

**Université Abderrahmane MIRA**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département Sciences Humaines**

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du

Diplôme de Master en sociologie

**Option :** sociologie du travail et des ressources humaines

***La nature du pouvoir décisionnel au sein d'une PME  
Algériennes.***

Cas pratique : SARL RAMDY

**Réalisé par:**  
HIDRI Karima

**Encadré par :**  
M<sup>r</sup> : BOUICH Mahrez

Année universitaire 2012 / 2013

## **Remerciement**

*Nous remercions Dieu le Tout-Puissant qui nous a procuré le courage et la volonté pour mener à terme ce modeste travail.*

*Nos profonds remerciements vont à tous ceux et celle qui nous ont aidés de près ou de loin, en particulier Monsieur BOUICH MAHRAZ, notre encadreur qui nous a beaucoup aidés avec ses précieux conseils et ses orientations tout le long de notre travail.*

*Nous remercions également tout le personnel de l'organisme d'accueil RAMDY, monsieur ATHMANI RACHID pour nous avoir acceptés au sein de cette entreprise privée.*

*Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail*

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents auxquels je dois tout ;*

*A mes chères sœurs, Nadia et son mari Foudil, Souad et son mari Toufik,*

*Samira, Tata,*

*A mon cher frère Hider,*

*A mes grands-parents*

*A mes amies, SONIA, DJAHIDA, DAOUIA, NADAIA, FOUZIA, KANZA,*

*HIBA, LINDA, SOUHILA, SOUFIEN, BRAHIM, DJAHID,*

*A tous mes amis qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce  
modeste travail*

# *Sommaire*

## **Sommaire**

### **Introduction**

#### **Partie théorique :**

##### **Chapitre I : Le cadre méthodologique**

Les raisons de choix de thème .....	06
L'objectif de la recherche .....	07
La problématique .....	08
Les hypothèses .....	11
Définition des concepts.....	12
Méthode et technique utilisée.....	18
Le choix de terrain et la population d'étude .....	19
L'échantillonnage.....	20

##### **Chapitre II : L'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME.**

###### **Section 1 : Economie, et la place des PME algérienne .....** 23

Aperçu sur l'évolution de l'économie algérienne.....	23
Aperçu sur les PME algériennes .....	27
Les caractéristiques des PME algériennes.....	29

###### **Section 2 : la décision et le processus décisionnels dans la PME .....** 33

La décision dans l'entreprise .....	33
Les modelés de la prise des décisions .....	38
Les étapes du processus décisionnels .....	42

##### **Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algériennes.**

###### **Section 1 : L'autocratie comme mode de gestion dans la PME .....** 46

La réalité du pouvoir décisionnels dans la gestion autocratique .....	46
Les conditions favorisent la direction personnalisée .....	48
Les objectifs du l'autocratie.....	50
La décision entre l'autocratie, la démocratie et la compétitivité de la PME .....	51

###### **Section 2 : les éléments socioculturels comme origine du pouvoir décisionnels .....** 53

L'entreprise familiale : interaction famille-entreprise.....	53
La compétitivité des PME familiale et capital social .....	57
Le rôle de la famille propriétaire dans le processus décisionnels.....	58

Les acteurs influents le processus décisionnels dans une PME au caractère familial .....	60
La réalité des conflits dans la PME au caractère familial.....	61

**Partie pratique :**

**Chapitre IV :** présentation de l'organisme d'accueil

**Section 1 :** généralité sur l'entreprise RAMDY ..... 64

Historique..... 64

Situation géographique ..... 65

Le domaine d'activité ..... 65

**Section 2 :** présentation de l'organigramme de l'entreprise d'accueil ..... 66

Organisation et fonctionnement de l'organisme..... 66

Le personnel de l'entreprise RAMDY ..... 69

**Chapitre V :** Analyse et interprétation des données.

**Section 1 :** La nature du pouvoir décisionnels au sien d'une moyenne entreprise algérienne ..... 76

**Section 2 :**L'apport de l'intervention des membres de la famille propriétaire dans le processus décisionnels et la compétitivité de l'entreprise RAMDY ..... 99

**Section 3 :**L'apport entre l'application des décisions et le mode de gestion.... 115

**Résultats générale de l'enquête.**

**Conclusion générale.**

**Liste bibliographique.**

**Annexes**

## *Liste des abréviations*

## **Liste des abréviations**

**PME** : Petites et moyennes entreprise.

**PDG** : Président directeur générale

**DG** : Directeur générale



## *La liste des tableaux*

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre du tableau	Page
01	La répartition des éléments de notre échantillon selon le sexe	71
02	La répartition des éléments de notre échantillon selon les catégories d'âge	72
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	73
04	La répartition des enquêtes selon la catégorie professionnelle	75
05	La relation entre le caractère familiale de l'entreprise et la centralisation du pouvoir décisionnel	77
06	La relation entre la direction et les origines du pouvoir décisionnel	79
07	La relation entre la catégorie professionnelle et le mode de gestion	81
08	La relation entre la marge d'intervention et le niveau d'instruction	83
09	La relation entre la centralisation du pouvoir décisionnel et les type de commandement	85
10	La relation entre les types de commandement et la capacité de gère l'entreprise individuellement par le supérieur hiérarchique	87
11	La relation entre les origines du pouvoir décisionnels et les décisions les plus impératives	89
12	La relation entre le pouvoir de décision et ses origines	91
13	La relation entre la direction et la marge d'intervention	93
14	La relation entre les types de commandement et la compétitivité de l'entreprise	95
15	La relation entre la direction et les décisions les plus impératives	97
16	La relation entre l'influence de la famille propriétaire dans la prise de décision et l'obéissance de supérieurhiérarchique.	100
17	La relation entre l'intervention de la famille propriétaire et	102

	l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise	
18	La relation entre l'influence de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise	104
19	La relation entre l'intervention de la famille propriétaire dans la prise de décision et l'intervention de la famille	105
20	La relation entre les conflits entre le supérieur hiérarchique avec les membres de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise	107
21	La relation entre l'obéissance de supérieur hiérarchique a ses traditions et sa culture et l'obstacle pour la compétitivité	109
22	La relation entre la prise en considération les membres de la famille et l'obéissance dans le processus décisionnel	111
23	La relation entre la prise en considération des membres de la famille dans le processus décisionnel et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise	113
24	La relation entre la délégation du pouvoir de décision et le degré de responsabilité	116
25	La relation entre la délégation du pouvoir décisionnel et l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique	118
26	La relation entre la liberté d'application des décisions et la possibilité d'informer le supérieur hiérarchique sur la prise des décisions	120
27	La relation entre la dépendance de la décision et les conflits entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnées	122
28	La relation entre l'opposition aux décisions prise par le supérieur hiérarchique et le refus d'application	124
29	La relation entre le degré des responsabilités et la possibilité de prendre des décisions son consulter le supérieurs hiérarchique	125

# *Introduction*

## Introduction

Les petites et moyennes entreprises sont au centre des politiques industrielles et des préoccupations politiques des Etats soucieux de préserver et de développer l'emploi, les PME s'érigent, aujourd'hui en acteurs majeurs de la sphère industrielle des pays développés, à l'instar des pays de l'Union Européenne les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'un pays ,et sur le plan politique ,on assiste à une multiplication des programmes visant l'encouragement et l'aide des PME dans presque tous les pays du monde, et l'Algérie n'a pas échappé à cette vague, surtout, avec la crise économique à la fin des années 80 .

En Algérie, l'orientation en faveur des PME est apparue , dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et a l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base attesté par l'effondrement du secteur public économique ;le développement des PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques incitatives en terme d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau.

Le recul de l'investissement public et le développement de l'investissement privé, est un phénomène émergent, et de plus en plus reconnu comme un fait dominant ce qui caractérise l'économie algérienne, donc les PME en Algérie contribuent à la création des nouvelles valeurs ajoutées, et progressent d'une manier notable depuis le début des années 90.

Le Mode de gestion des PME est extrêmement hétérogène, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, l'Algérie offre l'image d'une multitude des petites et moyennes entreprises, familiales semi-informelle, indépendante, et déconnectée les unes et les autres ; ce sont des entreprises qui se développent en dehors du regard de l'Etat, et plusieurs recherches et enquêtes concernant le secteur de la PME soulignent la spécificité de ces modes de gestion.

## Introduction

---

En effet, la PME comme chèque entreprise obéit à des règles formelles et informelles qui régissent sa gestion, c'est-à-dire à l'aide desquelles elle organise, gère et contrôlée l'ensemble de ses activités, et la prise des décisions est devenu un enjeu majeur pour les dirigeants afin d'assurer la survie et la continuité de l'entreprise.

Les PME en Algérie est caractérisée par un mode de gestion plus spécifique, par des rapports hiérarchiques de soumission au leader de l'entreprise et la concentration de pouvoir autour de la personne du propriétaire dirigeant, donné lieu aux facteurs socioculturels que sont extrêmement visibles dans les PME<sup>1</sup> ; et leurs impacts sur le processus de pouvoir décisionnel au semi-de l'entreprise.

De notre côté, nous voulons aborder dans notre recherche, le rôle de la famille comme un facteur socioculturel dans la mise en place des décisions dans les PME algériennes. Selon **Bauer**, « nous avons pu montrer qu'un patron de PME agit selon une triple logique, une logique économique, une logique politique, une logique familiale »<sup>2</sup>

Par conséquent, nous avons consacré deux parties, l'une est théorique contenant trois chapitres et la deuxième est pratique contenant deux chapitres.

La première partie est un essai de présentation théorique du thème qui nous permet de mieux saisir la nature du pouvoir décisionnel ,elle est constituée de trois chapitres comportant respectivement les considérations méthodologiques de la recherche à savoir les raisons du choix du thème, les objectifs, la problématique de recherche, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisée dans la recherche, l'échantillonnage et la population d'enquête. Ainsi, le deuxième chapitre porte l'histoire de l'économie algérienne et la place de la PME ,la décision et le processus décisionnels dans l' entreprise ,suite par le troisième chapitre qui porte le facteur socioculturel tout en base sur la famille comme origine du pouvoir des décisions dans les petites et moyennes entreprises (PME).la seconde partie qu'est la pratique portée sur la nature du pouvoir décisionnel dans la moyenne entreprise

---

<sup>1</sup> OLIVIER TORRES.**PME de nouvelle approche**, éd : organisation, Paris.P.05

<sup>2</sup>BAUER in Olivier Torres.**PMEDE NOUVELLE APPROCHE**, Ed : organisation, Paris, 1997 P.21

## Introduction

---

RAMDY. Cette partie est divisée en deux grands chapitres, le premier chapitre aborde la présentation de l'entreprise d'accueil, pendant que le second chapitre porte sur l'analyse et l'interprétation des données selon les hypothèses de notre recherche.

## *Partie théorique*



*Chapitre I*  
*Cadre méthodologique*

Ce chapitre est réservé pour la présentation des différentes étapes et techniques méthodologiques utilisées durant l'élaboration de notre travail de recherche, ainsi, les motivations du choix de thème, l'objectif général de la recherche la problématique, les hypothèses, la méthode et la technique utilisée. Enfin l'échantillonnage de la population d'enquête

### **1. Les raisons de choix de thème :**

Comme toute étude de recherche, le choix de notre sujet est lié à plusieurs raisons à la fois objectives et subjectives :

#### **a. Les raisons subjectives:**

- 1) C'est un sujet qui nous intéresse, et qui correspond à notre spécialité « organisation et travail », nous voulons ainsi approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion des entreprises en générale, et spécifiquement dans les entreprises de petite taille (PME), et la sociologie économique.
- 2) Avoir plus d'informations sur la réalité de pouvoir et son déroulement dans les entreprises algériennes, surtout, dans la PME dominée par les caractères familiaux.
- 3) Approfondir nos connaissances sur les stratégies suivies par les dirigeants, afin d'assurer le bon fonctionnement de leur entreprise

#### **b. Les raisons objective :**

Notre thème est d'actualité, il est devenu aujourd'hui un thème de recherche le plus intéressant pour les sociologues, donc le choix de notre sujet est lié :

- 1) l'importance et l'ampleur des PME dans l'économie algérienne, surtout dans la région de Bejaïa qui occupe la quatrième position dans l'échelle nationale des PME.
- 2) D'une notre part, notre étude sert à éclaircir la nature de pouvoir décisionnel dans la PME Algérienne, ce qui peut aider à comprendre le processus de prise des décisions (qui décide vraiment dans la PME), ainsi que, connaitre l'impact de la proximité familiale des acteurs de la

PME dans la prise des décisions, qui repose essentiellement sur la vision du dirigeant-proprétaire.

## **2. L'objectif de la recherche :**

- 1) L'objectif de cette recherche est d'éclairer la réalité de la prise de décision dans la PME, ainsi que, les origines du pouvoir décisionnel des dirigeants des PME.
- 2) Démontre les modes de gestion les plus adoptent dans la PME.
- 3) Démontrer la qualité gestionnaire des PME, ainsi que l'apport de l'environnement socioculturel et son impact sur le pouvoir des décideurs. (spécificité familiale)
- 4) Éclaircir le rôle de la famille propriétaire dans le processus décisionnel.
- 5) Valoriser l'intervention de la famille dans le processus décisionnel sur la compétitivité de l'entreprise.
- 6) L'impact de l'obéissance traditionnelle et culturelle de la famille dans le processus décisionnel sur la continuité et la compétitivité de l'entreprise.

### 3. La problématique

L'Algérie a adopté une économie de marché qui a engendré une forte dynamique économique nationale caractérisée par un développement important des entreprises privées.

L'engagement de l'Algérie dans la voie de l'économie du marché a provoqué un développement important et rapide, des petites et moyennes entreprises(PME), dans un cadre encore en pleines mutations, ces PME font l'objet d'une instrumentalisation de plus en plus forte de la part des pouvoirs publics .Les PME représentent aujourd'hui le modèle d'entreprise de référence, ce sont des firmes dans lesquelles les chefs d'entreprises assurent personnellement les responsabilités, financières, techniques, et sociales.

En effet, elles sont contrôlées par leurs dirigeants car, c'est aux qui doivent permettre par des mécanismes de régulations qui doivent se mettre en place, pour que ces entreprises pouvant assurer leurs survies et leurs compétitivités dans l'aire de l'économie de marché, il ne soufi pas de posséder seulement des capitaux et de hautes technologies, mais elles ont besoin aussi de la mise en place d'une meilleure stratégie de prise des décisions surtout avec la globalisation des échanges commerciaux.

Le pouvoir décisionnel des dirigeants, un outil de la gestion le plus efficace, parce que les atouts des PME résident dans le dynamisme de certaine responsable, et cela par rapport à leurs attentions, vision, décision .... Etc. Mais la prise des décisions dans une entreprise est un phénomène complexe qui nécessite l'intervention de plusieurs acteurs, selon **MINTZBERG** : « une décision, soit individuel ou basée sur un travail de groupe, la décision peut être définie comme, l'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir »<sup>3</sup>

À cet effet, il convient de noter que la compétitivité, la continuité des PME se base réellement sur la bonne décision ou bien sur la nature de la décision elle-même, qu'il doit être parfait, adéquate avec les buts de l'entreprise apporte des solutions aux problèmes posés.

---

<sup>3</sup> MINTZBERG.H. « le pouvoir dans l'organisation »éd : organisation, Paris, 2003. P.112

Les dirigeants prennent leur décision d'une manière rationnelle en fonction des buts visés, et de l'analyse qu'ils font de leur environnement. C'est-à-dire les décisions ne sont pas prises d'une manière hasardeuse, mais la rationalité des dirigeants est limitée, elle provient précisément de l'incapacité de traiter l'ensemble des informations en provenance de leur environnement.

Dès lors, pour assurer la fiabilité dans les décisions, les décideurs doivent prendre en considération plusieurs conditions qui sont des enjeux pour la prise des décisions, ces dernières sont passées sur des données très agrégées et incertaines, dans cette situation, avoir beaucoup d'information dans le cadre de la prise de décision est nécessaire, cela peut permettre aux dirigeants d'avoir une vision précise sur la complexité de ce processus décisionnel.

Selon **LEMGOINE** : « la prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management, toute organisation dépend structurellement de la nature des décisions qui sont prises en son sein »<sup>4</sup>

Le processus décisionnel constitue un véritable défi pour les PME, car, chaque décision appliquée, engendre plusieurs répercussions, ces dernières peuvent avoir des formes variées, soit positive ou négative, lorsqu'une décision ne conduit pas un changement dans la stratégie de fonctionnement de l'entreprise, peut avoir des conséquences déplorables à long terme sur son chiffre d'affaire qui peut engendrer des pertes de compétitivité. L'image de l'entreprise peut être touchée l'entourage de l'entreprise, en l'occurrence ses clients et ses fournisseurs.

Cependant, la qualité des décisions dépend de la qualité des informations collectées pour permettre de prendre des décisions optimales dans des délais acceptables.

C'est dans cette optique que nous voulons mener une recherche sur le pouvoir décisionnel dans la PME, afin de dévoiler et comprendre sa nature, ses origines, et l'impact de facteur socioculturel sur la prise des décisions dans la PME algérienne et c'est pour cela, on a essayé de répondre à problématique suivante :

- Quelles est la nature et l'origine de pouvoir décisionnel dans une PME algérienne ?

---

<sup>4</sup> LEMGOINE.J.L « **LES systèmes de décision dans les organisations** », édition : PUF, Paris 1974. P.34

- Quel est l'impact de facteur socioculturel sur le processus de prise des décisions au sein d'une PME algérienne d'une manière générale, et au sein de la SARL RAMDY en particulier ?

Dans le même cadre, on a posé aussi dans notre recherche des questions secondaires, elles sont :

- Quel est l'impact de facteur socioculturel sur la spécificité de la prise des décisions dans l'entreprise RAMDY,
- À quelle condition peut-on faciliter la réflexion de processus décisionnel des dirigeants de la PME ?

#### 4. Les hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses, et cette dernière est une proposition qui demande d'être vérifiée.

L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée<sup>5</sup>

Selon **MAURICE ANGERS** : « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>6</sup>

Pour répondre aux questions posées dans la problématique, nous avons entamé trois hypothèses :

- La nature du pouvoir décisionnel au sein d'une PME résulte une gestion autocratique.
- L'intervention des membres de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY constitue un obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.
- La mise en application des décisions par les acteurs de RAMDY est due à la nature de mode de gestion.

---

<sup>5</sup> MOTROY B et CROZET D, **gestion des ressources humaines**, éd : organisation, Paris, 1997, P141

<sup>6</sup> Maurice ANGERS, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd ; Casbah, université Alger, 1997, P23

## 5. définition des concepts:

### 1) Entreprise privée :

Toutes unités qui produisent des biens et services s'appelle entreprise, les économistes sont les premiers à définir l'entreprise privée comme étant : « une entreprise dont laquelle une même personne assure la direction de celle-ci, l'apport des capitaux et l'activité productive .il n'y pas de séparation entre le patrimoine privé du chef de l'entreprise privée (exploitation agricole, commerce, cabinet de médecine par exemple) e son patrimoine professionnel. Il perçoit seul les bénéfices de son activité et il peut avoir des salarier »<sup>7</sup>

### 2) PME :

Il est le sigle de petite et moyenne entreprise qui met l'accent sur la taille exprimée en effectif de personnel, on définit en ce sens la PME comme étant des entreprises comprises entre 10 et 5000 salaires, il est d'usage d'associer à cette première indication, d'autre caractéristique, c'est ainsi que divers auteurs associent à la PME les données structurelles suivantes :

- a) La responsabilité personnelle du dirigeant.
- b) La propriété personnelle ou familiale du patrimoine social.
- c) La flexibilité organisationnelle et stratégique.
- d) L'insuffisance des systèmes de gestion et sur un plan financier<sup>8</sup>.

La PME reconnue une définition retenue par l'Union européenne dans la charte de Bologne, en juin 2000, l'Algérie donnée une configuration claire de la PME algérienne, en effet, cette définition a fondé sur trois critères. Les effectifs, les chiffres d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

La charte de Bologne stipule : « La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de service employant de 1 à 250 personnes dont le chiffre d'affaires annuel n'excéder pas 2 milliards de DA ou dont le total du billon annuel n'excéder pas 500 millions de DA qui respect le

---

<sup>7</sup> PROVOST.J .Les mots de l'économie .Edition Marketing, Paris, P.1986, P165

<sup>8</sup> Henri MAHE de BOISLANDELLE, dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et outils. 3éditions, Paris, P.326 ,327



critère l'indépendance .la moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires et compris entre 100 et 500 millions DA .

La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excéder pas 200 millions de DA.

La très petite entreprise ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisé un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du billon n'excède pas 10 millions de DA »<sup>9</sup>

### 3) La décision :

On peut définir la décision comme étant un acte par lequel en ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante a un problème donné. La prise de décision est l'acte le plus important qu'un individu puisse prendre, dans le temps et dans l'espace, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'il occupe dans la société.

Au sien de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettre de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs visés.

Au sens classique du terme a assimilé la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparait plutôt comme « un processus d'engagement progressif connecte à d'autre, marquée par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but »<sup>10</sup>

Selon le dictionnaire la décision est définie comme est une action de décider, c'est à dire de faire un choix face à un problème, il existe plusieurs niveaux et types de décisions au sien des organisations, en peut distinguer :

---

<sup>9</sup> Farida Marzouk. **PME ET COMPETITIVITE EN ALGERIE** .en ligne :

<http://www.algerie.PME.com/compétitivité-en-algerie>

<sup>10</sup> L.SFEZ. **La prise des décisions**, en ligne :<http://www.la-prise-des-décision-dans-l'entreprise.com>

- a) La décision selon l'étendue et la nature stratégique, tactique et opérationnelle.
- b) Les décisions selon les modalités de concertation individuelles et collectives.
- c) Les décisions selon le degré et la nature des informations retenues, rationnelles, objectives à rationalité limitée ; intuitives subjectives, etc.<sup>11</sup>

#### 4) le processus décisionnel :

Comprends la succession, plus ou moins rationnelle ; des opérations effectuées à l'occasion d'une prise des décisions, recherche d'information, formulation du problème, analyses, étude de faisabilité, choix directifs, contrôle)

Un processus est souvent entendu comme un enchaînement d'opérations qui s'auto-entretient dans un ordre logique peu formel (successions d'étapes) en revanche une procédure met l'accent sur la formalisation des enchaînements et leur définition.

La définition des processus est de ce point de vue un acte de gestion, d'un point de vue décisionnel, c'est un ensemble d'activité et de décision logiquement combinée, l'existence de choix multiples dans un processus est à considérer en effet certaines incertitudes peuvent générer des alternatives<sup>12</sup>

#### 5) Centralisation :

lorsque on concéder les paramètres de conception d'une organisation, au sens **de H.MINTZBERG** le choix de la centralisation /décentralisation est fondamental par centralisation il faut entendre que , dans une structure, tous les pouvoirs de décisions se situent en un point de l'organisation, le plus souvent au sommet, ce choix assuré la cohérence des actions de coordination, mais trouve rapidement ses limites, car en seul centre (une seule personne) né peut tout faire , a l'heure actuelle , il faut une réponse rapide aux sollicitations de l'environnement ainsi qu'a leur nombre croissant, la centralisation se confond en général avec la situation hiérarchique dans laquelle la répartition du pouvoir suit une ligne verticale<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Henri MAHE de BOISLANDELLE .**dictionnaire de gestion vocabulaire**, concepts et outils.3édition, Paris, P108

<sup>12</sup> HENRI MAHE DE BOISLANDELLE.OP.CITE.P339

<sup>13</sup> OP, CIT. P .54

**6) Pouvoir :**

Le concept fondamental dans les sciences sociales et le pouvoir dans le même sens que l'énergie est le concept fondamental de la physique .le pouvoir consiste dans les chances d'imposer sa propre volonté même contre une résistance, le pouvoir est la capacité d'exercer une influence nette.

Selon **MINTZBERG** « A un pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de a »<sup>14</sup> donc le pouvoir se définit comme étant tout simplement la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels.

Selon d'autres auteurs tels que **M.CROZIE** , l'acte de pouvoir celui qui contrôle des moyens de l'organisation ( capital, finance, technique personnel) celui qui a accès à l'information et qui peut la retenir, celui qui a le pouvoir d'interpréter le flou et l'incertitude , celui qui détient une expertise qu'il pourra négocier dans la structure , celui qu'est le point de passage obligé dans certaine relation avec l'environnement <sup>15</sup> .

