un certain leader parce qu'il leur promet une promotion ou un bonus salarial sont liés par une transaction éphémère. Ce qui changera et améliorera la vie du leader et de ses suiveurs, selon la mouvance du *new leadership* c'est le type de leadership qui engagerait le leader et le suiveur dans un processus de changement réciproque et mutuel leur permettant d'élever le niveau d'attente, le niveau de moralité et le niveau de motivation pour atteindre les objectifs les plus nobles de leur travail.

Cette nouvelle forme de leadership connaît beaucoup de notoriété aux USA car elle a remis en cause la finalité du leadership que les théories classiques ont proposé. Le leadership ce n'est pas une gestion de relations entre leader et suiveurs mais c'est un moyen d'empowerment qui permet au leader de changer ses suiveurs et de les habiliter à s'autonomiser de l'hierarchie pour se prendre en charge. Jack Welch, ex PDG de General Electric (GE) est considéré comme un des rares leaders qui ont pratiqué cette approche en transformant la culture de GE. Dans le domaine politique, Barak Obama, le premier président noir des USA est un exemple de leader transformationnel qui a gagné les élections sur une plateforme de leadership transformationnel qui rompt avec la culture politique qui a dominé la vie des américains entre 2000 et 2008.¹

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, opcit, p212.

2.1.8. Après la définition ;

Sur la base de la littérature que nous avons revue et la typologie que nous avons proposée, nous identifions quatre critères importants de la définition du leadership

a) Le leadership implique l'usage de l'influence

Le premier critère est le critère influence. C'est le critère le plus important dans la définition du leadership. Sans influence il n'y a pas de leadership. Par influence il faut entendre la capacité du leader meneur qui conduit et endoctrine, dans le bon sens, les suiveurs.

b) Le leadership prend place dans un contexte de group

Pour devenir un leader, il faut vivre et partager l'expérience d'un group. On ne peut pas être leader si on ne partage pas l'aspiration et le destin du groupe. Un leader isolé de son groupe ne qualifie pas d'être leader car c'est le group qui permet à une personne d'émerger comme leader.

c) Le leadership est un processus

Le troisième critère de définition du leadership est que le processus. Par processus, on se réfère à l'interactivité qui prend place et se développe entre individus. Le leadership n'est pas une qualité innée ou un trait qu'on naît avec. Ce n'est pas un événement linéaire et isolé non plus. Il émerge à travers les actes de tous les jours. Vu de cette manière, le leadership devient un moyen de gestion et d'administration au porté de toute personne engagée dans ce processus d'interactivité. Autrement dit, il n'est pas le monopole de certains individus.

d) Le leadership implique la réalisation de destins communs.

Parce que le leadership est le résultat d'une expérience de group, il implique que pour cette personnes soit reconnue comme leader, elle doit être en mesure de

partager le même destin que celui du group. Un leader qui poursuit un but personnel et indépendant du group ne peut pas être considéré comme leader.¹

2.1.9. Les responsabilités du dirigeant PME.

Malgré la diversité des statuts, les dirigeants ont en commun d'assumer des responsabilités importantes. Les risques encourus sont importants. Ils sont à la fois d'ordre juridique, financier, économique et social. Ils impliquent le dirigeant à titre personnel et professionnel. Le dirigeant porte aussi une responsabilité vis-à-vis des salariés qu'il emploie. Il doit correctement utiliser ses ressources pour assurer certaines responsabilités et garder en tête les missions qui lui appartiennent.

Les 16 responsabilités qui incombent à un dirigeant de PME.

- Suivre et développer l'activité commerciale
- Entretenir l'activité et l'améliorer continuellement
- Trouver de nouveaux relais de croissance et saisir les opportunités
- Suivre la gestion du cash et surveiller la trésorerie
- S'assurer que ses salariés seront payés
- Écouter ses équipes et ses clients
- Former en continue les meilleurs éléments
- Surveiller la qualité des produits/services vendus
- Améliorer la stratégie marketing de l'entreprise et renforcer la différenciation
- Assurer le bon avancement des projets en cours
- Suivre et contrôler les tâches déléguées
- Décider systématiquement d'investir en priorité son argent et le temps de ses équipes dans ce qui rapporte du chiffre d'affaires.
- S'assurer de la bonne satisfaction de ses clients

¹ BENRAOUANE Sid Ahmed, Op Cit, p214.

- Fixer le juste prix : équilibré entre les coûts, les attentes clients et la valeur ajoutée délivrée au client
- Surveiller les besoins en cash et s'appliquer à avoir provisionné 2 mois
- Choisir et s'impliquer dans une activité de Networking.¹

2.1.10. La confiance, élément primordial.

Un bon manager a les compétences et l'expérience qui correspondent aux problèmes prioritaires de l'entreprise et surtout la confiance de celui auquel il rapporte. La confiance est un contrat évolutif entre deux parties. Le bon manager n'existe pas dans l'absolu, car la donne varie en permanence. L'homme de la situation ne l'est plus lorsque la situation change. Un manager devient brutalement "mauvais" pour la personne ou l'instance qui l'a recruté. Ce changement d'appréciation peut répondre à un échec ponctuel manifeste ou à un changement d'environnement, comme la cession ou la fusion de l'entreprise. Il peut tout aussi bien résulter de facteurs purement subjectifs. Le manager flotte sur un équilibre fragile que très peu de choses peuvent remettre en cause. Comme on dit, le manager est révocable.

2.2. La prise de décision

Le Grand Dictionnaire Terminologique (Olf, 2000) définit la prise de décision comme "l'action d'effectuer un choix entre plusieurs solutions, en fonction des objectifs fixés et compte tenu des informations dont on peut disposer". Cependant, comme le souligne P. Calame, la décision concernant les problèmes liés à l'environnement et au développement durable ne doit plus seulement s'entendre "comme processus de choix, mais comme processus d'élaboration de

¹ Publie par Matthieu@ 14 juillet 2010

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

solutions”. En effet, le décideur se trouve confronté à des problèmes nouveaux pour lesquels il n'existe pas encore de solutions préfabriquées.

Ce dernier décrit cet état de fait au niveau des décideurs politiques, mais cette difficulté se ressent également au niveau des entrepreneurs. C'est en effet ce phénomène qui est exprimé par un entrepreneur d'une très petite entreprise du Parc Naturel régional du Pilat, lorsqu'il regrette, au cours d'une réunion de sensibilisation au management environnemental, que “les entrepreneurs attendent des solutions, mais le Parc ne leur en fournit pas, et leur dit seulement “travaillons ensemble pour trouver des solutions”¹.

Avant de présenter les bases théoriques sur lesquelles s'appuie la recherche concernant la prise de décision, rappelons les caractéristiques d'une “bonne décision” pour l'entreprise.

D'abord, elle doit exister, c'est-à-dire, être effective : il ne doit pas s'agir de vagues propositions sans intérêt pratique pour le chef d'entreprise.

Elle doit ensuite être réaliste, lucide sur ce qui peut être atteint raisonnablement : c'est à dire prendre en compte les limites et contraintes de l'organisation ainsi que les risques externes, et fixer des objectifs réalistes pouvant être atteints dans les délais précisés par un échéancier et grâce un budget raisonnable.

Enfin, elle doit être constructive, c'est à dire contribuer aux aspirations profondes de l'organisation tout en donnant lieu à une prise de risques calculée.²

2.2.1. Synthèse :

Le pouvoir de décision est le fait qu'à un moment donné le manager va faire la part des choses, peser les éléments contraires, évaluer les recommandations

¹ Anick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Zaarraf : « le dirigeant de PME a l'heure de la responsabilité sociale des entreprises » étude réalisée en 2006

² Anick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Zaarraf : « le dirigeant de PME a l'heure de la responsabilité sociale des entreprises » étude réalisée en 2006

données, dérouler les conséquences possibles liées aux options offertes et finalement trancher. Seul. La solitude est la marque du pouvoir de décision. Celui qui décide met en jeu, son avenir professionnel et financier. L'absence de décision, une mauvaise décision, un choix qui tourne mal, auront comme conséquence une perte immédiate ou une situation de fragilité pouvant conduire à une détérioration de la situation financière de l'entreprise. Là aussi la taille de l'entité dirigée est sans incidence sur la notion de solitude, ou de risque encouru.

