

Le profil type du dirigeant de l'EPE algérienne

Selka Meryem¹, Pr. Bendiabdellah Abdeslam², Harrar Sabiha³

[#] *Département de sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion*

Université de Tlemcen, algérie

¹ s17_meriem@hotmail.com

³ sabegaharrar@hotmail.fr

^{*} *Département de sciences de gestion, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion*

Université de Tlemcen, algérie

² a_bendiabdellah@yahoo.fr

Abstract— Depuis un demi-siècle, l'entreprise algérienne témoigne d'efforts de modernisation avec des modalités diverses et une intensité variable selon les périodes. L'autonomie des EPE algériennes a permis aux dirigeants d'établir librement leurs relations économiques et commerciales, de maîtriser la gestion de leurs ressources humaines, dans une recherche de rentabilité commerciale et financière. Au regard de l'importance du dirigeant dans ce type d'entreprise, l'objet de ce papier est de cerner le profil type du dirigeant qui réussit à mener à bien les EPE algériennes. Ces entités permettent la relance de la croissance économique. Ce faisant, il s'avère que la formation, la motivation, le style de direction du dirigeant et son goût du risque sont des moyens qui accroissent les chances de réussite de ces entreprises. Afin de vérifier ces faits, une enquête faite auprès de quelques entreprises publiques situées à Tlemcen va nous permettre de dresser un profil type du dirigeant idéal qui rendrait nos EPE les plus performantes.

Mots clé— Entreprise publique économique algérienne, profil du dirigeant, formation, motivation, style de direction

I. INTRODUCTION

Depuis un demi-siècle, l'entreprise algérienne témoigne d'effort de modernisation avec des modalités diverses et une intensité variable selon les périodes. Jusqu'à la fin des années 1960, les entreprises publiques algériennes ont connu une grande stabilité juridique, un prolongement de l'administration. La détérioration de leurs bilans financiers amène par la suite les pouvoirs publics à en infléchir les principes de gestion.

A partir de là, le gouvernement se trouve confronté à une vérité qui l'oblige à réviser ses conceptions et ses orientations économiques, donnant naissance aux réformes économiques.

En 1990, les entreprises publiques sont passées à l'autonomie grâce à l'Etat qui a pris son rôle de propriétaire du capital et a désigné des gestionnaires pour la fructification des ressources

dont il leur confie l'exploitation (Nordine Grim, 2012).

En vertu de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, les réformes de l'entreprise publique, ont pour objectifs:

- La relance de la croissance économique;
- Rétablir les équilibres financiers des entreprises;
- Stimuler la production et la productivité;
- Encourager et renforcer les investissements et les initiatives;
- Réorganiser le commerce intérieur et extérieur;
- Inciter au progrès et à l'innovation dans le marché régi par les règles de l'efficacité de la commercialisation et de la concurrence ;

Le schéma de l'autonomie de l'entreprise prônait donc un retour à l'efficacité économique, qui se ferait par l'adoption d'un système décentralisé où les décisions de production, d'investissement, de distribution et de commercialisation ne relèveraient que des seules instances internes à l'entreprise, celles-ci n'auraient à répondre qu'aux seules lois du marché.

L'ensemble de lois de l'autonomie permettra aux entreprises publiques d'établir librement leurs relations économiques et commerciales, de choisir leurs partenaires publics, privés nationaux ou étrangers, d'organiser leurs circuits de distribution et de maîtriser leur développement ainsi que la gestion de leurs ressources humaines, dans une recherche de rentabilité commerciale et financière.

Cette autonomie a signifié concrètement le désengagement de l'Etat de la gestion des entreprises et l'implication de nouvelles modalités de contrôle par l'intermédiaire des fonds de participation dans une première étape puis des holdings publics, lors des deux restructurations successives des entreprises publiques en 1988 et 1992. Ce mouvement de transformation du secteur public a offert un nouveau visage empruntant au secteur privé ses schémas d'organisations, ses critères de gestion et ses méthodes d'exploitation.

En l'absence d'organisation professionnelle, les dirigeants des entreprises n'ont joué qu'un rôle d'exécuteurs d'ordre sans se soucier de l'avenir de l'entreprise et son adaptation au marché alors que le management des EPE algériennes d'aujourd'hui est un jeu de rôle où le dirigeant doit être gagnant.

Au milieu de ces changements divers, il est de plus en plus difficile de répondre aux exigences grandissantes, en qualité autant qu'en quantité, des hommes et à leurs besoins. La survie de ces entreprises est marquée par la capacité de son dirigeant à affronter ce monde en perpétuelle mutation.

Un grand nombre de problèmes de fonctionnement des entreprises et des administrations spécifiquement des EPE algériennes proviennent de défauts de management. L'art et les techniques de conduire et de diriger ce type d'entreprises sont différents.

Plusieurs études (Duchéneaut, 1997 ; Julien et Marchesnay, 1988) ont démontré que le succès de toute entreprise réside dans la qualité des hommes qui la dirigent. En effet, le rôle du dirigeant est déterminant dans la mesure où celui-ci assure le pilotage, la survie et l'évolution de ce genre d'entreprise. C'est pourquoi une meilleure connaissance de leurs particularités et de leurs comportements ne peut être que profitable à l'entreprise et de façon générale à l'économie nationale.

Partant de ces considérations, nous avons tenté à travers ce papier d'étudier le profil du dirigeant de l'EPE algérienne. Le questionnaire central de cet article consiste à identifier le profil type des dirigeants des EPE algériennes.

Pour ce faire, nous passons en revue le cadre théorique lié au concept du dirigeant puis nous dressons un état des différents rôles du dirigeant. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons aux caractéristiques du dirigeant en mettant le point sur les caractéristiques indispensables du dirigeant d'entreprise notamment en matière de formation, de motivation, de style de direction et de prise de risque.

Et enfin, nous tenterons à travers les résultats d'une enquête de dégager les principales caractéristiques des dirigeants des EPE dans la wilaya de Tlemcen. Ces caractéristiques nous permettront de dresser un profil type du dirigeant.

II. CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENTS THEORIQUES:

Le débat sur le rôle du dirigeant évolue d'autant plus qu'il est de plus en plus admis que le lien entre le dirigeant et la performance globale de l'entreprise est plus que jamais fondamental. Les

organisations ont besoin de différents types de dirigeants à différents moments de leur cycle.

L'histoire de l'étude des organisations est fortement liée à celle de l'étude de ses cadres dirigeants. De la littérature naissante du management des années 1910-1930 qui s'intéresse à l'individu en poste de commandement et de direction aux recherches plus contemporaines sur le leader ou le manager, ce que (Mintzberg, 1979) appelle le « sommet hiérarchique », reste un vaste terrain de recherches et de questionnements.