Le pouvoir est la capacité de l'individu d'imposer sa volonté, de forcer l'obéissance, l'exercice du pouvoir n'implique pas obligatoirement l'adhésion des individus concernés et peut nécessiter le recours aux sanctions ou aux menaces<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> HENERY MINTZBERG. **Le pouvoir dans les organisations**. Éditions d'organisation, paris, 1986, 2003, P40

<sup>15</sup> IBID. P332

<sup>16</sup> DIEER ARMAND. **ECONOMIE D'ENTREPRISE**. En ligne : <http://www.économieentreprise.com/centre-de-décision>

### 7) L'autorité :

On peut définir l'autorité comme le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui, c'est une relation entre deux individus, l'un supérieur l'autre subordonné.

Les supérieures élaborée et communiquée ses décisions en prévoyant qu'elles seront acceptées par leurs subordonnées, celui-ci s'attend à ces décisions qui déterminent leur conduite, l'autorité est donc la relation qui assure la coordination du comportement dans un groupe en subordonne les décisions d'un individu à celles des autres qui lui sont communiquées. L'autorité c'est une forme de pouvoir qui trouve sa source dans la fonction occupée, par le supérieur elle est reconnue et admise, par les subordonnées.

Selon **Simon** les spécialistes de l'administration se sont largement penchées sur le concept d'autorité « on dit qu'un employé se soumet à l'autorité l'or qu'il accepté de plier son comportement aux décisions d'un supérieurs, sans examiner indépendamment les mérites de ces décisions, en exerçant son autorité, le supérieur ne cherche pas à convaincre ses subordonnées, mais seulement à obtenir son consentement. Une des fonctions importantes de l'autorité est de permettre qu'une décision soit prise et appliquée, alors même que l'on n'a pu arriver à aucun accord »<sup>17</sup>

L'autorité désigne l'aptitude à faire respecter volontairement les ordres, dans un système d'autorité les décisions sont appliquées, car les subordonnés les croient légitimés, les sanctions deviennent inutiles en raison de l'existence d'un véritable consensus entre les décideurs et les subordonnées. Selon **MAXWEBER**<sup>18</sup>, établit une typologie des organisations en fonction de leur structure d'autorité, il distingue trois types d'autorités : l'autorité charismatique (elle est fondée sur les qualités personnelles du leader, elle est cependant instable par nature, problèmes en effet de successions), l'autorité traditionnelle (elle est fondée sur les précédents les usages l'hérédité, elle s'avère cependant peu évolutive), l'autorité bureaucratique ou rationnelle légale (elle repose sur un système des buts et des fonctions, étudiée rationnellement, conçue pour

---

<sup>17</sup> H. SIMON. **Administration et processus de décision** », ED : ECONOMICA, Paris, P.115

<sup>18</sup> DIEMER ARNAND .OP.CITE.

maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles ou procédures écrites)

« L'autorité est donc la relation qui assure la coordination du comportement dans un groupe, en subordonnant les décisions d'un individu à celles des autres qui lui sa communiquée »<sup>19</sup>

#### 8) **L'autocratie :**

L'une des formes de pouvoir les plus autonomes, qui se rattache seulement à la seule personne, dans la gestion autocratique le PD .G, émerge comme seul centre de pouvoir, contrôlant personnellement les fonctionnements et toutes les décisions de l'entreprise, un pouvoir centralisé entre les mains du PDG.

L'autocratie une autorité incontrôlée ou illimitée sur les autres, investir en seule personne, qui dirige le système de pouvoir tout entier monarque absolu.

Selon **MINTZBERG** la structure autocratie lie à la jeunesse petite dimension, c'est dans les petites organisations que l'autocratie plus utile puisqu'un seul individu peut maintenir un contact direct avec tous les autres<sup>20</sup>.

#### 9) **La compétitive :**

Compétitif se dit du prix d'un article commercial qui peut supporter la concurrence ; d'une façon générale la compétitivité est l'aptitude à faire face à la concurrence d'une façon positive, elle est aussi la capacité pour une entreprise de maintenir ou d'accroître ses parts de marché sur un marché domestique ou international.

La compétitivité peut être fondée sur les prix ou sien d'autres facteurs tels que, la qualité, la technique, l'image, la fiabilité, les services avant et après-vente, ou bien résulter de la combinaison de plusieurs critères<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> H.SIMON.OP.CITE.P.119

<sup>20</sup> MINTZBZRG.H.OP.CITE.P.473

<sup>21</sup> HANERI MAHE DE BOISLANDELLE. **Dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et outille**, 3eme édition.Paris.P.71

**6. La méthode et la technique utilisée :**

Pour la réalisation de chaque recherche, il faut utiliser une méthode et une technique adéquate au thème de recherche

**a) La méthode utilisée :**

Selon **GRAWITZ** la méthode est « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontres, les vérifier. Elle peut être considérée comme sa réalité envisagée »<sup>22</sup>

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la recherche quantitative, dont on vise à analyser et interpréter quantitativement les données collectées pendant nos enquêtes sur le terrain à travers l'administration d'un questionnaire auto-administré.

Suivant l'objet d'étude de notre recherche, la problématique, et les objectifs visés durant l'enquête de terrain, on a conclu que la méthode qui correspond parfaitement à notre recherche est la méthode quantitative qui vise, en effet à comprendre le phénomène étudié.

Dans le but d'attendre l'objectif de la recherche et de vérifier les hypothèses de travail, l'utilisation de cette méthode s'avérait nécessaire, car elle est en adéquation avec le thème de la recherche, elle liée à la nature de notre sujet qui visait la description et la compréhension du processus décisionnel et la démonstration l'influence de la famille sur ceux processus.

---

<sup>22</sup> MADELEINE GRAWITZ, **méthode des sciences sociales**, 8ème édition, Dalloz, Paris, 1996, P443

**b) La technique utilisée :**

« Les techniques de recherche représentent l'ensemble des procédés et d'instrument d'investigation utilisés méthodologiquement »<sup>23</sup>

Les techniques de recherche sont des outils permettant d'aller recueillir des données sur le terrain, qui permettent la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de recherche. La nature de notre objet d'études, nous a conduit à utiliser le questionnaire, que nous pouvons définir comme étant « un type d'investigation sociologique ayant pour fonction de nous recréer une image précise du réel étudié, mais de dévoiler les facteurs sociaux qui contribuent à produire ce réel »<sup>24</sup>

Cette technique nous permettra, en effet, de vérifier statistiquement la généralité des informations recueillies pendant toute notre recherche, concernant la nature du pouvoir décisionnel à RAMDY et de relater les caractéristiques de notre échantillon.

Après les lectures faites sur notre thème de recherche, et après la réalisation de l'enquête sur le terrain, et dans le cadre de nos hypothèses, on a formulé un questionnaire contenant 32 Questions qui se présente par des questions ouvertes, des questions fermées, et des questions aux choix multiples :

- a. **Question fermée** : « celles où le choix et la liberté d'expression de l'enquête sont réduites au minimum »<sup>25</sup>
- b. **Question ouverte** : « laissent l'enquêteur libre d'organiser sa réponse comme il l'entend, tant au point de vue du contenu que de la forme »<sup>26</sup>
- c. **Question aux choix multiples** : « on offre aux sujets différentes réponses entre lesquelles le sujet peut choisir librement, et qui permettent un certain nombre d'avantages à l'enquête, elles permettent de plus grands choix de réponses »<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> ANGERS.M, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, éd : Casbah, Alger, 1997, P66

<sup>24</sup> SINGLY de François : **L'enquête et ses méthodes, le questionnaire**, édition NATHAN COLL, (128 ; France 2001)P112

<sup>25</sup> MADELEINE GRAWITZ : **lexique des sciences sociales**, 7<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, paris, 1999, P68

<sup>26</sup> PERRITTI Jean marie : **gestion des ressources humaines**, 7<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, paris, 2003, P682

<sup>27</sup> LOUBET DEL BAYOL Jean-Louis : **initiation aux méthodes des sciences sociales**, édition l'harmattan, 2002, P74-75.

**7. Le choix du terrain et la population d'étude :****• Les étapes de l'enquête sur le terrain :**

L'enquête sur le terrain est une investigation qui offre l'opportunité d'analyser en face le phénomène ciblé, et la réalité existante. Elle permet aussi de connaître son évolution dans le temps.

L'objectif de l'enquête empirique est de confirmer ou infirmer les hypothèses. En fait les étapes caractérisant cette enquête se résument comme suit :

**a. Le temps de l'enquête :**

Dans chaque étude empirique, il faut prendre en considération le facteur de temps qui joue un rôle très important, et pour bien l'exploiter, nous avons choisi la période du 18 avril 2013 au 18 mai de la même année.

**b. La pré-enquête :**

Dans cette étape, nous avons eu la chance de rencontrer les employés des différents services et départements de l'entreprise RAMDY, et plus précisément ceux de la direction des ressources humaines avec on a discutés des points essentiels relatifs à notre thème de recherche à savoir la nature du pouvoir décisionnel de l'entreprise RAMDY. Cela nous a permis de procurer des informations complémentaires et des éclaircissements nécessaires pour cerner notre problématique et élaborer nos hypothèses.

**c. L'enquête :**

Nous avons procédé à une enquête auprès de l'entreprise RAMDY d'AKBOU de Bejaia, ou nous avons eu l'opportunité de questionner un ensemble des travailleurs dans le but de collecter des informations qui concernent notre sujet.



**d. La population ciblée :**

La population ciblée comporte 70 salariés, elle ne relève pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais couvre l'ensemble des travailleurs du complexe RAMDY.

**8. L'échantillonnage :**

Selon **CLAUDE Javeau** : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillonnage adopté »<sup>28</sup>

Pour procéder à cette opération (échantillonnage), on dispose de plusieurs méthodes, mais comme on détient la liste de la population mère, nous avons opté pour l'échantillonnage aléatoire simple.

Ainsi dans le choix de notre échantillon, nous avons visé les cadres, les agents de maîtrise, ainsi que les agents d'exécutions .pour bien assimiler la nature du pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise RAMDY.

L'entreprise RAMDY contient 292salariés, dont 11 cadres, 42 agents de maîtrise, et227agents d'exécution. Après la constitution de notre échantillon, nous avons distribué 70 questionnaires.

---

<sup>28</sup>JAVEAU Claude. **Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens**, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, P.112

***Chapitre II***  
***L'histoire de l'économie algérienne et***  
***la nature du pouvoir décisionnel dans***  
***la PME***

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

Ce chapitre est divisé en deux sections, dont l'une va porter sur l'histoire de l'économie algérienne et la place des PME, ainsi que son évolution et ses caractéristiques, pendant que l'autre section abordera la nature du pouvoir décisionnel dans la PME, ainsi que les types de la décision, les modèles théoriques de la décision et les étapes de processus décisionnel dans l'entreprise

### **Section 1 : Économie, et la place des PME algériennes :**

#### **1. Aperçu sur l'évolution de l'économie algérienne :**

##### **1-A : une économie planifiée ou dirigé de 1962-1978 :**

Depuis l'indépendance, l'économie algérienne connue plusieurs phases d'évolution, durant lesquelles, elle a connu l'ensemble des réformes économique, dans le but de la nationalisation des secteurs clés de l'économie algérienne, comme la nationalisation des mines en 1966, la nationalisation des hydrocarbures en 1971. Dans cette période on remarquée une stagnation économique et aussi une faiblesse financière, ainsi un processus d'étatisation dans l'agriculture et l'industrie , donc domaine autogéré, l'Algérie fait appel dans l'objectif de prend en charge les entreprises et les firmes qu'on des abandonnées par les colonnes , donc « c'est la propriété accordée la construction de l'état d'une part , et la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de développement économique et social fondée sur le renforcement du secteur public ,d'autre part , cette vision confier à l'état un rôle central dans tous les domaines »<sup>29</sup>.

Cette période est caractérisé principalement par l'intervention massive de l'état Algérienne dans la gestion de tous les domaines est assurée l'approvisionnement de ces domaines, « au plan économique , cela s'est traduit par l'étatisation des moyens de production et la création des sociétés nationales publique»<sup>30</sup> c'est-à-dire l'économie algérienne est concentrée dans les mains de l'Etat , le principe de la mainmise de l'Etat sur l'économie nationale s'affirme, ce principe est caractérisé par la généralisation de la propriété de l'État en nationalisation les richesses du pays.

---

<sup>29</sup> Abdelhamid Brahim. *L'économie Algérienne*, Alger : OPU, 1996. P122

<sup>30</sup> Ibid. P122

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

L'Algérie, dans la politique de développement envisagé durant cette période tendant vers la mise en place d'une base industrielle importante pour sortir le pays de l'état de sous-développement et rattraper le retard causé par la période de la colonisation<sup>31</sup>

### **1-B : Crise et restructuration (1979-1987):**

Durant cette période, le plan de restructuration est insistant sur les aspects organisationnels pour lutter contre le dysfonctionnement de l'économie et les contraintes sur liées au cours de la période antérieure; et parmi les premières restructurations qu'a été faite par l'État, touchée directement les entreprises, une restructuration financière et organique des entreprises publiques, qui consiste à une répartition des grandes entreprises en petite et moyenne entreprise économique « la restructuration des entreprises, le réaménagement des instruments d'encadrement de l'économie et l'intégration du secteur privé dans la politique de développement globale »<sup>32</sup>.

Donc l'incapacité de l'État Algérienne de gérer toutes ces grandes entreprises, l'Etat a poussé de faire l'ensemble des restructurations pour mieux gérer ces derniers. « en 1982, toutes ces entreprises vont faire l'objet de l'opération dite de restructuration organique, qui a pour objectif de confère au système de gestion des entreprises publiques plus de souplesse, de transparence et de décentralisation, il s'agit concrètement d'opérer un découpage de l'entreprise mère en entités plus petites et plu spécialisées »<sup>33</sup>

L'aggravation de la crise économique en Algérie suit au choc pétrolier des 1986, et la chute des prix du ce dernier, en général la fragilité d'un système construit sur la seule performance du secteur des hydrocarbures, mettre à nu toute cette politique de développement et de restructuration, « c'est dans ce contexte international hostile

---

<sup>31</sup> [http://www.algeria.senego.com/logique-rentier-entre1962-2011-et-urgence-d%e%80%99-une transition-démocratique-pacifique-en Algérie](http://www.algeria.senego.com/logique-rentier-entre1962-2011-et-urgence-d%e%80%99-une-transition-démocratique-pacifique-en-Algérie), en 19/02/2013.

<sup>32</sup> Op.cit. .P385

<sup>33</sup> MOHAND Arezki ISLI. **la création d'entreprise en Algérie**, les cahiers du CREAD N°73/2005

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

que l'Algérie a perdu beaucoup d'argent à la suite de la baissé sensible de nos recettes d'exportation dès 1986 »<sup>34</sup>

Au cœur de cette période la dynamique de l'investissement productif était ralentie et les ressources de l'État étaient une grande partie détournée vers la consommation, les prix à la production étaient fixés par la loi et en très grand nombre de biens et de service continuait d'être subventionné par le trésor public.

### **1-C : Privatisation et l'autonomie des entreprises publiques (1988-1993) :**

Cette période commencer avec les réformes économiques que touchant les entreprises publiques, autonomie des entreprises publiques et création des fonds de participation, elle est aussi marquée un début timide de libéralisation à travers notamment un processus du désengagement progressif de l'Etat et la réhabilitation du secteur privé.

Certes le processus de privatisation des entreprises publiques engagé en janvier 1988, voir même avant dans d'autres secteurs, la privatisation des entreprises publiques a vu le jour à partir de l'année 1995 avec la promulgation de l'ordonnance N°95/22 de 26/08 /1995<sup>35</sup>. Cette loi a été révisée et modifiée par le décret N°96/10 de janvier 1996, elle a permis d'éclaircir les modalités de la privatisation ainsi que les branches privatisations et les différentes procédures relatives à cette opération<sup>36</sup>.

Dans cette période on a remarqué une absence d'application concrète pour les différentes réformes envisagées par l'Etat Algérien, ainsi, on remarque à la fin de cette période toutes les hésitations de gouvernement, successif et confirmé le début d'une transition vers l'économie de marché en Algérie.

---

<sup>34</sup> Abdelhamid Brahim. *L'économie algérienne*. Alger : OPU ,1991. P349

<sup>35</sup> L'ordonnance n°95/22de 26/08/1995 relative à éclaircir les modalités de la privatisation.

<sup>36</sup> Abdelhamid Brahim. Op.cit.P66

### **1-D : la transition vers l'économie de marche (1994-2000) :**

L'économie algérienne connue à la fin des années 80 et début des années 90, des mutations caractérisées par la suppression des monopoles sur le commerce extérieur, comme la liberté des prix et le rééchelonnement de la dette extérieure, l'autonomie des gestions des entreprises publiques et la mise en œuvre de processus de privatisation, ces réformes visent à assurer la transition graduelle d'une économie de marché.

L'économie algérienne s'est trouvée donc devant le défi de modifier le comportement de ses agents économiques afin que ces derniers puissent s'adapter au contrôle de l'économie de marché, qui diffère de celui de l'économie administrative.

La perspective d'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'Union européenne (ZLE) et à l'organisation mondiale du commerce (OMC), confirmées la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale « la pression exercée par l'environnement international met l'économie algérienne en concurrence directe avec le reste du monde, donc l'Algérie confrontée au phénomène de la mondialisation économique »<sup>37</sup>

L'intégration de l'État Algérien dans la mondialisation d'une part, et confirme sa capacité d'entrée dans l'économie de marché d'une autre part, a imposé sur l'Algérie d'adopter un programme d'ajustement structurel dans l'objectif de libéralisation du régime des échanges, la libéralisation du commerce extérieur, la libéralisation des prix, la réforme des entreprises publiques et le développement du secteur privé en général et les PME en particulier ; néanmoins les réformes politiques, juridiques et économiques ont totalement bouleversé l'économie algérienne et placé le secteur de la PME au centre des préoccupations.

---

<sup>37</sup> CHERET ATHMANE .mondialisation de l'économie algérienne : DU BIG-PUSH à l'ajustement structurel, revue sciences humaines, N°31, janvier 2009, VOLB, Economie, P18

### 2. Aperçu sur les PME algériennes :

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées, ce développement concerne aussi bien le nombre des nouvelles entreprises, que leurs poids dans les différents secteurs d'activités.<sup>38</sup>

En effet, le secteur de la PME était composé à partir de l'indépendance, avec le premier code de l'investissement a été promulgué en 1963 pour remédier à l'instabilité de l'environnement qui a suivi l'indépendance, mais il n'a eu qu'un faible impact sur le développement de la PME.

La PME algérienne n'a pas connu un développement notable au cours de la période (1963-1982), cantonné dans un espace de marginalité économique, les entreprises privées évoluaient au lisier des politiques de développement centré sur les entreprises à capitaux publics.<sup>39</sup>

En 1983, on a vu la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement économique privé notional (loi du 01/08/1982), donc avec le code des investissements de 1982 et la création de l'OSCIP, les secteurs privés pour la première fois depuis l'indépendance s'est vus reconnaître un rôle à jouer dans concrétisation des objectifs de développement nationaux.

En fait, ce n'est qu'au début des années 1990 à la suite de l'enclenchement du processus des réformes économiques libérales, que le principe de la liberté d'investir est consacré par la loi. La promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit de 1990, et la levée progressivement du monopole de l'Etat sur commerce extérieur ont permis de réunir les conditions objectives propices au développement de

---

<sup>38</sup> KHALIL ASSALA. **PME en ALGERIE : de la création à la mondialisation**. En ligne : <http://www.algerie.PME.com/de-la-creation-a-la-mondialisation-D90e%90.P2>

<sup>39</sup> FARIDA MERZOUK. **PME et Compétitivité en ALGERIE** en ligne : <http://www.algerie.PME.com/competitivite-en-algerie-PME/99%F%>

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

l'investissement et de la PME en Algérie ( décret législatif N°93-12 du 05/10/93)<sup>40</sup> relative à la promotion de l'investissement.<sup>41</sup>

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre des PME connaît une croissance continue.<sup>42</sup>

Les dispositions relatives aux développements des investissements sont renforcées en 2001 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME, qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. À travers la promulgation en 2001, deux textes législatifs fondamentaux :

L'ordonnance relative de développement et l'investissement (l'ordonnance N°01-03 du 20/18/2001/)<sup>43</sup>, se fixèrent pour objectif principal l'aménagement des conditions favorables à l'investissement privé.

Et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (loi N01-18 du 12/12/2001/)<sup>44</sup> définissant et fixait les mesures de facilitation administrative en faveur des PME prévoyaient a création d'un fonds de garantie des prêts bancaires accordes à la PME.

---

<sup>40</sup> Décret législatif N°93-12 du 05/10/1993 relative à la promotion de l'investissement.

<sup>41</sup> FARIDA MERZOUK.OP, CITE.

<sup>42</sup> KHALIL ASSALA.**PME en ALGERIE : de la création à la mondialisation**. En ligne : <http://www.algerie.PME.com/de-la-création-a-la-mondialisation-D90%E%90>

<sup>43</sup> Loi N°01-03 du 20/08/2001 relative de développement et l'investissement.

<sup>44</sup> Loi N°01-18 du 12/12/2001/ loi d'orientation sur la promotion de la PME.



### 3. Les caractéristiques des PME algériennes :

L'essor de la PME en Algérie est relativement récent en ce sens que la majorité des entreprises ont été créées aux cours de la période 1995-2000, cette tendance a été confrontée par la mise en œuvre de processus de libéralisation économique et les incitations publiques favorables à la promotion des investissements privés.

L'inversement à la définition apportées à la PME, qui diffère d'un pays à l'autre, les PME présentent des caractéristiques communes à travers le monde dont on les examinera successivement :

#### 3-A : Caractéristiques organisationnelles :

Diverses caractéristiques permettent de dresser un profil organisationnel type de la PME, entraînant à penser qu'il existe une spécificité des PME :

1. la taille des entreprises : parmi les caractères les plus remarquables dans les PME, le caractère que des petites tailles, et à la base de sa taille l'entreprise va définir soit les petites ou les moyennes entreprises.
2. Centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire dirigeant, ce dernier possède le pouvoir légitime pour gérer tous les fonctionnements de leurs entreprises (autogestion).
3. L'envergure familiale des PME, dominée la structure globale des PME algériennes « les PME présentes dans certains secteurs, se sont retranchées sur elle-même pour se réfugier dans la famille, une institution faible et sûre, ainsi, la famille devient la seule institution qui définit les règles de l'entreprise, tant à l'intérieure qu'à l'extérieur »<sup>45</sup>. donc la famille jouer un rôle primordial dans la mise en œuvre de la gestion des PME algériennes. « La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements, ce qui conduit souvent à des comportements économiques irrationnels, le recrutement par exemple se fait en

---

<sup>45</sup> ABDELATIF KERZABI. L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme. En ligne : <http://www.algerie.pme.com/l'entreprise-familiale-de-l'indépendance-au-conservatisme/> 88%D%

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale au ethnique au détriment de la compétence et du savoir –faire »<sup>46</sup>

4. La concentration de pouvoir autour de la personne du propriétaire dirigeant et l'intervention des membres de la même famille dans la mise en œuvre de la gestion globale de la PME, donné lieu à un facteur socioculturel qui est extrêmement visible dans la PME algérienne « l'organisation hiérarchique est de type patriarcal :le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père .le principe étant que l'autorité du père est indiscutable, c'est l'ainé de la famille »<sup>47</sup>
5. La spécificité financière des PME algériennes, parce que la première source financière des PME revient à l'entourage familial (père, frère, cousin .....)  
« la capitale de l'entreprise, souvent constitue de fonds propres et prêts informels au sien de la famille est considère comme incessible et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire »<sup>48</sup>
6. La gestion des ressources humaines des PME est plus spécifique , dans la PME algérienne on trouve la proximité dès ses acteurs ,proximité entre patron et employés « la relation d'emploi est rarement une relation marchande ou contractuelle, mais résulte souvent de liens de parenté , l'entrepreneur est d'abord un chef de la famille , un grand nombre des employés sont des apprentis très souvent recrutés dans le cercle de la famille élargie »<sup>49</sup> , une stratégie intuitive ou peu formalisée, et forte proximité des acteurs.
7. Faible spécialisation du travail , la majorité des PME existantes se concentrent sur les activités des services , le BTP , secondairement les industries manufacturières (agroalimentaire, bois et papier) les activités à haute valeur technologique ne sont que faiblement( études et conseil, développement

---

<sup>46</sup> KHALIL ASSALAL.**PME en ALGREIE : de la création à la mondialisation**, HAUTE Ecole DE LA GESTION(HEG), FRIBOURG, SUISSE, 25, 26, 27, octobre, P04

<sup>47</sup> IBID.P04

<sup>48</sup> IBID.P05

<sup>49</sup>OLIVIE TORRES. **LES PME**. En ligne : <http://www.euromed-PME.com/IMG/PDF/PME/77%H%E%.P11>

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

informatique) voir rarement (biotechnologique, traitement de l'information et base des données, web développement) investir par les PME.

