

**LE MANAGEMENT DANS L'ENTREPRISE PRIVÉE ALGÉRIENNE : PRATIQUES ET PERCEPTION. CAS DE QUELQUES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE BEJAIA**

BAGDI Aicha –doctorante HEC Alger-  
aicha.bagdi@gmail.com  
Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Laboratoire Recherche en management et  
techniques quantitatives (RMTQ)

Submitted date: 22/04/2018

ARABI Khelloudja  
Khelloudjaarabi@live.fr  
Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Laboratoire Recherche en management et  
techniques quantitatives (RMTQ)

acceptance date:30/11/2018

**Abstract:**

In Algeria, more specifically within private company, Management is considered to be in phase of construction and development. Through this study, we wanted to know the state of management in Algeria by analyzing managerial practices within private companies in the region of Bejaia, and the words of their managers-leaders. To achieve this we have relied on the work of Tabatoni and Jarniou (1975) that define three management systems in the enterprise: the finalization system (planning, strategic direction and decision-making), the system organization and animation system to which we added the information and control system. The results obtained allowed to have an overview of what people think (perception) management and their leaders on what they do (practice). And also to highlight the degree of formalization of their practices. Thus, the results show that the variables: training officer, the size and the sector in which they operate significantly influences their management.

**Keywords** : management practices, private enterprise management system, management in Algeria, managers-leader

**Résumé**

En Algérie et plus spécifiquement au sein de l'entreprise privée, Le management est considéré comme étant en phase de construction et de développement. À travers cette étude nous avons voulu connaître l'état du management en Algérie en analysant les pratiques managériales adoptées au sein des entreprises privées de la région de Bejaia et les dires de leurs managers-dirigeants. Pour y parvenir nous nous sommes basés sur les travaux de Tabatoni et Jarniou (1975) qui définissent trois systèmes de gestion dans l'entreprise : le système de finalisation (la planification, les orientations stratégiques et la prise de décision), le système d'organisation et le système d'animation auxquels nous avons rajouté le système d'information et le système de contrôle.

Les résultats obtenus ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur ce que pensent (perception) leurs dirigeants du management et sur ce qu'ils font (pratiques). Et aussi, de mettre en exergue le degré de formalisation de leurs pratiques. Ainsi, les résultats montrent que les variables : la formation du dirigeant, la taille et le secteur d'activité dans lequel celles-ci opèrent influence sensiblement leur management.

**Mots clés** : pratiques managériales, l'entreprise privée, système de gestion, management en Algérie, managers-dirigeants.

**Introduction**

Le management dans l'entreprise privée algérienne est considéré comme étant à l'état embryonnaire. Or, celle-ci n'émerge véritablement qu'au début des années 90. Elle n'a pas eu le temps de concentrer les efforts nécessaires pour faire émerger des capacités de management efficaces. De plus, dans la phase de transition de l'économie planifiée à l'économie de marché aucune formation n'a été dispensée aux entrepreneurs privés afin d'appréhender les mutations et de comprendre la nécessité

d'adapter leurs comportements aux exigences dictées par le nouvel environnement macro-économique.

Les entreprises privées ont de plus en plus tendance à moderniser leurs modes de gestion, le but étant de se défaire progressivement des archaïsmes dans lesquels les avaient longtemps confinées leur statut d'entreprise familiale. (Grim, 2012, p.161).

De plus, la nouvelle génération qui est de plus en plus instruite notamment dans les filières de management tente malgré bon gré de mettre de plus en plus l'accent sur les possibilités de développement de l'entreprise en tentant d'introduire de nouvelles formes de rationalisation de la gestion (recrutement selon les compétences, souci de rentabilité, prise de risque, démarche qualité, etc.) et essaient d'élever ses dernières au rang des standards internationaux par les opérations de mise à niveau. Egalement, leurs maîtrise des technologies de l'information et de la communication, et le recours aux réseaux sociaux, leur permettront en effet de manager, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre au service de leurs société. Ce qui, par conséquence, a induit actuellement à une croissance considérable de la taille de quelques entreprises privées (croissance interne) qui s'accompagne d'une croissance externe (franchise, partenariat...) pour constituer des groupes industriels.

C'est dans cet ordre d'idées que nous nous sommes posé la question suivante : Quelle est la réalité du management dans les entreprises privées algériennes et comment les managers-dirigeants gèrent ils leurs entreprises ?

Afin d'appréhender cette problématique nous avons émis deux hypothèses, selon lesquelles :

H1. Le management en Algérie est en phase embryonnaire et primitif ;

H2. Les managers-dirigeants algériens adoptent une démarche de gestion intuitive et leurs pratiques sont peu formalisées.

#### • **Méthodologie de l'enquête**

Pour répondre aux hypothèses posées, nous avons réalisé une enquête auprès de 40 entreprises privées de la région de Bejaia, toutes dimensions et statuts confondus sélectionnées en fonction de la possibilité d'accès, par conséquent, il s'agit d'un échantillon aléatoire.

Concernant la première partie de l'enquête, la collecte de l'information a été faite par le biais d'un questionnaire administré en face à face et par entretiens semi-directifs pour ce qui est de la deuxième partie. Enfin, l'analyse des résultats a été effectuée en ayant recours au logiciel Spss statistiques 20.