Le dirigeant est un acteur clé de l'entreprise. Il existe plusieurs définitions du dirigeant que nous avons essayé de résumer dans ce qui suit.

A. Définitions des dirigeants:

Un chef d'entreprise ou un dirigeant d'entreprise est une personne qui est à la tête d'une entreprise, sans en être forcément le fondateur ou le propriétaire. Il dirige l'entreprise en fonction des pouvoirs qui lui sont conférés.

Selon Mintzberg (2009): « De façon instinctive, un manager est vu comme une personne qui organise, planifie, coordonne, motive, contrôle. Ce sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres ». Le manager est une personne en charge d'une organisation ou d'une entité, investi d'une autorité formelle, qui lui donne un statut. Ce statut implique certaines relations dont découle l'accès à une information privilégiée qui lui permet de formuler des décisions et des stratégies pour son unité (Mintzberg, 2000).

Sur le plan juridique ; Le cadre dirigeant est le cadre réunissant les conditions cumulatives suivantes : grande indépendance dans l'organisation de son emploi du temps, pouvoir de prendre des décisions de façon largement « autonome », percevant une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération en vigueur dans l'entreprise.

La théorie de l'agence a longuement parlé du dirigeant. Selon cette théorie, Le dirigeant se considère uniquement comme le représentant des intérêts des propriétaires de l'entreprise. C'est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir à l'agent.

Alchian et Demsetz (1972) considèrent que le dirigeant occupe la position centrale du processus de production. Pour ces auteurs, le dirigeant est chargé d'assurer entre autre le contrôle des

performances des autres membres composants la firme.

Williamson 1985, fonde son analyse sur les transactions et non sur la relation d'agence, et considère que la firme est un instrument de gestion et non une fonction de production. Cette démarche a conduit à revoir le rôle et la position du dirigeant dans la firme : l'apport du capital humain des dirigeants constitue une transaction à part entière qui nécessite la mise en place de procédures de gestion spécifiques. Le dirigeant est traité avec la même approche que les autres agents. Toutefois, sa position centrale lui confère un avantage stratégique du fait qu'il négocie d'une façon bilatérale avec les autres agents ; le dirigeant est le centre des transactions.

Force est de constater que les définitions sont multiples et peuvent diverger selon ce qu'il s'agit d'une grande entreprise, ou une simple PME. Toutefois il est admis que le dirigeant est l'acteur clé qui prend les décisions au quotidien, représente la société et engage sa responsabilité. Ce dirigeant doit réunir des qualités essentielles lui permettant d'occuper sa fonction de direction. Kountz et O'donnell, (1980) ont listé les principaux attributs dont un dirigeant doit posséder :

- La loyauté envers l'organisation, ses supérieurs et ses subalternes,
- l'honnêteté dans les rapports avec les individus de quelque rang qu'ils soient,
- la capacité d'accorder beaucoup d'importance au rendement, de juger les individus de façon objective sur la base de leur rendement, et de donner tout le crédit possible à ceux qui ont une bonne performance,
- le sens des responsabilités par rapport au supérieur, aux collègues et aux subalternes, le respect de l'opinion d'autrui,
- la confiance en soi, c'est-à-dire la capacité non seulement de prendre des décisions après l'analyse adéquate des différentes possibilités mais aussi de courir des risques,
- la capacité de s'intéresser à ses subalternes à la fois comme individus et comme collaborateurs au sein de l'organisation,
- la volonté de maintenir l'organisation et de secondar ses supérieurs dans des décisions moralement justifiables, même si, personnellement, le dirigeant peut être en désaccord.

Dans cet article, on appelle dirigeant « celui qui a le plus haut degré hiérarchique dans l'organisation ». Ce n'est pas une nature d'acteur mais une position sociale d'un acteur dans l'organisation. Le dirigeant est donc « l'acteur qui occupe la fonction de Président Directeur Général

ou de Directeur Général ». Cet acteur est à la fois un leader investi d'un pouvoir dont la responsabilité est de réaliser les objectifs de l'organisation, et un manager qui définit la marche à suivre et élabore les arcanes structurels et organisationnels.

Concernant les Entreprises Publiques Economiques (EPE) algériennes, c'est l'Etat qui est le propriétaire exclusif. Le rôle du dirigeant est strictement encadré par les limites et les compétences qui lui sont attribuées par les instances décisionnaires de l'entreprise. À l'intérieur de ce cadre, le chef d'entreprise dispose d'une marge d'initiative pour diriger et conduire l'entreprise.

Ainsi, le travail de gestionnaire n'est pas des plus faciles en raison de toutes les exigences intellectuelles et organisationnelles qu'il comporte.

B. Evolution du rôle du dirigeant dans l'entreprise:

Dans un contexte de globalisation, la capacité d'affronter la concurrence dans un environnement qui devient de plus en plus complexe et turbulent, implique pour les dirigeants une amélioration continue de leurs stratégies. Compte tenu de ces évolutions, les dirigeants, sont de plus en plus appelés à évoluer afin de consolider leur rôle dans le développement de leur entreprise, leur secteur, et plus globalement dans celui du pays.

Le rôle du dirigeant a considérablement évolué ces dernières années. Un changement d'approche générale d'appréhension du rôle du manager s'est produit au fil du temps.

Jusqu'aux années 70, le rôle du dirigeant était perçu selon une conception figée et définitive. Ceci a été confirmé par les travaux de Mintzberg (1973), ce dernier a considéré les managers comme des marionnettes, dirigés par leur environnement à travers un processus de stimulus/réponse (Tengblad, 2006). Il faut ensuite attendre plus de vingt ans pour que Mintzberg (1996), dans une autocritique, remette en question sa manière figée d'appréhender les rôles managériaux dans son ouvrage de 1973.

En effet, l'auteur a identifié dix rôles qui incombent aux dirigeants. Ces rôles peuvent être regroupés en trois catégories (Mintzberg 2009) :

- Les rôles relatifs aux relations interpersonnelles : les rôles interpersonnels concernent les relations avec les autres et découlent directement de l'autorité formelle du manager. Il s'agit des trois rôles suivants : Le rôle de symbole : le cadre a le devoir de représenter son organisation

dans toutes les occasions formelles. Son statut lui permet aussi de jouer le rôle d'agent de liaison, interagissant avec des pairs et des personnes extérieures à l'organisation pour obtenir des faveurs et des informations. Son troisième rôle de dirigeant lui permet de définir les relations avec ces propres subordonnés.