8. Système d'information interne simple et peu formalisé, l'absence des hautes et nouvelles technologies dans les PME.
9. Système d'information externe simple basé sur les contacts directs.

### **3-B : Les caractéristiques juridiques :**

La plupart des PME ont le statut juridique d'une société à responsabilité limitée (SARL) ou bien d'une société anonymes (SA), les SA sont en réalité des entreprises familiales camouflées en fausse société des capitaux, le caractère familial de la majorité des PME, a pour conséquence une forte répercussion des établissements familiaux sur la vie de l'entreprise et réciproquement.

### **3-C : Les autres caractéristiques :**

Les PME présentent des caractéristiques communes suivantes<sup>50</sup> :

1. Le petit entrepreneur travail et produire en général pour le marché local.
2. Les petites entreprises pour la plupart d'entre elles sont exploitées uniquement par le propriétaire lui-même, et partent des membres de sa famille, bien que dans de nombreux cas des travailleurs à temps partiel soient également employés.
3. Les femmes représentent un pourcentage relativement élevé des propriétaires ou des travailleurs dans le secteur des PME.
4. L'épargne personnelle ou l'argent familial constituer la source essentielle de capitaux pour la création des petites entreprises.
5. L'accès aux circuits officiels de crédit et à d'autres formes de soutien est minime, ou inexistant.
6. Les micros entreprises et les petites entreprises, pour la plupart d'entre elles, tiennent une comptabilité incomplète et inadéquate.

---

<sup>50</sup>[http://www.euromed-capital.com/IMG/PDF/PME\\_en\\_algerie](http://www.euromed-capital.com/IMG/PDF/PME_en_algerie)

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

7. Les petites entreprises ne sont en général pas, officiellement enregistrées, et paient rarement des impôts réguliers.
8. Les employés travaillent souvent de trop longs heures et dans de nombreux cas doivent accepter des conditions de travail inférieures aux normes.

De ce fait, les PME possèdent une capacité d'adaptation rapide aux événements et aux fluctuations de l'environnement économique, et ce grâce à la simplicité de leurs structures et la faiblesse de leurs engagements.

### **Section 2 : La décision et le processus décisionnel dans la PME**

#### **1) Les décisions dans l'entreprise :**

Le système de pilotage de l'entreprise consiste à faire des choix, à prendre des décisions dans le but de réaliser des objectifs, donc on peut définir la décision comme étant un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options afin d'apporter une solution satisfaisante à un problème données.

#### **1-A : Classification de la décision :**

Cette étape est nécessaire pour analyses le processus de prise de décision, mais ainsi pour comprendre sur quelles crêtes peut-ce fondé la répartition des responsabilités et de pouvoir dans l'entreprise .plusieurs aspects de la décision permettant de construire une typologie, donc dans cette situation on distingue plusieurs classifications différentes de décision et leurs caractéristiques.

##### **a. Classification selon l'échéance des décisions :**

Les décisions sont ici à rapprocher de l'horizon temporel<sup>51</sup>, on distingue :

##### **1) Décision à court terme :**

Ce type de décision concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable, sa durée est limitée au maximum à une année, qui sont la plupart réversibles en cas d'erreur, l'entreprise pourra entreprendre des actions correctrices dont les effets bénéfiques se feront sentir rapidement<sup>52</sup>.

Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont : la rapidité de la prise de décision, les effets de la décision se font sentir rapidement, mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme, n'a d'effets que pour une période<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> DIEMER ARNAUD. « Économie d'entreprise », en ligne : <http://www.economieentreprise.com/centre-de-decision/90%5%D%M%.P05>

<sup>52</sup> OP.CIT.P05

<sup>53</sup> DIEMER ARNAUD.IBID.P06

### 2) **Décision à long terme :**

Les décisions long terme sont les décisions du cycle d'investissement dans l'entreprise, contrairement aux décisions d'exploitation, donc « les décisions à long terme relatives à l'existence et l'identité de l'entreprise, elle fait partie de la politique générale de l'entreprise, sont en grande partie irréversibles et échelonnées dans le temps »<sup>54</sup>

La durée de la décision varie d'une année cinq années, les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- a) Les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long.
- b) Les actions correctives sont difficiles, lentes, coûteuses
- c) La réversibilité de la décision est parfois impossible
- d) La préparation de ces décisions relatives.

### 3) **Les décisions à moyen terme :**

Qui engagent l'entreprise sur plusieurs exercices, ces décisions sont la plupart du temps réversibles, mais les actions correctives deviennent coûteuses et lentes à entraîner un résultat, la durée de cette décision et varie de 2ans a3ans.

#### **b. Classification selon l'objet de la décision :**

Ce critère proposé par **ANSOFF IGOR**1965, ainsi la classification des décisions par niveau a été proposée l'origine par **R.N.ANTHONY** 1965, donc selon ces auteurs, on distingue trois grands types de décision qui doivent être prises à trois niveaux différents, niveau stratégique, tactique et opérationnel.

---

<sup>54</sup> IBID.P08

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

### 1) Les décisions stratégiques :

Les décisions stratégiques : « Elles engagent l'avenir de l'entreprise, en définissant les modalités d'allocation de ses ressources, choix des objectifs, des politiques générales, des activités, des marchés, des manœuvres et armes stratégiques »<sup>55</sup>

Donc la décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période « elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long terme »<sup>56</sup> puisqu'elles conditionnent la manière dont l'entreprise va se positionner sur un marché, de manière à retirer le maximum de profit des ressources qu'elle mobilise, les décisions stratégiques concernent les rapports de l'entreprise avec son environnement.

« Les décisions stratégiques ne se reproduisent jamais à l'identique, elles sont quasi irréversibles, revenir sur une décision de diversification ou un choix technologique est, sinon impossible, du moins excessivement coûteux, elle se caractérise par une forte incertitude sur le futur et par un haut degré de complexités, elles sont centralisées et relèvent de la direction générale »<sup>57</sup>.

### 2) Les décisions administratives ou tactiques :

« En cohérence avec les décisions stratégiques les décisions administratives concernent les types de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources, elles ont des applications fortes pour l'entreprise, mais comportent un risque moindre que les décisions stratégiques »<sup>58</sup>

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques « la décision tactique est relative à la gestion des ressources, recherche d'une allocation optimale des ressources, exemple croissance interne ou externe »<sup>59</sup> donc, pour ce faire, il s'agit d'organisation la

---

<sup>55</sup> P.CHARPENTIER. **organisation et gestion de l'entreprise**, Edition : Agnès Fieux, P110

<sup>56</sup> IBID.P110

<sup>57</sup> J.F SOUTENAIN et P.FARCET. **Organisation et gestion de l'entreprise**, Editions FOUCHER, paris, 2006, P196

<sup>58</sup> OP.CIT.P111

<sup>59</sup> DIEMER ARNAUD. **Économie d'entreprise**. En ligne : <http://www.economieentreprise.com>.P05

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

collecte et l'affectation des ressources matérielles humaines, financières et technologiques ou sien de l'entreprise.

D'une manière générale, les décisions tactiques sont relatives à la gestion des ressources de l'entreprise, c'est-à-dire : le développement de ces ressources et l'organisation générale de la mise œuvre de ces richesses.

### 3) **Les décisions opérationnelles :**

Les décisions opérationnelles : « Elles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisation, détermination des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing de recherche et développement »<sup>60</sup>

Donc ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de l'entreprise et concerne l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise « la décision opérationnelle, porte sur l'exploitation courante de l'entreprise (établissement des budgets, gestion des stocks) »<sup>61</sup> ;elles réalisent des ajustements à court terme des ressources de l'entreprise, ces décisions ont pour objectif de rendre le fonctionnement de l'entreprise le plus efficace possible.

### c. **Classification selon la nature des variables des décisions :**

Selon leur nature les variables de décision peuvent être qualitatives ou quantitatives ; lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision. La décision prend alors de façon cognitive, de ce fait, il faut classer les décisions selon la nature de leur processus décisionnel pour d'éclanches l'action de ce qui procède<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> P.CHARPENTIER.OP.CIT P111

<sup>61</sup> DIEMER ARNAUD.OP.CIT.P05

<sup>62</sup> SIMON.HERBET. « **administration et processus de décision** », Ed : ECONOMICA, Paris, 1983.P.24



## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

Selon **HERBET SIMON** distingue deux types de décisions les décisions programmées (structurée) et les décisions non programmées (non structurées)

### 1) Les décisions programmables (structurées) :

Ce sont des décisions faciles à prendre qui portent sur des variables quantitatives et par nombreuses, car il est facile de formaliser, la décision par l'élaboration d'un algorithme, cette catégorie de décision traite généralement les problèmes structurés

Le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées. **Selon H .SIMON<sup>63</sup>**, les décisions programmées sont les décisions répétitives et routinières, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elles se présentent. Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de les évaluer connurent.

### 2) Les décisions non programmables (non structurées)

Ce sont des décisions difficiles à prendre pour lesquelles les variables sont qualitatives et nombreuses, la décision non structurée présente des caractéristiques spécifique, et très complexe.

On peut distinguer trois types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité géographique (actuellement résolue par l'évolution du monde de la télécommunication et des réseaux)
- La complexité imprévisible (due l'incertitude)
- La complexité dynamique, c'est-à-dire la mise en compte du caractère historique de la décision et de l'émergence, cette complexité exige que la décision se prenne de façon dynamique.

---

<sup>63</sup> IBID.P.56

### 4) Les modèles de la prise des décisions :

#### 2-A : La théorie de l'acteur rationnel :

Cette conception de la décision correspond au modèle classique économique, ils ont proposé une théorie de l'acteur rationnel elle repose sur une série d'hypothèse, ce sont celles de la théorie micro-économique classique, dans laquelle les acteurs (producteurs, consommateurs) sont supposés parfaitement rationnels « le décideur est libre et autonome, l'information est parfaite (les choix possibles et leurs conséquences sont connus), le décideur est rationnel (maximisations de son profit) »<sup>64</sup>

Donc cette théorie économique traduit cette rationalité entérinée de profit, pour eux l'homme effecteur des choix rationnels, et cette logique de rationalité conduit l'acteur à examiner toutes les possibilités d'action susceptible de lui permettre d'atteindre ces objectifs

« Le décideur a une connaissance parfaite du problème et des conséquences de toutes les actions possibles, comme ses objectifs sont clairs, et qu'il sait décider, la solution issue du processus est nécessairement optimale, le décideur étant parfaitement rationnel, on parle de rationalité absolue ou rationalité substantielle »<sup>65</sup>

Donc, le décideur est considéré comme rationnel, il a des préférences, il peut les ordonner, il est capable de maximiser sa satisfaction, en utilisant mieux ces processus, il sait analyser et anticiper le mieux possible la situation et les événements du monde qu'il entoure afin de prendre les décisions permettant cette maximalisation.

Pour que les décideurs arrivant à prendre de bonnes décisions doivent prendre en considération plusieurs principes dans la prise des décisions pour être plus rationnels. Comme principe d'exhaustivité, d'optimisation, de contrôle, de rétroaction, et le principe d'inter la variabilité des objectifs.

Mais la réalisation de ses hypothèses de ce modèle reste très éloignée de la réalité, il n'a pas d'application pratique pour améliorer les processus de décision dans les organisations, il ne permet pas de rendre compte de la complexité de

---

<sup>64</sup> DIEMER ARNAUD. *Economie d'entreprise* .en ligne : <http://www.economieentreprise.com>.P14

<sup>65</sup> J.F SOUTENAIN et P.FARCET. *Organisation et gestion de l'entreprise* édition : FOUCHER, PRIS, 2006, P.204

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

processus de prise de décision aussi bien au niveau d'individuel qu'au niveau organisationnel « le modèle rationnel nie la complexité du processus de prise de décision »<sup>66</sup>. Avec les obstacles que la théorie de l'acteur rationnel rencontre pour la réalisation de ces hypothèses, on trouve un autre modèle théorique venir dont l'objectif d'enrichissement le modèle rationnel, **c'est la théorie des jeux**.

### **2-B : La théorie des jeux :**

« on définit un jeu comme étant une situation simplifiée définie par des règles et dans laquelle des acteurs font des choix qui peuvent entraîner des gains ou des pertes »<sup>67</sup>,

cette théorie prend en compte les interactions, qui intéressent aux décisions et aux conséquences des décisions qui prennent les individus en interaction.

**Selon JOHN .FNASH**, prend en compte le fait que les acteurs sont confrontés les uns aux autres .le principe de la théorie des jeux est « basé sur le fait que les conséquences des décisions d'un acteur ne sont pas indépendantes de celles des autres acteurs»<sup>68</sup>

C'est à dire les agents mettent en œuvre des stratégies à partir des choix rationnels intégrant les comportements et les choix des autres acteurs du jeu « c'est-à-dire le fait que les décisions prises par un agent affectent directement la situation d'autres agents »<sup>69</sup>, donc c'est un enrichissement notable du modèle à acteur unique où les choix sont opérés sur la base des seuls objectifs individuels du décideur.

### **2-C : Le modèle de la rationalité limitée :**

Cette théorie est basée sur la remise en cause du modèle rationnelle, les auteurs de cette théorie **sont Simon HERBET** avec la théorie de rationalité limitée, **et CYERT et MARCH** avec la théorie comportementale de l'entreprise, ces auteurs ont réalisé séparément ou en commun des travaux sur l'analyse des processus de prise des décisions dans les organisations.

---

<sup>66</sup> P.CHARPENTIER. **organisation et gestion de entreprise** .édition : AGNES FIEUX, P.114

<sup>67</sup> J.F SOUTENAIN et P.FARCET.OP, CITE.P204

<sup>68</sup> IBID.P205

<sup>69</sup> IBID.P205

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

**H.SIMON** pour construire sa théorie de la prise décision, **SIMON**<sup>70</sup> montré que l'hypothèse de la rationalité parfaite et irréaliste pour au moins trois raisons :

- a) L'information est imparfaite et incertaine.
- b) Les capacités de traitement des informations par les individus sont limitées.
- c) Les agents sont en situation d'interdépendance : ils ne peuvent pas évaluer parfaitement les conséquences de leurs choix en raison de l'incertitude relative aux actions des autres agents.

Cette théorie et basé sur la rationalité du décideur est nécessairement limitée, la décision s'intègre en effet dans un environnement complexe qui restreint la perception des choix et impose de nombreuses contraintes au décideur.

« Le décideur est influencé par le contexte organisationnel dans lequel il est placé : l'organisation constitue un cadre qui orient les décisions, il n'y a donc pas de rationalité absolue du décideur »<sup>71</sup>

Donc le comportement des individus repose l'hypothèse d'une rationalité limitée « la maximisation de leur profit, les agents économiques vont chercher la première solution satisfaisante par rapport en certain niveaux d'aspiration »<sup>72</sup>, donc, dans un environnement très complexe, pour être appréhendé dans sa globalité, le décideur va viser un résultat satisfaisant et non pas la solution optimale.

Les choix économiques étant ainsi contrainte avec l'environnement, ils obéissent à une logique de satisfaction et non au principe d'optimisation « le choix économique dépendent ainsi de la personnalité du décideur et du contexte dans lequel, ils sont faits, la réflexion sur la décision, va alors s'orienter vers l'étude des procédures de prise de décision dans les organisations complexes »<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> P.CHARPENTIER. « **organisation et gestion de l'entreprise** », édition : AGNES FIEUX, P.117

<sup>71</sup> J.F.SOUTENAIN.OP,CITE. P207

<sup>72</sup> P.CHARPENTIER. « **organisation et gestion de l'entreprise** » ; Edition : AGNES FIEUX, P117

<sup>73</sup> J.F SOUTENAIN.OP, CITE. P207

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

Les procédures de prise des décisions dans les organisations complexes ont alors pour vocation de réduire les limites de la rationalité humaine « le décideur est toujours rationnel, mais à l'intérieur de limite fixée par son environnement aussi bien interne qu'externe »<sup>74</sup>

### 2-D : La théorie comportementale :

**RICHARD CYERT** et **JAMES MARCH**, ont développé les travaux de **SIMON** en les appliquant aux décisions de gestion, concernant les décisions prises dans le cadre des grandes organisations, fondons ainsi une théorie comportementale de la firme, ils montrent que la décision ne sont pas forcément en parfaite adéquation avec les buts de l'entreprise, en raison de la rationalité limitée des décideurs<sup>75</sup>

« Dans leur théorie comportementale de la firme, ils considèrent cette dernière comme une organisation complexe, composée des groupes ayant des intérêts propres, toute prise de décision résulte, alors de compromis, de médiation et de négociation entre les différents groupes participants »<sup>76</sup>

Les organisations n'est pas d'objectifs seuls les individus en ont les procédures de prise de décision sont donc soumises à l'influence des groupes et relèvent de processus d'apprentissage collectif.

---

<sup>74</sup> DIEMER ARNAUD. *Économie d'entreprise* .P14

<sup>75</sup> J.F SOUTENAIN.OP, CITE.P207

<sup>76</sup> P.CARPENTIER.117

### 5) Les étapes du processus décisionnel :

La décision se prend a travers plusieurs étapes, Selon **H.SIMON**<sup>77</sup>, on distingue trois étapes successives du processus décisionnel :

#### ➤ **Phase d'intelligence ou identification du problème :**

**Selon Simon**, il s'agit de trouver l'occasion de prendre une décision, les décideurs doivent prendre conscience de la nécessité d'une décision, et puis chercher toutes les informations pertinentes internes et externes représentées par le système d'information de l'entreprise. Enfin, il appartient aux décideurs de tenir compte des préoccupations poursuivre par l'entreprise et l'ensemble des contraintes qui limitent l'objectif.

Donc, il sa pour le décideur de procéder à une analyse détaillé et précis du problème, il faut observer l'environnement dans laquelle évolue l'entreprise pour détecter les situations qui nécessitent une prise de décision, c'est la phase de la compréhension et de perception du problème comprendre trois dimensions suivantes :

- a) **Perception d'une situation décisionnelle** : le décideur doit prendre conscience de la nécessité de la prise de décisions.
- b) **Recherche d'information** : Cette démarche doit être facilitée par l'utilisation d'un système d'information.
- c) **Perception des composantes du problème** : Le décideur doit tenir compte des objectifs suivis et des contraintes pour cerner les véritables problèmes ; cette étape constitue alors une activité continue qui requiert une surveillance permanent de l'entreprise et son environnement.

#### ➤ **Phase de modélisation :**

après l'identification du problème ; la deuxième étape est très importante car, elle consiste à concevoir et à formuler toutes les voient possibles, le décideur organise et structure les informations recueillies sur le problème identifie, ensuite, il confronte ce problème à ses objectifs, et met ainsi en évidence les écarts entre la situation actuelle et la future souhaitée, enfin, le décideur recense les différentes alternatives

---

<sup>77</sup> H.SIMON. **administration et processus de décision**. ED : ECONOMICA, PARIS, 1983, P.34

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients. Il s'appelle aussi une étape de conception, cette étape du processus de prise de décision conduit le décideur à recenser toutes les solutions envisageables pour résoudre le problème.

### ➤ **La phase de choix :**

Il s'appelle aussi la phase de sélections, cette phase consiste à effectuer un choix parmi les différentes alternatives possibles envisagées lors de l'étape précédente en fonction des objectifs du décideur, donc consiste à sélectionner la meilleure solution en tenant compte des contraintes concrètes : les choix d'évaluations des conséquences du choix, le taux du risque, l'objectif de l'organisation et les normes préétablies des différentes solutions envisageables pour chaque possibilité d'action, et des contraintes s'abstraites (volonté de réactivité, institution décideur, mesurés ensuite, les conséquences de chaque alternative).

Cette phase est généralement courte, mais elle est délicate, parfois retardée en raison de l'appréhension du décideur au moment du choix.

### ➤ **La phase de contrôle ou d'évaluation :**

Dans cette phase, la solution est provisoirement retenue comme satisfaisante, aux responsables de l'entreprise, ensuite d'évaluer, soit de confirmer le choix effectué, ou de remettre en question le processus de décision. Pour ce faire, ils savent tenus d'établir un bilan des actions précédentes. Après l'ultime, phase d'évaluations, la décision retenue est concrétisée sous les formes programme d'actions, diffusée auprès des personnes et services concernés, l'application et les effets de la décision pouvant être contrôlés, ce contrôle confirmerait ou infirmerait, le bien-fondé de la décision.

Donc, la décision peut être présentée par la conjonction récessive de trois sous-systèmes stables, chacun (eux pouvant être représentés à son tour par un système de

## Chapitre II : l'histoire de l'économie algérienne et la nature du pouvoir décisionnel dans la PME

---

décision égale aux systèmes ; le système d'intelligences (compréhension ou formulation du problème) le système de conception : résolution et évaluation des solutions alternatives, le système de sélection choix multi- critères de l'action décisionnelle)



***Chapitre III***  
***Les origines du pouvoir décisionnels***  
***dans la PME***

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

Ce chapitre est divisé en deux sections, dont l'une va porter sur l'autocratie comme mode de gestion dans la PME, ainsi que, la réalité du pouvoir décisionnel dans une gestion autocratique, les conditions favorisant la direction personnalisée et les objectifs de l'autocratie. Pendant que la deuxième section abordera les éléments socioculturels comme origine du pouvoir décisionnel dans la PME, ainsi que, la famille et son rôle dans le processus décisionnel, la compétitivité dans la PME familiale et capitale sociale, les acteurs qui influencent le processus décisionnel dans la PME au caractère familiale

### **Section 01 : l'autocratie comme mode de gestion dans la PME**

#### **1. La réalité du pouvoir décisionnel dans une gestion autocratique :**

Le pouvoir dans l'organisation semble être un phénomène pulsatoire qui est parfois implosif ou convergent vers un centre, à d'autres moments qui explose ou se diffuse vers les périphéries.

Nous avons vu qu'un certain nombre des systèmes de commandement pouvant favoriser le PDG, au sommet stratégique. L'influence de ce dernier et très élevée dans la gestion autocratique, nous répèterons que le pouvoir formel est finalement entre ses mains, il est assis au faite de la hiérarchie de l'autorité, ainsi les systèmes de contrôle personnels, qu'es lui serve à lui.

Le pouvoir dans la gestion autocratique est celle qu'est fondés sur une approche claire de haute en bas .le PDG dans une position de pouvoir absolu et qu'il peut mettre en œuvre et faire ce qu'il veut faire bouger les choses. Le P-DG en tant que centre nerveux de l'organisation, ils détiennent une position privilégiée aussi bien par rapport au pouvoir des décisions, sa position au sommet de la hiérarchie lui permet de prendre toutes les décisions toute seule sont consulté personne. Selon **KANTER PARTAGE** ce point de vue sur la concentration du pouvoir démontrant que le

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

« pouvoir est susceptible d'engendrer d'avantage de pouvoir, en cycles ascendants et l'absence de pouvoir d'engendrer l'absence de pouvoir, en un cycle descendant »<sup>1</sup>

Habituellement dans un environnement de leadership autocratique, il n'y aura pas beaucoup de discussion des affaires, que les personnes trouvent leurs voix ne pèsent pas lourd dans la résolution des problèmes et la prise de décision aspects de leur organisation.

Un dirigeant autocratique sera le pilote de son peuple et sans sa direction, l'organisation ne sera pas en mesure de fonctionner, habituellement dirigeants autocratiques comme à déléguer leur pouvoir, mais en même temps avoir la mainmise sur tous ceux qui leur sont subordonnés, ils aiment aussi encadrer leurs gens à faire les choses comme ils veulent.

En définitive, le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarnée en la personne du dirigeant-proprétaire, est la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels.<sup>2</sup>

Dans les PME ,toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par le dirigeant-proprétaire, et le processus décisionnel des gestionnaires de PME ,vu comme était plus intuitifs ,c'est-à-dire, les chefs de PME , pour prendre leurs décisions, le plus souvent exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences.

L'impression que l'on obtient dans un style de leadership autocratique, est que le chef est vu comme une sorte de tyran mégalomane à craindre et suivre.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>KANTER.P in H. MINTZBERG.**Le pouvoir dans les organisations**, édition : d'organisation, paris, 1986,2003, P.311

<sup>2</sup> OLIVIER TORRES .du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME .en ligne : <http://www.PME.proximité.com/role-importance-de-la-proximité-spécificité-de-gestion-PME-en-algérie/PME/OLIVIERTORRES>

<sup>3</sup><http://www.gestion-des-entreprise.com/autocratie-vs-consultatif/PME>

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

### 2. Les conditions favorisent la direction personnalisée :

Quand on parle de style de commandement adopté par le dirigeant, il existe plusieurs modèles différents à choisir, toutefois, quel que soit le mode de commandement il n'est jamais en processus facile à mettre en œuvre ou la pratique, d'un style particulier de commandement et de l'espoir d'obtenir les résultats qui a été prévu, parmi les styles que les dirigeants faire recours à mettre en œuvre afin d'attendre les objectifs visés. Le style de la direction personnalisée, autrement, une gestion autocratique plus utilisable dans les entreprises en générale, et en particulier dans les entreprises privées, surtout dans les petites et moyennes entreprises (PME).

