

**Université Abderrahmane MIRA-Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et  
des Sciences de Gestion**

**Département des sciences de Gestion**

***Mémoire de fin de cycle***

En vue d'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

**Thème :**

**Création et management des entreprises  
artisanales : cas de travail de la couture dans la  
wilaya de Bejaia**

**Présenté par :**

**ABBOU kahina.**

**ACHOURI khalida.**

**Devant le jury composé de :**

**Dr TALEB. H, encadreur.**

**Dr KHERBACHI. S, examinateur.**

**Dr AOUDIA .L, président.**

**Sous la direction de :**

**Dr. TALEB Houria.**

**Septembre 2020**

# *Remerciement*

*On tiens, tout d'abord à remercier le bon Dieu à qui nous devons tout.*

*Nos remerciements vont également à notre promotrice Mme TALEB Houria pour ses précieuses aides, ses orientations et sa disponibilité.*

*Que tous ceux qui nous ont aidés, de près ou de loin, à mener à bout ce travail trouvent ici nos reconnaissances et nos gratitude.*

# *Dédicaces*

*Je rends grâce, à mon Dieu de m'avoir donné la force, la volonté et la sagesse d'être patiente dans mes études.*

*Je dédie ce travail:*

*A ma famille*

*A mes amies*

*Merci infiniment.*

*A.kahina*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail, comme preuve de respect, de gratitude, et de reconnaissance à :*

*Ma chère famille, pour son affection, sa patience, et ses prières.*

*Mes meilleurs amis pour leur aide, leur temps, leur encouragements, leur assistance et soutien.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Merci infiniment.*

*A.khalida*

# *Acronymes et abréviations*

## **Acronymes et abréviations :**

**ANDI** : L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement.

**ANGEM** : Agence Nationale pour la Gestion du Microcrédit.

**ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

**CAM** : Chambre de l'Artisanat et des Métiers.

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.

**CFPA** : Centre de Formation Professionnelle.

**DA** : Dinar Algérien.

**EI** : entreprise individuelle

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

**FP**:Formation Professionnelle.

**PIB** : Produit Intérieur Brut.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**SA :** société anonyme.

**SARL:** Société A Responsabilité Limité.

**SNC :** société en nom collectif.

**TPE:** Très Petite Entreprise.

## *Sommaire*

### **Introduction générale**

### **Chapitre 1 :la création des entreprises artisanales**

- I. Généralité sur le secteur de l'artisanat
- II. création d'entreprises et dispositifs d'incitation

### **Chapitre 2 : le management des entreprises artisanales**

- I.le management des entreprises et l'artisanat
- II.analyse des données statistiques du secteur de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia

### **Conclusion générale**

### **Bibliographie**

### **Liste des tableaux**

### **Liste des figures**

# *Introduction générale*

### Introduction générale

L'artisanat algérien, à l'instar des artisanats des autres pays, est d'une incontestable richesse et d'une étonnante variété tant dans les formes, que dans les techniques et les décors. C'est la diversité des conditions climatiques, des ressources naturelles et des différentes civilisations qui expliquent cette présence d'une vaste gamme de spécialités et d'activités artisanales en Algérie.

Le secteur de l'artisanat contribue indéniablement à la création d'emplois et génère des revenus pour des millions de citoyens. Les pouvoirs publics, s'engageant de plus en plus dans la promotion de ce secteur pour d'une part, sa participation à la réduction de la pauvreté surtout dans les régions pauvres. D'autre part, offrir aux jeunes arrivants sur le marché du travail, des opportunités de création d'activité pour sauvegarder un savoir-faire ancestral.

L'entreprise artisanale est une TPE grâce à ses particularités qui font son originalité notamment sa proximité, son dirigeant, est investi d'une culture de métier très forte traduisant ainsi un savoir-faire spécifique et important, cependant cette particularité de l'artisan est confrontée désormais à une montée en puissance d'un besoin de gestion et d'un management de son entreprise, car cette dernière évolue dans un environnement de plus en plus incertain, changeant et turbulent, une concurrence accrue, un marché périlleux et des clients de plus en plus exigeants.

Aujourd'hui la survie et la pérennité de l'entreprise artisanale repose en grande partie sur les épaules de l'artisan qui assume l'expertise technique lié à son métier mais aussi à la gestion de son entreprise, dans ce contexte, on peut formuler notre question de départ comme suit :

**« Les caractéristiques managériales sont-elles importantes à la survie et la réussite d'une entreprise artisanale ? »**

En plus de la question principale certaines questions méritent une réflexion :

- Qu'est ce qu'on entend par le management de l'entreprise ?
- Quelles sont les bonnes pratiques managériales à appliquer au sein d'une entreprise

Artisanale ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une démarche en deux temps: une recherche bibliographique. Des ouvrages, des articles, des travaux de terrains et des sites internet, nous ont permis de cerner notre problématique sur le plan théorique. En Deuxième lieu, nous avons réalisé une étude statistique auprès de la chambre de l'artisanat et des métiers sur la réalité des entreprises artisanales dans la wilaya de Bejaia et particulièrement celle travaillant dans le secteur de la couture.

Ainsi ce travail sera élaboré en deux chapitres. Le premier présente l'activité artisanale et explique la réalité entrepreneuriale dans ce secteur. Dans le deuxième chapitre, on aborde le management des entreprises et ses différentes notions, et ses pratiques au sein d'une entreprise artisanale. Et enfin, on présente les résultats auxquels nous avons abouti à partir des données statistiques collectées auprès de la chambre d'artisanat et des métiers de la Wilaya de Bejaia.

# *Chapitre 1 : la création des entreprises artisanales*

## **Introduction :**

L'artisanat tient aujourd'hui une place à part entière dans les économies des pays. Elle s'affirme comme le fer de lance d'une économie performante et compétitive. L'artisanat a su construire les conditions lui permettant de devenir parmi les premières entreprises dans le monde grâce à sa flexibilité et sa réactivité. L'artisanat n'est pas seulement un ensemble d'activités et de produits, mais elle constitue également une référence à une civilisation, à un art et à une culture. La référence à l'histoire montre que la production artisanale couvrait l'essentiel des besoins de la société et s'intégrait de façon harmonieuse dans le système économique et social pays.

La création de l'entreprise artisanale présente, comme toute œuvre humaine, des risques, des sacrifices, mais aussi des satisfactions, c'est une *aventure passionnante mais aussi exigeante*. *Après tout, les porteurs de projet doivent combiner plusieurs compétences, connaissances, techniques et professionnelles relatives au métier.*

Dans Ce premier chapitre nous nous intéressons à la création des entreprises artisanales, et pour cela, nous avons optés pour deux (02) sections, la première sera focalisée sur la présentation du secteur de l'artisanat, et la définition de ses concepts et caractéristiques, Dans la seconde section on essayera d'expliquer en détail les étapes et les dispositifs d'aide à la création de ces dernières en Algérie.

## **Section 1 : généralités sur le secteur de l'artisanat**

### **1-l'évolution de l'artisanat à travers le temps**

Toute la littérature de l'artisanat au XXe siècle repose sur un postulat souvent énoncé, mais jamais vérifié car son histoire est longtemps restée dans l'ombre , même si que tout le monde peut savoir que ce dernier trouve son origine dans les périodes les plus reculées de l'histoire de l'humanité, c'est lié directement à l'évolution de l'homme depuis son existence, elle a constitué une activité principale dans leurs vie économique et sociale , et ils l'ont pratiquée comme source de vie , cependant il est difficile d'identifier ces racines les plus profondes et les principales étapes de son évolution .

La révolution industrielle construite sur le passage de la production artisanale à la production industrielle à grande échelle et la transformation de la petite entreprise à la grande entreprise a

marginalisé l'artisanat pendant longtemps. La crise des années 70 a remis en cause l'efficacité de la grande entreprise et à reconnaître une certaine force de la petite et moyenne entreprise qui a montré une résistance et flexibilité face à cette crise. Les études ont montré le rôle joué par l'artisanat dans le développement industriel de certains pays comme la chine. Les chercheurs se sont penchés sur les sujets liés à l'artisanat sous plusieurs angles anthropologique, sociologique, économique et de patrimoine incluant des thèmes comme l'artisanat urbain et rural, les migrations

Aujourd'hui, l'activité l'artisanale est considérée comme une entité de création de richesse au même titre que les autres activités économique et inclut des exploitations différentes avec des technicités variables, l'artisanat doit concurrencer avec les produits industriels qui, la plupart des fois, essayent d'imiter l'apparence des objets d'artisanat.

## 2- Définition de l'artisanat et de l'artisan :

L'artisanat est un concept difficile à cerner en raison de la diversité des activités et des Acteurs. Cependant un certain nombre d'éléments permet de le caractériser. Ainsi Pour Catherine LEJEUNE et Hervé DERRENNIC.<sup>1</sup>: «**L'artisanat est le secteur des activités de Production, de transformation ou de prestation de services à petites échelles ...** ».

Il est caractérisé par :

- le travail manuel (équipement rudimentaire)
- absence d'honoraires fixes : revenus,
- absence d'horaires de travail prédéterminés,
- effectifs réduits généralement au minimum : le maitre-artisan et ses apprentis,
- la non maîtrise du chiffre d'affaire : il n'existe le plus souvent ni analyse, ni suivi de la

Gestion comptable,

- investissement peu élevé sur fond propre.

-L'artisanat comprend de différentes branches et parmi :

- **L'artisanat moderne** : comprend ; le bâtiment, menuiserie, ferronnier, plombiers, électricien, ouvrier, des ateliers de fabrication de vêtements prêt à porter.
- **L'artisanat traditionnel** : comprend l'artisanat du cuir, des tapis, la poterie,

---

<sup>1</sup>Catherine LEJEUNE, Herve DERRENNIC, **Accompagner des projets de jeunes artisans et micro entrepreneurs en Afrique**, l'Harmattan, 1996, 207 p

ébénisterie (travail du bois, la broderie textile).

## **Définition de l'artisan :**

Le travail permet à l'homme de jouer un rôle important dans la société ; le résultat de son travail a une valeur reconnue sur le plan économique et social

L'artisan est défini comme une personne qui produit des biens manuellement c'est-à-dire à la main, dans la plus parts des cas ce dernier travaille individuellement ou peut-être aidé par des membres de sa famille, ou de ses apprentis.

-Il existe deux profils d'artisan :

- **l'artisan traditionnel** : se caractérise par une perception très artisanale du métier dans lequel le savoir-faire détenu est considéré comme rare ou peu reproductible et difficile à transmettre.
- **l'artisan entrepreneur** : se caractérise par une plus grande vigilance sur les évolutions de l'environnement, un projet d'entreprendre et des Objectifs stratégiques orientés vers l'expansion, mais aussi la rationalisation de la Gestion de l'entreprise et un sentiment que le métier exercé est traduit le fait que L'entreprise n'est pas forcément focalisée sur l'exercice de ce métier.

## **3-Acquisition des savoirs faire artisanales :**

Les entreprises artisanales se caractérisent généralement par leur dimension et leur Nature d'activité, dont les différents métiers que comprend ce secteur exigent des savoirs faire obligatoires pour pouvoir les exercer.

- les artisans sont dépositaire de nombreux savoir-faire, car c'est est un élément qui constitue l'un des axes les plus essentiels de leurs métier, possédant une valeur marchande et protectrice, il intéresse les clients : les connaissances pointus donnant naissance à des biens demandés possèdent une valeur sur le marché

D'après Rault-jacquot (1999).<sup>2</sup>, l'artisan possède au travers de l'exercice de son métier une maîtrise réelle de la transformation de la métier, d'où l'importance du savoir-faire, généralement long à acquérir, il apparait comme la pierre angulaire de la spécificité artisanale ; Le savoir-faire constitue un objet intermédiaire entre les situations de travaille et les individus qui le mobilise dans ce cadre ; Ainsi le savoir-faire apparait comme un ensemble hétéroclite de recettes, d'habitudes, de tours de mains, d'institutions accumulées au fil de l'expérience ;

- **Les formes d'acquisition des savoirs artisanales :**

L'acquisition du savoir artisanale se fait au travers de trois types d'apprentissages à savoir :

- **la formation initiale :**

---

<sup>2</sup>Rault-Jacquot, *Savoir-faire*, in Le Duff, R. (Ed.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris.

Pour l'apprentissage des techniques de travail, il est considéré comme une boîte de stockage accumulé des compétences

➤ **la formation continue :**

La formation continue pour savoir évoluer et permettre l'acquisition des compétences manquantes

➤ **apprentissage informel :**

L'apprentissage informel c'est l'importance d'apprendre par soi-même

La formation professionnelle dans un CFPA constitue l'option la plus choisie par les artisans dans leur phase d'apprentissage du métier, devant légèrement l'apprentissage chez un artisan, qui dépasse à son tour l'apprentissage auprès d'une personne de la famille qui exerce le même métier ; Par contre ceux qui n'ont pas eu recours à une formation ou à un apprentissage pour exercer leur métier, ils auraient appris leur métier seuls, sans assistance, des autodidacte.<sup>3</sup>(ZIANE, L)

## 4- Les produits artisanaux :

Les produits artisanaux sont testés par l'opinion mondiale comme produits un peu plus chers certes, mais économiquement ils sont trois à quatre fois plus solides et durables que ceux de la production de masse. Les produits faits main sont esthétiques répondent au goût des consommateurs les plus difficiles. Ils sont conformes à l'hygiène de la santé, à la qualité de la vie et à l'environnement.