- Les rôles relatifs à l'information : En assurant leurs rôles dans les relations interpersonnelles, les dirigeants érigent un réseau de contacts. Ces contacts les mettent à même de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'informations. Les managers obtiennent et exploitent ces informations en jouant les trois rôles suivants : Le rôle de récepteur (observateur actif), le rôle de transmetteur (diffuseur) et le rôle de porte-parole (représentation de l'organisation à l'extérieur).
- Les rôles de décisions : l'information au sein d'une entreprise a pour objectif d'aider les intéressés à prendre des décisions. Le manager engage souvent l'organisation dans de nouvelles voies. Le rôle de décideur du manager est peut-être plus important que les rôles joués par lui dans les relations interpersonnelles et de l'information, parce que le manager engage en cette occurrence l'organisation elle-même quant à sa ligne de conduite. En réalité, un manager peut jouer quatre rôles différents en tant que décideur : le rôle de chef d'entreprise, le rôle de pacificateur, le rôle de répartiteur de ressources et le rôle de négociateur.

Un dirigeant doit assurer l'ensemble de ces dix rôles ; toutefois le manager peut exceller dans certains rôles au détriment d'autres car la manière de diriger des individus dépend de la personnalité du manager, de l'organisation où il travaille, et de son propre parcours professionnel et de sa culture. Aussi, L'évolution du rôle du dirigeant suit le même rythme que l'évolution de l'entreprise. Au début de l'activité de l'entreprise, le dirigeant se charge à la fois d'assurer totalement ou partiellement l'activité de l'entreprise puis s'occupe de la partie administrative. En se développant, l'entreprise se structurera et la plupart, voire l'intégralité des tâches opérationnelles seront déléguées aux salariés. Le rôle du chef d'entreprise s'orientera alors davantage vers le management de l'entreprise et il doit s'affirmer en tant que leader. Ces faits ont été affirmé par Chris Roebuck, et déclare « Qu'il est de plus en plus admis que les organisations ont besoin de différents types de dirigeants à différents moments de leur cycle. ». Il ajoute que « 80 pour cent des employés font le lien entre leur investissement et leur relation avec leur supérieur hiérarchique. C'est pourquoi, il est plus important que jamais que le dirigeant adopte une approche

créative, accessible aux autres cadres qui le suivent.»

Ce changement est parfois complexe et les compétences requises sont différentes, il peut être opportun de se former car une entreprise a besoin d'un leader pour améliorer ses performances.

Dans le cadre de notre travail nous avons mis en lumière quatre caractéristiques pour déterminer le profil type des dirigeants des EPE algériennes.

C. Caractéristiques du dirigeant :

Plusieurs études soutiennent que les caractéristiques managériales d'un dirigeant influencent la performance des entreprises. D'ailleurs, les recherches de ces dernières années se sont largement intéressées aux facteurs managériaux déterminant le succès des entreprises.

Selon Weiner et al. (1981), les caractéristiques managériales affectant significativement la performance des entreprises sont regroupées en deux grandes catégories: les caractéristiques objectives telles que l'âge du gestionnaire, le niveau de scolarité, l'expérience professionnelle, l'origine ethnique, la compétence linguistique et le temps passé à l'étranger ; ainsi que les caractéristiques subjectives telles que la tolérance au risque et la perception des coûts et des bénéfices.

Certains auteurs identifient les caractéristiques distinctives des dirigeants suivant l'approche privilégiée dans la gestion de l'entreprise tandis que d'autres les identifient en fonction de leurs buts. C'est pourquoi, les managers sont de plus en plus appelés à faire preuve d'intrapreneuriat et d'entrepreneuriat ainsi que d'un certain degré de prévoyance et d'un sens aigu des affaires (Teece, 2007). Les caractéristiques fondamentales dont ils doivent posséder relèvent de quatre perspectives principales, à savoir fonctionnelle, individuelle, comportementale et processuelle. Ces caractéristiques sont décrites par les variables suivantes : Variables démographiques et sociodémographiques (sexe, genre, âge, culture, religion, ethnie, milieu social), variables de parcours (expériences et formation), variables motivationnelles (besoin d'indépendance, réussite, sécurité...), variables de contrôle (locus of control, self-concept), variables affectives et émotionnelles (passion...), traits de personnalités (extraversion).

1) La formation : levier de l'évolution de la performance de l'entreprise

Le métier de dirigeant exige une préparation adéquate en raison des tâches particulières qui lui

sont assignées de part son rôle de principal acteur. On apprend à gérer et on apprend à être chef. Ce qui explique que le perfectionnement et la formation des cadres sont considérés comme essentiels pour tout type d'entreprise.

Ce n'est qu'avec des hommes capables de penser et d'agir avec justesse que les organisations pourront permettre le progrès que l'on attend d'elles.

Il est admis que la formation a pour fonction l'investissement dans le capital humain, elle désigne « les programmes conçus pour faciliter le processus d'apprentissage du métier de manager ». Elle est aussi définie autant qu'un « ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. »(Brahimi Asedine, 1996).

La formation équivaut à une production de qualifications effectuée par le système composé de l'ensemble des formations : initiales et continues de l'enseignement technique et général ; interprofessionnelles prises en charge et contrôlées par les milieux professionnels et enfin celles qui sont internes aux entreprises.

La formation à la gestion et à l'esprit d'entreprise, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, a désormais une grande influence sur le progrès économique des pays en développement. Il faut pour cela que les gouvernements concentrent leur politique sur ce qui peut être fait en matière de formation afin de perfectionner le manager d'aujourd'hui et de demain. Il est nécessaire de prodiguer des programmes de formation structurés à l'intention des chefs d'entreprises. Pour cela, il faut peut être revoir les programmes d'étude et les adapter aux concepts de gestion et d'esprit d'entreprise.

L'entreprise de son côté doit engager ses dirigeants à l'élargissement de leurs connaissances générales : environnement, évolution économique, relations internationales,...etc. Aussi elle est dans l'obligation de soutenir la formation suivie d'un perfectionnement permanent durant toute la vie professionnelle de ceux qui y travaillent.

Selon BRAHIMI ASDINE en 1996, La formation des dirigeants d'une entreprise définit par Terry et Franklin a pour finalité, « l'application d'actions planifiées visant à maintenir à niveau et à améliorer les dirigeants de sorte qu'ils puissent atteindre plus efficacement les objectifs de l'entreprise ».