Mais pour exercer ce type de gestion, il faut avoir quelque condition associée à leurs applications :

L'autocratie comme mode de gestion important ,ce trouvé très utilisable dans la petite et moyenne entreprise PME ,ou le pouvoir centralisé dans les mains d'un seul individu, tout naturellement le PDG , l'autocratie et bien utile dans les PME .selon MINTEZBZRG « les conditions associées à l'autocratie sont la jeunesse et la petite dimension .....C'est dans les petites organisations que l'autorité personnalisée est la plus efficace puisqu'en seul individu peut maintenir en contacts directs avec tous les autres »<sup>1</sup>,donc une entreprise dirigée par ses propriétaires d'une façon personnalisées .la PME se caractérisée par un organigramme plat ,contrairement aux grandes entreprises ,organisées sur la base d'une structure formalisée, c'est le caractère personnalisé de l'ensemble des décisions qui fonde tous les aspects de gestion .

Donc l'application de l'autocratie autant que mode de gestion lie à l'ensemble des critères manifestant dans les PME, comme la taille de l'entreprise qu'est petite, les chiffres d'affaires sont très limités, à cause de cette limitation le dirigeant peut gère tout seuls tous les fonctionnements de l'organisme et prendre toutes les décisions principales.

---

<sup>1</sup> H.MINTEZBZRG.le pouvoir dans les organisations.OP.CIT. P.473

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

La forte centralisation du pouvoir entre les mains du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de grande proximité familiale et dans le cadre d'une structure relativement compacte ; c'est parce qu'il est constamment présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique.

Toutefois, on ne saurait généraliser une telle situation, la centralisation du pouvoir dans les PME, facilite l'intégration des buts individuels aux buts de l'organisation. Le patron connaît généralement tous ces salariés individuellement, et peut ainsi apprécier leurs qualités et leurs faiblesses. En outre, la petite dimension des PME favorise la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de gestion souvent orientée vers les personnes. Une meilleure intégration peut conduire à une valorisation de l'individu et, dans l'hypothèse où, le chef est élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation est acceptée, voir souhaitée.<sup>1</sup>

Cependant, la forte centralisation du pouvoir, voire la personnalisation des modes de gestion de la PME, et la petitesse de la ligne hiérarchique, souvent inexistante, confère à la PME un caractère de proximité familiale.

Tout ceci nous mène à une autre caractéristique souvent associée à l'autocratie, soit la précarité des PME. Qui sert à remplir seulement des marchés locaux, c'est-à-dire une part de marché relativement restreint « une organisation de petite dimension et qui occupe un petit créneau du marché est une organisation précaire du point de vue économique »<sup>2</sup>, donc la précarité des PME donne lieu à une gestion absolument personnalisée des dirigeants.

---

<sup>1</sup> Olivier Torres .particularité des PME et de leur management. En ligne : <http://www.particularité-des-PME.com/PME-particularité-management/OLIVERTORRES>

<sup>2</sup> IBID.P.474

### 3. Les objectifs de l'autocratie :

Évidemment, les objectifs de l'autocratie sont ceux que le PDG choisit d'imposer, il a toute l'attitude de poursuivre ses objectifs personnels comme la maximisation des profits, l'organisation devient, en effet, une extension de la propre personnalité du PDG. En dépit de la vaste gamme d'objectifs possibles dans l'autocratie ; on peut néanmoins donner quelques indications générales sur ceux qui paraissent possibles.

D'abord, comme l'organisation est une extension de la personnalité du PDG, sa mission a souvent l'allure d'un objectif, ce que l'organisation produit, de même manière dont elle le produit, le niveau de qualité, de fiabilité, ou encore l'esprit d'innovation, peuvent devenir des fins en soi que le dirigeant considère comme des reflets de lui-même.

Ensuite, comme ces configurations ont tendance à avoir des chefs à forte personnalité, des gens quand quelque chose à dire ou à faire, ils ont souvent des systèmes de buts solides, c'est-à-dire dans lesquels on maximise en seule but, parfois cet objectif est particulière à cette organisation, comme le perfectionnement d'une technologie particulière ou le changement d'un aspect de la société.

Il faut noter que les objectifs de l'autocratie, même quand ils sont très solides, ne sont pas forcément opérationnels, c'est-à-dire que le PDG, n'est pas obligé de chiffres le but à atteindre dans un système d'objectif, afin de donner une orientation à d'autres décideurs importants. Le PDG prend les décisions pour toutes les questions importantes, il suffit que les buts soient clairs dans son esprit.

### **4. La décision entre l'autocratie et la démocratie et la compétitivité de la PME familiale :**

Le processus de décision se déclenche quand un besoin se fait sentir au sien de l'entreprise, le processus prend naissance après qu'un membre de l'organisation soit soumis à des stimuli d'ordre interne et externe.

Le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique ,les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée ,même si ce trait est inhérent surtout à celle de première génération , le dirigeant généralement le fondateur, centralisé ,habituellement, le processus de prise de décision ,ce qui entraîne deux effets contradictoires , d'une part , la structure organisationnelle centralisée permet une souplesse et une prise de décision plus rapide ,ainsi, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide ,d'autre part, le dirigeant gère l'entreprise d'une manière autocratique sans déléguer de pouvoir, la décision est personnels et se fondé sur sa conviction intime et son intuition <sup>1</sup>

Le processus de prise de décision, qui a beaucoup de chances d'être démocratique aux premières étapes de processus, devient plus personnel, à un membre de la famille généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle.

Mais, les entreprises qui se développent rapidement atteignent une crise de délégation ou le dirigeant-proprétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle des décisions importants, ainsi, ou fus et à mesure que l'entreprise croit, et dans les mesures ou le dirigeant possède des capacités limitées, il devient peu à peu surchargé d'information et ne parvient plus à supporter seule le processus de prise de décision dans son intégralité<sup>2</sup>.donc, si le fondateur ne céder pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités ,la croissance de ses affaires serait inhibée .et la réalité que ,les dirigeants des entreprises familiales ,enteront dans l'obligation de déléguer le pouvoir des décisions à des membres de la famille propriétaire soit actif dans l'entreprise ,ou non actif .et d'une manière formelle ou

---

<sup>1</sup> SAMI BASLY. Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique .en ligne : <http://www.décision-dans-l'entreprise.com/décision-stratégique-entreprise-familiale>.P22

<sup>2</sup> IBID.P23

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

informelle ,parce que les intérêts des différents partis prenants ne sont pas toujours conciliables ,les dirigeants doivent donc réaliser un arbitrage qui intégré de multiples facteurs (stratégie de l'entreprise ,besoin de financement ,revendications salariales, mais, une équipe dirigeante ne peut ignorer durablement les intérêts spécifiques de l'une ou l'autre des parties prenantes, il s'agit donc de parvenir à un équilibre subtil qui tient compte des intérêts de chacun dans le cadre du projet entrepreneurial<sup>1</sup>, afin d'éviter les conflits d'intérêts entre les membres de la famille propriétaire associée dans l'entreprise, qui est extrêmement visible dans les entreprises familiales, et les répercussions négatives de ses conflits sur le fonctionnement global de l'entreprise et sa compétitivité on générale .

Les freins les plus importants à la croissance concernent donc l'insuffisance de la capacité managériale, mais aussi l'inadéquation du style managérial, en effet, que la prise de décision à tendance à être fortement influencée par les habitudes organisationnelles développe durant l'étape entrepreneuriale ,souligne que les styles de management doivent changer au fur à mesure que l'entreprise évolue et que la préoccupation du fondateur doit changer de l'engagement passionné vers l'objectivité non passionnée <sup>2</sup>.dans ce sens ,que la culture centrée autour du fondateur doit laisser la place à une culture favorisant l'orientation et la réflexion stratégique .

---

<sup>1</sup><http://www.partieprenante-et-ctre-pvr.com>

<sup>2</sup> SAMI BASLY.OP.CITE.P.23



### **Section 2 : les éléments socioculturels comme origine de pouvoir décisionnelle**

#### **1. L'entreprise familiale : interaction famille-entreprise**

L'entreprise familiale se définit habituellement comme une société privée qui appartient et ou qui offre du travail, à plus d'un membre d'une même famille .une définition élargie inclurait l'entreprise ou un deuxième membre de la famille est susceptible de travailler ou dont il est susceptible de devenir propriétaire à l'avenir.

**Selon LITZ**, une entreprise peut être considérée familiale ; si sa gestion et sa propriété sont concentrées dans les mains d'une entité familiale et si ces membres en ceint de maintenir ou d'augmenter la présence de la famille dans l'organisation<sup>1</sup>.l'entreprise familiale se définit donc par rapport à trois entités, l'entreprise elle-même, la famille qu'y est reliev et ses propriétaires.

#### **A. Définition structurelle et de processus d'une entreprise familiale :**

Les définitions structurelles ont été utilisées initialement pour décrire une entreprise familiale est défini selon l'étendue de l'engagement d'une famille dans la capitale et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Une société est considérée comme une entreprise familiale si la majorité des parts se trouve dans les mains d'une seule famille et si les fonctions de mangement les plus importantes exercées par cette même famille.

Dans la définition de processus, il est examiné ; comment la famille est impliquée dans l'entreprise, l'attention y est principalement portée sur la diversité des entreprises familiales, ainsi la famille peut être intéresse dans le capitale ,la direction (mangement) et/ou le conseil d'administration .Quant au membre de la famille (avec l'influence des autres membres de la famille ) ou plusieurs membres d'une famille

---

<sup>1</sup><http://www.mangementdes-PME.com>

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

sont les propriétaires principaux d'une entreprise ,sans participer activement au management ou un conseil d'administration, on parle alors d'entreprise familiale<sup>1</sup> .

On parle aussi, d'entreprise familiale, lorsque le capital est entre les mains d'un ou plusieurs membres d'une même famille et qu'au moins un membre de cette même famille fait partie des dirigeants de la société.

Ainsi, on parle d'entreprise familiale, lorsque le capital est entre les mains d'un ou plusieurs membres d'une même famille et qu'au moins un nombre de la famille fait partir du conseil d'administration<sup>2</sup>

Elle présente alors une caractéristique fondamentale ,quelle que soit la forme juridique adopter ,à savoir l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ,l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ,il y a imbrication entre les évènements familiaux et les évènements sociaux d'entreprise ,dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise .

### **B. Le modelé de trois cercles pour cerner tous les enjeux :**

L'entreprise familiale se définit habituellement comme une société privée qui appartient ou qui donne du travail à plus d'un membre d'une même famille.

L'entreprise familiale comme toute entreprise comprend au moins deux systèmes, soit les propriétaires et les exploitants, dans la presque totalité des entreprises privées, les systèmes de chevauchement pour donner le propriétaire exploitant, le croisement d'un troisième système, le système familial avec la propriété et l'exploitation de l'entreprise fait de celle-ci une entreprise familiale<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Johan Lambrechts et Fabrice Pirnay. **L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu, étude commandée par l'institut de l'entreprise familiale**, 2009. En ligne : <http://www.entreprise-familiale.com/l'entreprise-entre-individu-famille>. P12

<sup>2</sup> Ibid.P13

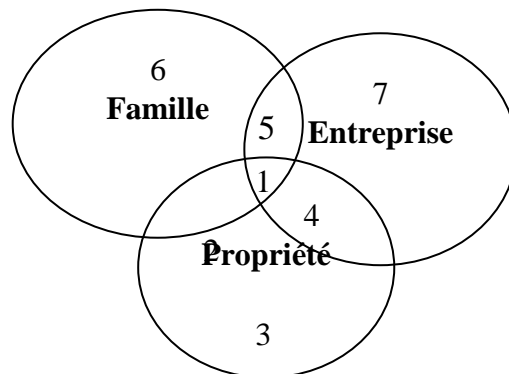
<sup>3</sup> <http://www.entreprise-familiale.com/planification-de-la-succession-d'une-entreprise>

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

Et comme les entreprises familiales amorceront bientôt une transition qui touchera à la fois leur gestion et leur propriété, il importe de comprendre l'incidence du chevauchement de ces systèmes sur la planification de la relève.

Donc les trois cercles, s'agisse d'une relève familiale, d'un relevé par les cadres et employés ou de la vente à un tiers, des décisions devront être prise, touchant trois sphères distinctes : la famille, l'entreprise, la propriété<sup>1</sup>.



L'interdépendance entre les trois entités devient plus évidente le lorsqu'on identifie les personnes à l'intérieur de chacun des cercles, on se rend compte rapidement que les trois cercles se chevauchement, et étroitement liés entrent en jeu dans l'entreprise familiale et l'influence sur toute décision qui la concerne, soit :

- Le système familial – les propriétaires, leurs frères et sœurs, leurs conjoints, leurs enfants le conjoint des enfants, les neveux et nièces
- Le propriétaire- toute personne qui détient des actions dans l'entreprise
- L'entreprise (gestionnaire) toute personne qui est une employée ou un gestionnaire de l'entreprise<sup>2</sup>.

Une personne peut s'occuper sept positions dans l'entreprise familiale<sup>3</sup> :

1. **Simple membre de la famille** : la personne qui occupe cette position a surtout à cœur l'harmonie familiale et le traitement juste et équitable de

---

<sup>1</sup><http://www.duevealareleve-entreprise-familiale-enjeux.com>

<sup>2</sup><http://www.entreprise-familiale.com/planification-de-la-succession-d'une-entreprise>

<sup>3</sup> IBID

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

tous les membres de la famille, donc la zone1, se situe les personnes à la fois membres de la famille, employées de l'entreprise et détentrices de titre de propriété.

2. **Simple propriétaire** : la personne qui occupe cette position à surtout à cœur le fondement du capital investir, sur le plan tant du revenu potentiel de l'entreprise, que de la plus-value globale de sa participation dans l'entreprise, donc à l'intersection famille-entreprise zone2, se trouvent des personnes à la fois membre de la famille et employées de l'entreprise, mais n'en ne possédant aucun titre de propriété à l'entreprise.
3. **Simple gestionnaire /employé** : la personne qui occupe cette position a surtout à cœur d'être mieux rémunérée et de faire avancer sa carrière au sien de l'entreprise.
4. **Membre de la famille et propriétaire** : la personne qui occupe cette position a à cœur l'harmonie familiale et l'équité envers tous les membres de la famille, surtout en ce qui concerne le rendement du capital investi dans l'entreprise.
5. **Propriétaire et gestionnaire /employé** : la personne qui occupe cette position a à cœur de faire croître l'entreprise, d'être mieux rémunérée et de faire avancer sa carrière au sien de l'entreprise, elle se soucie également des dividendes et de la plus –value de ses actions.
6. **Membre de la famille et gestionnaire /employées** : la personne qui occupe cette position a à cœur l'harmonie familiale, l'avancement de sa carrière et l'accroissement de sa rémunération.
7. **Membre de la famille propriétaire et gestionnaire/employées** : la personne qui occupe cette position est le propriétaire exploitant par excellence, bien que sa position lui offre la perspective la plus globale de l'entreprise ,lui permettant de comprendre l'intérêt de toutes les parties prenantes ,elle est sollicitée de toutes parts et peut avoir du mal à concilier les divers facteurs qui entrent dans les décisions importantes, il s'avéré parfois difficile de combler les trois besoins potentiels de cette personne

### 2. La compétitivité des PME familiale et capital social

Le capital social est l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie d'un réseau social avec eux. Ou simplement en étant connu d'eux et ayant une bonne réputation. de nombreuses définitions ont été proposées, mais elles ont tous comme point commun, que la bienveillance que les autres ont envers un acteur peut être une source de valeur. C'est-à-dire que les sources sociales inhérentes aux relations peuvent être utilisées à des fins économiques, ainsi les acteurs peuvent retirer des bénéfices de leurs appartenances à des réseaux sociaux<sup>1</sup>.

La notion de capital social recouvre la structure et le contenu des relations sociales d'un acteur. c'est-à-dire le réseau de relation, mais aussi le volume de capital de différente nature qu'il permet de mobiliser par procuration.

Le capital social est conçu comme l'ensemble des réseaux relationnels régis par des normes de confiance et de réciprocité, qui peuvent être mobilisés à des fins d'utilité sociale, ainsi, toutes les relations de type amical, ou familial, directes ou indirectes sont considérées comme étant du capital social<sup>2</sup>.

Le concept et l'intérêt du capital social ayant été présents, il est à présent possible de s'intéresser au cas particulier du capital social des entreprises familiales à l'existence d'une interpénétration forte entre le monde social de la famille et le monde économique concurrentielle des entreprises familiales, donc le concept de capital social permet de faire le lien et de comprendre les relations entre ces deux mondes éminemment inter relié.

La valeur explicite du capital social réside dans la mise en lumière d'ensemble des spécificités de la famille ou du réseau familial favorable à la gouvernance de l'entreprise, ainsi, l'efficacité de la prise de décision, la réputation de la famille et l'attention portée à la marque qui est généralement le nom de la famille

---

<sup>1</sup> DOUZONNET MALLAYE et YOGO THIERRY. **Capital social et survie des entreprises au Cameroun**, centre d'étude et de recherche en économie. Université de Yaoundé2 CAMERON. Juin 2012.en ligne : <http://www.capitalsocial.com>

<sup>2</sup> Jean-Luc ARREGL, Rodolphe Durand et Philippe VERY. **Origine du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales**. En ligne : <http://www.dmap.douphinemanagement.com>

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

,sont la résultante d'une interaction entre le capital social familial(réseau familial ) et l'entreprise<sup>1</sup>.

La famille est une structure sociale régie par des normes et habitudes conçues pour prendre soin des besoins de ses membres, dans ce sens, elle maintient une cohésion au sein du groupe, et gérer les conflits selon des normes fortement marquées par l'émotion et l'affection. Par ailleurs, le risque de marginalisation contraint chaque membre à s'insérer dans la dynamique de groupe et à mettre les intérêts de la famille au centre de ses préoccupations .de la sorte, la survie de l'entreprise est indissociable de la survie de la famille, c'est cette consubstantialité que semble donc donné aux entreprises familiales un avantage concurrentiel et compétitif et de fait une probabilité de survie plus élevée<sup>2</sup>

### **3. Le rôle de la famille propriétaire dans le processus décisionnelle :**

La structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision, et sur le choix et le comportement des dirigeants.

Habituellement, les PME au caractère familial influencé tous les étapes du processus décisionnel, donc la famille propriétaire de PDG jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des décisions, qui souvent visible, dans la majorité des entreprises contrôlées par la famille.

La famille propriétaire affecté la localisation du siège de l'entreprise, ainsi l'intégration de ces valeurs, cette dernière, ainsi que l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision.

Les décisions ne sont donc pas uniquement fondées que la logique commerciale, mais doivent s'adapter aux exigences de la famille propriétaire ,en effet , dans les PME au type familial ,la prise de décision est autoritaire et personnelle ,on montre que beaucoup d'autres reposent sur le management d'équipe ou s'impliquent les parents

---

<sup>1</sup> DOUZONNET MALLAY et YOGO THIERRY.OP.CIT.P.08

<sup>2</sup>IBID.P.09

## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

,les enfants , et les cousins ,d'une manière égalitaire-même s'il subsiste un membre de la famille dominant la prise de décision<sup>1</sup>.

Pour comprendre le processus décisionnel en PME, il nous faut ainsi regarder et comprendre la vision du dirigeant et en particulière les objectifs personnels sous-jacents. On remarque que les décisions sont influencées par des éléments qui le caractérisent en tant qu'individu, ses expériences passées, sa culture, mais aussi ses valeurs. En effet, il semble que l'on ne puisse détacher les valeurs personnelles du dirigeant des décisions qu'il prend<sup>2</sup>.

D'une manière générale, dans le cadre des PME familiales, les interactions entre la famille et l'entreprise sont importantes.la famille peut notamment influences les orientations décisionnelles, montre bien que les dirigeants de PME familiale, n'est pas seuls lorsqu'il prend des décisions, parce que la famille propriétaire avec ses valeurs et sa culture intervenir dans le processus décisionnel.

---

<sup>1</sup> SAMI BASLY. Propriété, **décision et stratégie de l'entreprise familiale, une analyse théorique** .en ligne : <http://www.décision-dans-l'entreprise.com/décision-stratégie-entreprise-familiale>

<sup>2</sup> Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : **quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ?** CIFEPME : congrès international francophone en entrepreneurial et PME. Institut de recherche sur les PME -université du QUEBEC à trois rivières. En ligne : <http://www.lesvaleurspersonnellesdul'individudanslaPME.com>

### **4. Les acteurs influents le processus décisionnel dans une PME au caractère familiale :**

Les PME aux caractères familiaux ,doivent pouvoir gérer efficacement deux ensembles de relation ,il s'agit d'abord des relations entre les membres de la famille propriétaires, ensuite ,des relations entre ces dernières et les dirigeants professionnels ,le cas échéant, schématiquement, les acteurs influents dans le processus décisionnel des firmes famille ,peuvent être soit des acteurs internes ,soit des acteurs externes .

Les acteurs influents internes ne sont pas uniquement les dirigeants membre de la famille ,il s'agit aussi des membres de la famille propriétaires, mais non actif l'implication de la famille entraine une situation paradoxale, d'une part, les membres de la famille propriétaire partagent des valeurs et des normes qui forment leur personnalité ,et leurs comportements ,d'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents ,ils exercent donc une influence multilatérale sur le processus décisionnel ,plus spécifiquement l'intensité de cette influence dépend de l'étape du processus de prise des décisions, elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus ,de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale<sup>1</sup>.

En général l'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le maniement.

L'influence extérieure est due, en premier lieu à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels, en suite, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieurs, des membres extérieurs siègent au conseil d'administration ou de membre du conseil de surveillance (conseil consultatif), dans cet esprit la prise de décision, au sien d'une PME au caractère familiale, est influencée par les mécanismes de pouvoir formels et informels, et l'utilisation des éléments structurels dans le pouvoir

---

<sup>1</sup> SAMI BASLY.OP, CIT.P.20



## Chapitre III : les origines du pouvoir décisionnels dans la PME algérienne

---

( le conseil d'administration, la direction ) pour la prise de décision dans la PME au type familiale reste cependant rare.<sup>1</sup>

### **5. La réalité des conflits dans la PME au caractère familiale :**

Les PME en générale rencontre des conflits différent et parmi les conflits les plus souvent trouvés dans les PME ,ces des conflits a l'origine familiale ,la réalité est que ,souvent une famille n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes, il est très fréquent, en effet ,qu'aient lieu au sien de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante, ils mettent enjeu des membres de la famille ,d'une même génération ,de génération différente ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs<sup>2</sup>.

Les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information, le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître de plus en plus, les membres de la famille seraient donc intéressés pour la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit, il est logique, en effet que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de plus en plus difficile, et l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision.

Un décalage entre les intérêts de la principale et de l'agent, la dispersion de la propriétaire au sien des PME familiale, conduite à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigeant l'entreprise

---

<sup>1</sup> IBID.P.21

<sup>2</sup> IBID.P.23

## *Partie pratique*

*Chapitre IV*  
*La présentation de l'organisme*  
*d'accueil*

**Section 01** : Généralité sur l'entreprise RAMDY**1. Historique :**

La SAEL RAMDY FROMAGERIE, a été créée le 01/01/1983.elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus.

Le 15 octobre2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts.Depuis, l'activité de la laiterie Djurdjura s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtesmolles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone industrielle TAHARACHAT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromages fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant, dont une nouvelle condition de 220 portions/mn et une ligne complète du fromage en blocs (barres).

En juin 2004, l& SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJUDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY »

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et de crèmes desserts.

Pour une surveillance constante de la qualité du produit et pour une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

Des techniciens qualifiés veillent, sans relâche, au respect des conditions d'hygiène et au maintien de la qualité du produit.

**2. Situation géographique :**

L'entreprise RAMDY est implantée à AKBOU dans la zone d'activité industrielle de TAHARCHAT d' AKBOU, dans la willaya de BEJAIA, avec un véritable carrefour économique de Bejaia ,de quelque 50 unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion , à 02 km d'une grande agglomération, à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée ;à 60 km de Bejaia, chef leu de la région et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international, a170 KM à l'est de la capitale Alger .

**3. Le domaine d'activité :**

L'entreprise RAMDY est spécialisée dans la production des produits agroalimentaires laitiers (lait, fromage, yaourt, camembert).