Bien qu'il n'existe pas de définition universellement acceptée par tous les pays, il y'a toutefois une définition adoptée par les 44 pays participant au Symposium de l'artisanat et le marché mondial<sup>4</sup> «*On entend par produits artisanaux les produits fabriqués par des artisans, soit entièrement à la main, soit à l'aide d'outils à main ou même de moyens mécaniques, pourvu que la contribution manuelle directe de l'artisan demeure la composante la plus importante du produit fini. Ces produits sont fabriqués sans restriction en termes de quantité et en utilisant des matières premières prélevées sur des ressources durables. La nature spéciale des produits artisanaux se fonde sur leurs caractères distinctifs, lesquels peuvent être utilitaires, esthétiques, artistiques, créatifs, culturels, décoratifs, fonctionnels, traditionnels, symboliques et importants d'un point de vue social.* » Les produits artisanaux peuvent être classés en grandes catégories. Ces catégories correspondent essentiellement aux matériaux utilisés, ou à une combinaison de matériaux et de techniques.

Les six catégories.<sup>5</sup> Principales sont : vannerie (ouvrages en osier ou fibres végétales) ; cuir ; métal ; poterie ; textiles et bois.

D'autres catégories pourraient correspondre à différents matériaux supplémentaires d'origine animale, minérale ou végétale couvrant les autres matériaux utilisés dans la production de

<sup>3</sup>ZIANE, L, essai d'évaluation de l'apport du secteur de l'artisanat dans le développement local, mémoire de magistère, p 148, Bejaia 2012.

<sup>4</sup>Symposium sur l'artisanat et le marché mondial : commerce et codification douanière, organisé conjointement par l'UNESCO et le CCI à Manille, Philippines en octobre, 1999.

<sup>5</sup>UNESCO, « Artisanat : guide méthodologique pour la collecte des données », 1990.

produits artisanaux et qui sont propres à un pays ou à une région, qui sont rares ou difficiles à travailler, tels que : la pierre, le verre, l'ivoire, l'os, la corne, les écailles, les Coquillages.

Pour finir, des catégories supplémentaires pourraient être envisagées lorsque différents matériaux et techniques sont employés en même temps. Cela peut concerner, par exemple, les articles de décoration et les accessoires de mode, les bijoux, les instruments de Musique, les jouets, ou les œuvres d'art.

## 5- Le rôle de l'artisanat dans le développement local :

Avant d'aborder le rôle socio-économique de l'artisanat dans le développement local, il est important de bien comprendre la notion de développement local. On peut le définir le développement local comme : *« un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera donc le produit des efforts de sa population, il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant des composantes économiques, sociales et culturelles, il fera d'un espace de contiguïté un espace de solidarité active »*.<sup>6</sup>(Xavier Greffe, 1984)

Le secteur de l'artisanat peut jouer un rôle important dans la réalisation des objectifs de développement local. En effet plusieurs objectifs économiques et sociaux peuvent être assignés au secteur de l'artisanat, à savoir :

### 5-1 l'Objectif économique :

L'artisanat, peut jouer un rôle très important dans la réalisation de plusieurs objectifs économiques, à savoir la création et le développement de l'emploi, la couverture des besoins essentiels des populations et la participation à l'exportation, la contribution au développement économique local et à l'aménagement du territoire.

### 5-2 l'Objectif social :

L'artisanat peut participer activement dans la réalisation de l'équilibre social et économique à travers sa diversité, sa souplesse et sa grande capacité d'extension à travers les territoires, La propagation de l'artisanat dans les petites villes, les zones rurales permettent d'atténuer les déséquilibres de revenus entre les différents territoires d'un pays. Elle permet aussi à une large couche sociale ayant un revenu instable de trouver d'autres ressources de revenus supplémentaires.

### 5-3 Objectif culturel, historique et touristique :

L'artisanat reflète l'identité d'un groupe, d'un peuple ou d'une nation, sauvegarde le patrimoine des régions et territoires, et représente la condition de base du développement du tourisme.

---

<sup>6</sup>Greffe. X, "Territoire en France, les enjeux économiques de la décentralisation", Economica, 1984.

## Section 2 : création d'entreprises et dispositifs d'incitation

Dans la section précédente, on a découvert les spécificités des métiers artisanaux, et avant de nous interroger sur le processus de création de l'entreprise artisanale et des dispositifs d'aides mises en place par l'état pour faciliter sa création, il convient d'abord de comprendre le fonctionnement l'entreprise en générale et de connaître qu'est-ce que une entreprise artisanales et quelles sont ses distinctions

### 1-Rappel sur l'entreprise :

Dans l'histoire économique, on trouve de nombreuses définitions de l'entreprise il est important de réaliser que chaque définition est marquée par son époque : elle dépend à la fois des formes d'organisation du travail et de la production qu'une époque s'est donnée et des analyses théoriques que les hommes ont fait de l'activité économique de cette époque.

Parmi les plusieurs approches de l'entreprise on choisira celle qui montre l'évolution de la notion d'entreprise qui est passée d'une entreprise « boîte noir » à une entreprise système.

**« L'entreprise est une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente. » (G.BRESSY et C.KONKUYT ,2000)**

#### L'entreprise est à la fois :

- **Une organisation technique** : elle produit des biens et services à partir d'une combinaison de moyens (capital sous différentes formes, compétences) ;
- **Une organisation économique** : la création et la répartition de la valeur est une finalité centrale de l'entreprise ;
- **Une organisation sociale une cellule sociale et humaine** : l'entreprise est composée de 3 acteurs principaux : Apporteurs de capitaux, Dirigeants, Salariés.
- **Un centre de décision relativement autonome** : calcul économique, gestion et décisions.

#### 1-1 L'entreprise a de multiples objectifs, à savoir :

- **l'objectif économique**

L'entreprise crée de la richesse, avant tout, l'entreprise cherche à dégager un bénéfice pour assurer son développement, c'est-à-dire grandir tout en luttant contre la concurrence.

Pour réaliser un bénéfice, l'entreprise doit vendre des biens et des services à un prix supérieur à leurs coûts de production.

Le bénéfice sera ensuite répartis entre les différents acteurs ayant participé à la production (patrons, Salariés, etc.).

- **L'entreprise a également un rôle social :**
- Elle fournit du travail, embauche du personnel, crée des emplois.

- Elle distribue des revenus (ex : salaire).
- Elle dynamise souvent l'activité d'une ville ou d'une région

Aujourd'hui, l'entreprise a des responsabilités encore plus importantes vis-à-vis de la société :

- Elle doit améliorer la formation des salariés.
- Elle doit tout mettre en œuvre pour protéger l'environnement (politique de développement Durable).
- Elle doit faire de son mieux pour régler les problèmes de société (chômage, illettrisme, Embaucher des travailleurs handicapés, etc.).

## 1-2 l'évolution de la notion de l'entreprise :

- ***L'entreprise « boîte noire » :***

Les théoriciens de l'entreprise capitaliste (XIX<sup>ème</sup> siècle) n'ont pas pris en compte immédiatement l'élément humain dans l'organisation de l'entreprise. La théorie économique néoclassique considère la firme comme une « **boîte noire** » c'est un acteur dont les objectifs (maximisation du profit) et les contraintes (capacités technologiques) sont des données. Il n'y a pas d'analyse à l'intérieur de l'entreprise, Et le patron se soucie uniquement du résultat de fin d'exercice. Il cherche à réaliser des bénéfices. Dans ce cas il se concentrera sur :

- Le prix de vente unitaire ;
- Le prix de revient unitaire ;
- Les quantités vendues.

Avec le temps cette concentration sur le résultat en négligeant le facteur humain a guidé des entreprises vers une crise qui les a orientés à considérer l'entreprise comme étant organisation.

- ***L'entreprise est une organisation :***

L'entreprise est une organisation mettant en œuvre différents moyens dans le but de produire et commercialiser des biens et services.

L'entreprise devient une réalité humaine parce qu'elle regroupe un ensemble d'individus disposant d'une autonomie de décision selon sa place dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle n'est plus une « **boîte noire** » mais une structure sociale, elle devient une organisation. Ce terme désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Il faut donc des structures des procédures, de communication et de contrôle pour coordonner les tâches et le travail des individus.

L'entreprise est une organisation capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement en changeant les procédures. Donc l'entreprise est dynamique elle évolue en permanence elle détient un système ouvert.

- ***L'entreprise est un système :***

L'étude de l'entreprise comme étant système est l'approche systémique. Elle repose sur la notion de système. Celui-ci a été défini en 1951 par Ludwig Von Bertalanffy comme « un ensemble d'éléments en interaction ».

Selon l'approche systémique, l'entreprise est un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie. Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction, ayant tous des objectifs pouvant être contradictoires.

L'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à appréhender mais aussi d'opportunités à saisir. L'entreprise doit s'y adapter en permanence pour sa survie et son développement.

Le système d'entreprise reçoit des flux d'entrées de son environnement (inputs) qu'elle transforme en flux de sortie (output) grâce à l'organisation de l'entreprise en sous-système opérationnel. Un système est rarement simple, il est souvent constitué par une grande variété d'éléments organisés hiérarchiquement et ayant des fonctions spécialisées, Ce qui est évident car l'entreprise est une entité de nature très complexe qui doit être retenue tout à la fois comme une réalité économique, une réalité humaine et une réalité sociale.

- **Caractéristiques du système :**

- **Structuré,**
- **Finalisé :** les éléments du système sont en interaction dynamique vers un but.
- **Frontière :** tout système est séparé de son environnement par une frontière qui le délimite.
- **Éléments :** plus il y a d'éléments plus le système est complexe. Plus ils sont variés plus le système est complexe. Plus il y a interaction entre les éléments plus le système est complexe, chacun des éléments va donner un état au système. Ils peuvent être dans des états différents dans le temps. Il en va de même pour le système dans son ensemble. Ils peuvent être classés en catégories.

## 1-3 La classification des entreprises :

La diversité des entreprises rend nécessaire l'établissement de typologies. Ainsi, il sera possible de constituer des ensembles homogènes permettant de positionner une entreprise en fonction de caractéristiques ayant des incidences en termes de gestion.

### A. La classification des entreprises selon le secteur d'activité :

Une entreprise peut être classée dans l'un des grands secteurs d'activité

**Tableau n°01 :**

Secteur	Caractéristique
Primaire	Le secteur primaire regroupe les entreprises agricoles, de pêche. Ces entreprises exploitent les ressources naturelles. (ex : Total)
Secondaire	Le secteur secondaire comprend les entreprises industrielles, de l'énergie et du bâtiment, ces entreprises transforment les

	matières premières en produits finis. (ex : Renault)
Tertiaire	Le secteur tertiaire réunit les entreprises du commerce et des services. (ex : Auchan)
Quatenaire	Ce sont les entreprises de la nouvelle économie évoluant dans le domaine de la communication et de l'informatique. La plupart du temps, les entreprises du secteur quaternaire sont incluses dans le secteur tertiaire. (ex : Google)

## B. La classification des entreprises selon l'effectif :

**Tableau n° 02:**

Nom	Effectifs
TPE = Très Petite Entreprise	0 à 9 salariés
PME = Petite et Moyenne Entreprise	10 à 499 salariés
GE = Grande Entreprise	500 salariés et plus

## c. La classification des entreprises selon le statut juridique :

**Tableau n°03 :**

Les entreprises publiques	Les entreprises privées	
Leur capital est détenu totalement ou en partie par l'Etat	Entreprises individuelles	Sociétés
	Un seul propriétaire assume tous les risques financiers (ex : un artisan)	Plusieurs associés assument tous les risques.

## 2-La PME et l'entreprise artisanale :

Les petites et moyennes entreprises occupent chaque année plus de place dans toutes les économies. Ces entreprises contribuent à la création de la majorité des emplois et comptent pour plus de 50 % du PIB de la plupart des pays.

Le monde des PME est d'une grande diversité: il va de très petites entreprises artisanales à de moyennes entreprises manufacturières très automatisées et en forte croissance. On trouve des PME dans tous les secteurs d'activité économique : l'agriculture, la haute technologie, le commerce de détail et un nombre toujours croissant de services.

La définition statistique des PME varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Parce que les informations correspondantes sont faciles à recueillir, la variable la plus communément utilisée est le nombre de salariés. L'Union européenne et un grand nombre de pays de l'OCDE et de pays en transition et en développement fixent la limite supérieure à 200 ou 250 personnes. Rares sont les pays qui adoptent une autre règle : le Japon (300 salariés) et les États-Unis (500 salariés).

En Algérie, La PME, quel que soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de Production des biens et services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire Annuel n'excède pas 2 milliard de dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 million de dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

On Distingue trois types d'entreprises :

➤ **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes, et dont le chiffre d'affaire annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars, ou dont le totale du bilan est entre 100 et 500 millions de dinars.

➤ **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes, et dont le Chiffre d'affaire n'excède pas les 200 millions de dinars, ou dont le total du bilan N'excède pas les 100 millions de dinars.

➤ **La très petite entreprise** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes, et dont Le chiffre d'affaire annuel est inférieur à 20 millions de dinars, ou dont le total de Bilan n'excède pas 10 million de dinars.

### 2-1L'entreprise artisanale :

L'entreprise artisanale se définit comme étant une Très Petite Entreprise (TPE) valorisant un métier à partir de la maîtrise que détient son dirigeant (Polge, 2008). Sont considérées comme artisanales, les entreprises de moins de dix salariés exerçant un métier de production, de transformation ou de service inscrites au registre des métiers.