2) La motivation du dirigeant

Le manager doit connaître les objectifs pour lesquels il doit se battre. Il doit faire le point sur ses

motivations. Cette dernière est définie comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

Aucune entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut prétendre employer un être dans sa totalité: les gens ont toujours des désirs et des besoins que l'entreprise ne peut combler dans leur totalité. Cependant, pour qu'une entreprise soit efficace, il est impératif qu'au moins un nombre suffisant des besoins individuels soient satisfaits. En effet, moins la personne est motivée, surtout quand il s'agit du propre cadre dirigeant de l'entreprise, plus il est difficile à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Il ne faut jamais perdre de vue qu'un haut niveau de satisfaction chez l'individu, notamment le cadre dirigeant, permettra d'atteindre un haut niveau de productivité de l'entreprise et ce, grâce à une motivation.

Le rendement de l'individu qui aspire à la réalisation d'un objectif fixé est subordonné à un environnement et à des conditions susceptibles de faciliter ce rendement. Tout individu et en particulier un dirigeant, ne peut s'acquitter correctement de sa tâche s'il n'est pas motivé lui-même et s'il ne sait pas ce qui motive les individus qui travaillent avec lui.

De ce fait, La motivation peut être définie comme l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins et des préférences que peut ressentir un individu et qui l'inciteront et le pousseront à agir de la façon voulue.

Ce sont aussi, les dispositions d'un individu à mobiliser son énergie et ses compétences dans l'accomplissement d'une mission.

De leur côté, Koontz et Odonnell 1980, p347-348 considèrent la motivation comme une réaction en chaîne : au départ l'individu ressent des besoins qui donnent naissance à des désirs ou à des buts, qui provoquent des tensions (désirs insatisfaits) lesquelles suscitent une action dirigée vers la réalisation des buts qui aboutit à la satisfaction des désirs.

La plus part des théories s'accordent sur l'existence de besoins individuels que l'entreprise devra chercher à satisfaire au lieu de les contrer quand ils sont contraires aux objectifs fixés.

Parmi ces théories et l'une des plus connus est celle d'Abraham Maslow(1954). Pour cet auteur les besoins humains sont hiérarchisés dans un ordre croissant, les besoins physiologiques étant situés au bas de la pyramide et les plus abstraits, au sommet. Chacun de ces besoins ne se fait véritablement pressant que lorsque les besoins inférieurs sont relativement satisfaits, mais tous sont présents dans l'esprit de l'individu, à l'état latent; ils jouent à tour

de rôle comme les instruments d'un orchestre, mais tous joueront tôt ou tard. Maslow conclut qu'une fois un certain nombre de besoins spécifiques est satisfait, ils cessent d'être des sources de motivation; il faudrait alors passer à un besoin de rang supérieur. Ce qui est donc motivant pour l'individu, c'est principalement le dépassement. Maslow a distingué cinq catégories de besoins chez l'homme, hiérarchisés comme suit:

- besoins physiologiques: ce sont les besoins fondamentaux de survie (nourriture, eau, chaleur, repos, sommeil...)

Maslow affirme que si ces besoins ne sont pas satisfaits, les autres besoins ne se manifesteront pas.

- besoins de sécurité: ce sont les besoins d'être sécurisé, physiquement et moralement en étant à l'abri des dangers physiques et de la crainte de perdre son emploi ou d'être privé d'un toit ou de nourriture, etc.

- besoins sociaux: l'être humain de par sa nature, a besoin d'appartenir à un ou plusieurs groupes et de se sentir accepté des autres. Il a ce besoin naturel d'amitié, d'affection, d'affiliation et d'acceptation par les autres; en bref, le besoin d'appartenance sociale.

- besoins d'estime: dès que l'individu a satisfait ses besoins d'appartenance, il visera l'estime de soi et voudrait obtenir l'estime, le respect et la considération des autres.

Ce type de besoin est satisfait par l'acquisition de l'individu d'un certain statut, de la confiance en soi, du pouvoir, du prestige.

- besoins d'accomplissement personnel ou d'auto-réalisation: ce type de besoin vient après avoir satisfait tous les autres besoins, il se situe au sommet de la hiérarchie et ce ne sont pas tous les individus qui peuvent le satisfaire.

La théorie de Maslow devrait être appliquée selon une approche situationnelle: les besoins dépendant de la personnalité et des désirs des individus qui peuvent être totalement différents. C'est ce qui expliquerait que les cadres dirigeants motivés ont des besoins qui chevauchent d'un niveau à l'autre de la pyramide de Maslow.

3) *L'attitude au risque*

Face aux turbulences de l'environnement et aux nouvelles exigences de la clientèle en matière de qualité du service et de satisfaction des besoins, le dirigeant trouve beaucoup de difficulté de prendre la décision adéquate en tenant compte de tous sortes de possibilités et d'événements ; une tâche qu'il est appelé à accomplir quotidiennement et à laquelle il consacre beaucoup de temps et beaucoup

d'énergie. Il doit constamment faire un choix en ce qui concerne l'avenir et déterminer la voie à prendre.

En effet, les décisions importantes exigent l'analyse souvent pénible, de toutes les alternatives possibles et de leurs conséquences. Car il y aura toujours des obstacles à surmonter, des inquiétudes à vaincre, des erreurs à réparer.

La prise de décision étant au centre des activités de toute organisation; elle est synonyme de résolution de problèmes, et un problème est souvent assimilé à un état de confusion et d'incertitude.

Le risque peut être défini « comme le degré de probabilité attaché à l'échec » (Julien et Marchesnay, 1988).

On peut distinguer plusieurs types de risques. Selon BELLEY (1990), ils sont de différentes natures.

- Le risque financier: C'est le risque supporté sur les capitaux engagés dans l'entreprise. Ex: en créant une entreprise, il arrive qu'on connaisse mal ses coûts et les potentialités du marché ou alors qu'on engage tout son argent et en cas d'échec, on doit rembourser des dettes pendant longtemps. Il peut aussi être celui du non-remboursement des emprunts.

Pour ce qui est du risque professionnel: quitter son emploi pour créer une entreprise, c'est renoncer à certaines certitudes; c'est affronter l'inconnu et en cas d'échec, il n'est pas évident de retrouver un emploi. D'autant plus qu'une faillite n'est pas très recommandée pour un manager.

- Enfin, le risque d'ordre familial: gérer c'est accepter de se consacrer plus à son travail qu'à sa famille, c'est accepter d'avoir des horaires irréguliers qui peuvent déstabiliser l'harmonie familiale et créer certaines difficultés.

- Ce dernier risque est d'ordre psychique. Une réussite trop rapide ou un échec mal vécu, peuvent laisser des traces indélébiles.