**Section 02** : Présentation de l'organigramme de l'entreprise d'accueil.

**1. Organisation et fonctionnement de l'organisme :**

Comme chaque entreprise RAMDY est organisée est structure selon un organigramme préalable par la direction générale a fin de rependre aux exigences est aux objectifs ou préalables :

**1) La direction générale (PDG) :**

Ce poste déterminé pour un meilleur pilotage de l'entreprise.

**2) Qualité et développement :**

Sont chargée de l'ensemble des activités comme :

- a. La stratégie de développement de l'entreprise
- b. Étudier la qualité de production.

**3) Direction des financiers et comptabilité :**

- a. Gestion des financiers
- b. Comptabilité.

La gestion financiers et compatibilité peut se divisé a trois :

- ✓ Finance.
- ✓ Comptabilité GLE.
- ✓ Comptabilité analytique

**4) Direction des ressources humaines :**

Est un ensemble de pratique pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines (l'ensemble des collaborateurs employés ,cadre ,ou d'autre) assurant l'activité de l'entreprise ou l'organisation qui les emploient

Son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecte l'organigramme de l'entreprise

La gestion de ressources humaines peut se diviser en trois :

- a. Gestion& paie
- b. Hygiène& sécurité.
- c. Parc roulant.

➤ **Le bureau de ressources humaines :**

Ce bureau est chargé de prévoir d'organiser et d'exécuter les actions liées à la gestion des ressources humaines comme :

- a. L'élaboration de plan de formation
- b. Mettre en œuvre la politique de gestion des ressources humaines
- c. Reprendre en qualité et en quantité ou besoins de l'entreprise en matière de recrutement est ce compose de ;
  - **La responsable de formation** : ce responsable est chargé de réaliser et évaluer les actions de formation, élaborer le bien de formation
  - **Le responsable de la gestion administrative** : il a chargé de gérer et suivre les dossiers du personnel ;
- d. Préparer et renouveler les contrats de travail et les différentes décisions.
- e. Tenir les registres légaux (congé et registre des mouvements entrés/sorties)
- f. Suivre le pointage quotidien.
- g. Prendre aux dispositions nécessaires pour faire respecter la discipline.
- h. Déclarer les mouvements (entrée/sortie) à la CNS ;
- i. Déclarer les accidents de travail.
- j. Établir les attestations de Salaire.

En cas de nécessité l'agent est appelé à effectuer d'autre tâche :

- A. Chargé dotation et motivation.
- B. Chargé de déclarer le nouveau recours ou pré de la CNS.
- C. Chargé de suivre le candidat jusqu'à son intégration dans l'entreprise.

Après la déclaration de recrutement à l'entreprise, les candidats déposent leurs dossiers au sein de ce bureau de recrutement, afin de passer leur teste de connaissances, et cela pour choisir les candidats.

C'est un processus de développement des compétences, et bien sûr le suivi est continu jusqu'à l'intégration de candidat dans l'entreprise.

**5) Direction commerciale :**

Sont chargée de l'ensemble des activités comme :

- a. Le vent
- b. Facturation
- c. La livraison
- d. L'exposition (foire)

**6) Direction d'approvisionnement :**

- a. Les achats locaux et extérieurs.
- b. Protection des fournisseurs et marchandises.
- c. Gestion des stocks.

**7) Direction technique de production :**

Est chargée par les activités suivent :

- a. Étude et conceptions des produits.
- b. Maintenances des outils de production.

Cette direction peut diviser à quatre :

Électromécanique

- ✓ Atelier électricités.
- ✓ Atelier soudure.
- ✓ Travaux neufs.

**8) Direction de la production :**

Chargé par des activités de production en peut se diviser par quatre :

- a. Encadrement production.
- b. Atelier fromage portion.
- c. Atelier fromage en barre.
- d. Atelier yaourt.



## 2. Le personnel de l'entreprise :

L'entreprise RAMDY a un ensemble de personnel qui égale à 292 et le tableau ci-dessous montre la répartition de personnel selon les catégories socioprofessionnelles.

**Tableau n°1** : répartition de personnel.

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'effectifs
Cadre	11
Maitrise	42
Exécution	227
Total	292

Source<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise RAMDY.

*Chapitre V*  
*Analyse et interprétation des données*

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation des données concernant les trois hypothèses de la recherche.

### 1. Analyse des données personnelles :

Les caractéristiques personnelles et professionnelles de la population étudiée :

#### 1) Les données socioprofessionnelles

Dans cette analyse, nous allons présenter les différentes caractéristiques personnelles et professionnelles des enquêtés travers des tableaux :

**Tableau n°01** : la répartition des éléments de notre échantillon selon le sexe.

Sexe	F	%
<b>Féminin</b>	26	37,14
<b>Masculin</b>	44	62,85
<b>Total</b>	70	100

Le tableau ci-dessus montre que la tendance générale est représentée par 62,85% du sexe masculin, une présence relativement faible du sexe féminin avec un pourcentage de 37,14% de l'échantillon, le taux du sexe masculin est élevé par rapport au sexe féminin, cela s'explique d'une part, par la nature du travail de l'entreprise RAMDY, car pour répondre aux exigences des postes du travail dans la production des produits laitiers (Yaourt, Fromage, Lait) qui demandent fortement une main d'œuvre masculine pour l'engagement physique, d'autre part, nous remarquons le recours de l'entreprise RAMDY aux diplômés et aux formations dominées et spécialisées seulement par le sexe masculin (Techniciens supérieurs, Mécanicien, Soudeurs .....etc.), Et la majorité des femmes de RAMDY travaillent dans l'administration, C'est-à-dire « l'adéquation » entre « la nature du travail » et « la main d'œuvre ».

**Tableau N°02** : la répartition des éléments de notre échantillon selon les catégories d'âge

<b>Les catégories d'âge</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage(%)</b>
<b>[20-30]</b>	45	64,28
<b>[30-40]</b>	17	24,28
<b>[40-50]</b>	07	10
<b>50 et plus</b>	01	1,42
<b>Total</b>	70	100

À travers le tableau N°02, nous remarquons que la tranche d'âge qui est [20-30] représente le plus grand pourcentage qui est de 64,28% de notre échantillon, suivi de 24,28%, de ceux qui ont l'âge entre [30-40], ensuite 10% qui représente la tranche [40-50] enfin, la tranche de 50 représente un taux inférieur de 1,42%.

Nous remarquons que la domination de la catégorie [20-30], est moins âgée, que nous pouvons expliquer d'une part, par la politique de recrutement de l'entreprise RAMDY, qui travaille en collaboration avec des partenaires extérieurs comme l'ANEM, c'est dans le but de recruter et embaucher des jeunes diplômés avec des nouvelles spécialités universitaires, donc nous pouvons dire que RAMDY, est une entreprise qui donne la chance aux salariés ayant juste la formation initiale dans le but d'avoir l'expérience professionnelle, d'une autre part, la majorité des postes du travail offert par RAMDY, sont dans les ateliers de production qui exigent la force physique, et une main-d'œuvre jeune pour supporter les conditions du travail à la chaîne, en suite, ce qui concerne la deuxième catégorie d'âge s'explique par les travailleurs qui sont très actifs et qualifiés, parce que ayant déjà une formation, ou ils ont bénéficié d'une promotion, donc celle qu'elle possède une expérience professionnelle adéquate, nous trouvons aussi que la majorité de ceux qui constituent cette catégorie d'âge travaille dans l'administration, vu les échelons du travail.

**Tableau n°03** : la répartition des enquêtes selon le niveau d'instructions

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Effectif</b>	<b>pourcentage (%)</b>
<b>Primaire</b>	00	00
<b>Moyenne</b>	03	4,28
<b>Lycée</b>	20	28,57
<b>Universitaire</b>	47	67,14
<b>Total</b>	70	100

Le tableau N°03, indique que la majorité écrasante des enquêtés ayant un niveau universitaire avec un pourcentage 67,14%, suivi par un pourcentage de 28,57% qui présente la catégorie de ceux qui ont le niveau lycienne, enfin ; nous relevons une tendance très faible avec un pourcentage de 4,28% pour la catégorie de ceux qu'ont le niveau d'instruction moyenne.

À partir de ces données, la domination des universitaires nous pouvons l'expliquer par leur qualification et leur rôle important dans l'amélioration de l'entreprise, ainsi que, leur savoir-faire et la manipulation des nouvelles technologies qui sont exploitées surement dans l'entreprise RAMDY, à la satisfaction et l'atteinte de ses besoins sur le plan des ressources humaines.

Donc, RAMDY donne l'importance à la formation universitaire parce qu'elle a plus des connaissances et de savoir-faire qui permettent d'occuper des postes au niveau de l'entreprise, cette catégorie est capable de gérer les techniques et les organisations qui sont introduites dans l'entreprise par les responsables.

Enfin, les deux autres catégories du niveau d'instruction moyennes et lycéens qu'ont un pourcentage très inférieur, nous pouvons l'expliquer par d'autre type de diplômes de CFPA, et la nature des postes du travail n'exigent pas la qualification, ce

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données

sont des tâches qui appartiennent au niveau d'exécution, au ils exercent des tâches répétitives, surtout dans les ateliers de production.

**Tableau n°04** : la répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle

<b>La catégorie</b>		
<b>Professionnelle</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Agents de maîtrise</b>	35	50%
<b>Agents d'exécution</b>	24	34,28%
<b>Cadre</b>	11	15,71%
<b>Total</b>	70	100%

Le tableau N°04 indique que le nombre important des interrogés sont des agents de maîtrise avec une tendance générale de 50%, suivi par 34,28% présenté par la catégorie d'exécution, enfin, avec un pourcentage très faible de 15,71% présenté par la catégorie-cadre.

À partir de ces données, la domination des agents de maîtrise s'explique d'une part, par les capacités et les qualifications de cette catégorie professionnelles de donner des réponses claires à notre questionnaire, d'une autre part, la continuité de l'entreprise RAMDY, basée principalement sur les bonnes orientations sont données par les agents de maîtrise ou les agents d'exécutions dans le processus de production. Ces derniers représentent un pourcentage considérable parmi nos enquêtés, malgré l'incapacité et le niveau d'instruction qui caractérisent les agents d'exécutions de l'entreprise RAMDY pour répondre à notre questionnaire, mais leurs opinions sur le pouvoir décisionnel est très important.

Enfin, la tendance faible est présentée par les cadres, elle s'explique par le nombre inférieur de cette catégorie professionnelle.

**Section 1 :** la nature du pouvoir décisionnel au sein d'une moyenne entreprise algérienne.

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation des données concernant la première l'hypothèse de recherche, en l'occurrence : « **la nature du pouvoir décisionnel au sein d'une PME résulte une gestion autocratique** »

Dans cette hypothèse, nous nous appuyons sur les aspects suivants :

- La relation entre la direction de l'entreprise et la centralisation du pouvoir des décisions.
- La relation entre la direction de l'entreprise et l'origine du pouvoir décisionnel.
- La relation entre la centralisation du pouvoir des décisions et le mode de commandement.
- La relation entre le pouvoir et ses origines
- La relation entre les origines du pouvoir et les décisions les plus impératives.
- La relation entre les types de commandement et les capacités de gérer l'entreprise individuellement par le supérieur hiérarchique.
- La relation entre la direction et la marge d'intervention.
- La relation entre la direction et les décisions les plus impératives.



**Tableau N°5** : la relation entre le caractère familiale de l'entreprise et la centralisation de pouvoir décisionnel

Caractère familial de l'entreprise  La centralisation du pouvoir décisionnel	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Fondateur-proprétaire	26	56,52	20	43,47%	46	100%
Associé par argent	00	0%	00	0%	00	0%
Famille propriétaire	14	53,84%	12	46,15%	26	100%
Total	40	55,55%	32	44,44%	72	100%

Ce tableau nous montre le rapport entre le caractère familial de l'entreprise et la centralisation du pouvoir des décisions, autrement dit, est-ce que la centralisation du pouvoir des décisions résulte d'un caractère familial de l'entreprise RAMDY.

Dans ce tableau nous remarquons que, la majorité écrasante de notre échantillon confirme par un « **OUI** » le caractère familial de l'entreprise avec un pourcentage de 55,55%, par contre nous relevons une tendance de 44,44% pour ceux qui ont répondu avec un « **NON** » le caractère familial de l'entreprise.

Cependant, le rapport de ces variables entre le caractère familial de l'entreprise et la centralisation du pouvoir décisionnel, nous constatons qu'un taux de 56,52% pour ceux qui considèrent la centralisation du pouvoir des décisions dans les mains de supérieur hiérarchique autant que fondateur propriétaire, dans la même généralité nous relevons un taux de 53,84% des enquêtés, considère la centralisation du pouvoir des

décisions est résulté d'une nécessité familiale ,tandis que nous relevons un taux de 46,15% de ceux qui ne considèrent pas la famille propriétaire comme une source de la centralisation du pouvoir des décisions .

C'est quasiment la totalité des enquêtés qui considèrent la centralisation du pouvoir des décisions est dû à la personnalité de PDG autant que fondateur-propriétaire, nous l'expliquons par la légitimité(le statut normatif) autant que fondateur et le seul représentant de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY. Donc le PDG autant que fondateurs-propriétaire occupe une position de « pouvoir absolu » et qu'il peut mettre en œuvre et faire ce qu'il veut faire, le PDG en tant que centre nerveux de l'organisation, il détient une position privilégiée, aussi par rapport au pouvoir des décisions, sa position au sommet de la hiérarchie lui permet de prendre toutes les décisions toute seule.

Cependant, dans la même généralité nous relevons des résultats approximativement adéquates, des enquêtés qui considèrent la centralisation du pouvoir des décisions est due à la famille propriétaire, que nous pouvons expliquer par « l'appellation familiale » de l'entreprise RAMDY qui contient le prénom des grands-parents (RAMDANE et YAMINA) de PDG de l'entreprise YOUSSEF BATOUCHE ,d'une autre part ,la nature de la société algérienne qui engendre l'intervention des membres de la famille propriétaire dans la gestion en terme de solidarité mécanique, c'est-à-dire une organisation hiérarchique est de type patriarcal ou le manager est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission aux membres de la famille (père, grand-père ,frère.....etc.)

La concentration du pouvoir autour de la personne dirigeant propriétaire et l'intervention des membres de sa famille dans la mise en œuvre de la gestion globale de l'entreprise RAMDY, donne lieu à la centralisation du pouvoir des décisions.

**Tableau n°6** : la relation entre la direction de l'entreprise et les origines de pouvoir décisionnel

La direction de l'entreprise L'origine du Pouvoir décisionnel	PDG	DG	Total
Nécessité familiale	4 36.36%	7 63.63%	11 9.32%
Poste occupé	23 71.87%	9 28.12%	32 27.11%
L'expérience	25 65.78%	13 34.21%	38 32.20%
La qualification	21 56.75%	16 43.24%	37 31.35%
Total	73 61.86%	45 38.13%	118* 100%

118\* multi réponses

Ce tableau montre la relation entre la direction de l'entreprise et les origines du pouvoir décisionnel, d'après nos constatations, la majorité des enquêtés confirment qu'est à la tête de la direction, il y'a un président-directeur général(PDG) avec une tendance de 61,86%, par contre, on relève un taux de 38,13% qui ont choisi le directeur général(DG).

Nous remarquons que, un taux plus élevé pour le poste occupé comme origine du pouvoir décisionnel de PDG avec un pourcentage de 71,87%, tandis que nous relevons un taux de 65,78% pour ceux qui considèrent l'origine du pouvoir décisionnel de PDG revient aux expériences acquises,

Ainsi que nous relevons un pourcentage écrasant de la majorité qui a choisi la nécessité familiale comme origine du pouvoir décisionnel de directeur général(DG) de l'entreprise RAMDY.

Il ressort que la majorité des enquêtés considèrent que le poste occupé comme origine du pouvoir décisionnel de PDG, nous pouvons expliquer par un facteur psychologique, l'image glorifiée du PDG, et son statut occupé en tant que président-directeur général, dans la même généralité nous relevons des enquêtés qui

considèrent l'expérience et la qualification comme origine du pouvoir des décisions de PDG de l'entreprise RAMDY, cela nous pouvons expliquer par la compétence de PDG, qui lui permet de gérer convenablement tout le fonctionnement de l'entreprise, et d'assurer la continuité et la compétitivité, c'est le cas actuel pour l'entreprise RAMDY, qui occupe une position très importante dans le marché national.

Cependant , la majorité des enquêtés qui considèrent la nécessité familiale comme origine du pouvoir des décisions de DG, nous pouvons expliquer par la méconnaissance et l'ignorance des travailleurs de tout ce qui concerne les origines et la nature de la hiérarchie, cette constatation est confirmée par une réponse d'un agent d'exécution (agent des machines polyvalent ) « **je ne connais pas le PDG , et je n'ai aucun contact avec l'administration sauf le service-personnel ,pour moi celui le gérant de l'entreprise et celui qui prend toutes les décisions** »

**Tableau N°07** : la relation entre la catégorie professionnelle et le mode de gestion de l'entreprise.

le Mode de gestion La Catégorie professionnelle	Oui	Non	Total
Cadre	08 72,72%	03 27,27%	11 15,71%
agent maitrise	15 42,85%	20 57,14%	35 50%
Agent d'exécution	07 29,16%	17 70,83%	24 34,28%
Total	30 42,85%	40 57,14%	70 100%

Dans ce tableau on présente le rapport entre l'accord avec le mode de gestion suivi dans l'entreprise et la catégorie professionnelle, nous constatons que la majorité de notre échantillon confirme par «**NON**» avec une tendance de 57,14%, tandis que nous trouvons un pourcentage de 42,85% de notre échantillon qui sont d'accord avec le mode de gestion suivi par l'entreprise.

nous relevons un pourcentage très élevé de 70,83% des agents d'exécutions qui ne sont pas d'accord avec le mode de gestion suivi par l'entreprise, suivit par les agents de maitrise avec un pourcentage très important de 57,14%, par contre nous trouvons l'accord de la catégorie-cadre avec le mode de gestion suivi par l'entreprise par un pourcentage de 72,72%.

Le refus majoritaire pour le mode de gestion de l'entreprise RAMDY, par ses agents d'exécutions, nous pouvons expliquer par le manque d'une politique de communication interne de l'entreprise entre le haut et le bas de la hiérarchie, ainsi que, l'absence de la liberté d'expression, cette constatation est confirmée par la déclaration d'un agent d'exécution (Technicien supérieur des machines) «**j'ai huit ans que je travaille ici dans la production comme technicien supérieur des machines ,durant ces années , rien n'est changé , je suis toujours dans la même position avec le même salaire, malgré huit ans d'expérience ,et l'administration ne prend jamais en considération tout ça**» ,ainsi ,dans la même généralité on

trouve un désaccord important pour les agents de maîtrise ,qu'on peut l'expliquer par la rigidité du système de l'entreprise RAMDY, par rapport aux attentes de sa main d'œuvre.

Cependant, l'accord majoritaire de la catégorie cadre avec le mode de gestion s'explique par la nature et le rôle des postes de cette catégorie qui sert à la mise en application des décisions de la hiérarchie, elle représente l'administration et le règlement de l'entreprise.

**Tableau N°08** : la relation entre la marge d'intervention et le niveau d'instruction

Niveau D'instruction \ Marge D'intervention	Primaire	moyenne	Lycée	Universitaire	Total
Très importante	00 00	03 5,45%	15	37 67,27	55 78,57%
Importante	00	00 00%	05	07 58,33	12 17,14%
Moins importante	00 00%	00 00%	00 00%	02 100%	02 2,85%
Faible	00 00%	00 00%	00 00%	01 100%	01 1,42%
Total	00 00%	03 4,28%	20 28,57%	47 67,14%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre le niveau d'instruction et la marge d'intervention dans le processus décisionnel, nous constatons que la majorité des enquêtés confirme pour la marge d'intervention des universitaires dans le processus décisionnel avec une tendance de 67,14%, suivi par une tendance faible de 28,57% pour la marge d'intervention des lyciennes.

Nous remarquons un taux très élevé de 67,27% pour ceux qui considèrent la marge d'intervention des universitaires est très importante dans le processus de prise des décisions, suivi avec un pourcentage de 41,66% de ceux qui considèrent l'intervention des lyciennes est importante.

La majorité écrasante des enquêtés qui considèrent la marge d'intervention des universitaires est très importante, nous pouvons expliquer par les exigences des postes de travail offerts par les entreprises modernes qui demandent une haute connaissance et bonne qualification de la main-d'œuvre pour s'adapter, et manipuler les nouvelles technologies, d'une autre part, avec les compétences qui caractérisent la catégorie universitaire, permet à elle d'occuper des postes de responsabilité et d'avoir par sa responsabilité une marge d'intervention dans le processus décisionnel et même

il peut exercer une influence de pouvoir sur l'entreprise, cette constatation est confirmée par la déclaration d'un ingénieur( techno- mécanique) :« **avec toute sincérité, j'ai exercé une certaine influence sur l'administration de l'entreprise dans les décisions qui concerne ma tâche ,et ce n'est pas pareille pour les autres, mais moi autant que le seul ingénieur , j'ai ce pouvoir sur l'entreprise ,elle n'a pas le choix »**

Cependant, la faible marge d'intervention des autres catégories dans le processus décisionnel, s'explique par la méconnaissance et l'incompétence de cette catégorie d'intervenir dans le processus décisionnel, la majorité sont des salariés qui travaillent à la chaîne.



**Tableau°09** : la relation entre la centralisation de pouvoir décisionnel et les types de commandement.

Type de commandement Centralisation de pouvoir	Autocratique	Démocratique	Participatif	Total
Fondateur-propriétaire	10 16,94%	25 42,37%	24 40,67%	59 64,83%
Associé par argent	00 00%	00 00%	00 00%	00 00%
Famille propriétaire	02 6,25%	18 56,25%	12 37,5%	32 35,16%
Total	12 13,18%	43 47,25%	36 39,56%	91* 100%

\*multi réponse

Ce tableau nous montre le rapport entre le mode de gestion et la centralisation du pouvoir des décisions, nous remarquons une tendance importante de 47,25% des enquêtés qui confirment le type démocratique comme mode de gestion suivi dans l'entreprise, suivi par un pourcentage de 39,56% pour la participation, enfin avec un pourcentage très faible de 13,18% pour l'autocratie.

Le rapport entre ces variables, le type de commandement et la centralisation du pouvoir des décisions, nous constatons que, un taux élevé de ceux qui considèrent la centralisation du pouvoir des décisions dans le mode de gestion démocratique du à l'influence de la famille propriétaire avec un pourcentage de 56,25%, suivi dans la même généralité qui considèrent la centralisation du pouvoir revient au fondateur propriétaire avec un pourcentage de 42,37%, sont les mêmes causes présentées par les enquêtés qui choisissent le mode de gestion participative avec un pourcentage de 40,67% pour la centralisation de pouvoir dans les mains de chef de l'entreprise autant que fondateur propriété.

Selon les résultats nous pouvons déduire une proximité adéquate des enquêtés qui considèrent le mode démocratique et participatif comme mode propre à l'entreprise RAMDY. ce qu'on peut l'expliquer par la participation au pouvoir des

décisions par le bas de la hiérarchie, c'est-à-dire une flexibilité du pouvoir ,parce qu'au sein de l'entreprise RAMDY, les décisions se prennent au niveau de Conseil administratif, qu'est conçu par des responsables et les chefs des services, nous constatons une division du travail et le respect des prérogatives de chaque service ,aussi, il y'a un respect du règlement et des textes qui gèrent l'entreprise , mais il y'a une centralisation du pouvoir dans la mains de PDG autant que fondateur propriétaire, et le conseil administratif ne prend pas des décisions sans sa permission , donc une participation superficielle et la décision finale revient toujours au PDG, constatation est confirmée par la déclaration d'un comptable « **a chèque fois qu'on prépare des réunions pour faire une analyse générale du fonctionnement de l'entreprise ,et à la fin de chaque réunions on arrive à prendre une décision ,mais on ne peut pas aller à l'application directement, parce que la décision finale est prise toujours par le PDG ;ce dernière, prend dés fois en considération les opinions des membres du conseil administratif, et des fois il refus »**

En général on peut déduire que la gestion globale de l'entreprise RAMDY, s'effectue par deux opérations, la concertation ou la combinaison entre le mode démocratique et participatif, et l'autocratie dans le processus décisionnel.

**Tableau N°10** : la relation entre les types de commandement et la capacité de gérer l'entreprise individuellement par le supérieur hiérarchique.