La distinction entre l'entreprise artisanale et les autres types d'organisations (PME et Grandes entreprises) réside essentiellement dans la mise en œuvre d'un processus de Production différent. Ce processus, identifiable au concept de la " petite production Marchande " issu des travaux de K. Marx (1967) et précisé par C. Jaeger (1982), se caractérise notamment par :

- L'inexistence ou la faiblesse de la séparation entre le capital et le travail ;
- L'adoption d'une division technique du travail particulière telle que chaque travailleur a la charge de l'ensemble des opérations de production et dans laquelle il n'y a pas ou Presque pas de séparation entre le travail qualifié et le travail non qualifié ;
- La participation du chef d'entreprise à la production
- Une faible intensité capitalistique, et l'inexistence ou la faiblesse des processus de Valorisation et d'accumulation de capital ;
- L'appartenance à certains groupes professionnels.

### 3-Processus de création des entreprises artisanale :

L'acte de créer une entreprise est une action qui nécessite un long processus à parcourir et des étapes à surpasser l'une après l'autres. Il s'agit tout d'abord, de trouver l'idée, c'est à dire le projet personnel de créateur et l'adéquation de ce dernier (projet personnel). Avec les exigences de cette idée, en matière de sa faisabilité commerciale et le financement à titre d'exemple: Une meilleure connaissance du métier.<sup>7</sup>Du secteur d'activité, et des obligations fiscales, comptables et sociales de la nouvelle entreprise sont des facteurs-clés Pour la réussite du projet.

#### • **Projet personnel**

Cette étape constitue la base pour les nouvelles créations d'entreprises et qui se décline Au tours d'une idée qu'elle nait de l'expérience, savoir-faire, créativité ou d'un simpleconcours de circonstance dont l'idée prend souvent la forme d'une intuition ou un désir qui S'approfondit et mature avec le temps. Cette maturation doit tenir compte d'élément pluspersonnel. le choix de créer une entreprise ne s'explique pas seulement par un choix de biensset services à produire et à commercialiser, mais c'est un choix d'un mode de vie particulier, qui doit impérativement être cohérent avec les exigences du projet.

La vérification de cette cohérence ou le réalisme du projet entre la personnalité de Créateur (les motivations), les objectifs, le savoir-faire, les ressources et les contraintes Personnelles du créateur), et les contraintes ainsi que aux exigences inhérentes aux projets Économiques (produit, au marché, aux moyens qu'il faut mettre en place, qui doivent s'avérer Maîtrisables), vérifié qu'il ne nait pas contradiction entre le projet personnel et évaluer les écartsAinsi que les actions concrétisées mener.

#### • **L'étude du marché :**

Cette étape constitue le seul moyen selon lequel le créateur peut vérifier ses intuitions, Ses désirs, et de recueillir des informations susceptibles de l'aider notamment, dans la Fixation des hypothèses en matière du chiffre d'affaire, la détermination de la stratégie, la Fixation d'une manière la plus cohérente possible la politique « **produit** », « **prix** », « **Distribution** » et « **communication** » et apporter des éléments concrets qui serviront à établir Un budget prévisionnel. L'étude du marché est donc l'étape la plus décisive d'un point

<sup>7</sup>Cité dans: cours de DIEMIER Arnaud, IUFM d'auvergne, préparation : CAPET, PLP, p6.

de vue Purement économique, malgré qu'elle ne représente pas un gagne absolu certes, mais elle Contribue d'une manière très efficace à réduire au maximum les risques.

- **Prévision financière**

Etablir les prévisions financières consiste à traduire, en termes financiers, tous les Éléments réunis au cours des étapes précédentes et à vérifier la viabilité de l'entreprise en Projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible.

- **Trouver le financement**

Cette étape se traduit par la réunion des capitaux nécessaires au financement des besoins durables identifiés dans les étapes précédentes, ainsi que les aides à la création d'entreprise qui se constituent de dispositifs publics, mis en place à l'initiative de l'Etat ou des collectivités locales pour favoriser l'implantation d'entreprises dans des territoires Prioritaires en matière d'aménagement du territoire, la réinsertion professionnelle de Personnes en difficultés, la réalisation d'investissements et la création d'emplois.

A signaler, que dans le cadre des entreprises artisanales le financement se fait généralement par le recours en priorité aux ressources propres de créateur, comme le souligne (Katia RICHOMME, 2000).<sup>8</sup> « *Les entreprises artisanales qui se créent et se développent Recourent en priorité à leurs ressources propres, avant de faire appel au secteur bancaire* », Le fond de l'épargne est la voie privilégiée par les créateurs d'entreprises que dans des crédits Bancaires, d'autant plus que le besoin de financement étant relativement limité, les ressources Propres de l'entreprise permettent de satisfaire.<sup>9</sup>

- **Le choix de statut juridique**

Les deux tiers des artisans choisissent le statut d'entreprise individuelle et un quart est en société anonyme à responsabilité limitée (SARL). Seulement un minimum d'entre eux installe en société en nom collectif (SNC), en entreprise unipersonnelle à responsabilité Limitée (EURL) ou en société anonyme (SA).<sup>10</sup>(AMROUNE, T).

Les éléments à prendre en compte lors du choix d'une structure juridique :

- ✓ Le nombre d'associés ;
- ✓ Le métier envisagé ;
- ✓ Les capitaux nécessaires ;
- ✓ L'image de marque voulue ;
- ✓ Le niveau de complexité de fonctionnement ;
- ✓ Le pouvoir de décision ;
- ✓ Le régime fiscal et social de l'artisan, des associés, du conjoint ;
- ✓ Les problèmes de cession.

Le choix d'une structure juridique est une décision importante. Elle engage non

<sup>8</sup>cite par, Katia RICHOMME, « l'esprit d'entreprise dans l'artisanat: vers une aventure en couple », communication à la 9<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Ecole d'agronomie- Montpellier, 24,25 et 26 mai 2000, p3.

<sup>9</sup>Idem, p4.

<sup>10</sup>AMROUNE, T , l'impact de la formation professionnelle sur la création des entreprises artisanales , mémoire de master , p 55 , Bejaïa 2013 .

Seulement l'avenir de l'entreprise, mais aussi le patrimoine du dirigeant et celui de ses Associés. Il n'existe pas de règle générale qui conduise à une solution optimale ; chaque structure juridique comporte des avantages et des limites.

Afin que le chef d'entreprise puisse choisir le statut qui lui convient, des précisions Supplémentaires sont données sur les trois formes juridiques les plus couramment utilisées : EI, la SARL et l'EURL

- ***L'entreprise individuelle (EI) :***

Cette structure se caractérise par un formalisme extrêmement réduit :

- ✓ Une constitution simple ;
- ✓ Une absence de capital minimum ;
- ✓ La simplification de l'arrêt de l'activité ;
- ✓ La non-obligation de publier les comptes

Le chef de l'entreprise a la capacité de décider seul, mais en contrepartie il engage sa responsabilité sur la totalité de son patrimoine. Il court le risque de voir ses biens personnels Saisis en cas de faillite. Une attention particulière doit donc être portée au régime Patrimonial de l'artisan.

- ***La société anonyme à responsabilité limitée (SARL) :***

Le nombre d'associés s'échelonne de deux à cinquante et le conjoint peut détenir des Parts dans la société. La responsabilité est limitée au montant des apports, mais un associé Qui s'est porté personnellement caution pour la SARL engage sa responsabilité à hauteur de Son cautionnement. Comme précédemment, le régime matrimonial a des conséquences Importantes.

Le gérant possède les caractéristiques suivantes :

- ✓ C'est obligatoirement une personne physique ;
- ✓ Deux époux ont la possibilité d'être cogérants ;
- ✓ Il est nommé par décision des associés représentant au moins 50% de capital ;
- ✓ La durée de son mandat et ses pouvoirs sont prévus dans les statuts ;
- ✓ Il n'est pas obligatoirement associé ;
- ✓ Il n'est pas responsable de son patrimoine personnel

La gestion courante de la société est assurée par le gérant. Les associés contrôlent L'activité à l'occasion des assemblées générales. Au cours des assemblées générales Ordinaires, les décisions se prennent à la majorité absolue. Le pouvoir de chaque associé se Mesure au nombre de parts qu'il détient.

- ***L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :***

L'EURL, en outre la SARL unipersonnelle, est une variante de la SARL qui donne à L'entrepreneur la possibilité de ne pas engager son patrimoine personnel dans son affaire. Une grande partie de ses caractéristiques se retrouvent dans la SARL, mais elle se distingue Par les points suivants :

- ✓ Le cumul du mandat de gérant et de statut de salarié n'est pas autorisé ;
- ✓ L'associé unique a la possibilité de désigner un gérant extérieur (non associé) ;
- ✓ Le régime fiscal est celui des travailleurs indépendants

Le gérant peut opter pour le régime de l'IS (impôt sur les sociétés) ou pour une Imposition à l'IRPP (impôt sur les revenus) au titre des BIC (bénéfices industriels et Commerciaux).

Quel que soit le statut juridique choisi, la création d'une entreprise artisanale entraîne Des besoins de financement (due aux délais de paiement des clients, à des investissements, Etc.) L'une des tâches de dirigeant consiste donc à rechercher les ressources financières Capables de couvrir ces besoins.

### **4- les dispositifs d'aide à la création des entreprises artisanales :**

En Algérie de nombreuses aides et structures ont été mises en place afin de guider le nouvel entrepreneur. L'ANDI, ANSEJ, CNAC, ANGEM, des noms qui font maintenant partie du vocabulaire des créateurs de projets.

- **L'ANDI :**

L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.

Deux régimes d'avantages sont prévus :

Le régime général s'applique aux investissements courants réalisés en dehors des zones à développer ; le régime dérogatoire s'applique aux investissements courants réalisés dans les zones à développer et à ceux présentant un intérêt particulier pour l'Etat.

L'ANDI est présente dans toutes les wilayas du pays à travers les « guichets uniques décentralisés » dont les coordonnées sont données en annexes.

Le guichet unique décentralisé est une structure qui regroupe les représentants locaux de l'ANDI et les organisations et administrations concernées par l'acte d'investissement (Registre de commerce, impôts, douanes, ...).

Le guichet unique a pour vocation d'être l'interlocuteur unique du promoteur dans l'esprit d'alléger et de faciliter les formalités et procédures administratives relatives au projet d'investissement.

- **La CNAC :**

La caisse nationale d'assurance chômage. Prend en charge le dispositif de soutien à la création et l'extension d'activités réservé aux chômeurs promoteurs de 30 -50 ans, ayant perdu leur emploi pour des raisons économiques.

Le coût maximum 10 millions de dinars. Les services assurés aux promoteurs par le dispositif intègrent, à la fois,

- L'accompagnement personnalisé durant toutes les phases du projet et l'élaboration de Business Plan.

- 
- **Aides financières :**
  - Prêt non rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet
  - Bonification des intérêts bancaires.

L'Agence est représentée par un réseau de 49 coordinations de Wilayas appuyées par des cellules d'accompagnement mises en place pour accueillir, informer et aider les candidats au micro crédit à concrétiser leur projet. Les investissements à réaliser dans ce cadre reposent exclusivement sur un mode de financement de type triangulaire, qui met en relation le promoteur, la banque et la CNAC à travers le montage suivant :

- Apport personnel : 1 à 2% du coût global du projet
- Financement CNAC : 28 à 29% du coût global du projet (Non rémunéré)
- Financement bancaire : 70% (intérêts bonifiés).

Avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;

- ▶ Coaching et formation à la gestion d'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise ;
- ▶ Validation des Acquis Professionnels (V.A.P).

C'est une mesure mise en œuvre en partenariat avec le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel, elle vise à évaluer et à valoriser l'expérience professionnelle des futurs promoteurs en situation d'absence de justificatif de qualification (certificat de qualification, diplôme ou certificat de travail). Cette opération est prise en charge financièrement par la CNAC.

### • **ANSEJ :**

Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, institution publique créée en 1996 chargée de l'encouragement, du soutien et de l'accompagnement à la création d'entreprise .Le dispositif ANSEJ est réservé aux jeunes chômeurs (19-35ans) porteurs d'idée de projet de création d'entreprise.

Le processus d'accompagnement assuré par ce dispositif couvre les étapes de création de lancement et d'extension de l'entreprise. Il concerne des projets de création dont le coût global ne dépasse pas les 10 Millions de dinars. Il est construit principalement autour des mesures d'aide suivantes :

- **Assistance et encadrement** personnalisés du jeune promoteur en matière de maturation du projet et d'élaboration du Business Plan.
- 
- **Aides financières :**
  - Prêt Non Rémunéré représentant 28 à 29% du coût global du projet ;

- Bonification des intérêts bancaires.
- **Assistance à l'obtention du financement** Bancaire (70% du coût global du projet) à travers une procédure simplifiée par la mise en place du comité de sélection et validation et de financement des projets CSVFP et la garantie des crédits assurée par le fonds de caution mutuelle Risques/crédits jeunes.
- **Le dispositif propose deux formules de financement :**
  - Mixte : Apport personnel + Financement ANSEJ
  - Triangulaire : Apport personnel + Financement ANSEJ + Financement bancaire selon la formule suivante :

Apport personnel : 1 à 2% du coût global du projet ;

- ▶ ANSEJ : 28 à 29% du coût global du projet, Prêt non rémunéré (PNR) ;
- ▶ Banque : 70% du coût global du projet.

Avantages fiscaux (exonération de TVA et abattement sur les droits de douane en phase de réalisation et exonération d'impôts en phase d'exploitation) ;

- **Coaching et formation à la gestion**

D'entreprise pendant le montage du projet et après la création de l'entreprise. L'ANSEJ est présente à travers tout le pays à travers un réseau d'antennes dont les coordonnées sont données en annexe.