Les plus répandus, sont ceux liés à l'environnement et qu'on appelle les risques stratégiques; et ceux en rapport avec les normes de gestion et liés aux pratiques de gestion de son manager définis comme risques opérationnels.

- Les risques stratégiques: Ces risques sont liés au choix des activités en fonction des compétences personnelles du dirigeant, des ressources (matérielles, humaines et financières) dont dispose l'entreprise et de son positionnement sur le marché. L'erreur de la stratégie peut ruiner l'entreprise.

- Les risques opérationnels: Selon l'objectif visé et selon l'environnement dans lequel vaque l'entreprise, les choix stratégiques se traduisent par des pratiques de gestion qui peuvent générer des risques opérationnels. Ces risques portent sur tout

ce qui touche les dysfonctionnements dans la gestion des ressources. Ils sont dus à la qualité du manager.

4) style de direction du manager

Le style de direction est contingent car il dépend de nombreux facteurs tels que : la personnalité et les caractéristiques du dirigeant, la taille de l'entreprise, la propriété de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise...

La prédiction d'un profil de manager reste centrée sur ses caractéristiques personnelles et son comportement. Ces caractéristiques individuelles qui permettent de prévoir la réussite d'une entreprise, sont pour la plupart assimilées aux traits de personnalité. Les opérations de gestion quotidienne, le choix des stratégies ou l'adhésion suscitée chez le personnel dépendront des caractéristiques propres du dirigeant. Il est donc préférable de considérer les traits personnels des dirigeants.

Selon Julien et Marchesnay, 1988, les traits les plus significatifs pour le dirigeant peuvent requérir:

- un style interpersonnel: confiance, ouverture, auto réalisme;
- une sensibilité sociale: connaissance d'autrui, jugement social;
- une tendance ascendante: dominance sociale

De toutes ces caractéristiques, s'il nous fallait relever les plus significatives, nous retiendrions: L'optimisme, la confiance en soi, la stabilité émotionnelle, la persévérance, la détermination, la capacité de travail, l'énergie, le dynamisme, l'endurance et la patience, la rapidité, le goût du risque, la créativité, l'initiative, l'adaptabilité, le charisme, la prévoyance, l'état des connaissances et le niveau d'expérience, l'intelligence, la capacité d'écoute des autres, la sociabilité, le sens pratique,

En résumé, posséder les qualités personnelles suivantes permet d'identifier les dirigeants; à savoir:

- une vision stratégique;
- les relations humaines et la capacité à motiver autrui;
- l'intégrité et la sincérité;
- l'ambition;
- la persévérance.

L'analyse de Rensis Likert (1903 – 1981) permet de distinguer quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

- Le style autoritaire : l'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce

ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.

- Le style paternaliste : le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Le bien-être des salariés est pris en compte.
- Le style consultatif : le dirigeant entretient des rapports de confiance avec ses subordonnés qui sont consultés avant la prise de décision finale. Le dirigeant encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.
- Le style participatif : il s'agit ici de permettre aux salariés de participer réellement à la gestion de l'entreprise. La prise de certaines décisions est décentralisée. La motivation des salariés est basée sur la participation et sur l'intéressement aux résultats. Le style participatif s'est développé à partir des années 1960 aux États-Unis et en France à partir des années 1980.

Tableau récapitulatif du style de direction (Rensis Likert)

Style de direction	Caractéristiques
Autoritaire/exploiteur	Très directif, Décision imposées, Peu de communication, Peu de délégation, peu de collaborateur. passe par la contrainte, la crainte/la menace. centralisation de décision
Autoritaire/bienveillant et paternaliste	Système paternaliste. Peu de travail d'équipe et de délégation. Système de récompense/punition. Chef=modèle. Soumission des subordonnées
Consultatif	Bonne communication verticale et horizontale. Travail d'équipe favorisé. Implication des subordonnées dans leur décisions mais pas de réelle influence.
Participatif	Travail d'équipe est la règle. Objectif définis avec les membres du groupe. Décisions prises en groupe. Décentralisation des décisions

D. Quelques profils des dirigeants recensés par la littérature :

L'objectif de cette partie n'est pas de créer une méta-typologie des profils ayant été recensés par la littérature mais d'organiser ces éléments dans une grille de lecture qui permet de dégager les caractéristiques clés caractérisant le dirigeant. Ceci

nous permettra de distinguer parmi les profils celui qui se rapproche au mieux au profil recherché au sein de nos entreprises publiques économiques algériennes.

Le tableau ci-dessous fait apparaître quelques typologies proposées par Filion (2007) et Jaouen (2008) existantes entre 1970-2000. Il recense les principaux profils, ainsi on trouve l'artisan de Smith qui représente l'entrepreneur des affaires et les typologies récentes qui ont abouti à de nouveaux styles tel que le rebelle, le mature et le débutant. Lorrain et Filion, 1997 ont proposé des typologies faites à partir des travaux de Laufer, Gartner, Miles et Snow et Marchesnay et ils ont retenu comme critères de base : les motivations des individus, ses capacités, son style de management et son expérience. A côté de ces caractéristiques liées à la gestion des dirigeants, le tableau passe en revue les typologies qui reflètent les traits des dirigeants.

Source : (Filion 2007, p. 65 ; Jaouen, 2008, p. 3)

Auteur(s)	Date	Typologie
Smith	1967	L'artisan, l'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore	1970	L'entrepreneur administratif, l'entrepreneur indépendant
Laufer	1974	Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur orienté vers l'efficacité,
Miles et Snow	1978	Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur, le suiveur
Julien et Marchesnay	1987 1996	PIC (Pérennité, indépendance, croissance) CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Weber	1988	Le reproducteur, l'innovateur
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations : l'artisan, l'entrepreneur orienté vers le risque, l'entrepreneur orienté vers la famille, le manager
Marmuse	1992	L'artisan, l'entrepreneur, le manager
Marchesnay	1998	Le notable, le nomade, l'isolé et l'entrepreneur
Duchéneaut	1999	Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France Le rebelle, le mature, l'initié, le débutant

III. LA PHYSIONOMIE DES DIRIGEANTS DES EPE ALGERIENNES

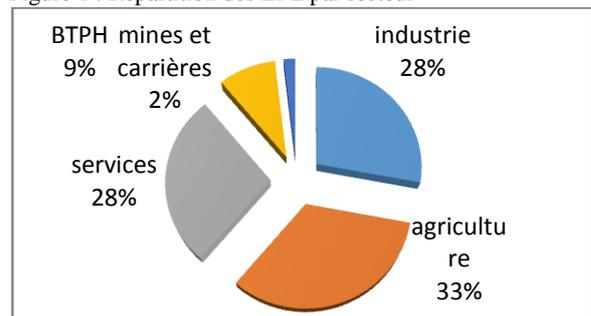
L'identification du profil type des EPE algérienne a pour objet de présenter les caractéristiques des dirigeants des EPE afin de savoir si ces derniers présentent des particularités. Ainsi nous proposons une analyse descriptive de la physionomie des dirigeants des EPE en se fondant sur les aspects liés à la formation, les motivations et le goût du risque des dirigeants. Nous nous intéressons essentiellement à leurs diplômes et à d'autres aspects tels que l'âge, la nationalité ou le genre.