Dans le cadre de ce papier, nous nous référons aux travaux de Tabatoni et Jarniou (1975) pour définir les pratiques de management qui regroupent trois systèmes de gestion : le système de finalisation qui comprend la planification, les orientations stratégiques, et la prise de décision. Le système d'organisation et le système d'animation. Auxquels nous avons rajouté le système d'information et le système de contrôle que nous avons estimé essentiels dans les processus de gestion.

C'est par rapport à ce point que nous avons mené une enquête de terrain afin de déterminer le degré de formalisation et de modernisation de ces pratiques en identifiant les outils et méthodes auxquelles les dirigeants de ces entreprises ont recours. Mais également, de mettre l'accent sur les variables pouvant les influencer. (S1)

Cependant, le management ne se suffit pas aux pratiques il est souvent la perception et la vision des managers-dirigeants. Ce qui nous a menés à opter pour une autre enquête au sein de ces mêmes entreprises, qui a consisté à collecter les dires de leurs managers-dirigeants afin de connaître leurs point de vue sur le management en Algérie. (S2)

#### **1. Les pratiques managériales dans les entreprises privées algériennes**

La gestion des entreprises privées algériennes a toujours été qualifiée de traditionnelle, et leurs dirigeants de patriarches autoritaires poursuivant l'unique objectif du profit. Cette étude se veut une contribution à la connaissance de l'évolution des pratiques de management au sein de ces entreprises. Et pour la mener à bien nous avons estimé nécessaire de spécifier le cadre théorique dans lequel elle s'inscrit.

### 1.1. Les pratiques managériales : contenu et conception

Dans leurs travaux Tabatoni et Jarniou (1975) opèrent une rupture drastique avec la conception traditionnelle de la gestion de l'entreprise fondée sur les grandes fonctions (production, commerciale, financière, personnel, etc.), en proposant un triptyque « finalisation-organisation-animation » qui renouvelle la vision des systèmes de gestion, constituant ainsi, au sens de Kuhn, un nouveau paradigme qui, par ailleurs, concerne toutes les organisations humaines finalisées, et pas seulement l'entreprise de marché. Ainsi, tout système de gestion est un système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation, et cela sous la supervision du manager, qui est un gestionnaire supérieur, c'est-à-dire responsable des organes importants. Dans ce qui suit, nous définirons ces systèmes de gestion en mettant l'accent sur la position et le rôle du manager-dirigeant dans le fonctionnement de chacun d'entre eux.

#### 1.1.1. Le système de finalisation

Selon Tabatoni et Jarniou (1975) : « Les systèmes de finalisation sont les processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoire principales, en référence à des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs. Selon cette définition nous pouvons décomposer le système de finalisation en trois sous-systèmes qui sont : la planification, les orientations stratégiques et la prise de décision.

##### a. La planification

« La planification consiste à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction ». (Mintzberg, 1982). Ainsi, la planification est le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. Et selon ce même auteur, le manager-dirigeant ne se charge pas de l'activité de planification. Car, pour lui les managers se contentent de répondre à des stimuli et sont conditionnés par leur travail à préférer l'action immédiate à l'action différée (Mintzberg, 1982).

##### b. Les orientations stratégiques

En l'absence de stratégie, une organisation ne saurait assurer durablement son succès, voire sa pérennité. Selon ses nombreuses définitions et par-delà ses origines militaires, la stratégie d'entreprise consiste en une allocation de ressources cohérente (ressources financières, ressources humaines, ressources technologiques, ressources physiques, etc.), qui engage l'organisation dans le long terme. Pour que l'on parle de stratégie, cette allocation de ressources ne doit pas être constamment remise en cause et elle se doit d'impliquer l'ensemble de l'organisation (FRÉRY, 2007). Et en particulier le dirigeant, ainsi, selon le courant de la stratégie comme pratique « strategy as practice », popularisé notamment par Richard Whittington (2004) consiste à étudier la stratégie non plus comme un attribut des organisations, mais comme quelque chose que des acteurs font. C'est-à-dire, la façon dont les managers « font de la stratégie » car la pratique est liée aux individus. De là, nous avons estimé nécessaire d'aborder alors la relation entre la vision et la stratégie qui selon Gluck (1984), la vision se différencie de la stratégie en ce qu'elle constitue un guide. Beauchamp (2001) écrit à cet égard : « Les stratégies bourgeonnent à partir de formulations de la vision et visent à cristalliser l'engagement de l'organisation à réaliser et à atteindre cette dernière ».

Ainsi, la stratégie de l'entreprise est en lien étroit avec celle de son manager-dirigeant.