2.2.2. La capacité à communiquer

Cette capacité est susceptible de nombreuses déclinaisons, de la communication interne en direction de certains groupes de collaborateurs à la communication vis-à-vis des médias, en passant par la communication avec les clients ou les distributeurs. On peut imaginer un patron enfermé dans sa tour d'ivoire, ne communiquant qu'avec le premier cercle de ses collaborateurs directs et déléguant à ceux-ci la responsabilité de la communication à tous les autres niveaux. Ce schéma, plutôt rare, est l'exception. C'est par exemple le choix de certains patrons-proprétaires recherchant l'anonymat.

2.2.3. La compétence et les savoir-faire

La compétence technique est un élément parfois nécessaire mais jamais suffisant. Il est bien-sûr de nécessaire de maîtriser le langage financier et comptable ainsi que l'ensemble des indicateurs du tableau de bord. Une culture juridique de base, ou du moins la sensibilité juridique sont également nécessaires. La plupart de ces compétences s'acquièrent par l'expérience. Il s'ajoute à cela un certain nombre de savoir-faire qui ne peuvent pas être appris, mais seulement révélés et développés chez ceux qui en ont la capacité. Ces savoir-faire essentiels concernent la capacité à évaluer les situations et la capacité à négocier.

2.2.4. La capacité de jugement

La capacité de jugement est la condition de l'efficacité dans tous les domaines de l'action managériale. C'est sans doute l'élément le plus important. Plus que de savoir communiquer, par exemple, il faut savoir, ou plus exactement « sentir » quand il faut le faire, et surtout « sentir » ce qu'il faut dire, ou ne pas dire. Améliorer la qualité technique de sa communication s'apprend.¹

2.3. Contrôle de gestion

Contrôler signifie vérifier, surveiller, évaluer, maîtriser l'entité que l'on gouverne par rapport à son système organisationnel et par rapport à l'environnement. Contrôler une situation signifie la maîtriser, la conduire dans le sens voulu.

Le contrôle recouvre deux acceptions complémentaires. Une dimension de vérification, sanction des résultats et des comportements conformément aux objectifs fixés et une dimension de maîtrise qui doit aider au pilotage de l'entreprise. La vérification n'est qu'une condition de la maîtrise. En effet, le contrôle a priori (maîtrise) ne peut être réel que si l'entreprise se donne les moyens d'un contrôle a posteriori (vérification) des actions et des comportements. Appliqué à la gestion, le contrôle a pour objectif la maîtrise des performances économiques de l'organisation.

2.3.1. Le Contrôle de Gestion, c'est quoi ?

Le Contrôle de Gestion est un ensemble de méthodes et d'outils qui doivent permettre aux dirigeants et responsables opérationnels de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace, et les aider dans leurs prises de décision. Ces décisions peuvent concerner le court terme. Il s'agit alors

¹ Chronique d'Alain Lemasson, auteur, chroniqueur free-lance, pdt-fondateur d'infofi2000.com.INFOFI
14/10/13 11 :26

de contrôler les résultats des activités, mettre en place des actions correctives, aidé à fixer de nouveaux objectifs.

Le système d'information joue un rôle essentiel et il conditionne la plus ou moins grande qualité des analyses obtenues. Mais aussi et surtout le long terme. Le Contrôle de Gestion va contribuer à la formalisation, au chiffrage et au suivi de la stratégie, c'est-à-dire les objectifs de moyen terme. Ce deuxième aspect est très lié à l'organisation, aux processus opérationnels et aux choix stratégiques de l'entreprise, financiers ou non. Les deux visions, court et long terme, sont complémentaires.¹

2.3.2. Le contrôle comme activité dans les PME :

L'idée très répandue dans les PME est que la fonction Contrôle de Gestion n'est utile qu'aux moyennes et grandes entreprises. C'est une erreur et, heureusement, beaucoup de PME font du Contrôle de Gestion, sans le savoir ou sans le nommer. Mais choisissent-elles toujours celui qui leur convient ? Le Contrôle de Gestion a été créé, et enseigné, dans un contexte de très grandes organisations. Il est donc normal que les PME n'y retrouvent pas ce qui leur est nécessaire par simple "copier-coller".

Les PME ont un avantage sur les grandes entreprises, c'est la proximité du dirigeant et de ses collaborateurs qui n'implique pas une organisation complexe pour contrôler ou orienter des équipes très diverses ou lointaines.

Mais elles ont aussi, aujourd'hui, à répondre aux impératifs suivants :

- Faire face à la complexité des produits et des marchés
- Prendre les bonnes décisions au bon moment,
- Améliorer durablement leurs résultats

¹ AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

- Prendre du recul par rapport à la stratégie fixée ...

Le Contrôle de Gestion doit les aider à améliorer leur fonctionnement tactique et leur développement stratégique. Avec des procédés qui sont pour certains immédiatement rentables, pour d'autres, garants de leur développement à moyen terme. C'est donc un inventaire des pratiques du Contrôle de Gestion dans les PME que nous proposons.

Malheureusement, dans les PME, il est fréquent qu'une grande partie des tâches dites de Contrôle de Gestion se limitent à de la production de chiffres ou des contrôles administratifs divers. Le Contrôle de Gestion constitue une assurance pour la bonne conduite des affaires. Elle n'évitera pas forcément l'accident mais elle en limitera conséquences. Assurer une voiture ou des bâtiments est considéré comme normal. Assurer sa conduite des affaires l'est moins.¹

C'est pourtant important et c'est le sens de l'investissement dans la fonction "Contrôle de Gestion", aussi bien pour les PME que pour les grands Groupes. Et puis, pour le dirigeant de la PME, il est difficile d'être à la fois le l'inspirateur du long terme, le moteur du quotidien et celui qui mesure "froidement" les résultats de l'organisation : une aide au pilotage pour les chiffres et la gestion est indispensable. C'est l'intérêt de la fonction que nous allons reprendre maintenant en détail.

2.3.3. Le catalogue classique du Contrôle de Gestion

A -Statistiques commerciales C'est évidemment la donnée la plus répandue dans toutes les entreprises. Activité en unités, chiffres d'affaires par client, par domaine, par lieu, par article, par projet, comparaison avec les objectifs ou les budgets : la richesse de l'information disponible est très variable. Sert-elle autant qu'il faudrait pour répondre à des questions impactant directement le résultat ?

¹ AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

Le prix de vente est-il le bon ? La progression est-elle conforme aux attentes ? Les remises sont elles maîtrisées ? L'investissement promotionnel a-t-il eu les effets escomptés ?... Que l'entreprise ait ou non les données chiffrées qu'elle souhaiterait avoir, son analyse des chiffres de ventes est fréquemment insuffisante.

B - Les marges : prix de vente moins coût de revient.

Nous n'aborderons pas ici le thème des différents systèmes de coûts et nous supposerons que l'entreprise a fait le bon choix. Comprendre et améliorer la rentabilité de l'entreprise suppose de bien identifier la marge brute globale puis d'avoir les éléments détaillés qui permettent d'identifier "ce qui va" et "ce qui ne va pas" dans l'évolution de la marge : Le mix des ventes est-il le bon ? L'effet du volume cache-t-il une dégradation des prix ? Ou l'amélioration des prix cache-t-elle une baisse du volume ? Certains projets sont-ils en train de dérapier en délais et pénalités, ou même en sur qualité? Afin d'être efficace et peu coûteuse, l'analyse des marges doit avoir un caractère industrialisé et non pas aléatoire (regarder de temps en temps ceci ou cela). A quelles questions veut-on répondre ? Il faut s'y limiter. Et surtout ne pas oublier le suivi des actions qui doit en découler.¹

C - Le suivi des frais de structure

C'est évidemment un travail plus simple qui pourra souvent se résumer à un tableau comptable correctement aménagé. L'utilisation de la base de données comptable est souvent insuffisante dans les PME. Des états "Excel" sont souvent créés en parallèle car la comptabilité ne sort pas assez vite ou de la bonne manière. C'est une perte de temps et de productivité. La connaissance des frais fixes de structure doit permettre d'obtenir le point mort (break even point) de

¹ AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

l'entreprise, c'est-à-dire le niveau d'activité nécessaire pour équilibrer le résultat. L'importance des frais fixes par rapport à l'activité, c'est aussi une mesure du degré de flexibilité de l'entreprise. Certains le considèrent comme un indicateur stratégique. Ils n'ont pas tort.