Type de Commandement Gérer Individuellement L'entreprise	Autocratique	Démocratique	Participatif	Total
Oui	01 1,5%	25 62,5%	15 37,5%	41 46,59%
Non	10 21,27%	18 38,29%	19 40,42%	47 53,40%
Total	11 12,5%	43 48,86%	34 38,63%	88 100%

Ce tableau nous montre la relation entre le mode de gestion et la possibilité de gérer l'entreprise individuellement par le supérieur hiérarchique, selon les données présentées par le tableau ci-dessus, nous constatons une tendance importante de 48,86% des enquêtés confirment le mode de gestion démocratique, suivi par ceux qui confirment pour le mode participatif avec un pourcentage de 38,63%, enfin, nous relevons un taux très faible de 12,5% pour ceux qui ont choisi le mode de gestion autocratique.

Ces résultats, nous montrons que l'entreprise RAMDY combine entre le mode de gestion démocratique et participatif dans sa gestion globale, c'est-à-dire elle manifeste vers l'extérieur, l'entreprise RAMDY applique un mode démocratique et participatif qui reflètent une certaine flexibilité du pouvoir décisionnel vers le bas de la hiérarchie et la participation dans les orientations de l'entreprise, mais dans le terrain, on a constaté une face cachée de l'entreprise RAMDY dans sa gestion globale, qu'on peut expliquer par la centralisation du pouvoir dans le sommet de la hiérarchie (PDG qui décide) donnée lieu à une gestion personnalisée et autocratique dans le processus décisionnel.

Nous pouvons déduire que la réalité du pouvoir décisionnel est toujours cachée, et le PDG d'une manière ou d'une autre, gère individuellement l'entreprise, nous constatons l'existence d'une gestion autocratique latente d'un mode démocratique

participatif, pour éviter les revendications des salariés contre le mode de gestion de l'entreprise, ainsi cacher les points négatifs de la gestion adopté par l'entreprise, afin d'éviter la position de critique par les concurrents.

**Tableau N°11** : la relation entre les décisions les plus impératives et l'origine de pouvoir décisionnel.

Les décisions les plus impératives l'origine de pouvoir décisionnel	Stratégique	Tactique	Opérationnelle	Total
Nécessité familiale	10 52,63%	03 15,78%	06 31,57%	19 10%
Poste occupé	18 32,14%	17 30,35%	21 37,5%	56 29,47%
L'expérience	24 42,10%	14 24,56%	19 33,33%	57 30%
La qualification	27 46,55%	12 20,68%	19 32,75%	58 30,52%
Total	79 41,57%	46 24,21%	65 34,21%	190* 100%

\*multi réponse

Ce tableau nous présente le rapport entre les décisions les plus impératives et l'origine de pouvoir des décisions. Selon les données de ce tableau, nous pouvons constater, une tendance important des enquêtés qui considèrent les décisions stratégiques comme des décisions les plus impératives avec une tendance générale de 41,57%, suivi par une tendance de 34,21% pour les décisions opérationnelles, enfin, avec un pourcentage faible de 24,21% pour les décisions tactiques administratives.

Nous remarquons qu'un taux élevé de 52,36% de notre échantillon qui choisissent la nécessité familiale comme origine de l'impérativité des décisions stratégiques chez les supérieurs hiérarchiques, tandis que nous relevons un taux de 46,55% dans la même généralité qui explique l'impérative des décisions stratégiques par la qualification.

Ainsi que nous constatons un taux important de 37,5 % des enquêtés considèrent l'impérative des décisions opérationnelles par le poste occuper, enfin, avec un pourcentage de 30,35% pour ceux qui considèrent l'impérative des décisions tactiques administratives par le poste occuper.

D'après les résultats, « l'impérativité » des décisions stratégiques chez le supérieur hiérarchique par une nécessité familiale, s'explique par la nature de l'entreprise RAMDY qui sert d'occuper uniquement les objectifs de propriétaire lui-même, ainsi que les membres de sa famille ,d'une autre part ,nous pouvons expliquer aussi par l'importance et le rôle des décisions stratégiques dans la survie de l'entreprise ,puisqu'elle conditionne la manière dont l'entreprise va se positionner sur le marché et retirer le maximum des profits ,pour cela la famille propriétaire participe dans la prise des décisions stratégiques de l'entreprise RAMDY .

Ainsi « l'impérativité » des décisions opérationnelles par le poste occupé s'expliquer par la nature de ce type de décision qui est difficile à prendre à cause de son ampleur dans le fonctionnement de l'entreprise, précisément au ce qui concernent la production ,c'est-à-dire, l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif de l'entreprise RAMDY ,donc ce n'est pas tout le monde qui peut prendre ce genre des décisions sauf les spécialistes de domaine c'est-à-dire le poste occupé .

Enfin, l'impérativité des décisions tactiques administratives relative au poste occuper s'expliquer aussi par la nature de ses décisions, donc ce type de décision prises par les administrateurs, ainsi chaque responsable de service peut prendre des décisions administratives relatives seulement à son poste occupé , en générale ,les décisions tactiques relatives à la gestion des ressources de l'entreprise ,c'est-à-dire le développement de ces ressources et l'organisation générale de la mise en œuvre de ces richesses.

**Tableau N°12** : la relation entre le pouvoir de décision et ses origines.

Pouvoir de décision l'origine de pouvoir	La famille	Fondateur	PDG	DG	Conseils D'entreprise	P-D-P	TOTAL
Nécessité familiale	00 00%	03 12,5%	07 29,16%	05 20,83%	06 25%	03 12,5%	24 14,81%
Poste occupé	00 00%	04 11,11%	20 55,55%	03 8,33%	00 00%	09 25%	36 22,22%
L'expérience	00 00%	04 7,69%	34 65,38%	04 7,69%	07 13,46%	03 5,76%	52 32,09%
La qualification	00 00%	04 8%	30 60%	03 6%	08 16%	05 10%	50 30,86%
Total	00 00%	15 9,25%	91 56,17%	15 9,25%	21 12,96%	20 12,34%	162 100%

\*multi répons

Ce tableau nous montre la relation entre le pouvoir des décisions et ses origines, d'après les données nous pouvons constater que la moitié des enquêtés confirment que le PDG qui détient le pouvoir des décisions avec un taux de 56,17% ,est la deuxième moitié des enquêtés sont partagés par un taux de 12,96% pour le conseil administratif ,suivi par un pourcentage de 12,34 pour la participation des différentes parties ,nous relevons aussi un taux pareil de 9,25% pour le DG et le fondateur, enfin nous relevons un taux nul pour la famille

Nous remarquons que l'origine du pouvoir de PDG confirmé par 55,55% pour le poste occupé, suivi d'un taux de 25% pour la nécessité familiale comme origine du pouvoir de conseil administratif, nous relevons aussi un taux approximativement adéquat pour la famille comme origine du pouvoir de conseil administratif et la participation des différentes parties avec un taux de 20% et 20,83%.

D'après les données nous pouvons déduire que le pouvoir des décisions dans l'entreprise RAMDY détenu par le PDG d'une manier absolu, envoi de ce poste autant que président-directeur général de l'entreprise, ainsi la nature « privée » de l'entreprise qui revient à une propriété privée, en général le PDG possède le pouvoir

des décisions autant que fondateur-propriétaire de l'entreprise ,toutes les décisions concernant l'entreprise doivent être prises à son niveau et la participation des différentes parties dans la prise de décision est très limitée et superficielle, parce que la décision finale est toujours prise par le PDG.



**Tableau N°13** : la relation entre la direction et la marge d'intervention

La direction Marge D'intervention	P-DG	DG	Total
Très importante	34 61,81%	21 38,18%	55 78,57%
Importante	06 50%	06 50%	12 17,14%
moins importante	02 100%	00 00%	02 2,85%
Faible	01 100%	00 00%	01 1,42%
Total	43 61,42%	27 38,57%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre la direction de l'entreprise et la marge d'intervention dans le processus décisionnel, d'après les données présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés choisissent la marge d'intervention de président-directeur général dans le processus décisionnel avec une tendance de 61,42%, tandis que nous relevons une tendance de 38,57 % pour la marge d'intervention de directeur général de l'entreprise dans le processus décisionnel.

Nous remarquons, un taux très élevés de 61,81% de ceux qui considèrent la marge d'intervention de PDG et très importante dans le processus décisionnel .ainsi qu'on trouve une tendance de 50% pour ceux qui considèrent que la marge d'intervention de DG et important.

Nous remarquons à base de cette comparaison que la majorité des enquêtés pensent que la marge d'intervention de PDG et très importante, que nous pouvons expliquer par la nature de l'entreprise RAMDY, qui est une entreprise privée possédée par une propriété privée, le PDG autant que fondateur-propriétaire, il possède une marge d'intervention absolue dans le processus décisionnel, et l'entreprise RAMDY ne peut pas prendre des décisions sans la permission de PDG, cette constatations est confirmée par la déclaration de la majorité des enquêtés avec un mot en kabyle « **dakhamisse** »,c'est-à-dire c'est sa maison

Cependant, la marge d'intervention de DG dans le processus décisionnel, et valorisé importante par la majorité des enquêtés avec un degré « importante », nous

pouvons expliquer par le poste ainsi que le statut de directeur général de l'entreprise, qui occupe le deuxième poste des responsabilités dans la hiérarchie de l'entreprise après le PDG, une fois le PDG est absent le directeur général s'occupe des affaires de l'entreprise, ainsi que la prise des décisions ; et généralement, le PDG s'abstient dans l'entreprise, parce qu'il exerce son pouvoir à travers le DG, cette constatation est confirmée par une déclaration de la majorité des agents d'exécution « **je connais pas le PDG ; la seule personne que je connais comme patron, et je reçois de ça part les décisions c'est le directeur général monsieur ATHMANI** »

**Tableau N°14** : la relation entre les types de commandement et la compétitivité de l'entreprise.

Type de Commandement \ Compétitivité de l'entreprise	Autocratique	Démocratique	Participatif	Total
OUI	07 11,11 %	32 50,79%	24 38,09%	63 73,25%
NON	05 21,73%	10 43,47%	08 34,78%	23 26,74%
Total	12 13,95%	42 48,83%	32 37,20%	86 100 %

\*multi réponses.

Ce tableau nous montre la relation entre les types de commandements et la compétitivité de l'entreprise, d'après les données du tableau ci-dessus nous relevons une tendance importante de 48,83% de ceux qui ont confirmé le mode démocratique pour assurer la compétitivité de l'entreprise, suivi avec un pourcentage approximativement adéquat de 37,20% pour ceux qui ont confirmé le mode participatif pour assurer la compétitivité de l'entreprise, enfin avec un pourcentage très faible de 13,95% pour le mode autocratique.

Nous constatons que, la majorité confirme par un « **OUI** » avec une tendance de 50,79% pour la démocratie afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise, et dans la même généralité nous relevons un pourcentage encore important de 38,09% pour la compétitive dans le mode participatif, enfin, un pourcentage de 21,73 % de ceux qui confirment par un « **NON** » à la compétitive dans le mode autocratique

D'après les résultats obtenus nous pouvons déduire que la compétitive de l'entreprise assure dans le mode des gestions basé sur la démocratie et la participation, ce que nous pouvons expliquer par la nature de ces modes qui permettent la liberté de la communication et le partage des idées, c'est-à-dire dans ces deux modes de gestion on peut intervenir et donner des informations importantes qui peuvent contribuer

dans l'amélioration et le développement de l'entreprise, parce que cette dernière prend en considération les initiatives des employés et les différentes opinions, cet avantage se trouve seulement dans le mode démocratique et participatif, d'une autre part, avec ces modes de gestion l'entreprise ouvre un champ de changement des connaissances et de nouvelles technologies entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise, qui permet à l'entreprise de suivre, les nouvelles technologies, afin d'assurer sa compétitivité et sa position dans le marché, surtout, en ce qui concerne la qualité de produit, autant que RAMDY est une entreprise de productions, il faut donc produire un produit de qualité pour assurer sa position dans le marché et assurer une véritable compétitivité.

**Tableau N°15:** la relation entre la direction et les décisions les plus impératives.

La direction Décision Plus Impérative	P-DG	DG	Total
Stratégique	36 78,26%	10 21,73%	46 42,99%
Tactique	18 69,23%	08 30,76%	26 24,29%
Opérationnel	24 68,57%	11 31,42%	35 32,71%
Total	78 72,89 %	29 27,10%	107* 100%

\*multi réponse

Ce tableau nous montre la relation entre la direction de l'entreprise et les décisions les plus impératives, nous constatons selon les données présentées par le tableau ci-dessus, la majorité écrasante des enquêtés confirment que les décisions et plus impérative chez le PDG avec une tendance générale de 72,89%, suivit par une tendance faible de 27,10% pour le DG.

Nous remarquons un taux très élevé de 78,26% pour les décisions stratégiques comme des décisions plus impératives chez le PDG, dans la même généralité nous remarquons un taux approximativement adéquat pour les décisions tactiques avec un pourcentage de 69,23%, et pour les décisions opérationnelles, nous relevons un taux aussi important de 68,57% chez le PDG, tandis que nous relevons un pourcentage de 31,41% pour l'impérative des décisions opérationnelles chez le DG.

Selon les résultats obtenus, nous pouvons déduire que les différents types de décision sont plus impératifs chez le PDG, soit stratégiques, tactiques, ou opérationnels, ce qu'on peut expliquer, que le PDG est « omniscient » de ce qui se passe à l'entreprise, d'une autre part, la centralisation du pouvoir des décisions dans ses mains autant que présidence directeurs générale permet d'être au courant de toutes les décisions prises au niveau de l'entreprise.

Cependant, le taux faible enregistré pour le DG ne signifie pas sa faible responsabilité dans l'entreprise, mais s'explique par la domination et la centralisation du pouvoir décisionnel par le fondateur-propriétaire, ainsi que, le DG présente l'image

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données

de PDG et sert à appliquer ses décisions et ses ordres, donc on peut dire que le rôle de DG montre dans le cas d'absence de PDG.

**Section 2 :** l'apport de l'intervention des membres de la famille propriétaire dans le processus décisionnel et la compétitivité de l'entreprise RAMDY.

Dans cette section, nous allons procéder à l'analyse et à l'interprétation des données concernant la deuxième hypothèse de notre recherche, en l'occurrence : « l'intervention des membres de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY constitue une lacune pour la compétitivité de l'entreprise »

Dans cette hypothèse, nous nous appuyons sur les aspects suivants :

- La relation entre l'influence de la famille propriétaire et l'obéissance de supérieur hiérarchique a cette influence dans le processus décisionnel.
- La relation entre l'intervention de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.
- La relation entre l'influence de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.
- La relation entre les conflits entre le supérieur hiérarchique avec les membres de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.
- La relation de l'obéissance de supérieur hiérarchique a ses traditions et sa culture et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.
- La relation entre la prise en considération les membres de la famille propriétaire et l'obéissance dans le processus décisionnel.

**Tableau N°16** : la relation entre l'influence de la famille propriétaire dans la prise de décision et l'obéissance de supérieur hiérarchique.

L'influence de la famille / L'obéissance	Oui	Non	Total
Oui	15 88,23%	02 11,76%	17 24,28%
Non	03 5,66%	50 94,33%	53 75,71%
Total	18 25,71%	52 74,28%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre l'influence de la famille propriétaire et l'obéissance du supérieur hiérarchique à cette influence dans le processus décisionnel, d'après les données de tableau ci-dessus, nous constatons une tendance très élevée de 72,85% des enquêtés qui ne considèrent pas l'obéissance de supérieurs hiérarchiques liée à l'influence de la famille propriétaire dans le processus décisionnel, par contre nous relevons une tendance faible de 27,14% pour ceux qui considèrent l'obéissance de supérieurs hiérarchique est liée à l'influence de la famille propriétaire.

Après le rapport de ces variables entre l'influence et l'obéissance, nous constatons que la majorité écrasante des enquêtés avec une tendance de 94,33% confirme par un « **Non** » l'obéissance, tandis que nous relevons un taux de 88,23% des enquêtés confirment par un « **Oui** » pour l'obéissance.

D'après les données nous pouvons déduire l'absence de l'obéissance des supérieurs hiérarchiques liée à l'influence de la famille propriétaire, expliquer par l'inexistence de l'influence de la famille propriétaires dans l'entreprise RAMDY, cette dernière est gérée et orientée par une seule personne, qu'est le fondateur-propriétaire de l'entreprise (le PDG), d'une autre part, d'après notre pré-enquête au sein de l'entreprise RAMDY, on n'a pas rencontré aucun membre de la famille propriétaires de PDG, qui occupe un poste au sein de l'entreprise, cela reflète l'absence de la famille et son influence d'une manière formelle, mais malgré les résultats qui démontrent l'absence de l'influence de la famille, il y'a toujours une



face cachée dans l'entreprise ,le PDG de l'entreprise RAMDY subi d'une manière ou d'une autre une influence de sa famille non active dans l'entreprise, cette constatation confirmée par une déclaration d'un cadre de l'entreprise RAMDY (comptable ) « **sur le terrain je vois pas des influences familiales de PDG ,mais seulement il consulte sa famille propre dans les décisions, comme sa femme ,ses fils, ses parents,...etc.)** donc nous pouvons dire qu'il existe une « influence informelle » de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY.

**Tableau N°17** : la relation entre l'intervention de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.

Répercussions de l'intervention Familiales Obstacle pour la compétitivité	Positive	Négative	Total
Oui	10 34,48%	19 65,51%	29 39,72%
Non	32 72,72%	12 27,27%	44 60,27%
Total	42 57,53%	31 42,46%	73* 100%

\*multi réponse

Ce tableau nous montre le rapport entre l'intervention de la famille et les répercussions de cette intervention sur la compétitivité de l'entreprise, d'après les données du tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 57,53% qui considèrent l'intervention de la famille est positive, par contre nous relevons un pourcentage de 42,46% pour ceux qui pensent que l'intervention de la famille est négative pour l'entreprise.

Nous relevons un taux de 72,72% des enquêtes confirmé par un « **Non** » pour l'obstacle de compétitivité de l'entreprise, tandis que nous relevons un pourcentage de 65,51% des enquêtés qui confirment par un « **Oui** » l'intervention de la famille comme obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.

La majorité d'effectif interrogé considèrent l'intervention de la famille est positive, elle ne constitue pas une lacune pour la compétitivité de l'entreprise, cela nous pouvons l'expliquer par la nature de la gestion de l'entreprise RAMDY, qui est gérée par une seule personne (PDG), cela reflète l'absence de l'intervention de la famille dans la gestion de l'entreprise RAMDY, en général, pas d'intervention, pas de répercussions, ni négative, ni positive, mais les enquêtés jugent au hasard que l'intervention de la famille peut apporter des répercussions positives pour la compétitive de l'entreprise.

Cependant, nous constatons d'une autre part, la conscience d'une partie importante des enquêtes réclament de l'intervention informelle de la famille propriétaires de l'entreprise, et considérer cette intervention informelle de la famille de PDG négative, elle constitue d'une manière ou d'une autre, une vraie lacune pour la

compétitive de l'entreprise RAMDY, cette constatation est confirmée par la déclaration d'un comptable « **les traditions et la culture gestion elle, qui freine les décisions qui aide l'entreprise à avancer mieux ,et des fois arrive à l'entreprise d'entrer dans des grand projet qu'il peut apporter à l'entreprise des grands profits ,mais à cause de la famille l'entreprise rate ces projets »** »

**Tableau N°18** : la relation entre l'influence de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.

L'influence de la famille obstacle pour la compétitivité de l'entreprise	Oui	Non	Total
Oui	10 34,48%	19 65,51%	29 41,42%
Non	09 21,95%	32 78,04%	41 58,57%
Total	19 27,14%	51 72,85%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre l'influence de la famille propriétaires dans le processus décisionnel et la compétitivité de l'entreprise, selon les données de tableau ci-dessus, nous constatons une tendance très élevée de 72,85% des enquêtés qui confirment par un « **Non** » l'influence de la famille propriétaire dans le processus décisionnel, par contre nous relevons une tendance de 27,14% des enquêtés confirme par un « **Oui** » l'influence de la famille propriétaires dans le processus décisionnel.

Nous remarquons la majorité écrasante des enquêtés avec un pourcentage de 78,04% ne pensent pas des obstacles compétitifs l'entreprise à cause de l'absence de l'influence de la famille, tandis qu'on relève un taux de 34,48% des enquêtés qui considèrent la famille et son influence une lacune pour la compétitivité.

Nous pouvons déduire que l'entreprise RAMDY ne rencontre pas des obstacles dans sa compétitivité envoi de la famille, parce qu'elle est « indépendante », « privé », elle est gérée par une seule personne de la famille propriétaire, donc l'absence de la famille dans la gestion de l'entreprise RAMDY constitue un avantage pour sa compétitivité.

**Tableau N°19** : la relation entre l'influence de la famille propriétaire dans la prise de décision et l'intervention de la famille.

L'influence de la famille / L'intervention De la famille	Oui	Non	Total
Positive	15 36,58%	26 63,41%	41 56,16%
Négative	04 12,5%	28 87,5%	32 43,83%
Total	19 26,02%	54 73,97%	73* 100%

\*multi réponse.

Ce tableau nous montre le rapport entre l'influence de la famille propriétaire et l'intervention de cette dernière dans le processus décisionnel, d'après les données présentées dans le tableau, nous constatons une tendance très importante de 73,97% des enquêtés confirment pas un « **Non** » l'influence familiale dans le processus décisionnel, suivi, d'un pourcentage faible de 26,02% pour ceux qui confirment par un « **Oui** » l'influence de la famille dans la mise en place des décisions de l'entreprise RAMDY.

Nous remarquons un taux très élevé de 87,5% qui dit « **Non** » pour l'influence de la famille à cause de ses répercussions négatives, sur la prise des décisions, tandis que nous relevons un pourcentage de 36,58% qui ont répondu par un « **Oui** » pour l'influence de la famille parce qu'elle engendre des répercussions positives sur les décisions de l'entreprise.

Nous pouvons déduire que la majorité écrasante des enquêtés refusent l'influence de la famille dans le processus décisionnel, à cause des répercussions négatives de l'intervention de la famille apporté à l'entreprise, d'une part, on trouve les intérêts des membres de la même famille n'est pas toujours conforme, et les membres de la famille seraient donc intéressés pour la réalisation de leurs propres objectifs sans prendre en considération les intérêts généraux de l'entreprise, et plutôt

que, le bien-être de la famille entière, cette situation qu'est souvent remarquable dans les entreprises de type familiale, tous cela, peut influencer négativement sur la stratégie des décisions de l'entreprise, d'une autre part, la famille sert à imposer ses traditions et sa culture dans la gestion globale, qui conduit l'entreprise à une zone fermée et limitée sur tous les facteurs, financière, ou la source essentielle du capital des entreprises au type famille, basé sur l'épargne personnelle et l'argent de la famille propriétaire, qui refuse les financements extérieurs, afin d'éviter les risques de perdre le monopole propriétaire sur les décisions et les fonctionnements de l'entreprise, par la suite, cette situation influence le facteur technologique de l'entreprise, qu'est un système d'information interne simple un peu formalisé, même le système d'information externe simple basé sur les contrats directs, ainsi que, le facteur économique qu'est très limité pour les entreprises à domination familiale, qui sert seulement à remplir les marchés locaux « la précarité des PME » une part de marché relativement restreinte, pour cela l'intervention de la famille dans le processus décisionnel est négative, peut conduire l'entreprise par le temps aux disparitions (faite)

**Tableau N° 20** : la relation entre les conflits entre le supérieur hiérarchique avec les membres de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.

Conflits Obstacle pour la compétitivité	Oui	Non	Total
Oui	22 78,57%	06 21,42%	28 40%
Non	03 7,14%	39 92,85%	42 60%
Total	25 35,71%	45 64,28%	70 100%

Ce tableau nous montre, le rapport entre les conflits entre les membres de la famille propriétaire et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise, nous remarquons une tendance écrasante des enquêtés de 64,28% qui confirment par un « **Non** » les conflits entre les membres de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY, suivi d'une tendance de 35,71% pour ceux qui confirment par un « **Oui** » aux conflits entre les membres de la famille RAMDY.

Nous relevons un taux de 92,85% des enquêtés qui ne pensent pas que les obstacles pour la compétitivité de l'entreprise à cause des conflits entre les membres de la même famille propriétaire, par contre nous relevons un pourcentage 78,57% pour ceux qu'on pense que les conflits entre les membres de la famille propriétaire constitue une lacune pour la compétitivité de l'entreprise.

D'après les résultats obtenus, nous pouvons déduire que l'inexistence des conflits entre les membres de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY résultent d'une absence des membre de la famille à l'entreprise, cela nous pouvons l'expliquer par la nature de la gestion autocratique adoptée par l'entreprise RAMDY, qui est gérée et contrôlée par une seule personne, sans subir à l'influence de la famille propriétaire, en général, pas d'influence familiale, qui conduit par la suite à l'absence des conflits entre eux sur la décision, et bien évidemment pas d'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise RAMDY, cependant, on trouve d'une autre part des enquêtés confirment que les conflits constituent des lacunes pour la compétitivité de l'entreprise, cela s'explique par la conscience de ces enquêtés de l'existence des

conflits entre le PDG et les membres de sa famille propriétaire non actifs dans l'entreprise et informelle sur la processus décisionnel , les conflits pour ces enquêtés apportent des répercussions négatives sur le fonctionnement général de l'entreprise n'est pas seulement sur sa compétitivité.