##### c. La prise de décision

Depuis les travaux pionniers d'Herbert Simon, la prise de décision managériale est modélisée sous la forme d'un processus abstrait de résolution de problème (Simon, 1980, 1983). Par conséquent, celle-ci est ancrée au cœur de l'activité et de l'identité managériales (Detchessahar et Grevin, 2009 ; Ughetto, 2007). Dès lors, concevoir la décision comme une activité managériale située consiste à étudier la décision « en train de se faire » et entrer de plain-pied dans la manière dont elle se fabrique. Dans leur article « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », Langley *et al.* (1995) mettent l'accent sur le caractère parfois artificiel du concept de prise de décision et présentent une multiplicité d'angles d'analyse de la prise de décision. De ce fait, la

décision au quotidien renvoie souvent non pas à un moment bien identifié mais à des actions entremêlées, à des personnes qui y prennent part de manière multiple, à des alliés invisibles, à des formes d'engagement et d'irréversibilité non formalisées, à des influences cognitives et affectives propres au manager-dirigeant.

### 1.1.2. Le système d'organisation

Le système d'organisation constitue l'infrastructure des systèmes de gestion (Tabatoni ; Jarniou, 1975). En somme, le système d'organisation comprend toutes les procédures et relation, qui dans la pratique, assurent la spécialisation des fonctions et leur coordination ; que ces procédures et relations aient été formellement instituées ou non. Aussi, comme le définit (Mintzberg 1982) : « *Le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation*, en d'autres termes, mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise, c'est mettre en place une structure bien définie. Qui pour ce dernier peut être défini comme étant, la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches.

Pour connaître les pratiques organisationnelles des entreprises de notre échantillon et leur degré de formalisation, nous avons choisi d'aborder la question de l'organigramme. Car, sa définition induit inéluctablement des transformations dans le mode de fonctionnement de l'entreprise (abedou et Boucherf, 2004).

### 1.1.3. Le système d'animation

La définition des tâches et des relations au sein d'une organisation sont susceptibles d'interprétations diverses de la part des personnes et des groupes. D'une façon générale, l'animation est associée à l'existence d'un réseau de personnes, d'un groupe d'individus travaillant et interagissant ensemble afin d'atteindre un objectif commun (Anzieu et Martin, 1982 ; Leclerc, 1999 ; Fernandez, 2000). Cette pratique a pour objectif, de maintenir en bon ordre et de faire progresser l'action d'un groupe d'hommes (Mac Carthy, 1971). Il s'agit donc d'une action qui consiste à obtenir la participation des hommes. Dans ce sens, Tabatoni et Jarniou (1975) avancent que l'animation consiste à gérer un processus d'intégration d'efficacité individuelle pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Selon eux, l'animation devrait soutenir l'implication et l'intégration des participants pour atteindre le bon fonctionnement d'un dispositif. C'est à dire que l'animation est une action ayant pour but de susciter, de coordonner, de faire converger et d'évaluer les efforts individuels (Tabatoni et Jarniou, 1975). Et à partir des éclaircissements donnés sur le système d'animation, ce dernier peut être décomposé en un ensemble d'actions : la motivation, la communication et la coordination.

### 1.1.4. Le système d'information

Pour que les quatre systèmes que nous venons d'exposer, fonctionnent de manière efficace, un bon système d'information sera nécessaire. Le Moigne définit le SI comme « un ensemble des méthodes et moyens recueillant, contrôlant, mémorisant et distribuant les informations nécessaires à l'exercice de l'activité de tout point de l'organisation (Le Moigne, 1990). Une deuxième définition plus élargie est proposée par Robert Reix (2005) ; ainsi, pour cet auteur le système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

Concernant la position des managers-dirigeants dans ce système, Rockart et Crescenzi (1984), ont déclaré que ces derniers doivent « réaliser que l'information est une ressource stratégique... Et ressentir de manière accrue le besoin d'être informés, motivés, et engagés dans les SI ». Car, celui-ci est un véritable système nerveux de l'entreprise (CIGREF, 2005).

### 1.1.5. Le système de contrôle

Enfin la dernière étape des processus de gestion qui est le contrôle de gestion est considéré comme difficile à définir précisément. L'une des premières définitions structurées du contrôle de gestion est due à R.N. Anthony, professeur à Harvard (Bouquin, 2001) qui est considéré comme l'auteur de référence en management control. Il définit dans un premier temps le contrôle comme : « Le contrôle de gestion (management control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. » (Anthony, 1965). Il s'agit de créer un lien entre les actions des membres de l'organisation et les objectifs qu'ils doivent atteindre.

Quelques années plus tard, le même Anthony a modifié sa définition ce qui lui permettait de sortir de ce cadre trop comptable, en ajoutant trois idées clés en complément de cette définition. Premièrement, le processus implique des managers, c'est-à-dire des acteurs qui font avancer les choses en coopérant avec d'autres acteurs. Deuxièmement, ce processus s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique. Troisièmement, les critères pertinents pour évaluer les actions conduites dans ce processus sont l'efficacité et l'efficience. Dès lors, il redéfinit le contrôle de gestion en faisant de manière explicite le lien entre le contrôle et la stratégie. La relation évoquée par cette définition constitue un des fondements du contrôle. Ainsi : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » (Anthony, 1988).

Après avoir défini le cadre théorique de cette enquête, nous passerons à la présentation des résultats obtenus.