D - Le choix et la rentabilité des investissements

Pour l'achat d'un logiciel ou d'un équipement, l'acquisition d'une société ou la création d'une filiale, la décision est souvent prise seul par le dirigeant de la PME. Dispose-t-il pour décider d'une analyse de la rentabilité, d'un choix sur les modalités d'achat, etc. Mais surtout : le meilleur investissement n'est pas celui qui est le plus rentable. C'est celui qui est le plus en ligne, le plus contributif pour la stratégie de l'entreprise.

E - La gestion du risque

Le risque est inhérent à la vie de l'entreprise et chacune a ses spécificités. Mais certains thèmes sont récurrents : la gestion du risque client, la gestion des positions de changes, l'évaluation du risque informatique, du risque homme-clé, machine-clé, etc. Ici encore, la fonction Contrôle de Gestion doit contribuer à rendre plus sur le développement de la PME.¹

F- La gestion prévisionnelle : budget et plans

Gérer, c'est prévoir. La culture de l'anticipation est-elle suffisamment présente dans les PME ? Et lorsque c'est le cas, le budget, le plan sont-ils suffisamment construits et formalisés pour tenir dans la durée, pour influencer sur la gestion de l'entreprise au quotidien ? Pour les entreprises en développement rapide, la gestion prévisionnelle est une obligation. Deux remarques illustrent la difficulté qu'il peut y avoir à installer une culture de la prévision dans les PME :

¹ AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

1. Celle du dirigeant : ‘comment voulez vous que je fasse une prévision alors que je ne sais pas quel sera mon chiffre d’affaires le mois prochain.
2. Celle du responsable commercial a qui on demande des prévisions pour la première fois et qui n’a pas le temps parce qu’il ne sait pas comment s’y prendre.

G - La culture cash ou trésorerie.

C’est un aspect fréquemment absent de la gestion dans les PME.

Le dirigeant est bien sûr rivé à sa position de trésorerie. Il en connaît toutes les évolutions passées et présentes. Auxquelles il ajoute pour le futur quelques inquiétudes ou interrogations. Mais a-t-il une idée de la trésorerie prévisionnelle à 6 mois ? Une prévision fiable est pourtant un élément essentiel pour parvenir à une négociation efficace avec sa banque.

Un dirigeant regarde-t-il autant son bilan que son compte de résultat ? Non

Et pourtant, le niveau de sa trésorerie est largement conditionné par son besoin de fonds de roulement (clients, stocks, etc..). Et c’est en gérant les éléments du bilan qu’il pourra l’améliorer. Comment peut-il le faire s’il n’en n’a pas une vision mensuelle, par ailleurs très simple à organiser

Beaucoup de PME ne suivent pas, ne connaissent pas, le rendement de leurs capitaux investis. C’est pourtant un élément essentiel de leur suivi de gestion, au même titre que le résultat du compte d’exploitation. Illustration : Deux entreprises ayant le même résultat auront une valeur patrimoniale qui variera du simple au double si l’une d’entre elles utilise deux fois plus de capitaux que l’autre et a donc un rendement de ceux-ci deux fois moindre. Une entreprise ayant un résultat bénéficiaire mais avec un rendement de ses capitaux investis inférieur aux taux de ses emprunts, travaille finalement d’abord pour sa banque.

Il peut en résulter, dans certaines conditions, une diminution de sa valeur avec le temps.

H- Le benchmark

C'est un élément important de la gestion. Et très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille. Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples.

I - Le Contrôle de gestion stratégique

En préalable, rappelons une définition du mot stratégie : c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif. La stratégie consiste donc à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable. Puis à fixer des objectifs en fonction de l'environnement et des ressources disponibles, et enfin d'allouer ces ressources. On aborde ici un aspect très important du Contrôle de Gestion et de sa contribution au développement de l'entreprise : le Contrôle de Gestion doit prendre une part active au déploiement de la stratégie et des objectifs de l'entreprise. Un constat fréquent peut être fait pour des entreprises de toute taille : le manque de cohérence entre la vision du dirigeant et la façon dont les énergies et les moyens sont alloués.

Il y a un moyen simple de vérifier cette cohérence entre la stratégie et les actions au mois le mois : le pilotage, le tableau de bord, le reporting mensuel, permettent-ils de suivre de manière valable les 5 ou 10 objectifs importants de l'entreprise ? Le dirigeant y retrouve-t-il sa vision et ses buts essentiels ? La mise en place, avec une aide extérieure ou non, de tableaux de bords prospectifs, les balances scorecards apparues dans les années 90 sont une solution. Elles

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

privilégient 4 dimensions : Client, Finance, Process, Innovation et Apprentissage. Les PME n'ont aucune raison de s'exclure de ces méthodes. Il faut juste trouver le bon compromis entre le coût induit de leur mise en place et les avantages retirés.

2.3.4. Pratique du Contrôle de Gestion dans les PME

Les missions du Contrôle de Gestion ont toutes un point commun : il s'agit pour le propriétaire-dirigeant, pour le gérant ou le Directeur Général, de contrôler régulièrement les résultats de l'activité. Le système de Contrôle de Gestion doit s'adapter à ces variables que sont la stratégie, la structure de l'organisation, l'environnement externe, la technologie et la culture d'entreprise.¹

La fonction Contrôle de Gestion est rarement exercée de manière explicite dans la plupart des PME. Alors, quels en sont les acteurs ? Quelques exemples types :

a) Les tableaux de bord sont élaborés par le dirigeant lui-même, quelquefois avec l'aide d'un conseil, Il s'agit souvent ici d'une PME d'une vingtaine de personnes.

b) Le Contrôle de Gestion est réalisé conjointement par le service comptabilité et la Direction. Il y a alors analyse en commun des résultats obtenus et des actions à entreprendre.

c) Les tableaux de bord sont complétés par plusieurs acteurs en fonction de leur rôle stratégique dans l'entreprise (responsable industriel, responsable commercial, etc.)

Cet éclatement de la fonction évolue lorsque l'effectif avoisine les 100 personnes. Les pratiques et les acteurs du Contrôle de Gestion dans les PME ont deux facteurs déterminants : Le premier est la croissance du marché: le Contrôle

¹ AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

CHAPITRE III : LES ROLES ET ACTIVITES DE DIRIGEANTS DE PME

de Gestion est davantage élaboré dans les PME où la croissance du marché et la concurrence qui va avec, sont fortes. Elle impose aux dirigeants d'anticiper le suivi de leur activité sur le moyen terme (deux à cinq ans).

Le second facteur concerne le profil du dirigeant. Selon qu'il est gérant, propriétaire-fondateurs, dirigeant issu d'un grand groupe, sa culture de gestion, ses objectifs seront différents. Et la façon d'organiser son Contrôle de Gestion aussi !

2.3.5. Quels objectifs pour le Contrôle de Gestion des PME ?

Les objectifs et caractéristiques générales de la fonction "Contrôle de gestion" d'une PME ressemblent à celles de toutes les entreprises :

1 - Obtenir une situation économique et financière mensuelle de manière rapide et fiable.

2 - Concentrer les efforts sur l'analyse et les plans d'actions. Alléger les tâches de production des données, le travail dans les dossiers.

3 - Anticiper. Anticiper les dérives, anticiper les opportunités, anticiper la trésorerie.

4- Accompagner les opérationnels, être un support avec les analyses et les plans d'actions.

5- Assurer la cohérence entre le suivi de gestion courant et les objectifs stratégiques. Par contre, les modalités pratiques doivent être ajustées aux enjeux et moyens de la PME :

a) Un cahier des charges précis et spécifique doit être établi : il n'est pas possible de simplement copier ce qui se fait ailleurs, surtout dans les plus grandes structures.

b) La fonction, au moins un temps, peut être répartie entre plusieurs collaborateurs. Il peut y avoir recours au temps partiel, au temps partagé, etc.¹

Résumé de chapitre

Suite à l'analyse précédente, on peut confirmer que le dirigeant de PME peut requiert de quatre compétences essentiel, la compétence de la stratégie pour planifier et anticiper le scénario de gestion, la compétence de leadership c'est l'interface entre la direction d'entreprise et salariés. Les compétences en R.A et la compétence d'apprentissage, ils ont pour gérer et la dernière c'est pour apprendre à se développer et évoluer avec la critique.

On peut dire pour atteindre le but il faut certains ressources, le contrôle de gestion doit adapter à ces variable que sont la stratégie, la structure de l'organisation, l'environnement externe, la technologie et la culture de l'entreprise, on contrôle pour orienter les équipes pour et aider les entreprise à prendre la bonne décision dans le bon moment.