### • **ANGEM :**

Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit, développe un dispositif (le micro crédit) visant le développement des capacités individuelles des personnes à s'auto prendre en charge en créant leur propre activité. Le Micro Crédit est un prêt permettant l'achat d'un petit équipement et des matières premières de démarrage pour exercer une activité ou un métier.

Ce dispositif est destiné à tout citoyen de plus de 18 ans sans revenus ou disposant de revenus instables et irréguliers ainsi que les femmes au foyer. Il vise l'intégration économique et sociale à travers la création d'activités de production de biens et services.

- **Le crédit « achat de matière première » :**

Le dispositif prévoit un financement à 100% (aucun apport du postulant au micro crédit) du montant d'achat de la matière première à travers un prêt non rémunéré (PNR), pour un coût global ne dépassant pas 100 000 DA.

- **Le crédit « acquisition de petits matériels et équipements » :**

Le coût maximum de l'investissement est fixé à 1 million de dinars.

Le montage financier proposé par le dispositif prévoit la formule suivante :

- Apport personnel : 1% du coût global du projet ;
- ANGEM : 29% du coût global à travers prêt non rémunéré
- Banque : 70% du coût global (Intérêts bonifiés)

L'Agence est représentée par un réseau de 49 Coordinations de Wilayas appuyées par des cellules d'accompagnement mises en place pour accueillir, informer et aider les candidats au micro crédit à concrétiser leur projet.

### **Conclusion**

L'artisanat, au travers les entreprises qui le compose constitue un secteur d'avenir en terme de création de richesse et d'emplois, il est aussi vecteur un déterminant du développement des territoires, tant par l'emploi et l'activité qu'ils suscitent, que par la qualité des services qu'ils assurent aux consommateurs et aux entreprises qui y résident.

Il existe sans nul doute de multiples caractéristiques qui permettent aux entreprises artisanales de se distinguer mais il faut être clair : ces caractéristiques sont pour beaucoup communes aux très petites entreprises même celles qui ne font pas partie à proprement dit du secteur des métiers.

La Diversité des métiers, proximité avec le consommateur, adaptabilité à la taille du marché, sont autant d'atouts source du dynamisme et de la richesse de ce secteur d'activité et qui est également la vitrine d'un savoir-faire local reconnu et le reflet de la culture et de l'identité du territoire.

# *Chapitre 2 : management des entreprises artisanales*

### Introduction

Les dirigeants actuels se préoccupent des aspects humains et organisationnels du management, il s'agit pour eux d'un nouveau défi à relever pour devenir ou rester efficaces et compétitifs. Le management cherche à donner au monde des affaires un coup de pouce pour améliorer ses compétences et ses performances. La vision économique domine son champ d'investigation, son objectif est de réduire les coûts de production et de maximiser le profit. Les chercheurs américains ont contribué depuis un siècle aux connaissances nouvelles et le management est devenu "un art américain" dont le monde s'inspire.

Ce deuxième chapitre est subdivisé en deux sections. Dans la première, on présentera les éléments de base qui concernent le management, ensuite on va essayer d'expliquer le management de la PME et celle de l'entreprise artisanale en particulier.

La deuxième section sera consacrée à l'étude de cas, et pour cela, nous nous sommes rapprochés de la chambre de l'artisanat et des métiers de la wilaya de Bejaïa afin d'avoir l'ensemble des données statistiques.

Effectivement pour étudier le métier de l'artisan, il convient d'étudier le phénomène par le biais d'une approche quantitative qui présente ses principales caractéristiques et cela sur la base des données statistiques actuelle.

### Section 1 : le management de l'entreprise et l'artisanat

#### 1-Généralités sur le management des entreprises

Avant d'aborder et d'expliquer les pratiques managériales au sein des petites et moyennes entreprises, en particulier dans les entreprises artisanales, il convient d'abord de définir le management de l'entreprise d'une manière générale et d'expliquer son processus ainsi que ses différents composants.

##### 1-1 Définition du management :

Le management est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, et dans les secteurs les plus variés.

Le sens étymologique du mot management vient du mot manager qui signifie gérer, diriger, guider etc. Donc la signification linguistique présente plusieurs pistes de définition qui guident le chercheur à apprendre et avoir une variété dans le contenu de ce mot afin d'éclaircir son champ d'investigation et de donner une définition bien précise qui répond à ses problématiques.

Le management est un ensemble de tâches exercées par un manager afin de réaliser des objectifs bien précis, la vision des managers, leurs dévouements et leurs intégrités jouent un

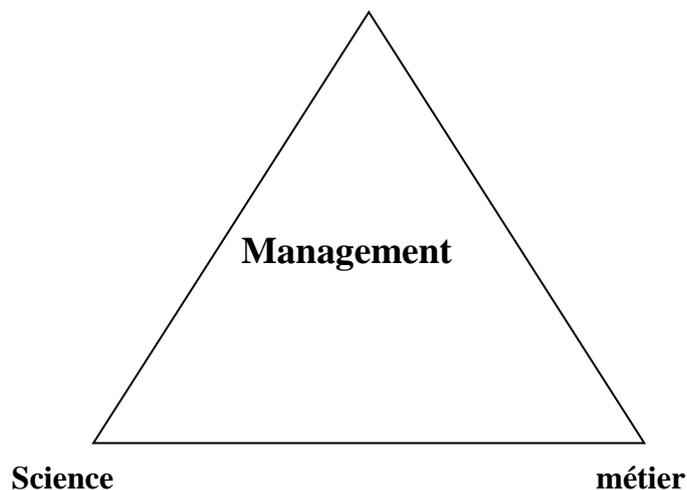
Rôle primordial dans la détermination du type du management et s'il est efficace ou mauvais.

On peut définir le management des entreprises comme : « Le pilotage global de l'organisation À travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, Marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire ... cohérentes Entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture Organisationnelle ». <sup>11</sup>

Le management est une science parce qu'il constitue une branche disciplinaire reconnue académiquement. Mais aussi un art et un métier. Un art parce qu'il demande des qualités et des compétences pour exercer un ensemble de tâches, et on peut apprendre ces qualités dans des écoles spécialisées. Un métier car on exerce ces tâches d'une manière flexible et dynamique, en utilisant nos compétences acquises par la formation et la pratique continue.

### Art

#### vision créative



**Figure n°01** : Le management est un art, science et métier. <sup>12</sup>

Suivant ce schéma, on peut conclure que le management est un ensemble cohérent de pratiques qui cherchent à gérer l'entreprise d'une manière efficace et rentable. Cette gestion est basée sur un processus managérial dynamique, et un échange permanent entre le manager et son environnement de travail soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, pour atteindre des objectifs et garantir une continuité.

Sur le plan pratique, le management est une manipulation rationnelle des moyens et des

---

<sup>11</sup>Bayle Emmanuel, «essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. » 2007, p. 58-81

<sup>12</sup>Henry Mintzberg, *managing*, BK, san Francisco California, 2009, p.

Compétences mises à la disposition du manager pour jouer son rôle. Cette manipulation est liée aux différentes situations et contexte où l'entreprise est située. De l'autre côté, on constate que le management touche tous les domaines de la vie soit individuellement et collectivement. Dans les entreprises, on trouve le management dans toutes les catégories hiérarchiques, et dans toutes les fonctions de l'entreprise marketing, ressources humaines, finances, recherche et développement, contrôle, production...etc. et chaque domaine exige des qualités qui conviennent avec la nature de l'activité.

Le management est exercé par le manager qui s'occupe de la réalisation des objectifs, et de l'amélioration de la performance de l'entreprise, il donne l'importance à tous les composants de son environnement du travail notamment les moyens matériels, humains et financiers qui rendent l'entreprise plus rentable et efficace dans son champ d'activité.

### ➤ Définition du manager :

Nous n'avons pas une définition bien précise et claire du manager. Pour le définir, on utilise plusieurs aspects comme les tâches exercées par le manager, les objectifs à réaliser, ou les responsabilités qui lui sont conférés.

**« Un manager est une personne à laquelle est confiée la responsabilité de conduire une organisation ou une partie de celle-ci dans le but d'obtenir des résultats conformes aux intérêts de l'organisation, et ayant un pouvoir de décision concernant les moyens à mettre en œuvre, En utilisant au mieux les ressources (financières, humaines et matérielles) mises à sa disposition. ».**<sup>13</sup>

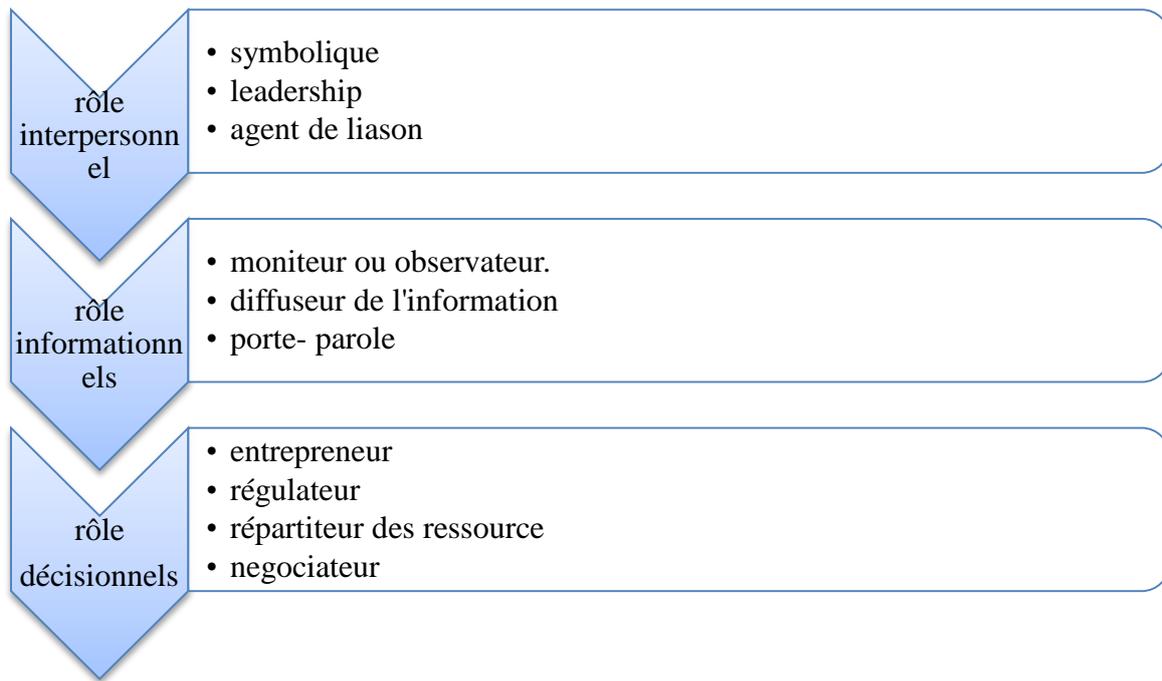
Donc un manager est une personne nommée par la direction à la tête d'une unité, de service ou une équipe de travail pour exercer un ensemble de tâches sous sa responsabilité.

Son pouvoir est lié à cette position hiérarchique donc c'est un pouvoir formel. La définition la plus adéquate à notre thématique est celle liée à son rôle, on peut confirmer que le manager est la personne chargée des tâches suivantes : organiser, communiquer, contrôler, évaluer, coordonner, prédire, décider, guider...etc.

Le manager exerce un rôle crucial dans l'entreprise, il décrit la situation, prend des décisions judicieuses et réduit les risques dans son entreprise. Les plus grandes tâches d'un manager sont : organiser, décider, contrôler, évaluer, coordonner et piloter. Henry Mintzberg a déterminé les rôles d'un manager en trois catégories et dix tâches qui sont :

---

<sup>13</sup>Michel Amiel et autres, management de l'administration ,2ème édition, de boeck université ,bruxelles ,1998, p. 14.



**Figure n°02** : Les rôles du manager.<sup>14</sup>

Ce schéma présente les tâches exercées par le manager, ces tâches donnent au manager un statut et une autorité formelle afin d'atteindre les objectifs fixés, cela signifie qu'il a une grande surcharge de tâches, cette dernière, rend son rôle complexe par rapport aux exigences de son milieu de travail et de l'environnement de l'entreprise. Sur le plan opérationnel le manager cherche toujours à prendre des décisions optimales aux différentes situations qu'il a vécu.

## 1-2 Le processus de management :

Le processus de management existe dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre leurs buts. Il s'agit d'une activité ou plus précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et rentables.

Un processus est un ensemble d'activités qui garantit le traitement des inputs et l'apport des Outputs. Dans les entreprises, la production des biens et services et le résultat d'un processus Inachevé, qui regroupe les différentes activités de l'entreprise. Le processus de management comprend un ensemble d'activités cohérentes et dynamiques, qui sont liées entre eux par une dépendance ou une interaction permanente entre l'entreprise et son environnement.