### 1.2. Le profil des entreprises enquêtées

Notre échantillon se compose de grandes entreprises dont l'effectif dépasse les 250, elles sont au nombre de 08 (20%), des petites entreprises dont l'effectif se situe dans un intervalle allant de 10 à 49 (25%), de six (06) TPE et enfin la classe dominante, les moyennes entreprises avec un effectif compris entre 50 et 249. Celle-ci représente dans notre échantillon 40% (16 entreprises). Dont l'âge 80% dépasse les 5 ans d'activité. Elles sont à prédominance des SARL avec 62,5%. Et seulement 20% sont de type SPA.

Enfin, 47% de ces entreprises opèrent dans l'industrie dont 42,1% sont dans l'agro-alimentaire, ce qui reflète l'importance de cette activité dans la région de Bejaia. Suivi, par les entreprises de l'import-export qui en réalité se contentent de la commercialisation des produits importés. Enfin, notre échantillon contient les entreprises d'ETRB qui ont connu une ascension fulgurante ces dernières années. Quant au marché visé par ces entreprises, celui-ci est à 85% national. Seules 04 entreprises ont recours à l'exportation.

### 1.3. Le profil des dirigeants

- De nature masculine, âgés en moyenne entre 31 et 55ans ;
- La majorité sont eux-mêmes les créateurs de l'entreprise qu'ils dirigent contre seulement une minorité issus d'un recrutement externe ;
- Niveau de formation supérieur pour la majorité ;
- Disposent d'une expérience en ayant déjà travaillé dans une ou dans d'autres entreprises avant de créer ou de prendre les commandes de celle qu'ils dirigent actuellement ;

### 1.4. Les pratiques managériales dans les entreprises privées algériennes : entre archaïsme et modernité

L'enquête menée au sein des entreprises privées de la région de Bejaia révèle que :

#### 1.4.1. La planification

La pratique de la planification au sein de ces entreprises est du ressort des managers-dirigeants (72,5%). Ainsi, seulement 27,5% disposent d'une structure de planification spécialisée.

Quant aux éléments de la planification, la totalité des entreprises se fixent des objectifs généraux dont 72,5% les ont retranscrits sur papiers. 90% affirment avoir des plans pour les principales activités dont la majorité couvre une période de 6 à 12 mois.

Enfin, 60% de ces entreprises se basent sur des études réalisées au préalable lors de l'élaboration des plans. Et optent dans la plupart des cas (91,64%) pour une planification flexible.

Nous constatons alors que la planification au sein des entreprises privées de la région de Bejaia devient de plus en plus formalisée. Mais, reste dans la majorité des cas (69,44%) opérationnelle. Des lors, nous dirons qu'à première vue, le dirigeant de l'entreprise privée s'éloigne un peu de l'image de l'entrepreneur de l'ancienne génération dont la seule référence était son intuition, une chose que nous pouvons relier à l'amélioration de son niveau de formation. Mais également, à la variable de la taille de l'entreprise. En effet, une grande et une petite entreprise ne se gèrent pas de la même manière. Afin d'appuyer nos propos nous avons procédé à un croisement de la variable taille de l'entreprise avec celle de la personne qui est chargé de la planification, et celle de la base sur laquelle elle se fait.

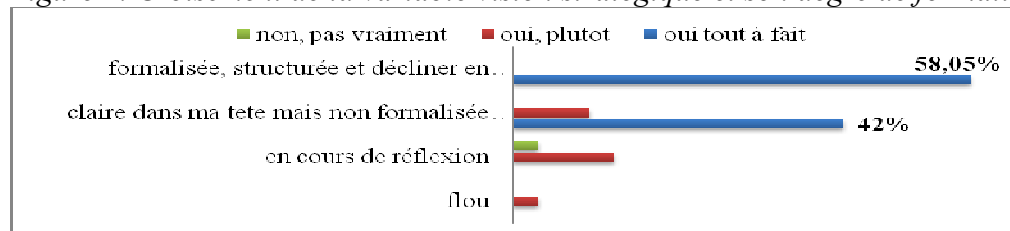
Nous avons alors abouti aux résultats que sur les huit(08) grandes entreprises, de notre échantillon seulement quatre (04) dirigeants se chargent de la planification dont deux le font en collaboration avec une structure dédiée à cette tâche. Cinq (05) le font en se basant sur des études réalisées au préalable, desquels trois intègrent leur vision et intuition. Par contre, les six dirigeants des six petites entreprises de notre échantillon affirment s'en charger eux-mêmes en se basant sur des études sans pour autant laisser de côté la vision et l'intuition.

#### 1.4.2. Les orientations stratégiques

Pour traiter ce point nous avons réalisé un croisement entre la vision stratégique du manager-dirigeant et le degré de formalisation de la stratégie de son entreprise.

Ainsi, comme le montre la figure 1, nous remarquons en premier lieu, que 77,5% des managers-dirigeants (31) interrogés affirment qu'ils ont tout à fait une vision stratégique dont 58% l'ont formalisée et décliner en objectifs stratégiques. En deuxième lieu, pour la majorité de ces managers-dirigeants, leur vision consiste à être pérenne sur le marché mais surtout à développer l'entreprise. Ainsi, pour plus de la moitié d'entre eux, celle-ci se situe sur un horizon de 3 ans.