¹ AVRIL Olivier, « Contrôle de gestion dans les PME : points essentiels et objectifs », Revue de Gestion de l'entreprise n° 38, Novembre 2009.

Préambule ;

Dans ce chapitre, nous présentons les caractéristiques des entreprises que nous avons sollicités pour recueillir des informations, leur statue juridique, leurs activités et leur nombres des salariés.

Ensuit, nous présentons les caractéristiques personnelles des dirigeants concernées par notre étude. Et à la fin nous présentons les résultats de notre recherche qu'on a faire.

1. La présentation des entreprises des dirigeants enquêtés ;

Dans cette partie, nous présentons les entreprises étudiées afin d'obtenir auprès de leur gérant, des informations et des repenses à nos questions, par ailleurs nous avons pu toucher 08 entreprises implantées un peu partout dans la wilaya de Bejaia, nous avons pris en considération le facteur de taille afin de toucher 02types de PME ainsi on a eu :

- 04 moyennes entreprises
- 04 petites entreprises

1.1. Moyennes entreprises

L'hôtel CRISTAL

Forme juridique ; EURL

Nombre des salariés ; 62

Activités de l'entreprise ; de toutes les prestations liées aux activités de restauration et d'hébergement, ainsi que l'organisation des réunions et des séminaires.

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

Année de création ; 2013

CLINIQUE CHIRURGICALE (Le Rameau d'olivier)

Forme juridique ; SARL

Nombre des salaries ; 150

Activités de l'entreprise ; Clinique médicale

Année de création ; 1995

VeryNet UNIPED (javel DOZ)

Forme juridique : SARL

Nombre de salaries : 80

Activité de l'entreprise : production d'eau de javel en conditionnement en flacon.

Année de sa création : 2000

EPH Clinique (Dr Rachid BENMERAD).

Forme juridique ; SARL

Nombre de salaries ; 120

Activités de l'entreprise ; Clinique médicale

Année de création ;

1.2. Les petites entreprises

La pâtisserie ANGE KASSIA :

Forme juridique ; SARL

.Nombre de salaries ; 24

Activités de l'entreprise ; pâtisserie (les gâteaux, le pain etc.)

Année de création ; 2008

BerkaniElec Société électricité informatique, téléphonique ;

Forme juridique : EURL

Nombre de salariés : 15

Activité de l'entreprise : la conception et la réalisation des systèmes de gestion des files d'attente.

Année de création : 2006

Sofilaine

Société de filature laine industrielle ;

Forme juridique : SNC

Nombre de salariés : 25

Activité de l'entreprise : entreprise de production de laine

Année de création : 1998

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

SARL MEHENNI ETB TCE PI

Entreprise de construction et promotion immobilière ;

Forme juridique : SARL

Nombre de salariés : 24

Activité de l'entreprise : construction et promotion immobilière

Année de création : 1995

2. Les données personnelles des dirigeants étudiés ;

Dans cette partie, nous allons présenter les données personnelles des dirigeants enquêtés, à savoir leur âge, niveaux d'instruction.

Tableau N° 03 ; Répartition des enquêtes selon leur âges

Age	F
35-45	03
46-55	03
56-65	02
Totale	08

On constate dans le tableau ci-dessous que les dirigeants enquêtés sont âgés entre 35 et 65, ils sont répartis en trois (03) catégories suivantes ;

La première catégorie varie entre l'âge de 35-45 ans qui représente les plus jeunes dirigeants de notre échantillonnage, avec une fréquence de 03.

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

En deuxième lieu on a la catégorie qui varie entre 46-55 ans avec une fréquence de 03 et à la fin on a la dernière catégorie qui varie entre l'âge de 56-65 ans qui représente les dirigeants les plus âgés de notre échantillon d'étude.

On déduit que la totalité des dirigeants interrogés sont âgés entre l'âge de 35-65 ans, avec une fréquence de 08 dirigeants. On remarque que, être dirigeant dans la région de Bejaia n'est pas limité seulement pour les plus âgés mais aussi les jeunes.

Tableau N°4 ; Répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction ;

Niveau d'instruction	F
Universitaire	05
Secondaire	02
Moyen	01
Totale	08

La majorité des dirigeants enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire en nombre de 05 d'après le tableau ci-dessous. Ils sont spécialisés dans différents domaines. On déduit que, les dirigeants de l'échantillon de notre étude ont un niveau d'instruction qui varie entre (moyen et universitaire).

2.1. Analyse et interprétation des données

1^{er} Thème ; Généralité

Question 01 ; Quels sont les rôles de dirigeants de petites et moyennes entreprises PME ?

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

L'ensemble des dirigeants qu'on a posé cette question ont répondu que leur rôle c'est de planifier le travail et d'assurer la rentabilité de l'entreprise qu'il soit le top et crée d'emploi.

Question 02 ; Toute la personne peut devenir un dirigeant de petites et moyennes entreprises, et on a besoin quoi pour se faire ?

D'après les réponses de nos dirigeants nous constatons que, oui, tout le monde peut devenir un dirigeant mais, il faut la connaissance dans les métiers, la capacité d'organiser et soit ambitieux.

Questions 03 ; Qu'est ce qu'il faut pour qu'un dirigeant joue son rôle avec efficacité ? Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivant ; c'est vrai que le secret de la réussite s'accomplis grâce aux efforts et aux compétences des dirigeants.

Sur ce cas la totalité de nos dirigeants disaient, pour qu'un dirigeant joue son rôle avec efficacité, il doit être attentif à tout événement où il intervient. En plus ils ont tous affirmé que, oui, c'est le dirigeant qui doit faire un effort avec ses compétences et transmettre tous qu'il connaît au salariés pour pouvoir réussir.

Question 04 ; Selon vous, les dirigeants aujourd'hui doivent-ils apprendre davantage être compétent pour réussir dans leur fonction, par rapport aux dernières années ? Lesquelles.

Nous avons constaté que, la plus part des réponses donné par les dirigeants enquêtés favorise l'idée que, pour réussir le dirigeant doit apprendre davantage être compétent pour réussir dans leur fonction et avoir l'expérience sur le terrain et accepter le changement.

Question 05 ; Pouvez-vous nous classé les activités le plus importantes de votre travail tant que dirigeant de PME ? Primaire ou Secondaire.

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

D'après les réponses de nos dirigeants toutes les deux activités sont importantes, la première c'est de définir l'objectif de l'entreprise et la deuxième c'est de coordonner les activités de l'entreprise.

Question 06 ; Quel est le profil idéal pour être un dirigeant de PME ?

Le profil idéal pour un dirigeant de PME c'est de voir loin et savoir écouter. Un dirigeant idéal prend son temps à écouter ce que les salariés veulent, ce qu'ils désirent d'avoir au lieu de travail, quand il y a des conflits il écoute les deux partir avant de prendre une décision. En plus un dirigeant idéal doit avoir des ambitions.

2^{ème} thème ; Leadership

Question 01 ; Qu'est ce qu'un leader pour vous ?

Dans la théorie nous avons défini leadership comme «la capacité d'individu d'influencer, de motiver et de permettre à d'autres individus de contribuer à l'efficacité et le succès de leur organisation. »

Donc, d'après l'ensemble des réponses des dirigeants enquêtés on a pu constater qu'un leader c'est lui qui a le monopole pour gérer une équipe c'est lui le chef.

Question 02 ; Un bon manager peut être un bon dirigeant ? Pourquoi.

Toutes les réponses récoltées sur cette question insistent sur l'idée qu'un manager et un leader les deux ont presque le même travail à savoir gérer les personnes, prendre des décisions etc. Cependant, un de nos dirigeants a précisément dit « Oui, un bon manager peut être un leader parce que les deux sont compatibles ».

Question 03 ; Selon vous quel est la fonction d'un leader ?

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

La majorité de nos dirigeants ont déclaré que la fonction d'un leader c'est de planifier et gérer les scénarios de ressources et promouvoir l'entreprise et faire respecter les règles.

Question 04 ; Selon vous quels sont les caractéristiques d'un leader ?

Un leader c'est un individu qu'influence un group d'individu pour réaliser des buts communs. Donc, d'après nos dirigeants, un bon caractère, bon observateur et prévoyance sont des caractéristiques d'un leader.

Question 05 ; Quand il y a un conflit que faites vous pour mettre fin a ce conflit entant que leader ?