Le processus de management prend une forme circulaire car il vise la réalisation des objectifs, Ce qui nécessite une combinaison précise et homogène des différentes structures et fonctions

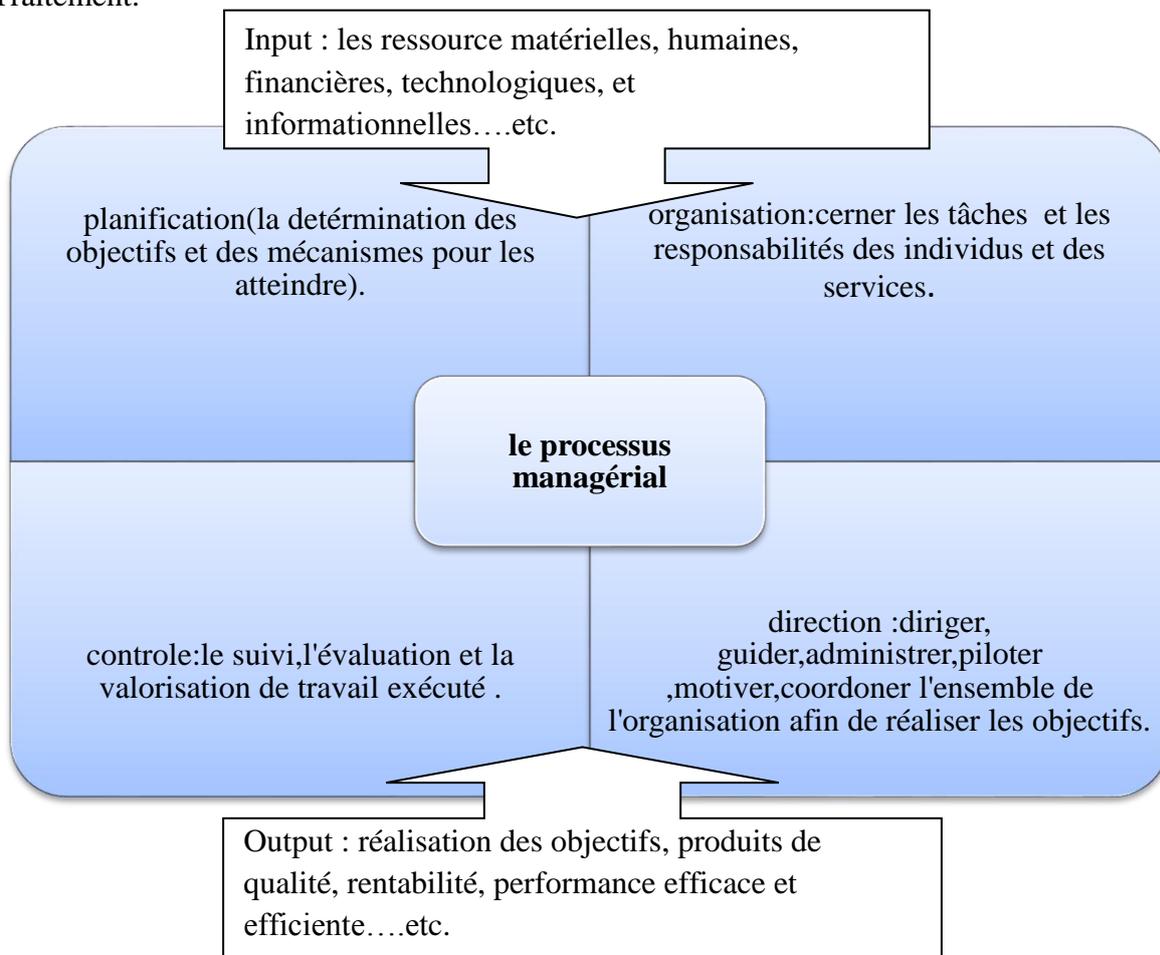
<sup>14</sup>Henry Mintzberg, *tracking strategies : toward a general theory*, oxford university press , London , 2007, p :3

De l'entreprise dans le but d'anticiper et de développer une stratégie adéquate avec son environnement.

Cet échange entre l'entreprise et son environnement permet d'avoir une efficacité durable, et Une performance rentable, ce qui nécessite de donner une grande attention à ce processus.

Le processus de management contient plusieurs fonctions, on va exposer quatre composants De ce processus qui sont considérés comme les plus importants.

Le schéma suivant présente le processus de management, qui contient quatre fonctions Représentant la manière de traitement l'activité de l'entreprise et les résultats obtenus par ce Traitement.



**Figure n°03** : Le processus de management.

### a-La planification :

La planification est l'une des plus importantes composantes du management, elle signifie l'action de planifier, d'organiser et de régler selon un plan de développement ou un plan

stratégique, elle est considérée comme un pilier primordial pour la réussite des entreprises, car elle a un lien direct avec sa stratégie.

La planification « consiste en l'instauration de procédures formelles pour déterminer les objectifs à long terme et choisir les stratégies et les moyens à mettre en œuvre, il s'agit d'un mode de raisonnement, d'une méthode favorisant une bonne analyse de la situation et une réalisation satisfaisante des objectifs ». <sup>15</sup>

La planification est un processus de décision qui s'intéresse à l'avenir de l'entreprise, c'est une activité qui vise à déterminer l'état actuel de l'entreprise, à prévoir son statut futur et comment y parvenir. Sans l'omission de l'établissement des objectifs, la formulation des stratégies et l'identification et la manifestation des moyens matériels, humains, et financiers pour atteindre de ces objectifs.

### **b-L'organisation :**

L'organisation est le deuxième composant du processus managérial, c'est un système structural qui détermine les tâches et les responsabilités au sein de l'entreprise, ainsi que la coordination entre les différents services de la hiérarchie dans le but d'atteindre les objectifs fixés préalablement.

L'organisation signifie la répartition des tâches et des responsabilités suivant une structure optimale avec l'activité de l'entreprise et ses objectifs, donc la structure constitue un fondement crucial dans l'organisation de l'entreprise. Le choix de la structure est soumis à plusieurs facteurs qui ont une influence directe ou non sur l'organisation de l'entreprise. À travers l'organisation, on peut déterminer les besoins de l'entreprise dans la matière humaine, matérielle ou financière. <sup>16</sup>

Dans l'ensemble, on peut dire que l'organisation constitue ou représente la forme globale de l'entreprise par laquelle elle pourra exercer ses fonctions et atteindre ses objectifs. C'est un système global qui pousse l'entreprise vers l'avenir, et l'oriente pour la réalisation de sa stratégie.

### **c-La décision :**

La prise des décisions constitue l'essence du processus managérial. Toutes les fonctions de l'entreprise nécessitent des décisions efficaces et judicieuses. La décision d'un point de vue purement économique est un choix rationnel entre plusieurs alternatives. Ces alternatives sont fondées sur un facteur essentiel qui influence sur les décisions des managers, ce facteur est la

---

<sup>15</sup>J. F. Soutenain et P. Farcet ,organisation et gestion de l'entreprise ,BERTI éditions,alger, 2007, p. 179.

<sup>16</sup>Boumegoura . N, « Cours de Management des entreprises », 2014, p.36 .

Présence de l'incertitude, pas uniquement dans le domaine économique mais dans tous les Domaines de la vie humaine ou quotidienne.

Pour dépasser ce problème, le manager prend en compte le contexte où se déroule

L'évènement qui nécessite une décision, donc la décision ici est un jugement personnel basé Sur une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

La décision est assimilée au raisonnement d'un acteur unique qui cherche à maximiser ses Fins avec les moyens dont il dispose ». <sup>17</sup>

Le manager joue ici un rôle primordial pour garantir le bon fonctionnement du processus de la Prise de décision par ses compétences qui regroupe la maîtrise de la communication, de l'observation, du contrôle, et de l'évaluation de telle ou telle situation afin de prendre une décision en conformité avec le problème posé

### **d-Le contrôle :**

La fonction du contrôle constitue un élément clé dans le processus de management, le manager souligne son importance par la mesure et l'évaluation des tâches exécutées, ainsi que La performance des subordonnés et leur intégration et implication dans la réalisation des Objectifs préétablis. Le contrôle désigne l'action de contrôler, de vérifier, de surveiller quelque chose, quelqu'un, un acte ou un ensemble d'actes. « En management l'acte de contrôler désigne : toute activité consistant à suivre, à vérifier et à évaluer si les actions entreprises ou réalisées sont conformes aux prévisions et aux programmes afin de combler les écarts s'il y a et de leurs apporter les corrections nécessaires. ». <sup>18</sup>

L'objectif principal du contrôle est d'aider le manager à prendre des décisions judicieuses, et d'assurer une performance conforme à la stratégie de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés et d'obtenir une rentabilité optimale à la stratégie préétablies.

### **1-3 Les composants du management**

#### **➤ Le management stratégique et opérationnel :**

Le management des entreprises regroupe les deux volets du processus managérial, le premier Stratégique, l'autre opérationnel. Chacun d'eux fonctionne d'une manière rationnelle et Objective suivant la vision globale de la direction et le contact avec son environnement, ce Dernier influence l'entreprise et ses objectifs.

La démarche managériale qui regroupe trois étapes principales, la fixation des objectifs, la

---

<sup>17</sup>Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre le management ,3<sup>ème</sup> édition, bréal, paris, 2011, p. 238.

<sup>18</sup>Mohammed Ben Tahar, management composants et processus, édition publilbook ,paris ,2013, p. 324.

Mobilisation des différentes ressources et moyens, le contrôle et l'évaluation des résultats obtenus, cherche à mettre en action les différents services de l'entreprise d'une façon homogène et cohérente afin de réaliser les objectifs et d'avoir une efficacité et une efficacité permanentes. A partir de là, on peut dire que la démarche managériale se subdivise en deux processus le premier stratégique, le deuxième est opérationnel.

Ces deux composants du management constituent des piliers pour l'entreprise, notamment dans un environnement complexe, changeant et imprévisible, ce qui explique la recherche d'adaptation avec ces changements persistants.

En bref, on va présenter ces deux formes de management comme suit :

- **Le management stratégique :**

Le mot « **stratégie** » est lié au domaine militaire, il est prêté par les politiciens et les politologues, il s'agit d'un ensemble de processus qui permet aux décideurs de prendre des décisions judicieuses et rationnelles par rapport à leurs objectifs.

Les économistes ont adopté ce mot en économie pour donner une dynamique à l'entreprise dans le but d'avoir un statut durable et fiable au sein du marché économique interne et externe. On va présenter quelques définitions du management stratégiques qui vont éclaircir le contenu de cette approche et dévoiler son contenu.

La stratégie désigne « **un choix de critères de décisions dites stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation** ». <sup>19</sup>

« **La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents** ». <sup>20</sup>

• Le management stratégique est « **une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires** ». <sup>21</sup>

Ces définitions nous permettent de conclure que le management stratégique signifie la politique mise par l'entreprise dans le but de réaliser ses objectifs et de construire une image et une identité chez leurs clients afin d'acquérir une rentabilité durable et concurrentielle. On peut dire que le management stratégique est fondé sur le choix rationnel entre plusieurs possibilités, ce choix est fondé sur la compréhension et l'explication des différents composants de l'environnement de l'entreprise sur une période longue.

Le management stratégique est lié au sommet de l'entreprise (la direction) qui détermine sa vision globale qui contient son champ d'activité, ses objectifs et les moyens disponibles pour réaliser ses buts. C'est une question de création, de performance, de continuité et de développement.

---

<sup>19</sup>J. F. Soutenain, P. Farcet, 2007, p. 138-139.

<sup>20</sup>BRUNO.B. et Christine. H,management, DUNOD, paris, 2010, p. 50.

<sup>21</sup>UlrikMayrhofer,management stratégique ,bréal éditions ,paris , 2007, p. 10.

- **Le management opérationnel :**

Contrairement au management stratégique, le management opérationnel s'intéresse beaucoup au terrain, par l'exécution ou par la réalisation des objectifs concrètement.

Quand on dit opérationnel, on vise directement l'exécution et l'accomplissement des tâches, le fonctionnement de l'entreprise, l'application du plan. Il concentre sur la performance, l'efficacité et le rendement. Donc le management opérationnel dans ce sens c'est le management du quotidien pour mieux maîtriser la situation et pour garantir une exécution fiable, efficace et efficiente, c'est-à-dire, c'est l'opérationnalisation de la stratégie.

Le manager cherche à orienter l'activité des subordonnés (employés) vers la réalisation des objectifs fixés préalablement. Cette orientation est basée sur l'encadrement et l'animation quotidienne des tâches à exécuter pour tous les membres des employés. Le rôle du manager s'affiche à travers la supervision du processus de la réalisation et l'exécution des tâches suivant le plan établis.

Dans l'ensemble on peut dire que le management opérationnel « concerne en particulier le choix d'une structure, la détermination du processus de décision, l'élaboration d'un système d'information et la conduite des hommes dans l'entreprise ». <sup>22</sup>

Le management opérationnel s'occupe du côté pratique du management, où il se concentre sur la performance, l'efficacité et la vie quotidienne ou factuelle du travail ou de l'entreprise, le manager cherche ici de coordonner, de communiquer, de motiver son personnel pour accomplir les tâches d'une manière rationnelle et rentable.

### **2-le management des PME, TPE:**

La pme qui représente la très grande majorité du tissu entrepreneuriales dans notre pays, doivent être gérées avec le même professionnalisme que les grandes entreprises les plus performantes, elles ont, certes, moins de moyens mais elles doivent avoir en revanche un dynamisme, une réactivité développée par un management qui devient nécessairement un levier de l'amélioration des performances de l'organisation.

Une PME ne se manage pas comme une grande entreprise, car il ne s'agit pas d'un modèle réduit d'une grande entreprise. Chacune a une identité et une culture qui lui est propre. La

---

<sup>22</sup>Stéphane BALLAND et Anne-Marie BOUVIER, **management des entreprises en 24 fiches**, DUNOD, 2008, p. 28.

pme est dirigée de façon personnalisée généralement par un propriétaire-dirigeant qui évolue dans une relation de proximité ou tout le monde se connaît et passe du temps ensemble, et sont fortement attaché au cœur d'activité.