Figure 1. Croisement de la variable vision stratégique et son degré de formalisation



De ce fait, nous retiendrons que les dirigeants de ces entreprises sont en nette progression en ce qui concerne leur stratégie. Ils aspirent au développement et à la croissance de celles-ci. Ceci dit, comme nous l'avons mis en avant dans les points précédents, la variable taille joue un rôle dans la formalisation. Ainsi, uniquement douze (12) des dirigeants de PME ont une stratégie formalisée et structurée, contrairement à ceux de la grande entreprise dont 6/8 d'entre eux affirment avoir une stratégie claire et formalisée.

#### 1.4.3. La prise de décision

Afin d'analyser la pratique de la décision, nous nous sommes intéressés au premier concerné à savoir le manager-dirigeant. Ainsi, concernant la prise de décision au sein des entreprises enquêtées, celle-ci se voit monopolisée par le premier responsable, qui offre une latitude décisionnelle étroite à ses collaborateurs car, même si la majorité déclare impliquer les subordonnés dans la prise de décision et consultés leurs cadres (N- 1) lors de la prise des décisions importantes (65% managers). Cependant, 75% prennent les décisions finales par eux-mêmes. Comme l'a spécifié le DRH de l'entreprise 39 : « la décision finale lui revient toujours ».

Cela dit, nous constatons que l'influence du cercle familiale est moins importante, 87,5% estiment qu'il ne faut pas mélanger la vie professionnelle et la vie privée. Et que 57,5% de ces entreprises se base sur des évaluations et des éléments statistiques lors d'une prise de décision majeure.

#### 1.4.4. L'organisation

Concernant ce point, la présente étude révèle que 85 % des entreprises enquêtées sont dotées d'une structure organisationnelle claire, dans laquelle le partage des responsabilités se fait pour la majorité par groupe ou service ou direction et de manière individuelle pour les petites entreprises.

Nous avons également, recensé deux types de structures : la structure fonctionnelle (19) qui prédomine dans la moyenne et la grande entreprise et la structure pyramidale (12) pour la TPE et quelque ME.

Cependant, nous ne retrouvons que 75% qui l'ont illustré sous forme d'un organigramme c'est-à-dire qu'ils l'ont bien écrit sur papier. D'un autre côté, dans 92,5 % de ces entreprises il existe des règles et procédures les régissant, dont seulement 10% indiquent, qu'elles ne sont pas écrites.

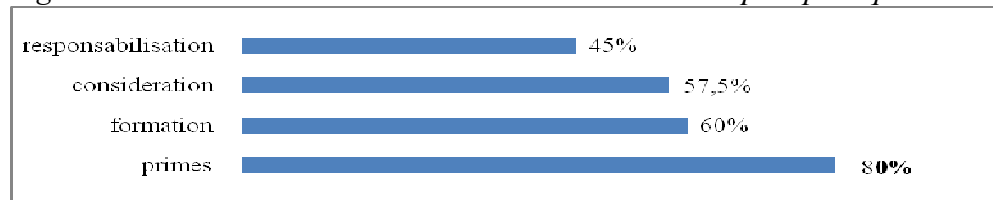
#### 1.4.5. L'animation

Selon les résultats de notre enquête, le climat de travail au sein des entreprises enquêtées se révèle être assez bon. Ainsi, La relation entre le manager-dirigeant et ses subordonnés est basée dans 95% des cas sur le respect réciproque. En l'occurrence, dans la moitié de ces entreprises celle-ci est qualifiée d'assez bonne.

Concernant, le système de coopération, 95% des dirigeants confirment qu'il existe au sein de leurs entreprises. Il est pour 72,5% de ces derniers, entre tous les membres de l'entreprise. Pour les autres, ils estiment qu'il existe seulement entre ou à l'intérieur des directions et unité. Et se base pour la majorité sur le principe des discussions ouvertes et l'échange de connaissances. Enfin, la plupart (62,5%) qualifient le travail de leurs subordonnés de très bon.

Quant aux sources de motivation pratiquées, comme le montre la figure suivante :

Figure 2. Les sources de motivation des subordonnés les plus pratiquées



La rémunération et les primes restent encore les plus privilégiées. Un des dirigeants d'entreprise ayant opté pour cet instrument le justifie par le fait que M09 : « la motivation consiste plus à les faire rester qu'à les motiver à travailler plus ».

En deuxième lieu, nous constatons que la formation occupe une place assez importante. On n'y consacre pas des budgets colossaux surtout pour ce qui est des PME. Cela dit, ils se débrouillent avec les moyens du bord, par exemple le M04s'en occupe lui-même : « j'organise des sessions de formation, le learning by doing...c'est une petite entreprise, alors c'est moi-même qui assure les formations », ou encore le M19 : « on pratique la formation par la rotation des postes ». En troisième lieu, nous recensons la considération, ainsi, le M03 déclare : « il faut les faire sentir appartenir à l'entreprise c'est-à-dire les considérer comme des actionnaires non comme des employés ». Il faut M17 : « les encourager... » et M15 : « leurs faire confiance... ».