Pour cette question, la totalité de nos dirigeants étaient d'accord avec l'idée que quand il y a un conflit un leader doit écouter les deux parties, il doit les écouter un par un, écouter l'histoire de chacun à propos de/des raisons ou les causes de conflit puis il doit bien réfléchir et à la fin prendre une décision. Un leader doit essayer d'éviter des conflits de se reproduire.

3^{emè} thème ; Prise de décision

Question 01 ; Mettiez vous en place des processus pour prendre une décision ?

Nous avons constaté que, la plus part de nos dirigeants prendre une décision après avoir ressemble tout les informations, ils mettent en place des processus pour prendre une décision.

Question 02 ; Quel est les facteurs qui peuvent influence votre prise de décision ?

Avant de prendre une décision dans la vie en générale il y a toujours des facteurs qui influence un individu de prendre tel ou telle décision. Cependant, d'après les réponses récolté pour cette question nous avons constaté que, nos dirigeant dans

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

notre échantillonnage d'étude déclare que, le coté financière et la manque des informations peut avoir un influence à la prise de décision.

Question 03 ; La capacité des activités est elle un impact sur l'efficacité de la décision ?

Oui, c'est la réponse de nos dirigeants enquêtés, mais ils ont donné différentes explications, donc après avoir rassemblé tous leurs explications. On a constaté que, la capacité des activités a un impact sur l'efficacité de la décision.

Question 04 ; Pensez vous que vous avez la capacité de prendre des décisions stratégiques ?

D'après toutes les réponses, on a constaté que, tous les dirigeants ont la capacité de prendre des décisions stratégique si, les bonnes conditions sont réunir. Donc on a essayé de définir une décision stratégique ; Une décision stratégique est un ensemble de comportement stable que les dirigeants adapte enjeux de préserver leur intérêts.

Question 05 ; Est-ce que les salaries ont le droit de participer à la prise de décision ?

Sur ce point nous avons récoltés des idées différents, la plus part de nos dirigeant affirme que, les salariés ont le droit de participer à la prise de décision mais, dans les bons sens. La minorité de nos dirigeant enquêtés n'ont pas d'accord avec l'idée de laisser participer les salaries à la prise de décision. Donc, après avoir analysé et vérifier toutes les réponses on a constaté que, Oui, les salaries peuvent participer à la prise de décision, mais ça dépend de dirigeant et ça façon de gérer son entreprise.

Question 06 ; Quel est la place qu'occupe la décision dont dans vos responsabilités entant que dirigeant ?

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

La totalité des dirigeants enquêtés dans notre étude insiste que, la décision occupe le top place dans leurs responsabilités en tant que dirigeant. Cependant, nous avons constaté que, la décision a une grande valeur pour les dirigeants de PME, parce que si, un dirigeant n'est pas capable de prendre des bonnes décisions et de reconnaître que c'est plus important il peut trouver des difficultés de gérer ses ressources soit humaines ou matérielles.

4^{ème} thème ; Contrôler

Question 01 ; Qu'est ce que vous entendez par le contrôle ?

Dans la théorie nous avons défini le contrôle comme un ensemble de méthodes et d'outils qui doivent permettre aux dirigeants et responsables opérationnels de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace, et les aider dans leurs prises de décision. Ces décisions peuvent concerner le court terme. D'après les gérants de notre échantillonnage, on a constaté que tous ils insistent que le contrôle c'est de vérifier et observer si le travail est bien fait.

Question 02 ; Vous contrôlez qui et quoi ?

En générale un dirigeant est chargé de gérer l'entreprise le jour le jour. Sur le terrain nous avons récoltés des réponses différentes parce qu'on a travaillé avec différentes entreprises. On a trouvé que, les dirigeants contrôlent les salariés, la qualité de service, la qualité de produit et l'hygiène d'une entreprise donnée.

Question 03 ; Selon vous qu'elles sont les moyens que vous mettrais en place pour pouvoir mener cette activité qui est contrôle ?

Sur ce point, la totalité de nos dirigeants nous aidé à constaté que, la camera de surveillance et la liste de présence (pour voir si la tache est bien accomplir) sont des moyens à mis en place pour bien mener le contrôle.

Question 04 ; Quel est l'élément que mérite plus de contrôle pour vous et pourquoi ?

Le contrôle est un traits très pensez chez les dirigeants de PME, les notre affirment que, L'élément qui mérite plus de contrôle c'est la qualité de travail, bon accueil et l'hygiène.

3. Présentation des résultats de l'enquête

- **Vérification des hypothèses :**

Après avoir concrétise notre enquête avec huit(08) dirigeants des PME dans la wilaya de Bejaia, nous avons pu recueillir des informations et dégager des résultats pertinents sur nos hypothèses élaborées au début de notre étude pour montrer les rôle et activités nécessaire pour un dirigeant de PME.

Nous avons construit trois (03) hypothèses suivantes ;

- Leur activité réelle est d'affirmer son leadership " interface" entre direction et salaries de mettre en place sa capacité de vision afin d'alerter sa capacité de gestions de conflits pour éviter les conséquences désastreuses et gestions des attentes.

Notre étude nous montre que, le leadership est comme étant une autorité d'influence, basée sur les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Être un leader est une reconnaissance, et non un statut. On a constaté aussi que, Le leadership c'est : La capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe Pour atteindre un but commun Dans une relation de confiance mutuelle et pour une durée limitée.

- C'est de relevé des défis quotidiens pour gérer des situations conflictuelles pour prendre une bonne décision afin d'apporter de satisfaction aux salariés.

Durant notre recherche on a souligné le fait que, tous les dirigeants ont la capacité de prendre des décisions stratégiques si, les bonnes conditions sont réunies et aussi il y a toujours des facteurs qui influencent un dirigeant de prendre une décision. Nous avons remarqué aussi que les salariés peuvent participer à la prise de décision, mais ça dépend du dirigeant et de sa façon de gérer son entreprise. On a constaté aussi que la totalité de nos dirigeants prennent leur temps avant de prendre une décision.

Donc la prise de décision a un impact sur l'informatisation des services, l'amélioration des procédures et réduire les défauts de fabrication, former le personnel.

- Son rôle c'est de gérer et prendre les mesures nécessaires pour que l'activité soit au rendez-vous pour garantir la rentabilité à court terme et à long terme

Au cours de notre recherche nous avons pu constater que, Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Il doit être en effet à la fois : spécialiste (maîtriser les outils pointus), généraliste (organiser, coordonner les procédures), opérationnel (gérer l'exécution), fonctionnel (conseiller les décideurs), technicien (intégrer la dimension technique) et humain (gérer les hommes et les groupes). En plus dans les PME, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions (comptables, financières, administratives).