A. Aperçu sur les EPE algériennes

Notre étude porte sur les EPE de la wilaya de Tlemcen. Le Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement définit les EPE comme suit : « Les EPE sont des sociétés par actions dans lesquelles l'État (ou toute autre personne morale de droit public) détient directement ou indirectement la majorité du capital social. Les EPE sont régies par le droit commun ». En 2014 On recense, 544 entreprises de type EPE représentant 0.07% de la population globale des PME. L'ensemble de ces entreprises sont des personnes morales. Il est à noter que les EPE représentent une part minime des PME. Entre 2013 et 2014 on enregistre une baisse du nombre des EPE de 3 entreprises. Cette baisse est due essentiellement au à la restructuration des portefeuilles.

Selon les statistiques les EPE algériennes exercent essentiellement dans le secteur de l'agriculture et l'industrie. L'ensemble des entreprises publiques emploie 47085 personnes.

Figure 1 : Répartition des EPE par secteur



Source: notre construction à partir des données du bulletin statistique des PME 2014.

B. Résultats et interprétations

Pour caractériser le profil type des dirigeants des EPE, nous avons adressé un questionnaire aux responsables de ces entreprises localisées dans la wilaya de Tlemcen. L'enquête que nous avons

menée s'est étendue sur une période de 2 mois où nous avons pu collecté que 15 questionnaires complets des 30 questionnaires distribués.

Nous avons traité notre sujet moyennant des techniques statistiques descriptives. L'échantillon étant réparti à raison de 34 % BTPH, 40% industrie, 13% dans les secteurs de l'agriculture et les services.

Tableau 1. Présentation de l'échantillon

Secteur	Nombre des EPE	Nombre d'emplois
BTPH	5	2649
Industrie	6	1258
Services	2	113
Agriculture	2	129
Total	15	4149

1) Caractéristiques des dirigeants des entreprises enquêtées :

Cette partie est consacrée à des analyses descriptives qui permettent de dégager les faits saillants concernant les caractéristiques globales des dirigeants des entreprises.

Nous avons prévu dans le questionnaire quelques variables visant à caractériser minimalement les dirigeants des entreprises échantillonnées.

Le tableau suivant résume les différentes variables permettant de donner un aperçu général sur les dirigeants enquêtés :

Tableau 2. Statistiques descriptives

Variables analysées	Moyenne
Nombre d'employés	276
Genre	Masculin
Age du dirigeant	56 ANS
Durée de l'expérience professionnelle	23ans
Formation	73% diplômés 17 % autodidactes
Evolution du marché de l'entreprise	39% Croissance 44,5% Stagnation 16,5% Récession

D'après le tableau nous constatons que les entreprises sont moyennement de grande taille, leur effectif se situe en moyenne à 276 employés. Les données relatives aux dirigeants révèlent qu'il s'agit d'un monde masculin ; tous les dirigeants enquêtés sont des hommes. Le nombre de femmes

occupant des postes aussi élevés et importants est très infime, voire nul dans les PME publiques. Parmi ceux qui ont répondu, seulement un des sujets était une femme. Ce taux très réduit de femmes dirigeantes, prouve que l'autorité reste l'apanage des hommes.

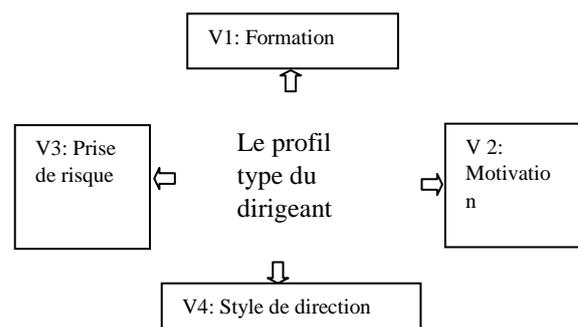
L'âge moyen des patrons des EPE est de 56 ans. La proportion des hommes âgés de plus de cinquante ans placés à des postes de commandement est très élevée. Nos managers publics appartiennent donc à une génération plus vieille. 91% d'entre eux ont plus de 45 ans.

Ceci explique l'important nombre des années d'expérience des dirigeants. En effet, l'enquête nous révèle que la durée moyenne de l'expérience professionnelle s'élève à 23 ans.

Les dirigeants possédant un diplôme restent la plus grande population des dirigeants des EPE. Certains dirigeants sont parvenus à acquérir les compétences requises et à accéder à de hautes fonctions. Compte tenu des responsabilités endossées, nous considérons comme autodidactes les dirigeants n'ayant pas poursuivi leurs études au delà de Bac et ils représentent 17% de notre échantillon.

En ce qui concerne la vision des dirigeants quant à leur marché, 39% seulement considère qu'il est en évolution ; par contre 44,5% considèrent que le marché est en stagnation.

La partie de l'enquête consacrée à la détermination du profil type des dirigeants a été structurée de quatre questions principales. Celles-ci ont dégagé 15 variables pour la caractérisation du profil type du dirigeant de nos EPE algériennes. Le schéma ci-dessous résume notre démarche.



A l'issue du questionnaire, du dépouillement des réponses et du traitement statistique, sont apparus les résultats majeurs énumérés ci-dessous.

a. La Formation

Les diplômés des grandes écoles sont peu nombreux, par contre les universitaires ayant une licence sont importants. Il est à noter aussi que les dirigeants n'ont pas suivie une formation de longue

durée. Effectivement, le nombre des dirigeants possédant un master ou un doctorat est 1.

Tableau 3. Répartition des principaux diplômes qui concernent les dirigeants

Diplôme	ENA	Licence	Master/doctorat	autodidacte
Nombre des dirigeants	3	7	1	4

D'après les réponses concernant la formation, nous avons constaté que les dirigeants estiment qu'une formation supérieure est indispensable pour un dirigeant d'entreprise. Toutefois, ils s'accordent à dire que l'entreprise reste le meilleur terrain de formation et qu'il est nécessaire de connaître les règles générales de gestion.