**Tableau N°21** : la relation entre l'obéissance de supérieurs hiérarchique à ses traditions et sa culture et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.

L'obéissance Obstacle Pour la compétitivité	Oui	Non	Total
Oui	20 68,96%	09 31,03%	29 41,42%
Non	07 17,07%	34 82,92%	41 58,57%
Total	27 38,57%	43 61,42%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre l'obéissance du supérieur hiérarchique à ses traditions et sa culture et l'impact de cette obéissance sur la compétitivité de l'entreprise, d'après les données présentées dans le tableau ci-dessus, nous constatons une tendance très importante de 61,42% pour ceux qui confirment par un « **Non** » l'obéissance de chef d'entreprise à ses traditions et sa culture, par contre nous relevons un pourcentage de 38,57% pour ceux qui constatent l'obéissance de chef d'entreprise à sa culture et ses traditions dans le processus décisionnel.

Nous remarquons un pourcentage très élevé de 82,92% pour ceux qui ne considèrent pas des obstacles pour la compétitivité de l'entreprise parce qu'il n'y a pas d'obéissances du supérieur hiérarchique à ses traditions, tandis que nous relevons un pourcentage de 68,96% pour ceux qui considèrent que l'obéissance du supérieur à ses traditions constitue une lacune pour la compétitivité de l'entreprise.

D'après les données, nous remarquons que la majorité des enquêtés ne pensent pas qu'il y a des obstacles pour la compétitivité de l'entreprise parce que le PDG de l'entreprise RAMDY n'est pas soumis à sa culture et à ses traditions familiales dans la prise des décisions, que nous pouvons l'expliquer par la nature de l'entreprise qui est non familiale, et l'intervention de cette dernière est très limitée dans le processus décisionnel, le PDG de l'entreprise RAMDY prend ses décisions tout seul, tout en se basant sur sa propre intuition, ses expériences, sans subir n'importe quelles

influences ,ni familiales ,ni traditionnelles ,ni culturelles, d'une autre part, la mondialisation et l'internationalisation de libre échange exige aux entreprises de suivre l'actualité ,dans l'objectif de mise à niveau des nouvelles technologies, afin d'assurer sa continuité et sa compétitivité, la dépendance de l'entreprise à les traditions et la culture de PDG conduit à des obstacles pour la compétitivité de l'entreprise .

**Tableau N°22** : la relation entre la prise en considération les membres de la famille et l'obéissance dans le processus décisionnel.

Considération Obéissance	Oui						NON	Total
	oui G.Père	Père	Frère	femme	fis			
Oui	0 00% 68,42%	02 15,38%	04 30,76%	04 30,76%	03 23,07%	13	06 31,57%	19 24,35%
Non	01 5,88% 28,81%	03 17,64%	08 47,05%	04 23,52%	01 5,88%	17	42 71,18%	59 75,64%
Total	01 1,28% 38,46%	05 6,41%	12 15,38%	08 10,25%	04 5,12%	30	48 61,53%	78* 100%

Ce tableau nous montre la relation entre la considération des membres de la famille dans le processus décisionnel et l'obéissance des supérieurs hiérarchiques à cette intervention familiale, nous constatons selon les données de tableau ci-dessus que la majorité écrasante avec une tendance de 61,53% de ceux qui confirment par un « **Non** » à la considération des membres de la famille par le supérieur hiérarchique dans le processus décisionnel, par contre nous relevons un pourcentage de 38,46% de ceux qui confirment par un « **Oui** » la prise en considération des membres de la famille par le supérieur hiérarchique dans le processus décisionnel.

Nous remarquons un pourcentage très élevé de 71,18% pour ceux qui ne considèrent pas des obéissances de supérieure hiérarchique à ces traditions familiales dans le processus décisionnel parce qu'il n'y a pas de considération des membres de la famille par le chef de l'entreprise, tandis que nous relevons un pourcentage de 68,42% pour ceux qui considèrent l'obéissance de chef d'entreprise à ses traditions et sa culture, parce qu'il prend en considération les membres de sa famille dans le processus décisionnel.

D'après les données nous pouvons déduire que le PDG de l'entreprise RAMDY, ne prend pas en considération l'opinion de la famille propriétaire d'une manière formelle dans le processus décisionnel, cela nous pouvons expliquer par l'inexistence des personnes de la même famille qui occupent des postes de travail

dans l'entreprise, en effet, ce que nous avons constaté sur le terrain, c'est que l'entreprise RAMDY est gérée par une seule personne qui présente en général la famille propriétaire.

Cependant, certaines parties des travailleurs de l'entreprise RAMDY, constatent l'intervention informelle de frère et la femme de PDG dans le processus décisionnel, et l'obéissance de PDG aux opinions de ces deux personnes, s'explique par la forte proximité familiale entre eux, ainsi que, son frère, qui est le premier à fournir son projet dès le départ de la création de l'entreprise, plus que ça ,l'expérience de son frère est très grande dans le domaine de la production des produits laitiers, c'est pour cela le PDG de l'entreprise RAMDY prend en considération l'intervention des membres de sa famille non actif dans le processus décisionnel.

**Tableau N°23** : la relation entre la prise en considération des membres de la famille propriétaire dans le processus décisionnel et l'obstacle pour la compétitivité de l'entreprise.

Considération de La famille Obstacle Pour la Compétitivité	oui						Non	Total
	G.père	Père	frère	femme	filles	total		
Oui	00 00% 39,39%	03 23,07%	04 30,76%	06 46,15%	00 00%	00 00%	20 60,60%	33 42,85%
Non	01 6,25% 36,36%	02 12,5%	10 62,5%	01 6,25%	02 12,5%	16 12,5%	28 63,63%	44 57,14%
Total	01 1,29% 37,66%	05 6,49%	14 18,18%	07 9,09%	02 2,59%	29 62,33%	48 62,33%	77* 100%

\*multi réponse

Ce tableau nous montre la relation entre la prise en considération des membres de la famille dans le processus décisionnel par le chef d'entreprise et ses obstacles pour la compétitivité de l'entreprise. Nous constatons que la majorité écrasante des enquêtes avec un pourcentage 62,33% confirme par un « **Non** » la considération de la famille propriétaire dans le processus décisionnel, par contre nous relevons une tendance de 37,66% de ceux qui confirment par un « **Oui** » la considération de la famille dans le processus décisionnel par le supérieur hiérarchique.

Nous remarquons un taux de 63,63% des enquêtés ne considèrent pas des obstacles pour la compétitivité de l'entreprise, parce que le PDG ne prend pas en considération les membres de sa famille dans le processus décisionnel, tandis qu'on relève un pourcentage de 39,39% pour ceux qui considèrent que la prise en considération des membres de la famille propriétaires par le PDG constitue une lacune pour la compétitivité de l'entreprise.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés confirment que le PDG de l'entreprise RAMDY ne prend pas en considération les membres de famille dans la mise en place des décisions, parce que l'entreprise est gérée par lui-même (PDG),

résulte de sa stratégie les enquêtés ne pensent pas qu'il y'a des obstacles pour la compétitivité de l'entreprise à cause de la famille.

Cependant, l'absence d'une considération formelle de la famille dans le processus décisionnel, ne permet pas pour certain effectif d'ignorer l'influence informelle de la famille propriétaire non actif dans l'entreprise, et pour cette partie des enquêtés considèrent que l'intervention informelle de la famille de PDG constitue une lacune pour la compétitivité de l'entreprise.

**Section 03 : l'apport entre l'application des décisions et le mode de gestion**

Dans cette section, nous allons procéder à analyse et à l'interprétation des données concernant la troisième hypothèse de notre recherche, en l'occurrence : « **la mise en application des décisions par les acteurs de RAMDY est due à la nature de mode de gestion** »

Dans cette hypothèse, nous nous appuyons sur les aspects suivants :

- La relation entre la délégation du pouvoir de décision et le degré de responsabilité.
- La relation entre la délégation du pouvoir décisionnel et l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique.
- La relation entre la liberté d'application des décisions et la possibilité d'informer le supérieur hiérarchique sur la prise de décision.
- La relation entre la dépendance de la décision et les conflits entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnées.
- La relation entre l'opposition aux décisions prise par le supérieure hiérarchique et le refus d'application.
- La relation entre le degré des responsabilités et la possibilité de prendre des décisions son consulter le supérieur hiérarchique.

**Tableau N°24** : la relation entre la délégation du pouvoir de décision et le degré de responsabilité

Délégation du pouvoir degré de responsabilité	oui				non	Total
	stratégique	tactique	opérationnelle	total		
Très limité	02 33,33%	03 50%	01 16,66%	06 50%	06 50%	12 16%
Limité	07 41,17%	03 17,64%	07 58,62%	17 41,17%	12 41,37%	29 38,66%
Moyenne	03 25%	05 41,66%	04 63,15%	12 33,33%	07 36,84%	19 25,33%
Très importante	00 00%	03 30%	07 66,66%	10 70%	05 33,33%	15 20%
Total	12 60%	14 18,66%	19 25,33%	45 60%	30 40%	75* 100%

\*Multi réponses

Ce tableau nous montre la relation entre la délégation du pouvoir de décision et le degré de responsabilité accordé aux subordonnés hiérarchiques, d'après les données de tableau ci-dessus, nous remarquons un taux de 60% de ceux qui confirment par un « **Oui** » aux délégations du pouvoir des décisions aux subordonnés hiérarchiques, par contre nous relevons un taux de 40% de ceux qui confirment par un « **Non** » aux délégations du pouvoir des décisions.

nous constatons un taux de 66,66% pour ceux qui considèrent le degré des responsabilités est très important avec un pourcentage de 70% pour les décisions opérationnelles, suivies par un degré des responsabilités moyennes avec un pourcentage de 63,15% pour les décisions tactiques administratives avec un pourcentage de 41,66%, ainsi nous relevons un pourcentage pour le degré des responsabilités limitées avec un taux de 58,62% pour les décisions stratégiques et opérationnelles avec un taux de 41,17%, enfin nous relevons un taux pour un degré des responsabilités limitées avec un pourcentage de 50% pour les décisions tactiques avec un pourcentage de 50%



Tandis que nous relevons un taux de 50% pour ceux qui considèrent le degré des responsabilités et très limités, suivi par des responsabilités limités avec un pourcentage 41,37%, et pour des responsabilités moyennes avec un 36,84%.

D'après les résultats obtenus, nous pouvons déduire que la majorité des enquêtés valorisent le degré de délégation du pouvoir des décisions par l'administration vers le bas de la hiérarchie de l'entreprise RAMDY, le degré des responsabilités est différent et mesuré selon les types de la décision, cela est expliqué par le mode de gestion suivi par l'entreprise RAMDY, qui est démocratique participatif et la nature de ces types de gestion permet une certaine flexibilité du pouvoir et de responsabilité vers le bas de la hiérarchie, et cela malgré la centralisation du pouvoir des décisions dans les mains du PDG, mais on réalité ce dernier ne peut pas gérer tout seul tous les fonctionnements de l'entreprise car, la structure de l'entreprise moderne exige la flexibilité de pouvoir et aussi définir des responsabilités pour mieux gérer l'entreprise(l'existence du conseil administratif).

Cependant le degré des responsabilités et l'intervention dans le processus des décisions des subordonnées sont toujours mesurés et limités, ces derniers dépendent des types des décisions, c'est -à- dire, chaque responsable peut intervenir dans les décisions qui concernent seulement son service, autrement dit, on ne peut pas trouve un chef d'atelier qui intervient dans les décisions tactiques administratives ou stratégiques de l'entreprise, donc on constate une division du travail et le respect des responsabilités de chaque responsable.

**Tableau N°25** : la relation entre la délégation de pouvoir décisionnel et l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique.

Délégation du pouvoir		oui			non	Total
		stratégique	tactique	opérationnelle	total oui	
oui	avant	11 50%	03	08 13,63%	30 16	46
	après	36,36% 00	00	00		
	durant	00% 01 12,5% 50%	03	04 37,5%	65,21% 34,78%	60,52%
Non		00 00%	08 50%	08 50%	16 53,33%	30 39,47%
Total		12 15,78% 26,31%	14	20 18,42%	46 30 60,52% 39,47%	76* 100%

\*multi réponse

Ce tableau nous montre la relation entre la délégation du pouvoir des décisions et la possibilité d'informer les supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision, selon les données de tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité écrasante des enquêtés confirment par un « **Oui** » pour la délégation du pouvoir des décisions avec une tendance générale de 60,52%, par contre on relève un pourcentage de 39,47% pour ceux qu'ont confirmé par un « **Non** » aux délégations du pouvoir des décisions.

Dès lors, nous remarquons que la majorité des enquêtés considère l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique sur la prise des décisions avec un pourcentage de 65,21%, et avant la prise avec un pourcentage de 50% pour les décisions stratégiques, dans la même généralité on relève un pourcentage de 53,33% pour ceux qui ne considèrent pas l'obligation d'informer le supérieur dans la prise des décisions tactiques et opérationnelles avec une tendance de 50% pour chaque décisions, tandis qu'on relève une tendance de 46,66% pour ceux qui ne pensent pas à l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique sur la prise de décision.

D'après les résultats nous pouvons déduire, quoi que ce soit le degré de délégation du pouvoir aux subordonnés hiérarchiques sur la prise des décisions, la

délégation reste limitée et dépendante des supérieurs hiérarchiques, c'est-à-dire le PDG doit être au courant de toutes les décisions prises au niveau de l'entreprise, ce qu'on peut expliquer d'une part, par la centralisation du pouvoir décisionnel dans le cadre d'une gestion autocratique, donc chaque responsable peut prendre certaine décision, mais il ne peut pas l'appliquer avant que le PDG soit au courant, ce dernière il possède tout le droit d'accepter ou refuser la décision. D'une autre part, le type de décision prise en compte dans le degré des responsabilités accordées, par exemple les décisions stratégiques prises toujours par le PDG à cause de l'ampleur et l'influence de ce genre des décisions sur l'avenir de l'entreprise et personne ne peut assumer les responsabilités de prendre ce type de décision sauf le PDG. cependant, on trouve des cas rares où un responsable de l'entreprise peut prendre des décisions sans informer le PDG ; cela s'explique par l'existence d'un réseau interne car le PDG qui contient un ensemble des collaborateurs proches, qui possèdent une liberté d'intervenir dans le processus décisionnel, cette grande délégation du pouvoir se trouve dans les décisions tactiques et opérationnelles, d'une manière générale, le PDG accorde une délégation de pouvoir aux responsables à condition qu'il ait confiance à leurs capacités.

**Tableau N°26** : la relation entre la liberté d'application des décisions et la possibilité d'informer le supérieur hiérarchique sur la prise des décisions.

Liberté D'application Informer Le supérieur Hiérarchique		Oui		total oui	non	Total
oui	Avant la prise de décision	20	80%	25	16	41
	après la prise de décision	00	00%			
	durant la prise de décision	05	20%			
Non		30	100%	00 00%		30 42,25%
Total		55	77,46%		16 22,53%	71* 100%

\*multi réponse.

Ce tableau nous montre la relation entre la liberté d'application de la décision et la possibilité d'informer le supérieur hiérarchique, nous constatons que la majorité écrasante des enquêtés confirme par un « **Oui** » la liberté d'application dans le processus décisionnel avec une tendance de 77,46%, par contre nous relevons un taux relativement faible de 22,53% pour ceux qui confirment par un « **Non** » la liberté d'application.

Nous relevons une tendance écrasante de 80% pour ceux qui confirment l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique sur la décision avant la prendre.

D'après les résultats obtenus, nous pouvons déduire que les salariés de l'entreprise RAMDY possèdent une certaine liberté d'application dans le processus décisionnel, que nous pouvons expliquer par le respect de la réglementation et les prérogatives de chaque service ,c'est-à-dire les salariés comptent sur le règlement intérieur de l'entreprise pour défendre leurs droits sur l'application ou non d'application de la décision ,ainsi que, le règlement intérieurs de l'entreprise RAMDY contient des codes qui défendent les droits des travailleurs(le mode de gestion démocratique participatif),malgré la domination de l'autocratie. Donc les salariés avec le règlement peuvent justifier les raisons d'application ou la non application des

décisions prises par le PDG, ce dernière malgré qu'il possède le pouvoir absolu, mais il ne peut pas briser et ignorer les lois. Cependant, les travailleurs sont dans l'obligation d'informer le supérieur hiérarchique sur l'application ou non application de la décision afin de remettre en question le processus de décisions.

**Tableau N°27** : la relation entre la dépendance de la décision et les conflits entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés.

Dépendance de la décision Conflits	Oui	Non	Total
Oui	10 100%	00 00%	10 14,28%
Non	21 35%	39 65%	60 85,71%
Total	31 44,28%	39 55,71%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre la dépendance de la décision et les conflits, selon les données de tableau ci-dessus nous constatons que la majorité des enquêtés confirment par un « **Non** » avec une tendance de 55,71% que la dépendance de la décision aux supérieurs hiérarchiques ne constitue pas une lacune pour mieux gérer le service, par contre nous relevons une tendance de 44,28% des enquêtés considèrent la dépendance de la décision aux PDG constitue une lacune pour mieux gérer le service occuper.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 65% considère que la dépendance de la décision aux PDG ne conduit pas aux conflits.

D'après les résultats obtenus, nous pouvons déduire que la dépendance de la décision aux supérieurs hiérarchiques ne conduit pas à des conflits entre les responsables des services et le PDG, on peut expliquer cela, par l'irresponsabilité et l'incapacité des employés d'assumer les prérogatives et les résultats des décisions. Afin d'éviter d'avoir des problèmes avec l'administration, les exécutants préfèrent d'être irresponsable, et laisser la responsabilité de prise des décisions au PDG, pour qu'il n'y ait pas de conflits, une fois que la décision apporte des répercussions négative. En général la réaction sévère de l'administration qui est négative sur la carrière professionnelle des responsables dans la prise de décisions les pousse à s'éloigner de leurs responsabilités.

Cependant, la dépendance de la décision de PDG considérée par un effectif important des enquêtés comme une lacune pour mieux gérer l'entreprise. Cela s'explique par la

rigidité et la centralisation du système de gestion au sein de l'entreprise RAMDY, d'après la pré-enquête on a constaté qu'il y'a des moments difficiles qui obligent les responsables à prendre des décisions le plus vite possible, surtout , dans les ateliers de production ,mais à cause de la dépendance de la décision, les responsables ne peuvent rien faire, pour cela on trouve que la centralisation du pouvoir des décisions de PDG conduit à créer des conflits et freiner le travail des responsables .

**Tableau N°28** : la relation entre l'opposition aux décisions prises par le supérieur hiérarchique et refus d'application.

L'opposition aux décisions refus d'application	Oui	Non	Total
Oui	04 100%	00 00%	04 5,71%
Non	06 9,09%	60 90,90%	66 94,28%
Total	10 14,28%	60 85,71%	70 100%

Ce tableau nous montre la relation entre l'opposition aux décisions et refus d'application, selon les données présentées dans le tableau ci-dessus, on constate que la majorité écrasante des enquêtés confirment par un « **Non** » aux oppositions des décisions avec un pourcentage de 85,71%, par contre on relève un pourcentage faible de 14,28% des enquêtés confirment par un « **Oui** » à l'opposition des décisions.

Cependant, on relève un pourcentage écrasantes 90,90% de la population enquête confirment par un « **Non** » au refus d'application des décisions prises.

D'après les résultats obtenus, on peut déduire que la majorité des enquêtés ne s'opposent pas aux décisions prises par le PDG et appliquent toutes les décisions. Cela s'explique par la nature autocratique de la gestion, autant que l'entreprise RAMDY est gérée par une seule personne (PDG) qui possède un pouvoir autoritaire sur ses subordonnées, c'est-à-dire une fois la décision prise par le PDG, les exécutants ne peuvent ni opposer, ni refuser d'appliquer la décision, parce que l'administration les sanctionne. Cependant le refus d'application des décisions dans la gestion autocratique est impossible, sauf dans les cas rares, où on trouve un responsable par ses expériences, ses qualifications peut exercer une influence du pouvoir (la zone d'incertitude).



**Tableau N°29** : la relation entre le degré des responsabilités et la possibilité de prendre des décisions sans consulter le supérieur hiérarchique.

Consulte du Supérieur hiérarchique / Degré des responsabilités	oui		Total oui	non	Total Générale
	moins importante	concerné seulement leur service			
Très limité	02	02 50%	09 69,23%	04 30,76 %	13 15,85%
Limité	05	09 35,71% 64,28%	19 57,57%	14 42,42 %	33 40,24%
Moyenne	06 60%	04 40%	10 50%	10 50%	20 24,39%
Très importantes	01 50%	01 50%	14 87,5%	02 12,5%	16 19,51%
Total	14 17,07%	16	52 63,41%	28 34,14%	82* 100%

Ce tableau nous montre la relation entre la possibilité de consulter le supérieur hiérarchique et le degré des responsabilités accordé, d'après les données présentées on constate que la majorité écrasante des enquêtés confirment par un « **oui** » a consultation du supérieur hiérarchique dans la prise de décision avec une tendance de 63,41%, par contre on relève une tendance de 34,14% de ceux qui conforment par un « **non** » aux consultations du supérieur hiérarchique dans la prise des décisions .

On relève un taux de 87,5% des enquêtés considère que le degré des responsabilités accordées aux subordonnées et très importantes, suivi, par une tendance de 69,23% pour un degré de responsabilité très limitée, et un taux de 57,57% pour un degré de responsabilité limitée, enfin, on relève un taux de 50% pour une responsabilité moyenne .

D'après les données, on peut déduire que la majorité des enquêtés considèrent que, peu importe le degré des responsabilités accordées aux subordonnées hiérarchiques , ce dernière doit toujours informer le supérieur hiérarchique sur la décision ,ce que nous pouvons expliquer par le respect de la hiérarchie et la centralisation de la décision de PDG ,c'est-à-dire, malgré que le PDG donne une

certaine liberté du pouvoir aux subordonnés hiérarchiques dans le cadre de mode de gestion démocratique participative( l'existence de conseil administratif),mais la réalité montre que la décision prise ne s'applique pas avant que le PDG donne la permission. D'une autre part ,on trouve que les responsabilités accordées sont limitées par service et mesurées par l'importance et l'effet de la décision sur le fonctionnement de l'entreprise ,autrement dit, chaque responsable a une liberté d'intervenir dans la prise de décisions qui concerne seulement son service ,qui explique l'obligation d'informer le PDG sur les décisions prises ,et cela à cause de l'irresponsabilité des exécutants de l'entreprise ,qui s'éloignent de leurs responsabilités afin d'éviter les conflits avec le PDG.

## **La discussion des résultats d'étude :**

### **1. Interprétation des résultats de la première hypothèse :**

À partir des questions posées dans notre questionnaire concernant la première hypothèse qui est la suivante « la nature du pouvoir décisionnel au sein d'une PME résulte une gestion autocratique », on a obtenu les résultats qui sont centrés sur les modalités de réponses des salariées interrogées et dont on va essayer de détailler comme suit :

Selon les réponses des employées conclues dans le tableau N°05, confirment que la nature du pouvoir décisionnel de l'entreprise RAMDY résulte une gestion autocratique, car l'entreprise est possédée par une propriété privée, ou le pouvoir décisionnel centré au niveau de PDG qui est le fondateur propriétaire de l'entreprise RAMDY.

A cet effet, la majorité des salariés considèrent que le PDG détient le pouvoir absolu sur les décisions autant que fondateurs propriétaires, est sa position au sommet de la hiérarchie lui permet de prendre toutes les décisions toutes seules, une centralisation du pouvoir décisionnel. (Montré dans le tableau N°12)

Comme la majorité des salariés considèrent que le poste occupé et l'origine du pouvoir des décisions de président directeur général (PDG) de l'entreprise, d'un autre côté, ils ont considéré la famille comme l'origine du pouvoir décisionnel de directeur général (DG) de l'entreprise RAMDY, ces résultats nous démontrent l'ignorance et la méconnaissance de la main d'œuvre de l'entreprise RAMDY de tout ce qui concerne la nature et les origines de la hiérarchie, la majorité des agents d'exécution ne connaît pas le président-directeur général PDG (démontre dans le tableau N°06).