Enfin, vient en dernière position la responsabilisation, en accordant de l'initiative, une alternative à laquelle n'adhèrent pas encore tous les managers. le M02 s'exprime de la sorte : « il faut accorder de l'initiative, mais avec prudence » ou le cas du M09 qui nous confie que : « personne n'est mieux placé que vous-même pour bien gérer votre entreprise... car personne ne se donnera à fond plus que vous ».

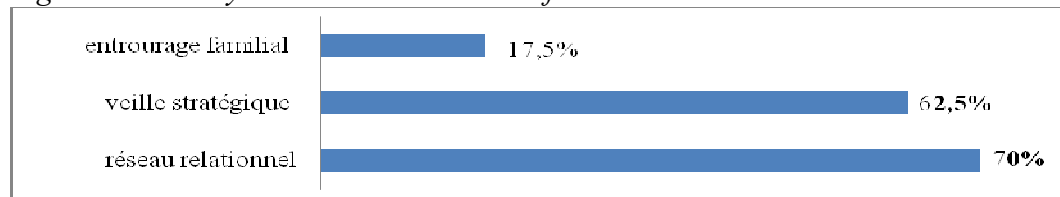
Au final nous constatons que les relations entre le manager-dirigeant et ses subordonnés renferment des zones encore opaques concernant l'engagement du salarié vis-à-vis de l'entreprise qui se traduit par un manque de confiance de la part des dirigeants.

#### 1.4.6. La collecte d'information

Dans les entreprises enquêtées les informations sur l'environnement et ses mutations, sont collectées tant sous formes de rapports officiels que sous formes de remueurs. Pour les obtenir 70% des managers affirment faire appel à leur réseau relationnel tel qu'illustré dans la figure 3. Cependant, le manager doit savoir comment s'y prendre. Or, un manager nous confie qu'il ne suffit pas de demander autours de sois M 02 : « ... mais qu'il existe toute une stratégie pour convaincre », et un autre nous parle de technique M03 : « c'est une technique de séduction professionnelle... ». Toutefois, ces derniers révèlent également, avoir recours à la veille stratégique bien que les circonstances ne s'y prêtent pas beaucoup (manque de moyens, d'organisme spécialisés et de bases de données fiables...). Ils procèdent néanmoins, à une veille juridique via le journal officiel et à une veille commerciale par le biais de prospection, de revues et de sites internet spécialisés en plus de la presse quotidienne. Enfin, l'entourage familial occupe une place très minime avec seulement un pourcentage de 17,5%, ce qui nous mène à dire que le manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne commence à sortir peu à peu de la bulle dont il a été longtemps confiné à savoir la cellule familiale.

Quant aux informations internes, celles-ci sont transmises lors des réunions sous forme de rapports, de comptes rendus ou sont insérées dans un serveur propre à l'entreprise (système ERP).

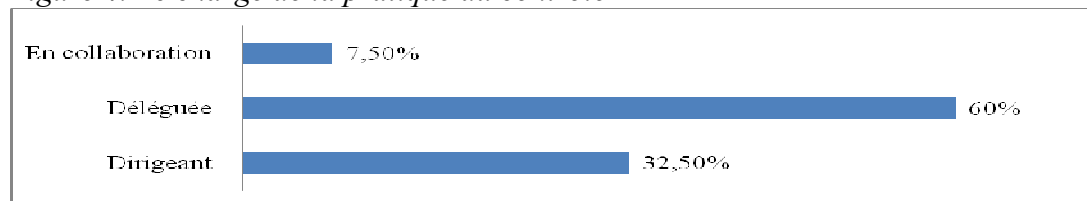
Figure 3. Les moyens de la collecte des informations



#### 1.4.7. Le contrôle

Au sein des entreprises de notre échantillon, cette pratique est déléguée pour 60% soit à une structure spécialisée, soit au comptable, financier ou encore au contrôleur de gestion. Et est réalisée pour 32,5 % par le dirigeant lui-même.

Figure 4. Le chargé de la pratique du contrôle



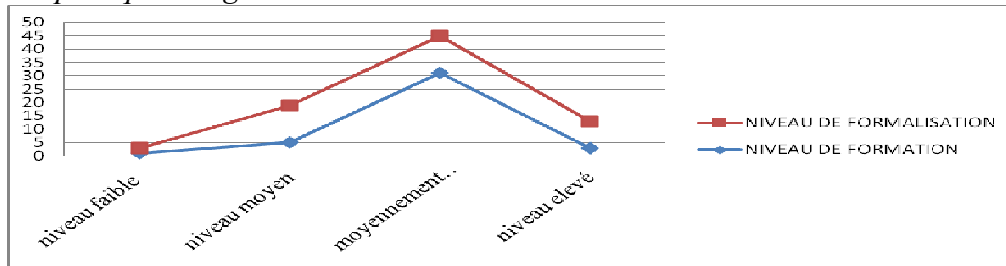
Pour ce qui du procédé du contrôle, dans 65% des entreprises celui-ci est claire et bien défini et se fait pour la majorité à court terme (quotidiennement, hebdomadaire ou mensuelle) et cela par le biais de tableaux de bords, de budgets prévisionnels, de plans d'audit, rapport d'activité ou via logiciel intégré. Nous remarquons alors, que le contrôle pour nos managers signifie dans la majorité des cas un contrôle financier et comptable.