Tableau 4. Perception de la formation par les dirigeants

Variables	Moyenne
Un diplôme supérieur est indispensable pour être dirigeant	8.3
L'accumulation d'une expérience pratique est privilégiée avant de devenir un dirigeant.	7.4
Les diplômés à l'étranger ont plus de chance d'être dirigeants	5.3
La mise à jour des compétences par des programmes de formation dédiés aux dirigeants	6.8

Les variables utilisées sont mesurées sur une échelle de 0 à 10 avec : 1= Très inférieure, 5= moyen 10= très supérieure ; sur la base de cette échelle et d'après le tableau nous pouvons noter les constats suivants : Sur les 4 variables, les répondants estiment que la formation joue un grand rôle dans la caractérisation du dirigeant.

Effectivement, le diplôme est exigé pour être un dirigeant mais l'expérience sur le terrain reste la source de la compétence du dirigeant. Les diplômés à l'étranger ne sont pas privilégiés pour nos dirigeants. D'ailleurs aucun des dirigeants enquêtés ne possède un diplôme à l'étranger.

La majorité des dirigeants considèrent que l'accumulation d'une expérience pratique est nécessaire pour un dirigeant d'entreprise.

Ils affirment aussi que des formations sont requises pour la mise à jour des compétences des chefs d'entreprise.

D'une manière générale, les dirigeants des EPE ont trait à privilégier une formation de niveau supérieur mais qui soit couronnée d'une longue expérience pratique.

b. La motivation

Nous avons tenté de cerner la motivation des dirigeants par trois questions posées aux dirigeants. Dans un premier temps, il semble que les dirigeants

exercent un métier qui les motive. 61% sont passionnés par leur travail, 11% l'aiment beaucoup.

Concernant les motivations des dirigeants, 34% sont attirés par les avantages du poste de dirigeant. 31% ont pour principale motivation les avantages financiers et matériels. L'avantage de l'autonomie ; quant à lui ; motive 25% seulement des dirigeants.

En prenant en considération la pyramide des besoins de Maslow, les dirigeants des EPE ont tendance à donner plus d'importance aux besoins d'affiliation, d'estime et d'autoréalisation dès qu'ils gravissent les échelons hiérarchiques or les résultats de l'enquête démontrent que chez près du tiers des managers, ce sont les besoins sociaux qui prédominent. C'est ce qui prouve que le dirigeant algérien est toujours à la recherche en rapport avec ces responsabilités et que la plus part d'entre eux ont pour principal soucis une vie décente.

c. style de direction des dirigeants des EPE algériennes

Les dirigeants s'accordent à dire que le style de direction préféré est le style participatif avec leurs collègues, leurs subordonnés et à l'extérieur. Ce qui démontre que l'EPE algérienne est de type participatif. Les dirigeants font confiance aux employés qui travaillent à la réalisation des buts de l'entreprise. Quand à ceux qui sont impliqués dans la prise de décision, ils formulent les objectifs selon le processus participatif.

Nos dirigeants ont une attitude positive face aux décisions car 50% d'entre eux acceptent de faire marche arrière et de revenir sur leur décision s'ils se rendent compte qu'ils ont fait une erreur. Ils démontrent ainsi un certain respect pour leurs équipes.

d. attitude vis-à-vis du risque

Les risques du dirigeant sont liés à ses responsabilités qui l'obligent à définir les objectifs stratégiques de l'entreprise, à choisir les hommes qui la composent, à gérer l'ensemble des activités. Il n'y a pas d'action sans risque. Mais celui qui ne risque rien, n'a rien. Il faut peser le risque, essayer de le diminuer, mais il faudra le courir si on a envie de réussir.

Le tableau ci-dessus présente les réponses des dirigeants aux questions relatives au risque. Les variables utilisées sont mesurées sur une échelle de 0 à 10 avec : 1= Très inférieure, 5= moyen 10= très supérieure

Tableau5. Attitude des dirigeants vis-à-vis du risque

Variabiles	Moyenne
choix de stratégie	8.2
prise de décision unilatérale	5.4
lancement d'un nouveau produit	3.2
conquête de nouveaux marchés	4.1

D'après le tableau on constate que le risque principal que courent nos managers, c'est le choix de la stratégie et donc de conduire l'entreprise dont ils ont la responsabilité à l'échec. Ce risque est lié aux choix des activités en fonction des ressources dont dispose l'entreprise (matérielles, humaines et financière) et du positionnement sur le marché. Or nos managers sont très prudents. 70% d'entre eux ne prennent pas ce genre de risque. Même si parfois, l'échec réside dans l'immobilité.

La prise de décision unilatérale se situe dans la juste moyenne. Il semble que les dirigeants ne sont pas vraiment autoritaires dans leur prise de décision. Mais il est à noter qu'ils affirment qu'ils n'hésiteraient pas à prendre les décisions qu'il faut si la nécessité se faisait sentir.

Les dirigeants ne manifestent pas des soucis quant au lancement d'un nouveau produit. De même pour la conquête de nouveaux marchés, les dirigeants estiment qu'une bonne connaissance du marché conduit à choisir le bon marché.

Il est à noter que les entreprises publiques sont majoritairement détenus par l'Etat ce qui explique que les dirigeants se situent dans la juste moyenne dans la prise du risque.

2) Profil type des dirigeants des EPE algérienne :

D'après les analyses précédentes, il s'avère que les dirigeants préconisent certaines qualités et certaines caractéristiques pour réussir.

Variable analysée	Résultat
Formation	diplôme supérieur et expérience pratique
Motivation	avantages du poste
Style de direction	Type participatif
Risque	Prise de risque moyenne

Les dirigeants des EPE de la wilaya de Tlemcen sont formés et détiennent des diplômes des études supérieurs, ils évoquent le perfectionnement par l'expérience pratique comme condition majeure pour la réussite du dirigeant.

La majorité de nos dirigeants pensent que l'on peut gravir les échelons hiérarchiques et devenir manager sans devoir passer par une formation en management et sans devoir posséder une compréhension intellectuelle du métier. Pour eux la

réussite est surtout une affaire de volonté couronnée d'une longue expérience pratique.

On peut dire que la direction de nos EPE algériennes est aux mains d'hommes formés par les écoles publiques, les universités.

L'enquête a montré également que les dirigeants des EPE ont pour motivation principale les avantages liés au poste du dirigeant. Leur style de direction peut être qualifié de participatif.