4. Récapitulation des réponses de l'entretien ;

Questions de l'entretien	Réponse des dirigeants de petites entreprises (PE)
<p>I. Les généralités ;</p> <p>1. Quels sont les rôles de dirigeant de petites et moyennes entreprises (PME) ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q1) on commence tout petit et avoir des bonnes visions « voir loin ».</p> <p>Dirigeant PE 2 : son rôle est de planifier les travaux et afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant PE 3 : c'est de planifier les travaux et de coordonner les activités déléguées que l'entreprise soit au top sur marche.</p> <p>Dirigeant PE 4 : il doit voir loin, planifier les activités et assurer la rentabilité de l'entreprise afin de l'enrichisse et offert l'emploi.</p>
<p>2. Toute la personne peut devenir un dirigeant de petites et moyennes entreprises ? et on a besoin de quoi</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q2) Oui, il suffit d'avoir la qualité et sans oublier de</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p>pour se faire.</p>	<p>voir loin. Et aussi avoir des ambitions a long terme.</p> <p>Dirigeant PE 2 : il faut savoir gérer et avoir la capacité de l'organiser.</p> <p>Dirigeant PE 3 : il doit avoir le charisme, être ambitieux dans son projet et aussi de la connaissance sur le domaine qu'il intervient.</p> <p>Dirigeant PE 4 : connaitre la gestion, être prête a tout sacrifice son temps a ce métier, s'il veut avant.</p>
<p>3. Qu'est ce qu'il faut pour qu'un dirigeant joue son rôle avec efficacité dans une entreprise ? Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivant : c'est vrai que le secret de la réussite s'accomplis grâce aux efforts et aux compétences des dirigeants.</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q3) il faut qu'il soit ferme dans la décision c'est-à-dire bonne décision et juste.</p> <p>Oui tout à fait normal que le secret de la réussite c'est grâce les dirigeants.</p> <p>Dirigeant PE 2 : il doit être attentif a tout l'événement, et avoir la compétence.</p> <p>Oui je suis d'accord.</p> <p>Dirigeant PE 3 : il faut de connaissance, la compétence et être</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	<p>attentif ou il intervient ou sur la marche.</p> <p>Oui c'est la grâce les efforts et compétences de dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE 4 : celui que devrait transmettre la connaissance afin de pousser ses subordonnés à devenir les meilleurs.</p> <p>Oui c'est le dirigeant et avec la coopération des ouvriers.</p>
<p>4. Selon vous, les dirigeants aujourd'hui doivent-ils apprendre davantage, être compétent pour réussir dans leur fonction, par rapport aux 5 dernières années ? lesquelles.</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q4)</u> Oui, il doit avoir d'expérience, chaque année qui passe il y a des idées innovatrice, il faut jamais dire on est au top.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Oui, il faut accepter le changement.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Oui, il faut accepter le changement, et acquise d'expérience.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Bien sur, il faut avoir la compétence et l'expérience sur le terrain.</p>
<p>5. pouvez vous nous classe les activités le plus importants dans votre travail entant que dirigeant</p>	<p>Dirigeant PE 1 <u>(Q5)</u> : Notre activité s'appuie sur les gâteaux, le pain, mille feuilles, croissant etc.</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p style="text-align: center;">de PME ?</p> <p style="text-align: center;">Primaire ou Secondaire</p>	<p>Tous sont important, afin de toucher tout le monde, pour avoir le nombre des clients en masse, c'est-à-dire satisfaire les clients, un client satisfait peut ramener dix autres clients et les dix peuvent ramener cents clients successivement.</p> <p>Dirigeant PE 2 : la conception et la réalisation des systèmes de gestion des files d'attente. Toutes les activités sont importantes que sent à laisse.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Production de laine, c'est le primaire que le client sent à l'aise avec la marchandise par rapport a sa maison.</p> <p>Dirigeant PE 4 : construction et promotion immobilière fais sentir à l'aise les clients, afin de ramener les autres clients.</p>
<p>6. Quel est le profil idéal pour être dirigeant de petites et moyennes entreprises (PME) ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q6) : Etre à l'écoute, soit sage et voir grand « être ambitieux ».</p> <p>Dirigeant PE 2 : Le profil idéal pour un dirigeant de PME c'est de voir loin et savoir écouter.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Soit quelqu'un qui écoute les idées des autre et soit ambitieux et courageux.</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	<p>Dirigeant PE 4 : Il doit être un dirigeant participatif à l'écoute de tout le monde, avoir de connaissance solide sur les matières.</p>
<p>II. Leadership ;</p> <p>1. Qu'est ce que un leader pour vous ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q1) C'est lui qu'il a le monopole, peut être à la commande ou top d'un groupe.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Un leader c'est lui qui a le monopole pour gérer une équipe.</p> <p>Dirigeant PE 3 : C'est lui qui leader un équipe ou un groupe.</p> <p>Dirigeant PE 4 : C'est lui qu'est à la tête d'un groupe, afin de gérer les activités.</p>
<p>2. Un bon manager peut être un bon leader ? Pourquoi</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q2) : Oui, ils sont compatible à mon avis.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Oui, un bon manager peut être un bon leader parce que les deux sont compatibles.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Oui, ils sont associé parce que le leadeur c'est lui leader une équipe et manager c'est lui qui exerce le bon fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Bien sur, les deux sont les chefs.</p>
<p>3. Selon vous quel est la fonction</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q3) Son fonction c'est de planifier, diriger bien.</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

d'un leader ?	<p>Dirigeant PE 2 : C'est de planifier et de gérer les ressources.</p> <p>Dirigeant PE 3 : C'est lui qui planifie et gère les hommes.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Il planifie et gérer les scénarios de ressources et promouvoir l'entreprise et faire respecter les règles.</p>
---------------	---

4. Selon vous quels sont les caractéristiques d'un leader ?	<p>Dirigeant PE 1 : (Q4) Avoir un bon caractère, être à l'écoute et bon observateur.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Etre à l'écoute de toute l'équipe et un bon caractère.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Un leader doit avoir la prévoyance.</p> <p>Dirigeant PE 4 : avoir un bon caractère et soit lui-même.</p>
5. Quand il y a un conflit que faites vous pour mettre fin a ce conflit étant que leader ?	<p>Dirigeant PE 1 : (Q5) Etre à l'écoute de deux partie et sanctionné tous les deux.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Quand il y a un conflit il écouter les deux parties et prendre une décision.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Ecouter les deux parties et sanctionné s'il faut tout les</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	<p>deux.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Ecouter tout les deux parties et prendre une bonne décision pour éviter de revenir sur sa décision.</p>
<p style="text-align: center;">III. Prise de décision</p> <p>1. Mettez-vous en place des processus pour prendre une décision?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q1) Oui, réfléchir avant d'agit.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Oui, réfléchir et rassembler tous les informations et prendre une décision.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Après avoir rassemblé tous les informations, on met en place des processus pour prendre une décision.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Oui, bien réfléchir, pose des questions pour avoir plus des informations et ensuite décide.</p>
<p>2. Quel est les facteurs qui peuvent influence votre prise de décision ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q2) Aucun facteur.</p> <p>Dirigeant PE 2 : C'est quand il n'y a pas de clarification dans l'information.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Coté financière peut influencer la prise de décision.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Quand il n'y a pas de sincérité c'est-à-dire manque d'information.</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p>3. La capacité des activités est elle un impact sur l'efficacité de la décision ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q3)</u> Oui. Dirigeant PE 2 : Oui Dirigeant PE 3 : Oui, pour voir si la tâche et bien remplir. Dirigeant PE 4 : Oui, en termes de qualité de produit.</p>
<p>4. Pensez vous que vous avez la capacité de prendre décisions stratégique?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q4)</u> Oui bien sur. Dirigeant PE 2 : Bien sur Dirigeant PE 3 : Oui, quand les conditions sont réunir. Dirigeant PE 4 : Non</p>
<p>5. Est-ce que les salaries ont le droit de participer à la prise de décisions ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q5)</u> Oui, pourquoi pas dans le bon sens. Dirigeant PE 2 : Oui, s'il est dans le bon sens. Dirigeant PE 3 : Oui, s'il est dans le bon sens peut apporter des bonnes choses. Dirigeant PE 4 : Non, mais ils peuvent intervenir de temps en temps.</p>
<p>6. Quel est la place qu'occupe la décision dont dans vos responsabilités entant qui dirigeant?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q6)</u> C'est le top Dirigeant PE 2 : Au top. Dirigeant PE 3 : Deuxième place Dirigeant PE 4 : Au top</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p>IV. contrôler</p> <p>1. Qu'est ce que vous entendez par le contrôle?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q1)</u> C'est observer, voir tout.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Observer 90%</p> <p>Dirigeant PE 3 : C'est de vérifier si le travail est bien fait.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Voir tout.</p>
<p>2. Vous contrôlez qui et quoi ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q2)</u> Je contrôle les personnelles, la qualité de produit et l'hygiène en particulière</p> <p>Dirigeant PE 2 : La qualité de service et les personnelles.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Les travaux, les salariés et la tache.</p> <p>Dirigeant PE 4 ; On contrôle les travailleur et la manière qu'ils font leur travail.</p>
<p>3. Selon vous, qu'elle est les moyens que vous mettrais en place pour pouvoir menait cette activités qui est contrôle ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q3)</u> Camera de surveillance.</p> <p>Dirigeant PE 2 : Camera de surveillance et liste de présence.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Surveiller si la tache est bien remplir.</p> <p>Dirigeant PE 4 : Camera de surveillance et la liste de présence.</p>
<p>4. Quel est l'élément que mérite plus de contrôle pour vous et pourquoi ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :<u>(Q4)</u> L'hygiène, parce que c'est plus important dans une pâtisserie.</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	<p>Dirigeant PE 2 : Bon accueil et hygiène.</p> <p>Dirigeant PE 3 : Satisfaction des clients.</p> <p>Dirigeant PE 4 : La qualité de travail.</p>
--	---