Et en effectuant un croisement entre le chargé du contrôle et la variable taille de l'entreprise, nous constatons que cette pratique est déléguée dans la totalité des grandes entreprises de notre échantillon (08) et réaliser par le dirigeant lui-même au sein de toutes les très petites entreprises (TPE).



Enfin, pour conclure cette analyse sur les pratiques de gestion nous avons voulu identifier la relation entre le niveau de formation du manager-dirigeant et la formalisation de ses pratiques. Pour cela nous avons croisé ces deux variables dont le résultat est illustré par le graphe suivant.

Figure 5. Croisement du niveau de formation du manager-dirigeant avec le degré de formalisation des pratiques de gestion



Dans ce graphe nous constatons que les deux variables suivent la même tendance, c'est-à-dire que plus le niveau de formation est élevé plus les pratiques sont formalisées.

Après avoir, définie et analyser les pratiques managériales dans les entreprises privées de la région de Bejaia, nous avons voulu connaître la perception qu'ont leurs managers-dirigeants du management en Algérie. C'est ce qui sera abordé dans le point suivant.

## 2. La perception du management : Vers l'émergence d'une culture managériale dans les entreprises privées algérienne.

Ce point consiste en une synthèse sur la réalité du management en Algérie, basée sur les dires des managers-dirigeants des entreprises privées interrogés.

Pour commencer, nous constatons que la majorité des managers-dirigeants interrogés pensent que bien qu'il ne soit que sous certains aspects, le management existe au sein de l'entreprise algérienne publique et privée, comme l'a spécifié le M02 : « le contexte managérial en Algérie comporte deux cas, le cas de l'entreprise publique où on trouve un management de forme (il y'a toutes les procédures, règles, méthodes...), et le cas de où l'entreprise privée on retrouve ce qu'on appelle un management de fond i.e. qu'il y'a une gestion mais qui est encore peu formalisée. Ainsi, pour la plupart, la gestion quotidienne n'est qu'improvisation ».

Cela dit, il n'est qu'à ses débuts. Surtout que de nombreuses contraintes ne favorisent pas son développement parmi lesquelles :

- **L'environnement politico-économique :**

Pour le M03 : « pour parler d'un vrai management, il faut commencer par remédier aux aléas de l'environnement politico-économique ». Un environnement que tous les managers enquêtés décrivent comme étant opaque, instable et mal sain, et qui par conséquent, les mène à craindre la prise de risque et être sur leurs gardes tel que s'est exprimé le M04 : « Il faut agir en pompier » et s'adapter. Et par conséquent, il freine, le développement des entreprises et l'émergence des bonnes pratiques managériales. Mais aussi, il les pousse à contourner les règles de la gestion afin d'atteindre leurs objectifs.

- **Les manager-dirigeant :**

En plus de l'environnement politico-économique d'autres, tel que le M04 pensent également que, « ça dépend des entreprises et des chefs d'entreprises ». Car, le chef de l'entreprise privée n'est encore pas assez formé. Des lors, « la montée du management est freinée par leur niveau intellectuel pas au point » M36. « Il faut alors, qu'il y'est plus de formation en management » M19. Mais aussi, « par leur comportement » M19. Ainsi, « le manager-dirigeant ne peut pas se comporter comme tel car il n'y a pas de culture managériale » M 23. Ce qui ne favorise pas du tout l'existence d'un marché de travail des managers, que la plupart des interrogés qualifient de déficitaire. Il est très difficile de trouver un manager compétent à recruter, un fait que certain incombent à l'université, le M03 : « l'université a un rôle à y jouer ». Ainsi, pour eux l'université doit être le berceau des futurs

managers. Pour d'autres, ce dernier est composé de managers issu des entreprises publiques, qu'ils considèrent comme étant rigides et non favorables au bon fonctionnement de leurs entreprises.

### 2.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous remarquons en premier lieu, l'émergence d'un nouveau type de dirigeant au sein de ces entreprises ; le dirigeant-salarié (issu d'un recrutement externe ou d'une promotion interne) mais, qui reste minoritaire car les dirigeants de l'entreprise familiale préfèrent gérer eux-mêmes leurs entreprises.

Le dirigeant de l'entreprise privée algérienne accorde aujourd'hui plus d'importance à la formation que ceux de la génération passée en ayant recours à des formations dans le domaine de la gestion et du management. Ils ont par conséquent un niveau nettement amélioré par rapport aux années précédentes. Ce qui a eu des conséquences positives sur leurs pratiques. Ainsi, nous constatons qu'ils tendent de plus en plus vers la formalisation de leur management en élaborant des plans pour leurs principales activités, ils mettent en place des règles et procédures régissant les activités de l'entreprise (organigramme, règlement intérieur...), ils ont recours aux à certains outils des NTIC (logiciels ERP, internet, messagerie, site internet...), se basent de plus en plus sur des études réalisées aux préalables lors de la prise d'une décision importante au lieu de se tourner vers son entourage familial.