En ce qui concerne les risques, les dirigeants considère que le choix de la bonne stratégie de l'entreprise est le principal risque dont ils peuvent encourir. Ils évoquent aussi que le statut de leur entreprise joue favorablement quant aux risques qui peuvent se poser.

Le traitement de notre questionnaire a démontré que nos managers publics se rapprochent du model universel. Ce sont des cadres formés dans les grandes écoles publiques. Leurs motivations se reflètent dans les avantages du poste. Leur goût du risque n'est pas prononcé vu la présence de l'Etat en tant que propriétaire ou détenteur de capitaux. On peut aussi déduire que ce profil se rapproche du dirigeant-artisan tel que définit par Smith 1967.

IV. CONCLUSION

Si le profil que nous avons cherché à dessiner paraît homogène et regroupe les caractéristiques les plus pertinentes et se rapproche du modèle universel, il nous reste à confirmer que ces mêmes caractéristiques pourront être source de performance. Toutefois, il nous a été possible de dégager certaines caractéristiques que l'on peut regrouper et définir dans un cadre type.

L'EPE algérienne a besoin de dirigeants qui évoluent dans un monde en perpétuelle mutation, où l'initiative, l'ouverture d'esprit et l'aptitude à s'adapter se substituerait à la prudence et à l'expérience.

On peut retenir que le succès des dirigeants dépendra de leur volonté de diriger, de leur motivation, leurs aptitudes pour l'analyse et la communication et de leur intégrité en plus de leurs qualités de leadership.

Le dirigeant public doit être choisi pour son efficacité et son savoir-faire professionnel; pour sa créativité et son esprit prospectif et non pour son appartenance à un quelconque groupe.

Dans le nouveau contexte de mondialisation et d'ouverture économique, Les dirigeants des EPE sont appelés à améliorer certains aspects de management notamment dans leur engagement dans la prise de risque et dans leur style de direction. Il faut qu'ils soient des managers de terrain, ils doivent s'ouvrir sur l'actualité mondiale

afin de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences.

V. REFERENCES

- [1] ALCHIAN, A., & DEMSETZ, H. (1972.). PRODUCTION, INFORMATION COSTS AND ECONOMIC ORGANIZATION. AMERICAN ECONOMIC REVIEW, VOL.62.
- [2] Belley, A. (1990). Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship: Les conditions favorables à l'émergence de nouvelles entreprises. fondation de l'entrepreneurship .
- [3] BENACHENHOU, A. (Juillet 2007.). les entrepreneurs algériens. Paris: institut des sciences politiques.
- [4] BRAHIMI, A. (18/08/1996). La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique. le quotidien EL WATAN N°1747 .
- [5] CARNEGIE & Associés, D. (1994). Comment trouver le leader en vous. HACHETTE LIVRE.
- [6] CASSON, M. (1991). L'entrepreneur. *Economica*.
- [7] CHARREAUX, G. (1997). Le gouvernement des entreprises, corporate governance, théories et faits. *Economica*.
- [8] Daval, H., Deschamps, B., & Geindre, S. (2002). Proposition d'une grille de lecture des profils d'entrepreneurs. *Revue Sciences de Gestion* 32 , pp. 53-74.
- [9] Duchéneaut, B. (1997, novembre-décembre). Le profil du dirigeant de moyenne entreprise . *Revue Française de Gestion* , pp. pp. 95-110.
- [10] El GHAZI, H. (2010-2011). Type de manager et pratiques entrepreneuriales en Algérie (secteur public). thèse de magistère en sciences économiques.
- [11] Filion, L. (2005). Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME. dans P-A Julien, *Les PME : bilan et perspectives*, 3e édition, Presses Inter Universitaires, Québec , pp. 149-180.
- [12] GHARBI, H. (2005). actionnariat salarié et enracinement des dirigeants. thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction d'HUAULT(1), . université Paris-Dauphine.
- [13] Gozé, S. (s.d.). *Management Livre*, 30/10/2006. P2, 3. Récupéré sur <http://www5.ac-lille.fr/~ribo/claroline/claroline/backends/download.php/VFNUR19NX1Q2X0MwMI9DLnBkZg%3D%3D?cidReset=true&cidReq=MGMTTSTGT6C02>
- [14] GRIM, N. (2012). *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, préface de Boualem Aliouat. Alger: Casbah édition.
- [15] HADJ SAHRAOUI, H. (2005). Mesure de l'impact de l'autonomie sur l'Entreprise publique économique. *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, (2005) (N°5).
- [16] J.Calvo-Ryba, Docteur en Sciences de Gestion – Université Paris IX Dauphine – Laboratoire CREPA. (s.d.). La dynamique du dirigeant au quotidien. *Aims* (2005) .
- [17] LACHACHI, W. (2000-2001). caractéristiques et performances du manager/entrepreneur (cas du manager/entrepreneur privé Algérien). université abou bakr belkaid: thèse de magistère.
- [18] LAMIRI, A. (1993). Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché . prestcomm éditions .
- [19] Laufer, R. ((1996)). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue française de Gestion* (111).
- [20] Le nouveau rôle du dirigeant dans l'entreprise . (s.d.). Consulté le 11 11, 2016, sur - <http://www.think-progress.com/fr/uncategorised/le-nouveau-role-du-dirigeant-dans-lentreprise>.
- [21] Mahoney, T., & Weiner, N. (1981). A model of corporate performance as a fonction of environmental, organizational and leadership influences. *Academy of Management Journal* , VOL.24 (3), pp. 453-470.
- [22] MARCHESNAY, M., & JULIEN, P. (1988). *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*. G.Vermette, librairie Vuibert.
- [23] MINTZBERG, H. (2000). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation.
- [24] MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien*. (E. d'Organisation, Éd.) Récupéré sur Par Alain Mardi 30 juin2009. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article5>.
- [25] O'DONNELL, K. &. (1980). *Management, Principes et méthodes de gestion*. (E. p. McGraw-Hill, Éd.) pp. PP 347-348.
- [26] *Politique économique et sociale*. (13-01-1988). *Journal officiel* , n° 2, pp. 18-23.
- [27] Sabbar, B. (s.d.). *Entreprendre et diriger, style de direction, (management mémonto) agrégé d'économie et de gestion*. Consulté le 11 11, 2016, sur <http://sabbar.fr/management/les-styles-de-direction/>.
- [28] Tengblad, S. (2006). Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies* , 43 (7), pp. p.1437-1461.
- [29] Williamson., O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting* (éd. Les institutions de l'économie, InterEdition, Paris.). (t. e. (1994), Trad.) The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York.