Question de l'entretien	Réponses des dirigeants des moyennes entreprises.
<p>Les généralités</p> <p>1. quels sont les rôles de dirigeant de petites et moyennes entreprises (PME) ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q1) Assurer notre rentabilité et soit au top.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Un dirigeant de PME cherche des richesses et offrir l'emploi.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Planifier des travaux afin d'assure la rentabilité de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant ME 4 : C'est de promouvoir sa petites et moyennes entreprises, évolué, être gagnante.</p>
<p>2. Toute la personne peut devenir un dirigeant de petites et moyennes entreprises ? et on a besoin de quoi pour se faire.</p>	<p>Dirigeant ME 1, (Q2) Oui, tout le monde peut devenir, il faut avoir la capacité et la compétence</p> <p>Dirigeant ME 2 : Oui, avoir la capacité d'abord de gérer les hommes et organiser des activités</p> <p>Dirigeant ME 3 : Avoir la qualité et l'ambition, savoir gérer et organiser</p> <p>Dirigeant ME 4 : Avoir la</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	compétence requise pour mieux gérer et un expérience sur le terrain.
<p>3. Qu'est ce qu'il faut pour qu'un dirigeant joue son rôle avec efficacité dans une entreprise ?</p> <p>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivant : c'est vrai que le secret de la réussite s'accomplis grâce aux efforts et aux compétences des dirigeants.</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q3) Il doit être attentif à tous les événements quotidien, dans le marché ou il intervient. Oui, mais les salariés sont aussi les complices de cette réussite.</p> <p>Dirigeant ME 2 : il faut être ferme, c'est-à-dire soit juste. Oui,</p> <p>Dirigeant ME 3 : Etre attentif à tous les événements. Oui, c'est grâce au dirigeant.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Avoir un charisme, être juste et savoir faire la priorité. Oui, la secret de la réussite s'accomplir grâce au dirigeant avec coopération de ses salariés.</p>
<p>4. Selon vous, les dirigeants aujourd'hui doivent-ils apprendre davantage, être compétent pour réussir dans leur fonction, par rapport aux 5 dernières années ? Lesquelles.</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q4) Oui, il faut accepter le changement et acquière d'expérience.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Oui, parce que dans le monde qu'avance celui qui n'avance pas il recoule.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Il doit accepter le changement et être innovatrice</p> <p>Dirigeant ME 4 : On doit accepter le changement mais, avec modernisation.</p>
<p>5. pouvez vous nous classe les</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q5) toutes les</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p>activités le plus importants dans votre travail tant que dirigeant de PME ?</p> <p style="text-align: center;">Primaire ou Secondaire</p>	<p>prestations liées aux activités de restauration et d'hébergement Tous sont importants, qui les clients sentent à l'aise par rapport à sa maison.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Primaire définir l'objectif, secondaire coordonné contrôler</p> <p>Dirigeant ME 3 : production d'eau de javel en conditionnement en flacon. Tous les deux sont importants afin de satisfaire les clients.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Activité de soin, activité de gestion, réunion périodique et réunion restreintes pour faire provisoire. Toute sont primaire.</p>
<p>6. Quel est le profil idéal pour être dirigeant de petites et moyennes entreprises (PME) ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q6)</u> Voir loin, et savoir écouter</p> <p>Dirigeant ME 2 : En théorie il faut avoir connaissance solide en matière de gestion mais, en politique rigueur et efficacité.</p>
<p style="text-align: center;">II. leadership</p> <p>1 .Qu'est ce que un leader pour vous ?</p>	<p>Dirigeant ME 3 : Savoir respecter et avoir le charisme.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Quelqu'un qu'il a de charisme juste, savoir faire et savoir se faire respecter.</p> <p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q1)</u> C'est lui que</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	<p>leader un groupe ou l'équipe.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Est une chef.</p> <p>Dirigeant ME 3 : C'est qu'il a le monopole.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Quelqu'un qui sait faire se respecter.</p>
<p>2. Un bon manager peut être un bon leader ? Pourquoi</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q2) Oui, parce que les deux ensemble sont implacable.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Se sont les deux qualités complémentaire parce que s'accomplir.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Les deux sont compatibles.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Bien sur, parce qu'il arrive toujours adresser les bases.</p>
<p>3. Selon vous quel est la fonction d'un leader ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q3) C'est de planifier et de gérer le scénario des ressources.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Etre un meneur de l'homme, équipe et des idées.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Charger de la cote financière, stratégiques pour influencer dans les résultats</p> <p>Dirigeant ME 4 : Promouvoir l'entreprise, faire respecter les règlements intérieurs de l'entreprise.</p>
<p>4. Selon vous quels sont les</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q4) Etre à l'écoute</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p>caractéristiques d'un leader ?</p>	<p>de toute l'équipe et bon caractère. Dirigeant ME 2 : Fort en personnalité et les idées bien arrêtées. Dirigeant ME 3 : Avoir un bon caractère et être un bon observateur. Dirigeant ME 4 : Respecter et respectueuse, prévoyance.</p>
<p>5. Quand il y a un conflit que faites vous pour mettre fin a ce conflit étant que leader</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q5)</u> Ecouter les deux parties et après sanctionné s'il le faut pour tous les deux. Dirigeant ME 2 : Ecouter tous les parties et trancher sans aucun influence. Dirigeant ME 3 : Ecouter tous les deux parties et prennent une bonne décision. Dirigeant ME 4 : Ecouter tous les parties et juger ensuite.</p>
<p>III. Prise de décision</p> <p>1. mettez-vous en place des processus pour prendre une décision?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q1)</u> Oui, réfléchir ressemble tous les informations et après on prend une décision. Dirigeant ME 2 : Oui Dirigeant ME 3 : Ressembler tous les informations. Dirigeant ME 4 : Oui.</p>
<p>2. quel est les facteurs qui peuvent</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q2)</u> Quand il y a</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

<p>influence votre prise de décision ?</p>	<p>un manque d'information.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Les menaces et l'opportunité</p> <p>Dirigeant ME 3 : Coté financière et sincérité.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Aucun facteur.</p>
<p>3. La capacité des activités est elle un impact sur l'efficacité de la décision ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q5)</u> Oui.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Pas souvent, l'impacte peut mesurer en termes de qualité.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Oui, pour voir si la tache est bien remplir.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Oui.</p>
<p>4. Pensez vous que vous avez la capacité de prendre décisions stratégique?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q4)</u> Bien sur</p> <p>Dirigeant ME 2 : Assez souvent bien sur, quand les conditions sont réunis.</p> <p>Dirigeant ME 3 : bien sur.</p> <p>Dirigeant ME 4 : oui.</p>
<p>5. Est-ce que les salaries ont le droit de participer à la prise de décisions ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : <u>(Q5)</u> S'il est dans le bon sens.</p> <p>Dirigeant ME 2 : Non, ils peuvent soumettre leurs propositions motivées mais, le centre de décision c'est interne.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Pas de tout.</p>

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	Dirigeant ME 4 : De temps en temps.
6. Quel est la place qu'occupe la décision dont dans vos responsabilités tant que vous dirigez?	Dirigeant ME 1 : (Q6) Au top. Dirigeant ME 2 : Il est très important car il faut décider toujours face à toutes les problèmes rencontrés. Dirigeant ME 3 : Top. Dirigeant ME 4 : Top et grande responsabilité.
IV. contrôler 1. Qu'est-ce que vous entendez par le contrôle?	Dirigeant ME 1 : (Q1) Observer 90%. Dirigeant ME 2 : Vérifier, corriger et sanctionner positivement ou négativement. Dirigeant ME 3 : Observer tout et voir tout si le travail est bien fait. Dirigeant ME 4 : Vérifier le travail ordinaire s'il est bien fait.

Dirigeant ME 1 : (Q2) La qualité de services et s péronnelles.

Dirigeant ME 2 : Toutes qu'est dans une entreprise.

Dirigeant ME 3 : Les personnelles, qualité de service et l'hygiène.

Dirigeant ME 4 : Le travail la manière de se faire son travail.

Dirigeant ME 1 : (Q3) Camera de surveillance

Dirigeant ME 2 : D'abord on met en place l'organisation hiérarchie pyramidale pour pouvoir cité la source de tous les problèmes.

Dirigeant ME 3 : Camera de surveillance et liste de présence.

Dirigeant ME 4 : Camera de surveillance et la liste de présence.

Dirigeant ME 1 : (Q4) Bon accueil et hygiène.