Le management des petites et moyennes entreprises résulte de l'évolution du management des organisations, il se base sur une double approche à savoir :

- la gestion rationnelle des moyens techniques et matériels,
- Management des ressources humaines,

Comme il s'appuie sur les nouvelles technologies d'informations pour améliorer et maîtriser les performances des activités de l'entreprise.

en effet, c'est la complexité du contexte actuel liée, aux évolutions rapides dans les domaines de la technologie, de l'économie, du social, de l'augmentation de la pression de la concurrence et les tensions sur le marché, qui pousse ces entreprises à développer un management qui allie la rationalisation du travail et management du facteur humain dans la construction de la performance. La pérennité de la pme passe par la recherche vitale de l'efficacité de ses processus mais aussi de la rigueur dans le management des ressources.

- **Management des TPE :**

Contrairement aux grands groupes où les fonctions de direction se partagent entre différentes divisions administratives et opérationnelles, un manager dans une TPE à plusieurs rôles à jouer, et un grand nombre de responsabilités repose sur ses épaules, Son activité s'organise autour de cinq grands pôles à savoir : la Gouvernance d'entreprise, la Gestion comptable et financière, l'Organisation et la Gestion des Ressources Humaine, le Marketing et le Commerce, Audit et Conseil. C'est un acteur au cœur du terrain qui bénéficie d'un contact quasi permanent avec son équipe, il travaille en symbiose avec eux. Certes, il leur donne des ordres, mais il est avant tout un accompagnateur qui doit savoir donner de l'autonomie à ses collègues, il les oriente et les soutient sur le plan psychologique en leur fournissant les repères dont ils ont besoin, et la reconnaissance qu'ils méritent. Il les implique également dans les projets de l'entreprise pour donner du sens à leur travail.

le manager joue un rôle déterminant dans la réussite d'une TPE, car Il est là, proche de son équipe et de leur travail, et il peut régler des problèmes humains (stress, accident du travail, démotivation, insatisfaction...), anticiper et gérer des crises, des urgences, organiser le travail, optimiser la production et fixer des objectifs, et évaluer l'efficacité du travail des personnes et des équipes. Il peut également prendre une part importante dans la communication et l'information sur la stratégie, les politiques, les événements marquants de

l'entreprise. Son action est indispensable pour faire avancer et porter les projets structurants de l'entreprise. Il peut aller jusqu'à être maître d'œuvre dans la mise en place d'un processus de management par les compétences grâce à sa bonne compréhension des enjeux de l'organisation.

Manager une TPE est un grand challenge, fort et exigeant qui demande le meilleur de lui-même au chef d'entreprise, il a tout intérêt à être un exemple de transparence et de franchise, il devrait respecter les autres comme il souhaite être respecté et il doit se montrer ferme, sévère, mais sans méchanceté, ni vexation.

Il doit montrer de la volonté et du courage de prendre des décisions impopulaires, et être un positif qui garde toujours son sang-froid. Et qu'il soit convaincu de son efficacité et donc de sa capacité à sortir d'une crise, d'une erreur, ou d'un échec, Et doit être aussi un optimiste parce que sans optimisme il n'agirait point, il aurait trop peur d'échouer, il doit prendre tous les coups, et absorber le maximum de stress, et encaisser tout avec le sourire et agir avec enthousiasme.

### **3- l'artisan et le management de son entreprise :**

Dans le premier chapitre, nous avons étudié les aspects théoriques de l'artisan, il ya deux types d'artisan, et chacun a ses caractéristiques propres : Un artisan traditionnel et Un artisan entrepreneur.<sup>23</sup>

Pratiquement, en Algérie, la plus grande majorité des artisans sont des artisans traditionnels, cela signifie qu'ils ont une perception très artisanale du métier, c'est des hommes d'atelier, souvent autoritaires et paternalistes, ont un niveau d'instruction limité, ils ont peu de compétences en gestion et en management de l'entreprise, et sont peu habiles pour composer avec leurs environnement, et généralement ont toujours peur de l'accroissance.

Or que, Pour l'artisan, savoir manager est un enjeu primordiale pour le développement de son activité, il doit être plus vigilant sur les évolutions de son environnement et doit entreprendre des objectifs stratégiques, et influencer son équipe de sorte à ce qu'ils les atteignent.

Un artisan qui envisage le développement et la réussite de son activité, dans la durée, doit avant tout développer ses compétences managériales.

A ce point, nous allons citer cinq 5 bonnes pratiques essentielles et indispensables à l'artisan à fin d'assurer un management efficace et qualitatif au sein de sa petite entreprise.

---

<sup>23</sup>Mihoub.m, « la création des entreprises artisanales et leur gestion » mémoire de magister en science commerciale, 2014, p 100.

### **3-1 Donner la priorité au cœur de métier :**

Le fonctionnement dominant au sein d'une entreprise artisanale est souvent une culture orale : les savoir-faire et les apprentissages s'y transmettent davantage par la confrontation au terrain ainsi que par le bouche-à-oreille plutôt que par l'écrit. L'artisan incarne une approche réactive, concrète et opérationnelle davantage qu'abstraite, formelle et conceptuelle.

### **3-2 Définir un cadre précis :**

Il est fondamental pour les artisans d'orienter clairement les attendus plutôt que d'éparpiller les efforts. Définir un cadre précis et des règles du jeu, permet de sécuriser les initiatives et la Réactivité.

Ce cadre, accompagné par des règles et des actions précises, à pour objectif de donner de la visibilité et de définir clairement les priorités. Cela devient ainsi un véritable dispositif de pilotage efficace et un formidable outil de management : il est rassurant, mobilisant et structurant. Il permet de bien savoir quels sont les critères de réussite et les comportements à adopter, de se projeter dans le temps et de traduire les intentions en décisions opérationnelles.

Par exemple : Indiquer comment concilier les impératifs de sécurité et la satisfaction clients, rappeler les procédures à suivre tout en étant réactif aux événements, rappeler telle ou telle règle, notamment sur les initiatives possibles, etc.

### **3-3 Développer sa compétence de communication :**

Dans le contexte des entreprises artisanales, les artisans dépensent toute leur énergie sur les activités à fort enjeu en risquant d'oublier leur entourage professionnel. Ainsi, ils peuvent être déconcertés le jour où un équipier démissionne alors que, selon lui, rien ne le laissait prévoir.

Le temps relationnel est un vrai temps managérial, il permet d'entraîner sa capacité à comprendre les attentes de son équipe, saisir les signaux de démotivations, interrogations, inquiétudes, permettre aux potentiels de s'épanouir.

Par exemple : Prendre le temps d'un déjeuner informel en tête à tête, faire un point par trimestre avec chacun, saluer chaque personne chaque jour et adresser une parole personnalisée de temps en temps, etc.

### **3-4 Prendre du temps pour anticiper :**

C'est acquérir un minimum de discipline dans son entreprise et sa charge de travail. Planifier des temps de réflexion pour devenir plus stratège, plus tacticien et plus coordinateur. Anticiper, c'est aussi prendre le temps de réfléchir à son propre rôle de manager et non seulement celui d'un artisan, réfléchir à son propre développement personnel et professionnel, réfléchir à la nature de sa valeur ajoutée.

L'artisan, doit prendre le temps de sa propre organisation, de sa réflexion. Les réseaux de pairs peuvent être très puissants pour cela : partager des difficultés, prendre du recul, anticiper les éventuelles déconvenues....

Par exemple : réfléchir à la façon de passer moins de temps sur telle ou telle activité qui pourrait être déléguée, écrire une note sur les intentions stratégiques de l'entreprise pour les 6 mois à venir et trouver les mots qui sauront mobiliser les équipes, contacter un client pour connaître ses intentions afin de mieux lisser la charge, etc.

### **3-5 Développer son leadership :**

Même si la vision de l'avenir est floue, l'artisan doit accrocher sa charrue à une étoile. Et doit être conscient de ce qui est important pour lui et pour son équipe, et des valeurs qu'ils défendent, et les concrétise dans ses actions au quotidien. Sans perdre sa réactivité et son enthousiasme.

L'artisan doit expliciter ses choix, savoir écouter, s'entourer d'avis différents et mettre toutes les conditions pour faire réussir son équipe en clarifiant le sens de ces succès.

Sans ce sens ou cette vision, son équipe ne peut pas avoir le sentiment de participer à une œuvre motivante et ne pourra pas s'accomplir. Même si le contexte des entreprises artisanales est favorable à une circulation rapide de l'information, la somme de toutes ces micro-informations ne suffit pas. Chacun a besoin de comprendre pourquoi il travaille, ce qui lui est demandé et ce qui lui est interdit, quelles sont ses marges d'autonomie, c'est ainsi qu'il sera réactif, concerné car, se sentant libre à l'intérieur de ce cadre explicite, il assumera davantage toutes ses décisions.

## **4- le Management de proximité dans l'entreprise artisanale**

Le management d'une entreprise artisanale est symétriquement opposé à celle d'une multinationale bien que l'on retrouve dans le fonctionnement artisanal des fortes similarités avec une entreprise en démarrage. Management de l'entreprise artisanale, est l'importance de la proximité qui ensuite se décline dans tous les aspects du management.

Ce rapprochement de tous les aspects de l'entreprise se décline sous différentes formes. et peut être résumée à un mix de proximité à savoir :

- **La Proximité hiérarchique :** La forte centralisation des modes de gestion de la petite entreprise artisanale peut être interprétée comme une forme de proximité hiérarchique. Cela implique une gestion centralisée car elle est concentrée dans les mains de l'artisan, une personnalisation de la gestion en fonction de la personnalité et du rôle prépondérant de l'artisan.
- **Proximité fonctionnelle :** La faible spécialisation des tâches peut être considérée comme une forme de proximité fonctionnelle. En effet, l'artisan-dirigeant est responsable de toutes les facettes de son entreprise ; de la gestion à la production, de la croissance aux ressources humaines, etc.
- **Système d'information de proximité :** La proximité qu'établit l'artisan avec ses parties-prenantes, que ça soit les employés, les fournisseurs ou les clients, le système d'information est simple et direct, passant avant tout par une communication orale
- 
- **Proximité temporelle :** Un artisan, en règle générale, est la parfaite incarnation de « carpe diem » ce qui implique généralement la mise en place d'une stratégie informelle et de court-terme. En effet, la gestion d'une entreprise artisanale favorise un aspect intuitif de la stratégie, les qualités de flexibilités, de souplesse et de réactivité.
- **Proximité spatiale :** Les artisans sont très attachés à leur territoire (ville, région ou pays), ce qui les pousse à avoir forte insertion territoriale, à tisser des liens directs avec ses fournisseurs, son banquier, et ses apporteurs de capitaux et surtout ses clients.
- **Marketing de proximité :** La stratégie d'un artisan dans sa commercialisation est basée sur la création d'un lien de confiance qui passe forcément par un contact direct avec le client.
- **Finance de proximité :** Distinguer l'entreprise artisanale de l'artisan est un défi en soi, surtout en terme financier. En effet, il y a une forte concentration du capital entre les mains de l'artisan. Le sentiment d'être « maître » de son destin, de sa création et sa gestion est un élément fondamental dans la quête de liberté que recherche un artisan.
- **En découle, un management sensoriel :**

Cette proximité omniprésente et le côté intuitif de la gestion d'une entreprise artisanale favorise un management sensoriel. Les cinq sens jouent un rôle prépondérant dans le processus de décision et de gestion.

L'entreprise artisanale est avant tout une aventure humaine basée sur le relationnel. C'est ainsi que le visuel, l'auditif, l'olfactif, le tactile sont au cœur des relations humaines mais aussi au cœur de la production. Le travail de l'artisan résulte en un produit, une pièce unique, presque une œuvre d'art.

Un artisan aime la proximité avec tous les aspects de son entreprise, ce qui différencie son

entreprise artisanale des autres entreprises, Ces particularités de gestion ont un impact sur la façon de la gérer. Ce sont au final les valeurs qui guident la prise de décision.

Dans le choix du recrutement, c'est la relation de confiance qui surplombe les autres critères de sélection. C'est du favoritisme envers une relation humaine et personnelle plus que professionnelle pour éviter les intermédiaires et l'impersonnalité.

Dans le choix de la croissance, l'artisan- va préférer une croissance interne au lieu d'externe. En effet, c'est une croissance organique (croissance due à l'activité propre) et non pas une stratégie de croissance basée sur l'acquisition d'autres entreprises que l'artisan va préférer. C'est une façon de croître en maximisant son savoir-faire et de contrôler sa croissance.

### **Section 2 : analyse des données statistiques du secteur de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia**

Comme cadre de l'enquête, nous avons choisi la wilaya de Bejaïa pour Notre connaissance parfaite de cette région qui nous permettra une meilleure gestion des moyens financiers disponibles compte tenu du temps qui nous est imparti.

La wilaya de Bejaia s'étend sur une superficie de 3 223,5 km<sup>2</sup> ; elle possède une Frontière avec la wilaya de Jijel à l'est, avec les wilayas de Tizi-Ouzou et Bouira à l'ouest, Avec Sétif et Bordj Bou Arreridj au sud et elle est bordée par la Mer Méditerranée au nord Avec une façade maritime de plus de 100 Km. Elle connaît un certain dynamisme économique qui découle d'une position géographique favorable à l'investissement et la disponibilité d'une infrastructure de base dont l'activité économique a besoin .Elle occupe la troisième position au niveau national en termes de nombre de PME après la wilaya d'Alger, et Tizi Ouzo<sup>1</sup>,

L'artisanat dans cette wilaya constitue l'un des secteurs du système productif local. Il contribue à la création d'emploi et à l'investissement, même s'il n'est pas facile d'avoir une idée exacte de son rôle, étant donné l'imprécision des données relatives à ce secteur et la faiblesse des sources statistiques existantes.