Cependant, il reste encore du chemin à faire pour égaler les grandes figures du management à l'international. Or, notre dirigeants monopolisent le pouvoir de décision en favorisant encore l qui se traduit par un manque de délégation, ainsi, ils accordent une latitude managériale étroite à leurs subordonnés, ce qui illustre leur manque de confiance vis-à-vis d'eux. et n'accordent pas l'attention qu'il faut au facteur humain, en optant encore pour la motivation par les primes et rémunération au détriment de la responsabilisation et de la considération. Dès lors, les relations entre eux renferment des zones encore opaques.

Nous dirons alors qu'à première vue, le dirigeant de l'entreprise privée s'éloigne un peu de l'image de l'entrepreneur de l'ancienne génération dont la seule référence était son intuition, commence à sortir peu à peu de la bulle dont il a été longtemps confiné à savoir la cellule familiale.

### Conclusion :

Pour conclure cette étude, nous dirons que les pratiques managériales au sein des entreprises privées interrogées sont en évolution et que même si le manager-dirigeant a tendance à occuper la première place des processus de gestion, certains d'entre eux commencent à intégrer la notion de la délégation à leur jargon. Cependant, La gestion quotidienne de ces entreprises reste improvisée et ont un comportement plutôt réactif, dans la mesure où leurs managers-dirigeants n'anticipe pas les événements de leur environnement mais au contraire, ils le subissent. Aussi, nous constatons que même si ces derniers affirment se baser sur des études et évaluations statistiques réalisées au préalable, il reste que l'intuition occupe toujours une place très importante dans leur gestion. Et cela en cause de l'opacité de leur environnement, du manque de formations en management et de presque l'inexistence d'une culture managériale.

### Bibliographie :

1. Bernoux, Ph (1985,2009), La sociologie des organisations, Edition du seuil;
2. Delmore, P (1990), Théories et pratiques actuelles du management : l'entreprise moderne, sa gestion et son environnement, Presses de l'Université du Québec ;
3. Grim, N (2012), Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie, Casbah Editions, Alger ;
4. Hafsi, T (2011), Le développement économique de l'Algérie : expériences et perspectives, édition Casbah;
5. Mintzberg, H (1989), Le management : Voyage au centre des organisations, éditions d'organisations;
6. Mintzberg, H(1982), Structures et dynamique des organisations, édition des organisations;

7. Reix, R (2005), Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert ;
8. Tabatoni, P. et P, Jarniou (1975), Les systèmes de gestion : politiques et structures, édition presse universitaire de France, Paris;
9. Taibi, K(2003), Process communication management : communiquer, motiver, manager en personne », 2<sup>ème</sup> édition, Inter Edition ;
10. Allali, B (2003), Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire, thèse de philosophie doctorat (ph.D.) en administration, HEC Montréal;
11. Bernard, O (2010), Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire dirigeant de petite entreprise : Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion nouveau régime, Université Paris-Est - Marne la Vallée;
12. Abdou, A. et K, Boucherf (2004), PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles, Approche algéro-française ; logiques sociales, cahiers du Griot, L'Harmattan ;
13. Allali, B (2007), Vision des dirigeants et réseaux de PME, Cahier de recherche no 07-02 ;
14. Barlette, Y(2012), Implication et une action des dirigeants quelles piste pour améliorer la sécurité de l'information en PME, systèmes d'information et management, Vol. 17, n°2.
15. Ben Boubaker Gherib, J. et M, Kammoun (2012), L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME, Revue française de gestion, N° 22, p. 109-128. ;
16. Boukrif M. et H, Kherbachi (2006), Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la Pme en Algérie », de la gouvernance des PME, Cahiers du GRIOT ;
17. Chana, V (2008) : « La stratégie en pratiques », publié dans "Management, fondements et renouvellements, Géraldine Schmidt (Ed.), 42-50 ;
18. Cailluet, L (2008), La fabrique de la stratégie, Regards croisés sur la France et les États-Unis, Revue française de gestion, 2008/8 n° 188-189. DOI : 10.3166/ rfg.188-189.143-159.
19. El Qasmi, M, J. et A, Kriouile (2004), Le Management de l'information : une dimension stratégique et organisationnelle, RIST vol, 14 n° 01 ;
20. FRÉVY, F (2007), Le dirigeant stratège, Comités exécutif: voyage au centre de la dirigeance, EYROLLES, éditions d'organisation ;
21. Goy, H (2009), La stratégie en pratique comme cadre d'analyse des outils de gestion ?, publié dans la 18ème Conférence de l'AIMS, Grenoble : France ;
22. Journé, B. et N, Raulet-Croset (2012), La décision comme activité managériale située : Une approche pragmatiste, Revue française de gestion, 2012/6 N° 225 ;
23. Knauf, A (2005), L'interaction acteur- système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale, Tic & Territoire : quels développements ? », Île Rousse, Journée sur les systèmes d'information ;
24. Raveleau, B (2007), La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », 5ème congrès international de l'académie et de l'entreprenariat ;
25. Tondeur, H. et O, De la Villarmois (1999), Une analyse des finalités des systèmes de contrôle », publié dans 20ÈME CONGRES DE L'AFC, France.