Dirigeant ME 2 : C'est le contacte directe avec les malades d'abord, et ensuite les éléments en contactes avec l'argent, parce que ces sont les deux

CHAPITRE IV : PARTIE PRATIQUE

	<p>objectives, ils sont les deux centre d'intérêt de la clinique.</p> <p>Dirigeant ME 3 : Qualité de travail, bon accueil et hygiène.</p> <p>Dirigeant ME 4 : Bon accueil, contacte avec les malades, hygiène et pour voir s'ils sont contents au pas.</p>
--	--

Résumer de chapitre.

Suite à les entretiens qu'on a fais sur le terrain nous avons pu travailler avec huit entreprises et on a découvrir des réponses a nos questions d'hypothèses a propos des rôles et activités des dirigeants des PME.

Conclusion

Notre étude est effectuée au niveau des différentes petites et moyennes entreprises PME. Ayant pour thème : le rôle et activités de dirigeant de petites et moyennes entreprises.

Les différents dirigeants des petites et moyennes entreprises jouent leur rôle, pour cela ils doivent avoir la disponibilité de toute ressource, tant matériaux, technique, technologie et financier etc....

Il s'agit essentiellement pour l'entreprise s'adapter en permanence à la marche, afin de répondre aux exigences dictées par la technologie sophistiquées, adoptée par l'entreprise, mais aussi s'assurer d'un meilleur rendement en qualité et en quantité.

Notre étude nous a permis de découvrir certaines fonctions concernant la planification des activités quotidiennes, en effet, on a constaté la relation directe des dirigeants avec leurs salaires, la façon qui permet de rendre les travailleurs plus dynamiques et efficaces.

Le dirigeant privilégie leurs produits, parce qu'ils visent le meilleur et avoir une bonne qualité de produit afin de toucher à tous le monde pour avoir plus de clients, parce que l'objectif est de faire que les clients soient bien satisfaits et aussi compte avec le service, c'est le point le plus primordial tant pour le revenu et aussi pour maintenir la crédibilité de l'entreprise.

Par ailleurs le dirigeant doit toujours avoir certaines ressources à leur disponibilité pour pouvoir jouer son rôle avec l'efficacité, être ambitieux dans le cas d'être dirigeant d'une petite et moyenne entreprise, être toujours sur la mesure des changements de technologie et améliorer sa vision d'une façon positive, que veut dire voir loin, pour bouleverser le marché.

Pour marquer chaque fois le point par rapport aux autres entreprises qui sont sur le même champ des activités avec eux, parce que on sait que l'économie c'est un champ de bataille, alors les entreprises qui ont plus de technologies, plus de performance ont plus de chance de réussir et aussi de prospérer.

On peut constater que les dirigeants de petites et moyennes entreprises, que leur secret de la réussite s'accomplisse grâce à leurs efforts et à leurs compétences, mais on peut aussi compter avec la participation des salariés dans le bon sens.

Vu l'importance du rôle que le dirigeant joue dans ses activités (leadership, prise de décision et contrôle), on a constaté que pour être un bon dirigeant, il faut saisir le rôle complet du manager, là, on sera dans la mesure de prendre une bonne décision, parce qu'il y a un moment où on a besoin d'un personnage d'un leader qui soit un peu dur et aussi le moment d'un vrai chef qui soit sévère parce qu'on sait que la nature de l'homme est très complexe, il y a des gens pour motiver à travailler il faut être dur, il y a d'autres il faut simplement encourager, pour cela le leader et le manager doivent être compatibles. Afin de savoir quels types de décisions il faut prendre.

On sait tout, avant de prendre une décision il faut qu'on soit bien informé, savoir mettre en place les moyens de contrôle pour éviter toute la conséquence que peut produire en l'avenir, tant du côté du produit et des travailleurs afin d'arriver à prendre une bonne décision, parce qu'il y a une importance extrême dans l'avenir de l'entreprise.

Liste bibliographique

Liste des ouvrages :

1. BENRAOUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, office des publications Universitaire 2002-2010, edition 401.5020, p30-32.
2. MANGUE P, »Gestion de la PME », Ed Masson, Paris, 2007, p64.
3. Mintzberg H. (2005), « Une formation flexible nourrie de l'expérience », L'expansion Management Revue, n°117, juin, pp 44-57.
4. PAPIN Robert, l'art de diriger, 2eme édition, Edition ; Dunod, Paris, 2002, P.63.
5. TORRES Olivier, Les PME, édition Flammarion, 1999, p13.
6. VALERIE Claire, Management en action, édition 2005 , p.31

Ouvrages méthodologique :

1. COMBESSIE Jean Claude, La méthode en sociologie, Edition, Casbah , Alge, 1998, p.09.
2. GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Edition, Dalloz, Paris 2000, p.48.

Revue et articles :

1. Chronique d'Alain Lemasson, auteur, chroniqueur free-lance, pdt-fondateur d'infofi2000.com. INFOFI 14/10/13 11 :26.
2. DEVOS V. et TASKIN L. (2005), « La gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », Revue Française de Gestion, n°156, mai-juin, pp 93-103.
3. L.J. Fillion: « Le management de PME : de la création a la croissance », Ed. Pearson Education, paris, 2007, p3

4. MIFSUD. P. «Les PME dans le développement local », In FOURCADE.C:«Petite entreprises et développement local ». ESKA, 1991. p 111.
5. MOULINE J.P. (2000) « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », Cahier de recherche n° 2000-01, GREFIGE, Université Nancy 2.
6. P.A. Julien: « Les PME bilan et perspectives », Ed. Economica , Paris, 1997 p.p.166-167
7. Regards sur les PME (Dirigeant de PME, un métier) N°8, septembre 2005.

Publie par Matthieu@ 14 juillet 2010.

Memoires et thèses :

1. Anick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Zaarraf : « le dirigeant de pme a l'heure de la responsabilité sociale des entreprises » étude réalise en 2006.
2. BOUZAR Chabha, « Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME » étude réaliser en 2011.

Texte de lois :

Journal officiel de la République algérienne n°777 du 15-12-2001, chapitre 02, article 4, 5, 6 et 7, p04.

Les Annexes

Annexe 1 :

Guide d'entretien

Données personnelles

1. Quel est votre âge ?
2. Quel est votre niveau d'instruction ?

Les données sur l'entreprise

1. Quel est l'année de la création ?
2. Quel est l'activité exercée dans votre entreprise ?
3. Quel est le nombre de s vos salariés ?

I. Les généralités

1. quels sont les rôles de dirigeant de petites et moyennes entreprises (PME) ?

2. Toute la personne peut devenir un dirigeant de petites et moyennes entreprises ? Et on a besoin de quoi pour se faire.

3. Qu'est ce qu'il faut pour qu'un dirigeant joue son rôle avec efficacité dans une entreprise ? Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivant : c'est vrai que le secret de la réussite s'accomplis grâce aux efforts et aux compétences des dirigeants.

4. Selon vous, les dirigeants aujourd'hui doivent-ils apprendre davantage, être compétent pour réussir dans leur fonction, par rapport aux 5 dernières années ? Lesquelles.

5. pouvez vous nous classe les activités le plus importants dans votre travail entant que dirigeant de PME ?

Primaire ou Secondaire

6. Quel est le profil idéal pour être dirigeant de petites et moyennes entreprises (PME) ?

II. leadership

1 .Qu'est ce que un leader pour vous ?

2. Un bon manager peut être un bon leader ? Pourquoi

3. Selon vous quel est la fonction d'un leader ?

4. Selon vous quels sont les caractéristiques d'un leader ?

5. Quand il y a un conflit que faites vous pour mettre fin a ce conflit étant que leader ?

III. Prise de décision

1. mettez-vous en place des processus pour prendre une décision?

2. quel est les facteurs qui peuvent influence votre prise de décision ?

3. La capacité des activités est elle un impact sur l'efficacité de la décision ?

4. pensez vous que vous avez la capacité de prendre décisions stratégique?

5. Est-ce que les salariés ont le droit de participer à la prise de décisions ?

6. quel est la place qu'occupe la décision dont dans vos responsabilités en tant que dirigeant?

IV. contrôler

1. qu'est ce que vous entendez par le contrôle?
2. Vous contrôlez qui et quoi ?
3. selon vous, qu'elle est les moyens que vous mettrais en place pour pouvoir mener cette activités qui est contrôle ?
4. quel est élément que mérite plus de contrôle pour vous et pourquoi ?