L'évolution de nombre d'entreprise artisanale dans la wilaya entre 2015 et 2019 se présente dans la figure ci-dessous :

**1-L'évolution des entreprises artisanales dans la wilaya de Bejaia :**

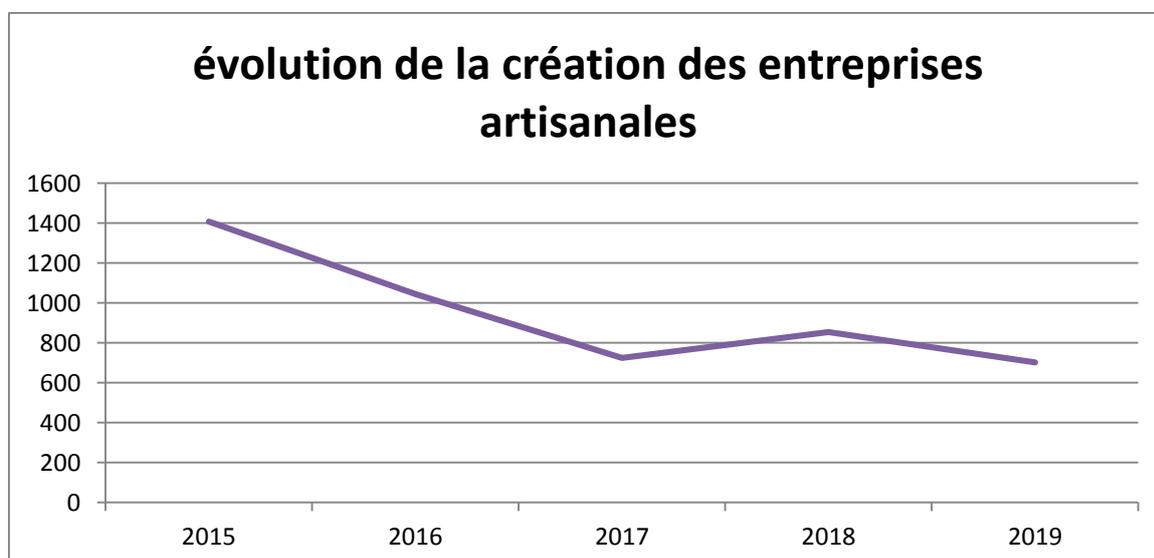
**Tableau n°04 :**Evolution de la création des entreprises dans le secteur de l'artisanat

année	Artisanat traditionnel	Artisanat de production de biens	Artisanat de production de services	Total
<b>2015</b>	<b>317</b>	<b>140</b>	<b>951</b>	<b>1408</b>
<b>2016</b>	<b>242</b>	<b>88</b>	<b>715</b>	<b>1045</b>
<b>2017</b>	<b>220</b>	<b>70</b>	<b>435</b>	<b>725</b>
<b>2018</b>	<b>218</b>	<b>96</b>	<b>540</b>	<b>854</b>
<b>2019</b>	<b>171</b>	<b>112</b>	<b>420</b>	<b>703</b>

Source : chambre d'artisanat et des métiers, 2020

Le graphique suivant reprend à l'évolution de la création des entreprises artisanales au niveau de la wilaya de Bejaia.

**Figure n°04 :**L'évolution de la création des entreprises artisanales au niveau de la wilaya de Bejaia entre l'année 2015-2019



**Source :** établi par nos soins à partir des données fournies par la CAM, Bejaia 2020

Le tableau et la figure montrent clairement que la création des entreprises artisanales au niveau de la wilaya de Bejaia a connu une période de diminution ou de réduction dans tous les domaines d'activités et cela pour l'année 2015 et 2017. En effet pour l'année 2015, le nombre des entreprises créées est de 1048 unités, et ce nombre a diminué à 725 unités en 2017.

Entre 2017 et 2018, il y a une légère évolution qui passe de 725 unités en 2017 à 854 unités en 2018. Entre 2018 et 2019, il y a une diminution, qui passe de 854 unités en 2018 à 703 unités en 2019.

d'après l'enquête effectuée par AMROUNE, T, cette situation peut être expliquée par le fait que les artisans de Bejaia rencontrent plusieurs obstacles qui freinent leurs activités artisanales, des obstacles liés essentiellement au financement pour la création et le développement de l'activité, Ajoutant à cela, la contrainte à la commercialisation, sans oublier la contrainte liée à la cherté de la matière première.<sup>24</sup>

### **2- La création et la radiation des entreprises artisanales dans la wilaya de Bejaïa**

Pour la période de 2015 à 2019, les micro-entreprises artisanales créées selon le nombre d'artisans inscrits et radiés peuvent constituer une importante étude, le tableau suivant illustre clairement cette répartition.

---

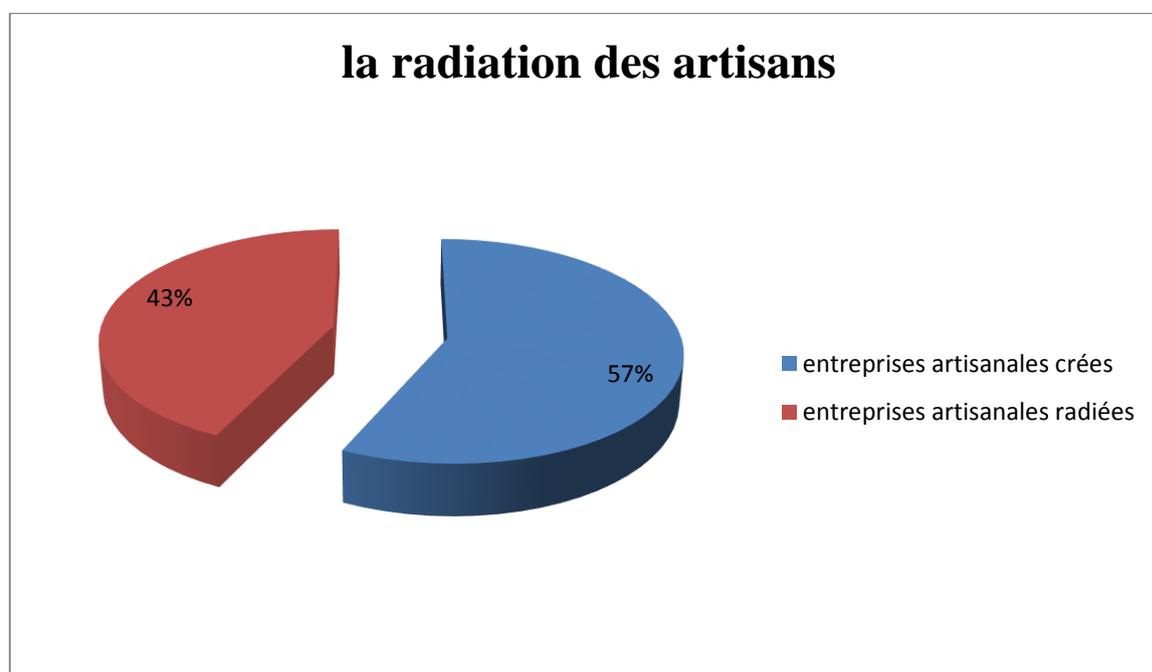
<sup>24</sup>AMROUNE, T, **L'impact de la formation professionnelle sur la création des entreprises artisanales, mémoire de master, Bejaia 2013.**

**Tableau n°05 :** Création et radiation de la micro entreprise artisanale entre la période 2015 et 2019 dans la wilaya de Bejaia.

Domine d'activité	inscrits	Radiés
Artisanat traditionnel et d'art	1168	329
Artisanat de production de biens	506	296
Artisanat de production de services	3061	1421
Total	4735	2046

**Source :** chambre de l'artisanat et des métiers 2020

**Graphe N :** la radiation dans l'activité artisanale



Pendant la période de 2015 à 2019, 4735 entreprises artisanales ont été créées, dont 2046 sont radiées, avec un taux de radiation très fort de 43,21.

L'enquête effectuée par (MIHOUB, M.) explique cette radiation par le manque d'expérience chez les artisans, plus les difficultés liées à la commercialisation et au paiement des taxes, et les contraintes liées à la formation professionnelle, où la majorité des artisans révèlent que la qualité de la formation suivie est moyenne. Ajoutant à cela les difficultés liées aux moyens d'informations et au manque d'encadrement et des problèmes de gestion.

### 3- l'entreprise de la couture dans la wilaya de Bejaia :

- **Définition de la profession du travail de la couture :**

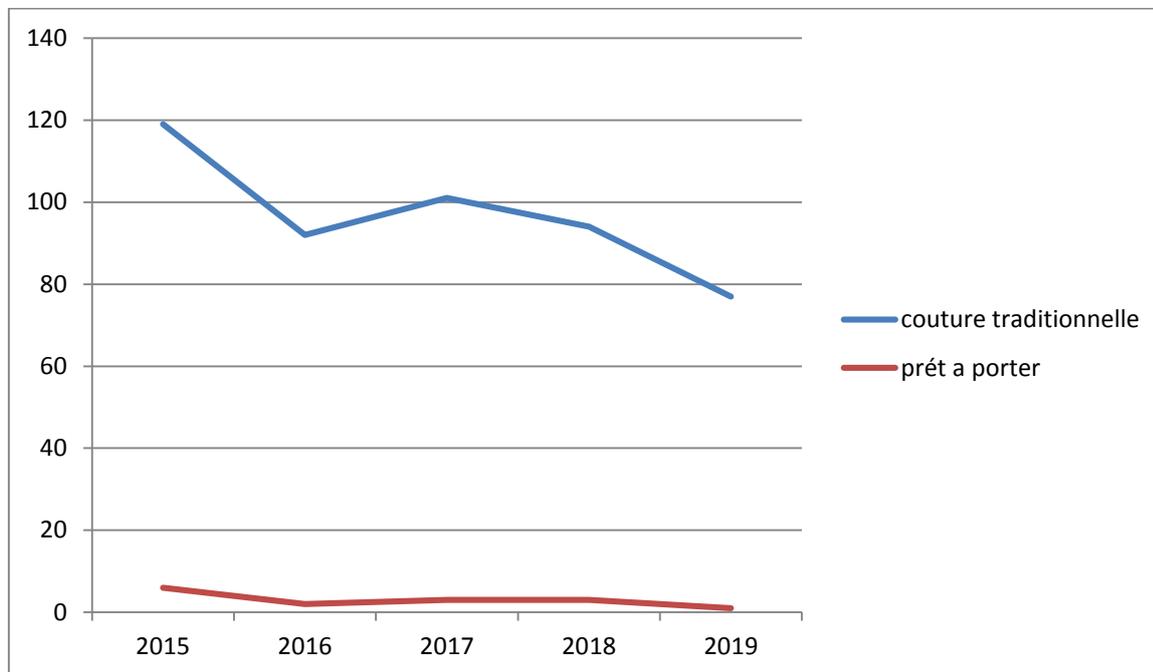
La couture est un métier, mais aussi un loisir. Le professionnel qui pratique la couture est appelé un couturier (ou une couturière). Ses principales tâches sont la confection, la retouche ou l'ajustement de vêtements. Généralement, le couturier est appelé à exercer son métier dans un établissement spécialisé en couture, chez un teinturier, dans une manufacture de vêtements, ou encore dans une boutique de vêtements lesquelles emploient habituellement leurs propres couturiers.

**Tableau n°06 :** Evolution de la création des entreprises de couture à Bejaia de la période 2015 à 2019.

année	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Couture traditionnelle	119	92	101	94	77	483
Prêt-à-porter	06	02	03	03	01	15

**Source :** chambre d'artisanat et des métiers, 2020.

**Figure n°05 :** L'évolution de la création des entreprises de la couture au niveau de la wilaya de Bejaia entre l'année 2015-2019.



Source : établi par nos soins à partir des données fournies par la CAM, Bejaia 2020

Le tableau et la figure montrent clairement que la création des entreprises de la couture dans la wilaya de Bejaia a connu une réduction, pour ses deux branches et cela pendant la période de 2015 à 2016, où elle est passée de 119 unités en 2015 à 92 unités en 2016 pour la couture traditionnelle, et de 06 unités à 02 unités pour le prêt-à-porter. Entre 2016 et 2017, il y a une évolution pour les deux branches qui passe de 92 unités en 2016 à 101 unités en 2017 pour la couture traditionnelle, et passe de 02 unités à 03 unités pour le prêt-à-porter. Entre 2017 à 2018 il a une diminution qui passe de 101 unités en 2017 à 94 unités en 2018

Pour la couture traditionnelle et le prêt-à-porter ont connu une stabilité par rapport à l'année précédente. Entre 2018 et 2019, une diminution pour les deux branches qui passe de 94 unités en 2018 à 77 unités en 2019 pour la couture traditionnelle et de 03 unités en 2018 à 01 unités en 2019 pour le prêt-à-porter.

d'après l'enquête effectuée par AMROUN, T, Cette situation peut être expliquée par les difficultés rencontrées par les artisans à savoir Les difficultés liées de financement, plus la

rareté et la cherté des matières premières , ajoutant à cela la menace de la concurrence étrangère avec le marché chinois et tuque et le produit de contrefaçon .

### Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les notions de base du management des entreprises, ainsi que ses différents composants, et cela dans le but de développer un esprit managérial ouvert et dynamique, nous avons pu constater, que désormais les caractéristiques managériales prennent dans les pme et comprises dans les entreprises artisanales autant d'importance que les autres savoir-faire.