Comme on peut mentionner que l'entreprise RAMDY combine d'une manière superficielle entre deux types de commandement démocratique participatif dans la gestion globale de l'entreprise, prouvé par l'existence de conseil administratif et le règlement intérieur, afin d'éviter les critiques extérieures, et les revendications de ses travailleurs, mais derrière cette stratégie une face cachée de la gestion au sein de

l'entreprise, démontre par la centralisation du pouvoir décisionnel au niveau de PDG( une gestion autocratique personnalisée) .(voir le tableau N°09)

On peut noter que les différents types de décision sont plus impérative chez le PDG, en particulière, « l'impérativité » des décisions stratégiques pour une nécessité familiale, à cause de l'importance et l'ampleur de ces décisions sur la survie de l'entreprise (démontre dans le tableau N°11 et N°15).

Comme on peut mentionner que l'entreprise RAMDY privilégie le niveau d'instruction universitaire qui ont des nouveaux diplômés et formation pour subir aux exigences de l'entreprise modernes qui faite recours aux niveaux technologies dans tous les domaines, dans l'objectif du suivre l'actualité, afin d'assurer la survie et la position de l'entreprise dans le marché national, autrement dit, l'intervention de la catégorie universitaire très importante dans le processus décisionnel(démontre dans le tableau N°08)

Comme en peut mentionner le refus majoritaire des employées de système de l'entreprise RAMDY, en particulier les agents d'exécutions, à cause de la domination, manque la liberté d'exprimé et l'absence d'une bonne communication entre le haut et le bas de la hiérarchie. (Tableau N°07)

Par la suite on peut dire que les employées considèrent que l'entreprise RAMDY n'est pas arrivée à subir les objectifs compétitifs a causé le mode de gestion autocratique. (Tableau N°14)

## **2. L'interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :**

Après avoir analysés les données ce rapportant à la deuxième hypothèse qu'est « l'intervention des membres de la famille propriétaire de l'entreprise RAMDY constitue un obstacle pour la compétitivité de l'entreprise », d'après les résultats obtenus dans la première hypothèse on a constaté que :

Pour la majorité des salariés, RAMDY n'est pas une entreprise à caractère familiale, parce qu'elle est gère et contrôle par une seule personne qui est le PDG, ainsi que, la famille propriétaire de PDG n'exerce aucune influence formelle dans le processus décisionnel de l'entreprise. Par contre on peut mentionner la conscience d'une partie importante des salariés, plus précisément la catégorie-cadre de l'influence informelle de la famille propriétaire de PDG non actif dans l'entreprise sur le processus décisionnel (montré dans le tableau N°16 et N°19).

Comme on peut mentionner, que l'entreprise RAMDY est gère d'une manière très moderne loin de l'influence et l'obéissance traditionnelle culturelles de la famille propriétaire. (Démontre dans le tableau N°21)

D'après les résultats , on peut déduire certaine contradiction dans les réponses des salariés sur les répercussions du l'intervention de la famille dans le processus décisionnel et son influence sur la compétitivité de l'entreprise RAMDY ;autrement dit, pour certains salariés considèrent l'intervention de la famille positive dans le processus décisionnel, autant qu'ils n'ont pas constaté l'influence de la famille ,c'est-à-dire ils ont jugé au hasard que l'influence de la famille doit porter des répercussions positives pour la compétitivité de l'entreprise ,par contre ,on relève une partie importante des salariés considèrent la famille comme une lacune pour la compétitivité de l'entreprise parce qu'ils sont arrivés a constaté l'influence informelle de la famille non active dans les décisions de PDG (consulter le tableau N°17).

A cet effet, on peut mentionner que le PDG de l'entreprise prend en considération l'avis d'un certain membre de sa famille qu'ont plus approximatives comme (frère, femme) (tableau N°22)

Comme on peut mentionner par la suite l'inexistence des conflits entre les membres de la famille dans le processus décisionnel à cause de l'absence de l'influence de cette dernière. (Montre dans le tableau N°20).

Enfin, on peut déduire à travers les résultats obtenus, aucun obstacle pour la compétitivité de l'entreprise RAMDY relativement à l'intervention des membres de la famille propriétaire dans le processus décisionnel.

### **3. L'interprétation des résultats de la troisième hypothèse :**

D'après les résultats d'analyse ce rapportant à la troisième hypothèse ; qui est « la mise en application des décisions par les acteurs de RAMDY est due à la nature de mode de gestion », on a constaté :

L'entreprise RAMDY permet une certaine délégation du pouvoir des décisions, valorisé très importante par les subordonnées hiérarchiques, mais le degré des responsabilités accordées aux employés est très limité par rapport aux types de la décision et le service occupé, mesurer par les capacités et les qualifications des salariés (voir le tableau N°24)

Malgré la stratégie de délégation du pouvoir des décisions vers le bas de la hiérarchie, elle reste toujours superficielle, parce que les salariés sont toujours dans l'obligation d'informer le PDG sur la décision prise avant la mise en application (tableau N°25)

Comme on peut mentionner l'irresponsabilité des travailleurs de l'entreprise RAMDY et l'incapacité d'assumer les résultats des décisions, c'est-à-dire les responsables de l'entreprise RAMDY préfère la dépendance de la décision au PDG, afin d'éviter les conflits et les problèmes avec la hiérarchie. Par contre on trouve certains responsables de l'entreprise RAMDY considèrent la dépendance de la décision au PDG et l'absence de l'autonomie des services, une lacune pour mieux gérer l'entreprise en générale et les services en particulier (tableau N°27)

La majorité des travailleurs de l'entreprise RAMDY ne s'opposent pas aux décisions prises par le PDG, malgré la décision ne les arrange pas, à cause du mode de gestion suivit par l'entreprise, qui est autoritaire (ordre-appliquer), on peut déduire par la suite une application absolue des décisions de PDG par ses subordonnés, et le refus d'application est impossible (tableau N°28)

## *Conclusion*

## Conclusion

Nous tenons d'abord préciser que notre objectif dans la réalisation de cette recherche est purement scientifique, qui porte sur « la réalité du pouvoir décisionnel au sein d'une PME algérienne », et on a réalisé notre enquête dans une moyenne entreprise RAMDY d'AKBOU de Bejaia.

Le pouvoir dans les PME semble être un phénomène pulsatoire qu'est parfois implosifs ou convergent vers un centre, a d'autres moments qui explosé ou se diffuse vers les périphéries (les membres de la famille propriétaire).

En effet, le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarnée en la personne du dirigeant-propriétaire, est la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef (PDG) de l'entreprise apparait comme une nécessité naturelle, à cet effet on a proposé l'autocratie comme mode de gestion au sein des PME algériennes, ainsi que, la spécificité familiale de sa gestion globale.

Notre recherche de terrain nous a permet à franchir plusieurs réalités afin de vérifier nos hypothèses formulées antérieurement sur la réalité et la nature du pouvoir décisionnel (qui décide vraiment dans la PME), et malgré la sensibilité de notre thème qui enjoindre une crainte remarquable au personnel enquêtés sur la réalité du pouvoir décisionnel ,on est arrivée à démontrer plusieurs réalités qui nous a permet par la suite de confirmer la première et la troisième de nos hypothèses ,pendant ,l'infirmité partielle de la deuxième hypothèse .

À cet effet, la nature du pouvoir décisionnel des PME et purement autocratique ,qu'est à l'origine de la glorification de statut occupée au sommet de la hiérarchie ,ainsi que, la nature de l'entreprise qui est une propriété privée familiale, est le PDG autant que fondateur propriétaire de l'entreprise possède un pouvoir absolu dans le processus décisionnel, et cela ,malgré l'entreprise RAMDY adopte une stratégie de combinaison entre deux modes de gestion démocratique et participative afin d'éviter les conflits et les revendications des employés .

Dans cet ordre, l'entreprise RAMDY accorde une certaine délégation superficielle du pouvoir décisionnel vers le bas de la hiérarchie, et la participation des employés de l'entreprise dans la mise en place de processus décisionnel, et très



limité face à l'obligation d'informer le PDG sur la décision avant l'apprendre, une centralisation du pouvoir décisionnel.

En effet la domination de l'autocratie et la centralisation des décisions dans l'entreprise RAMDY, mettez les employés dans l'obligation d'appliquer toutes les décisions de la hiérarchie (décision autoritaire), malgré que la décision ne l'arrange pas, avec la faible stratégie de la communication interne de l'entreprise RAMDY et la réaction sévère de la hiérarchie à l'égard des revendications, les employés ne s'opposent pas aux décisions.

Cependant, à travers notre enquête, on a distingué un élément important à mentionner : c'est que et y'a pas l'intervention de la famille dans la détermination du pouvoir décisionnel, mais un seul représentant de la famille propriétaire qui gère tout, c'est pourquoi RAMDY n'a aucun caractère familial, ce qui reflète l'absence d'une influence formelle de la famille propriétaire active dans l'entreprise. Mais ces résultats n'empêchent pas de constater l'influence informelle de la famille propriétaire non active dans le processus décisionnel de l'entreprise RAMDY.

A cet effet, on a déduit une contradiction dans les réponses des employés de l'entreprise sur les répercussions de l'intervention de la famille propriétaire sur la compétitivité de l'entreprise, ainsi qu'une partie des employés jugent que la famille peut porter un bien pour l'entreprise, par contre, une autre partie des employés rendent en compte l'intervention informelle de la famille propriétaire carrément négative pour la compétitivité de l'entreprise RAMDY.

Finalement, nous nous suggérons quelques recommandations pour cette entreprise :

- ❖ Une délégation concrète du pouvoir décisionnel vers le bas de la hiérarchie, donne lieu un changement des idées et une exploitation efficace des connaissances des employés pour le bien de l'entreprise.
- ❖ Avec la Flexibilité de pouvoir des décisions et la responsabilisation des employés, cela peut conduire à gagner la confiance (genre de motivation et l'estime de soi pour les employés)
- ❖ favoriser des responsabilités importantes pour les employés qui méritent.
- ❖ Mettre en place une stratégie de communication interne plus efficace, surtout entre le bas et le haut de la hiérarchie.

- ❖ Prendre en considération les oppositions des employés sur la décision et mettre en question le processus décisionnel.
- ❖ Suivre l'actualité est les nouvelles tendances technologiques, afin d'assurer la continuité et la position dans le marché notionnel. (La bonne qualité de produit pour gradé la fidélité de la clientèle ciblée)
- ❖ Éviter l'obéissance aux traditions et la culturelle familiale, dans la gestion de l'entreprise puisqu'elle freine les projets de développement de l'entreprise vers les marchés extérieurs (international, c'est-à-dire exportation de produits au d'autre payés).

Au final, l'expérience de cette recherche nous fait penser à une autre perceptive, pourquoi l'entreprise privée en générale et les PME en particulier n'appliquent pas le mode de gestion adopté convenablement ? Pourquoi la hiérarchie n'accorde pas une certaine autonomie au service dans la prise des décisions ? Pourquoi l'intervention de la famille ne s'exploite pas pour le bien de l'entreprise ? À ce que le risque de perdre le statut et la propriété sur le pouvoir décisionnel pousse les dirigeants de centré le pouvoir à son niveau ?

## *La liste bibliographique*

## La liste bibliographique :

### OUVRAGE :

1. ABDELHAMID BRAHIM. **l'économie algérienne**, ED : OPU, Alger, 1996
2. CHARPENTIER.P. **organisation et gestion de l'entreprise**, Edition : Agnès fieux
3. JAVEAU Claude. **Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens**, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris
4. HENRI MAHE de BOISLANDELLE. **Dictionnaire de gestion vocabulaire, concept et outils** ,3eme édition, Paris
5. LEMGOINE.J.L. **les systèmes de décision dans les organisations**, édition : PUF, Paris, 1974
6. LOUBET DEL BAYOL Jean-Louis. **Initiation aux méthodes des sciences sociales** , édition : le HARMATTAN, 2002
7. MONTRO.B et CROZET.D. **Gestion des ressources humains**, éd : organisation,
8. MAURICE ANGERS. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd : Casbah, Université Alger, Paris, 1997
9. MINTZBERG.H. **le pouvoir dans les organisations**, édition : d'organisation, Paris, 1986,2003
10. MADELEINE GRAWITZ. **Méthode des sciences sociale** ,8edition, DALLOZ, Paris, 1997
11. MADELEINE GRAWITZ. **Lexique des sciences sociales** ,7eme Edition, Dalloz, Paris, 1999
12. OLIVIER TORRES. **PME des nouvelles approches** .Ed : organisation, Paris, 1997
13. PROVOST.J. **les mots de l'économie**, édition : Marketing, Paris, 1986
14. PERRITTI Jean Marie. **Gestion des ressources humaines** ,7eme Edition, VUIBERT, Paris, 2003
15. SIMON .H. **administration et processus de décision**, ED : ECONOMICA, Paris, 1983

16. SINGLY de FRANCOI. **L'enquête et ses méthodes, le questionnaire**,  
édition : NATHAN COLL, 128, France, 2001
17. SOUTENAIN.J.F et FARCET. **Organisation et gestion de l'entreprise**,  
édition : Foucher, Paris, 2006

**Les revues :**

1. MOHAND AREZKI ISLI. **La création d'entreprise en Algérie**, les cahiers  
du CREAD N°73/2005
2. CHERT ATHMANE. **Mondialisation de l'économie algérienne : DU BIG-  
PUSH a l'ajustement structurelle**, revue science humaines, N°31, Janvier  
2009, VOLB, Economie

**Le web :**

1. ABDELATIF KERZABI .**l'entreprise familiale en Algérie : de  
l'indépendance au conservatisme**. En ligne :  
[http://www.algerie.PME.com/l'entreprise-familiale-de-l'indépendance-au-  
conservatisme/\\_88%D%](http://www.algerie.PME.com/l'entreprise-familiale-de-l'indépendance-au-conservatisme/_88%D%)
2. DIEMER ARNAUD. **Economie d'entreprise**. En ligne :  
<http://www.economieentreprise.com /centre-de-décision/ 99%S%D/M00%>
3. DOUZOUNET MALLAYE et YOGO TERIENY. **Capital sociale et survie  
des entreprises**. En ligne <http://www.capitalsociale.com>
4. JOHAN Lambrechts et FABRICE Pirnay. **L'harmonie entre l'entreprise, la  
famille et l'individu, étude commandée par l'institut de l'entreprise  
familiale, 2009**.EN ligne : [http://www.entreprise-familiale.com/l'entreprise-  
entre-individu-famille](http://www.entreprise-familiale.com/l'entreprise-entre-individu-famille)
5. Jean-Luc ARREGL, RODOLPHE Durat et Philippe Very. **Origine du capital  
sociale et avantages concurrentiels des firmes familiales**. En  
ligne :<http://www.dmap.douphinmanagement.com>
6. FARIDA MERZOUK. **PME et compétitivité en Algérie**. en ligne :  
<http://www.algerie.PME.com/compétitivité-en-Algérie- pme/99%F%>

7. KHALIL ASSALA. **PME en Algérie : de la création à la mondialisation** .en ligne : <http://www.algerie.PME.com/de-la-cr\u00e9ation-\u00e0-la-mondialisation-d%e%90>
8. OLIVIE TORRES. **Les PME**. En ligne : <http://www.eurpmed-PME.com/IMG/PDF/PME/77%H%F%>
9. OLIVIE TORRES. **Du r\u00f4le et l'importance de la proximit\u00e9 dans la sp\u00e9cificit\u00e9 de gestion des PME**. En ligne : [http://www.PME.proximit\u00e9.com/r\u00f4le-importance-de-la-proximit\u00e9-sp\u00e9cificit\u00e9-de-gestion-PME-en-Alg\u00e9rie/PME/OLIVIER\\_TORRES/](http://www.PME.proximit\u00e9.com/r\u00f4le-importance-de-la-proximit\u00e9-sp\u00e9cificit\u00e9-de-gestion-PME-en-Alg\u00e9rie/PME/OLIVIER_TORRES/)
10. OLIVIER TORRES. **Particularit\u00e9 des PME et leur management**. En ligne : <http://www.particularit\u00e9-des-PME.com/PME-particularit\u00e9-mangement/oliviertorres>
11. SFEZ.L. **la prise des d\u00e9cisions**. En ligne : <http://www.entreprise.com/d\u00e9cision-dans-l'entreprise/IMP/66%Y90%E%>
12. SAMI BASLLY .**propri\u00e9t\u00e9, d\u00e9cision et strat\u00e9gie de l'entreprise familiale : une analyse th\u00e9orique**. En ligne : <http://www.d\u00e9cision-dans-l'entreprise.com/d\u00e9cision-strat\u00e9gie-entreprise-familiale>
13. **R\u00e9flexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu \u00e0 la t\u00eate de l'entreprise ?**  
CIFEPME : Congr\u00e8s international Francophone en entrepreneurial et PME.  
Institut de recherche sur les PME .universit\u00e9 du QUEBEC \u00e0 trois rivi\u00e8res. En ligne : <http://www.lesvaleurspersonnellesdul'individudans laPME;COM>
14. <http://www.entreprise-familiale.com/planification-de-la-succession-entreprise>
15. <http://www.algerie.senego.com/logique-rentier-entre1962-2011-et-urgence-d%e%80%99-une> transition d\u00e9mocratique-pacifique-en Alg\u00e9rie, en 19/02/2013
16. <http://www.l'entreprisefamiliale.com>
17. <http://www.duevealareleve-entreprise-familiale-enjeux.com>
18. [http://www.euromed-capital.com/IMG/PDF/PME\\_en\\_alg\u00e9rie/5%E%G%](http://www.euromed-capital.com/IMG/PDF/PME_en_alg\u00e9rie/5%E%G%)
19. <http://www.partieprenante-et-ctre-pvr.com>
20. <http://www.mangementdes-PME.com>
21. <http://www.gestion-des-entreprise.com/autocratique-vs-consultatif/PME>

# *Annexes*

**UNIVERSITE ABDRAHMAN MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT : SOCIOLOGIE**  
**OPTION : SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ET DES**  
**ORGANISATIONS.**

Questionnaire de l'enquête sur la nature du pouvoir décisionnel

Au sein d'une PME algérienne

En vue l'obtention du diplôme de master II en sociologie

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master II, option « organisation et travail », nous vous serons reconnaissant, mesdames, mesdemoiselles, messieurs, de bien vouloir participer à notre enquête portant sur le thème : **la nature du pouvoir décisionnel au sien d'une PME algérienne**, cas pratique : **RAMDY**.

Le but de cette étude est de comprendre la réalité du processus décisionnel au sien de l'entreprise RAMDY.

Votre contribution nous sera d'une très grande aide pour la finalisation de notre étude.

Vous pouvez être rassurés que l'anonymat des réponses sera gardé, celles-ci seront traitées confidentiellement et serviront exclusivement à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

**Réalisé par : HIDRI KARIMA**

**Encadré par : BOUICH.M**

L'année universitaire 2012-2013



## Questionnaire

### I. Des questions personnelles :

1. Quel est votre sexe ?

- Féminin.
- Masculin.

2. Quel est votre âge ?

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50 et plus

3. Quels est votre niveaux d'instruction ?

- Primaire.
- Moyenne
- Lycée
- Universitaire

4. Quel poste occupez- vous au sien de l'entreprise ?.....

### II. Question relative à la nature du pouvoir décisionnelle et la gestion autocratique d'une PME :

1. A la tête de la direction il y 'a?

- Un président directeur générale (P.D-G.)
- Un directeur générale (DG.)

• Autre .....

.....

2. Est-ce que l'entreprise dont vous travaillez, est une entreprise familiale ?

Oui  non

Si oui pourquoi.....

3. Qui détient le pouvoir de décision dans votre entreprise ?

- La famille.
- Le fondateur.
- Président directeur générale.
- Directeur générale.
- Le conseil de l'entreprise
- Participation (collaborateur) des différentes parties
- Autre partie veuillez préciser.....  
.....

4. La centralisation de pouvoir décisionnel dans les mains de votre supérieure hiérarchique, due?

- fondateur-propriétaire.
  - Associe par argent.
  - Famille propriétaire
  - Autre
- .....

5. Quelle est l'origine du pouvoir décisionnel de votre supérieure hiérarchique ?

- Nécessité Familiale.
- Le poste occupé.
- l'Expériences.
- la qualification.
- Autre.....

6. Quelle est la marge d'intervention de votre supérieur hiérarchique dans le processus décisionnel ?

- très importante.
- Importante.
- Moins importantes
- faible.

7. Quels types de commandements suivis par votre supérieur hiérarchique ?

- Autocratique
- Démocratique
- Participatif.
- Autre.....

8. Été-vous d'accord avec le mode de gestion suivi par votre supérieure ?

Oui  non

Si non

Pourquoi ?.....

9. Votre entreprise sera-t-elle plus compétitive lorsque votre supérieure adopte son mode de gestion ?

Oui

non

Dans les deux cas

pourquoi ?.....

10. Est-ce que vos supérieures arrivent individuellement à gérer l'entreprise ?

Oui

non

Si non, pourquoi ?.....

11. Quelles sont les décisions les plus impératives chez votre supérieur ?

- Stratégique
- Tactique administrative
- Opérationnelle.

Justifiez-vous votre

réponse.....

12. Les décisions stratégiques sont-elles prises au niveau ?

- de président directeur générale. Oui
- Directeur générale. Oui
- De la direction générale. Oui
- De la direction de l'entreprise. Oui
- De la direction des fonctions. Oui

non

non

non

non

non

Autre

.....  
13. classifiez de (1-6) les démarches adoptées par votre entreprise dans le processus de la prise de décision ?

- Classifier le problème.
- Définir le problème.
- Spécifier la réponse au problème.
- Décider de ce qu'est bien et de ce qu'est acceptable afin de remplir des conditions limites.
- Elaborer un plan d'action pour appliquer la décision.
- Testes la validité et l'efficacité de la décision sur le terrain.

### III. Des questions relatives à l'intervention des membres de la famille dans le processus décisionnels et son impact sur la compétitivité de la PME.

1. Avez-vous déjà remarqué l'obéissance de votre supérieur hiérarchique à ses traditions et sa culture dans la gestion de l'entreprise ?

Oui  non

2. Avez-vous constaté une influence de la famille propriétaire dans les décisions prises par votre supérieur ?

Oui  non

3. Est-ce que votre supérieur prend en considérations les membres de sa famille dans le processus décisionnel ?

Oui  non

Si oui, qui sont ces personnes ?

- Grand per
- Per
- Frère
- Femme
- Fis
- Autre.....

4. Comment trouvez-vous l'intervention de la famille dans la prise de la décision ?

- Positive
- Négative

Dans les deux cas pourquoi ?.....

5. Trouvez-vous le caractère familial comme obstacle pour la compétitivité de votre entreprise ?

Oui  non

Dans les deux cas pourquoi ?.....

6. Avez-vous constaté des conflits entre le supérieur hiérarchique et les membres de sa famille propriétaire sur la prise de décision ?

Oui  non

Si oui, quel est l'impact de ces conflits sur le fonctionnement de votre entreprise ?.....

#### IV. Des questions relatives à l'application des décisions et mode de gestion d'une PME :

1. Quel est le degré de votre responsabilité dans la prise de la décision ?

- Très limité.
- Limité.
- Moyenne.
- Très importantes.

2. Le pouvoir de décision est-il délégué aux subordonnées hiérarchiques ?

Oui  non

Si oui, quels types de décision sont-ils délégués ?

- Décision stratégique.
- Décision tactique.
- Décision opérationnelle.

3. Les subordonnés hiérarchiques ont-ils une liberté d'application dans le processus des décisions ?

Oui  non

Si non, pourquoi ?.....

4. Les responsables de la décision sont-ils obligés d'informer leurs supérieures hiérarchiques sur la prise des décisions ?

Oui  non

Si oui, quand ?

- Avant la prise de décision.
- Après la prise de décision.
- Durant la prise de décision.

5. Pouvez-vous prendre des décisions qui concernent votre service sans consulter votre supérieure ?

Oui  non

Si oui, quand ?

- Lorsque la décision est moins importante. Oui  non
- Lorsque la décision concerne seulement votre service.  
Oui  non

6. Avez-vous connaissance que la dépendance de la décision aux supérieures hiérarchiques constituer une lacune pour bien gérer votre service ?

Oui  non

7. Avez-vous rencontré des conflits avec vos supérieures hiérarchiques sur la prise des décisions ?

Oui  non

Si oui, pourquoi ?.....

8. Avez-vous déjà opposé aux décisions prises par vos supérieures ?

Oui  non

Si oui, quelle sont les raisons de votre opposition ?.....

9. Avez-vous appliqués des décisions dont vous n'été pas d'accord ?

Oui  non

Si oui, pourquoi ?.....  
.....

10. Avez-vous déjà refusé d'appliquées des décisions prises par vos supérieurs ?

Oui  non

Si oui, quelle sont les répercussions de votre refus sur votre carrière professionnelle ?.....