En effet Nous avons expliqué la réalité ainsi que les pratiques de management des pme, et nous avons proposé une clarification de la spécificité des pme artisanales à partir de la notion de la proximité.

En ce qui concerne notre enquête, nous avons examiné les résultats des données statistiques collectées auprès de la chambre de l'artisanat, et nous avons constaté que la création des activités artisanales a diminué durant ces cinq dernières années, et d'après l'enquête effectuée par ; AMROUNE, T, «L'impact de la formation professionnelle sur la création des

Entreprises artisanales » Cette situation résulte d'une série de facteurs dont la conjugaison et la simultanéité ont amplifié les effets. Parmi ces facteurs :

- La faiblesse des moyens mis à la disposition de ce secteur;
- La sous-qualification technique relative des artisans et leur méconnaissance des Techniques de gestion, d'où les problèmes de qualité, de productivité, de coût et D'organisation face au marché.

Il s'agit en réalité, du marché du travail qui se complique chaque jour d'avantage, et de toutes les incertitudes qui caractérisent désormais le monde économique.

# *Conclusion générale*

### Conclusion générale

Au terme de notre étude sur le management des entreprises artisanales en Algérie notre attention s'est portée sur l'activité entrepreneuriale ainsi que sur les caractéristiques managériales au sein des entreprises artisanales.

les résultats auxquels nous nous sommes parvenu attestent d'une réelle dégradation de ce secteur d'activité, en effet actuellement, ce dernier connaît des difficultés économiques très sérieuses et enregistre des dysfonctionnements importants. Ces derniers sont liés aux financements de la création et le développement de l'activité artisanale, aux problèmes de gestion, à la contrainte de la commercialisation du produit et enfin à la contrainte de l'approvisionnement en matières premières et leur cherté.

S'agissant des aides fournis par l'Etat, nous nous sommes axés sur les dispositifs

D'aides à la création des entreprises, qui permettent à des jeunes promoteurs de se prendre en charge, de participer à la création d'emploi et à ouvrir les portes vers une initiative entrepreneuriale. En responsabilisant les promoteurs dans leurs activités, et cela en leur inculquant un esprit créatif adapté à leur formation qui permettent un épanouissement économique.

En ce qui concerne la gestion des entreprises artisanales, nous sommes allés d'une idée simple que les compétences managériales sont importantes au développement et à la réussite de l'entreprise artisanale au même titre que les autres savoirs faire du métier, ainsi nous avons vu que, le management est une discipline riche, en perpétuelle évolution qui permet de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et aide à mieux les conduire, afin qu'elles répondent de façon plus efficiente aux objectifs qui leur sont assignés

pour assurer un management efficace et qualitatif, l'artisan doit intégrer des pratiques managériales jugées indispensables à la réussite et la pérennité de son entreprise qui sont :

- Donner la priorité au cœur de son métier
- Définir un cadre précis pour mieux structurer et donner de la visibilité pour la définition des priorités
- Développer sa compétence de communication
- Prendre du temps pour anticiper afin de devenir plus stratégique
- Développer son leadership

Comme nous avons met en lumière les spécificités de management dans l'entreprise artisanale à partir de la notion de proximité qui la particularise.

Enfin, bien qu'il ne s'agisse que d'un essai sur une menue entreprise humaine nous espérons avoir contribué un peu à l'interminable débat sur pas mal de points en rapport au secteur artisanal.

# **Bibliographie :**

## **Bibliographie :**

### **Ouvrage :**

- ✓ ABBASEN, H, 2009, «artisanat en Kabylie», édition Elamel, Algérie.
- ✓ Albéric hounounou ,100 fiches pour comprendre le management, 3<sup>ème</sup> édition, Bréal, paris ,2011.
  
- ✓ Greffe. X, "Territoire en France, les enjeux économiques de la décentralisation", Economica, 1984.
  
- ✓ IBN KHALDOUNE. A, la moqqadina, (tome II).
  
- ✓ Jacquot, R, Savoir-faire, in Le Duff, R. (Ed.), Encyclopédie de la gestion et du management , Dalloz, Paris.
  
- ✓ J.F. Soutenain et p.farcet , organisation et gestion de l'entreprise, BERTI éditions,Alger, 2007.
  
- ✓ LEJEUNE. C, DERRENNIC.H, Accompagner des projets de jeunes artisans etmicro entrepreneurs en Afrique, le Harmattan, 1996, 207 p.
  
- ✓ Michel Amiel et autres, management de l'administration, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck université, Bruxelles, 1998.
  
- ✓ Mohammed ben tahar, management composant et processus, éditions publibook, paris, 2013.
  
- ✓ Ulrikmayrhofer ,management stratégique , bréal éditions ,paris,2007.
  
- ✓ Zarca. B, "L'artisanat français, du métier traditionnel au groupe social", Economica, 1986.

### **Articles :**

- ✓ AIT SIDHOUM H, BELLACHE Y, TALEB N, «le système de formation et la dynamique des entreprises artisanales dans la wilaya de Bejaïa »lescahiers du cread N°110, Bejaïa 2013.
- ✓
- ✓ Bayle, E,«essai de définition du management des organisation sportives : objet, champ ,niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales . » , 2007.
- ✓ BELATTAF.M, ZIANE.L, « Evolution et Impacts des activités artisanales sur le développement local », cas du travail du bois dans la wilaya de Bejaïa,Revue Eco Nature, N 01, 2014.
- ✓ BOUTILLIER, S, « l'artisan entre histoire et théorie économique »,documents de travail n°226,cahiers du lab.rii 2010.
- ✓ BRUNO.B. et Christine. H, management ,DUNOD ,paris , 2010 .
- ✓ Gaillard, I, « très petites entreprises », la revue des conditions de travail, Anac n°5, France 2016.
- ✓ Hamza, I, « Management Général »,Portail des Etudiant d'Economie.
- ✓ Katia, R, “ l'esprit d'entreprise dans l'artisanat: vers une aventure encouple”, communication à la 9émeconférence de l'AIMS, Ecole d'agronomie-Montpellier, 24,25 et 26 mai 2000.
- ✓ Henry Mintzberg, tracking strategies: toward a general theory, Oxford University press, London, 2007.
- ✓ Henry, M, managing, BK, San Francisco California, 2009.
- ✓ UNESCO, « grande méthodologie pour le collecte des données », 1990
- ✓ SAVOYE, «l'entreprise artisanale»,1992.

- ✓ Stéphane balland et anne –marie bouvier, management des entreprises en 24 fiches, DUNOD,paris,2008.

**Thèse et mémoire :**

- ✓ AIT MEDJANE, R,Le savoir-faire et la création des entreprises artisanales,mémoire de master, Bejaia 2013.
- ✓ AMROUNE, T,L'impact de la formation professionnelle sur la création desentreprises artisanales, mémoire de master, Bejaia 2013.
- ✓ BELATTAF, M,Le rôle de l'artisanat dans le développement localet la dynamique territoriale en Algérie, mémoire de magister, Bejaïa 2013.
- ✓ MIHOUB, M,La création des entreprisesArtisanales et leur gestion, mémoire de magister, Oran 2014.
- ✓ OUNAS, F,Les déterminants à la création del'entreprise,mémoire de master, Bejaia, 2016.
- ✓ PICARD. C, "La représentationidentitaire de la TPE artisanale", Revue InternationalePME, n° spécial sur l'artisanat, vol 19, N° 3-4, 2006.
- ✓ ZIANE, L,Essai d'évaluation de l'apport du secteur de l'artisanat dans ledéveloppement local, mémoire de magistère, Bejaia 2012.

**Site internet et documents officiels consultés :**

- ✓ Site officiel du ministère de la formation et de l'enseignement professionnels :
  - [www.cnac.dz](http://www.cnac.dz)
  - [www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)
  - [www.angem.dz](http://www.angem.dz)

- [www.anem-dz.org](http://www.anem-dz.org)
  - [www.artisanat.fr](http://www.artisanat.fr)
- ✓ Site internet de mémoire en ligne: [www.memoireonline.fr](http://www.memoireonline.fr)
- Site officiel du ministère de l'industrie : [www.industrie.gov.dz](http://www.industrie.gov.dz)

# *Liste des tableaux*

**Liste des tableaux :**

**Tableau n°01 :**La classification des entreprises selon le secteur d'activité.....10

**Tableau n° 02:**La classification des entreprises selon l'effectif.....11

**Tableau n°03 :** La classification des entreprises selon le statut juridique..... 11

**Tableau n°04 :** Evolution de la création des entreprises dans le secteur de l'artisanat.....36

**Tableau n°05 :** création et radiation de la micro entrepriseartisanale entre la période 2015 et 2019 dans la wilaya de Bejaia.....38

**Tableau n°06 :** évolution de la création des entreprises de couture de la période entre 2015 et 2019.....39

# *Liste des figures*

### Liste des figures :

<b>Figure n°01</b> : le management est un art, science et métier.....	23
<b>Figure n°02</b> : les rôles du manager.....	25
<b>Figure n°03</b> : le processus de management.....	26
<b>Figure n°04</b> : L'évolution de la création des entreprises artisanales au niveau de la wilaya de Bejaia entre l'année 2015-2019.....	36
<b>Figure n°05</b> : L'évolution de la création des entreprises de la couture au niveau de la wilaya de Bejaia entre l'année 2015-2019.....	40

# *Table des matières*

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 1 : la création des entreprises artisanales</b> .....	3
<b>Introduction</b> .....	3
<b>Section 1 : généralités sur le secteur de l'artisanat</b> .....	3
<b>1. l'évolution de l'artisanat à travers le temps</b> .....	3
<b>2. Définition de l'artisanat et de l'artisan</b> .....	4
<b>3. Acquisition des savoirs faire artisanales</b> .....	5
<b>4. Les produits artisanaux</b> .....	6
<b>5. Le rôle de l'artisanat dans le développement local</b> .....	7
5.1 l'Objectif économique.....	7
5.2 l'Objectif social .....	7
5.3 Objectif culturel, historique et touristique .....	7
<b>Section 2 : création d'entreprises et dispositifs d'incitation</b> .....	8
<b>1. Rappel sur l'entreprise</b> .....	8
1.1 L'entreprise a de multiples objectifs, à savoir.....	8
1.2 L'évolution de la notion de l'entreprise.....	9
1.3La classification des entreprises .....	10
a) La classification des entreprises selon le secteur d'activité.....	10
b) La classification des entreprises selon l'effectif.....	11
c) La classification des entreprises selon le statut juridique.....	11
<b>2.La PME et l'entreprise artisanale</b> .....	12
2.1L'entreprise artisanale .....	12
<b>3.Processus de création des entreprises artisanale</b> .....	13
<b>4.les dispositifs d'aide à la création des entreprises artisanales</b> .....	16
<b>Conclusion</b> .....	20

## Table des matières

---

<b>Chapitre 2 : management des entreprises artisanales</b> .....	21
<b>Introduction</b> .....	21
<b>Section 1 : le management de l'entreprise et l'artisanat</b> .....	21
<b>1. Généralités sur le management des entreprises</b> .....	21
1.1 Définition du management .....	21
1.2 Le processus de management.....	24
a) La planification .....	25
b) L'organisation.....	26
c) La décision.....	27
d) Le contrôle.....	27
1.3 Les composants du management.....	27
<b>2. le management des PME /TPE</b> .....	29
<b>3. l'artisan et le mangement de son entreprise</b> .....	31
3.1 Donner la priorité au cœur de métier .....	32
3.2 Définir un cadre précis .....	32
3.3 Développer sa compétence de communication.....	32
3.4 Prendre du temps pour anticiper .....	33
3.5 Développer son leadership .....	33
<b>4. le Management de proximité dans l'entreprise artisanale</b> .....	33
<b>SECTION 2 : analyse des données statistiques du secteur de l'artisanat dans la wilaya de Bejaia</b> .....	35
<b>1. L'évolution des entreprises artisanales dans la wilaya de Bejaia</b> .....	36
<b>2. La création et la radiation des entreprises artisanales dans la wilaya de Bejaïa</b> .....	37
<b>3. l'entreprise de la couture dans la wilaya de Bejaia</b> .....	39
<b>Conclusion</b> .....	42
<b>Conclusion générale</b> .....	43
<b>Bibliographie</b> .....	45
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	



## **Résumé :**

La très petite entreprise (TPE) artisanale représente beaucoup dans l'économie, elle est pourtant peu étudiée. Son dirigeant propriétaire assume la lourde tâche de l'expertise technique liée à la pratique de son métier d'artisan, mais aussi de la gestion de son entreprise.

Des lors, ce travail propose de se pencher sur la vision du dirigeant propriétaire de TPE artisanale. Son objectif est de montrer le rôle des compétences managériales du dirigeant dans la réussite et développement de son entreprise.

Cette dernière met en lumière que la survie de l'entreprise artisanale repose sur la combinaison de deux variables : les compétences techniques du métier et les compétences managériales.

**Mots clés :** dirigeant propriétaire, TPE, artisanat, compétences technique, compétences managériales.

## **Summary:**

The very small craft enterprise (TPE) represents a lot in the economy, yet it is little studied. Its owner-manager assumes the heavy burden of technical expertise related to the practice of his craft, but also to the management of his business.

From then on, this work proposes to examine the vision of the owner manager of TPE artisanal. Its objective is to show the role of the managerial skills of the leader in the success and development of his company.

The latter highlighted that the survival of the craft enterprise is based on the combination of two variables: the technical skills of the business and managerial skills.

**Keywords:** owner leader, TPE, craft, technical skills, managerial skills.