

*République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique*

*Université A/MIRA de Béjaïa
Faculté des Sciences humaines et sociales.
Département des sciences sociales.*



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en psychologie
Option : Psychologie du travail et des organisations

Thème

**La perception de la prise de risque chez
Les entrepreneurs-dirigeants**

Réaliser par :

M^{elle} MENDIL Siham

Encadré par :

Mme SLIMANI Naima

Promotion 2019/2020

Remerciements

En premier lieu, notre seigneur, à qui nous rendons grâce pour ses biens infinis.

Lui seul arrive à notre secours en ces moments quand le reste des créations

S'avouent vaincus et retenus par des limites.

J'exprime ma profonde gratitude à mes chers parents. À longueur d'années, vous

Vous efforciez à me refaire répondre foi et vigueur en moi-même

Et en mon devoir d'instruction finalement réussi.

*Mes remerciements les plus vifs à mon encadreur d'étude, Mme. **SLIMANI***

NAIMA.

Je vous exprime ma gratitude pour les conseils bienveillants dont vous ma gratifiez.

Un conseil, ce n'est pas un mot et ça ne vient pas tout seul, mais il est

*Une somme de millions d'heures multiforme hors de tout prix. Je vous remercie
vivement.*

Je tiens à remercier les membres du jury d'avoir accepté l'évaluation de ce travail ;

Aussi, je remercie vivement l'ensemble des enseignants du département sciences

Sociales de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia et surtout ceux

Qui ont été mes enseignants durant mon cursus universitaire.

D'autres personnes, proches ou lointaines, se sont impliquées avec bonheur dans

Mon travail, apportant leur touche de singularité à la continuité de mon

Effort, je remercie chacune de ces personnes.

SIHAM

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes chers parents, qui ont su être à la hauteur avec leur
Compréhension et leurs incontestables encouragements pendant tout
Mon parcours ;*

Mes chers frères : lamine & Yanis ;

Ma sœur adorée : Kahina est son époux boubkeur ;

Mon neveu et ma nièce : Aryane & Céline ;

À mes chers cousines et cousins : Flora, Celia, Hmidouche ;

À mes chers voisines et voisins : Basma, Kamilia, Riad ;

*À tous mes chers amis et amies surtout : Meriem, Kahina, Tiziri, Karima, Salwa,
Karima Boussaid, Jabir, Soraya Mebarki, Nadira, et Hamza qui m'a aidée beaucoup
dans la réalisation*

De ce travail ;

Ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers.

SIHAM

Liste des Abréviations

Les abréviations	Significations
PME-PMI	Petite moyenne entreprise-petite moyenne industrie
APSI	Agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements
ANDI	Agence nationale de développement industriel
CNI	Conseil national de l'investissement
O.N.S	L'office national des statistiques.
TPE	Très petite entreprise
OSCIP	Office d'investissement
CNES	Conseil National économique et social
UE	Union Européenne
CCA	Comptabilité, contrôle et Audit

Liste des Figures

N	Titre	Page
01	Le processus de gestion des risques selon Hillson et Murray-Webster	70
02	Les étapes de la démarche idéale	82

Liste des Tableaux

N	Titre	Page
01	nouvelle définition d'UE	19
02	Les principales typologies de dirigeants de PME	46
03	Les rôles du manager selon Mintzberg	52
04	Les caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement	57
05	Identification des principales catégories de risque des PME	87
06	Présentation de quelques composantes du risque commercial des PME.	89

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : cadre méthodologique de la problématique

Préambule

-1- Les raisons du choix de thème et les objectifs.....	03
-2- La pertinence de l'étude	04
-3- problématique	04
-4- les hypothèses	07
-5- définition des concepts et notions clés	08
-6- la méthode et la technique de recherche envisagée	09
-7- Les obstacles rencontrés	10

Chapitre II : les petites moyennes entreprises

Axe 1 : Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises

Préambule

-1- définition de la PME	12
-2- Les courants de recherches en PME.....	15
-3- Genèse et développement de la PME algériens.....	19
-4- les caractéristiques des PME	22
-5- Les avantages et les faiblesses des PME.....	24

Résumé

Axe 2 : Généralités sur les entrepreneurs-dirigeants de PME

Préambule

-1- L'émergence de la fonction de diriger	29
-2- Les Approche fonctionnelle et indicative.....	32
-3- Quelques définitions de dirigeant des PME.....	35
-4- Les valeurs du dirigeant	36
-5- Les typologies d'entrepreneur-dirigeants.....	40
-6- les rôles d'un dirigeant	45
-7- Les buts d'entrepreneurs-dirigeants de PME.....	48
-8- les compétences d'un dirigeant	49
-9- Les analyse de comportement.....	50

Résumé

Chapitre III : la notion de la prise du risque

Préambule

-1- Historique et étymologie du risque	59
-2- Définition de risque	60
-3- comment gérer les risques	61
-4- Comment évaluer un risque	65
-5- La démarche méthodologique d'identification et d'évaluation des risques.....	66
-6- les 13 classe de risque.....	71
-7- Un outil de gestion des risques destiné au développement	79
-8- la gestion des risques par les entrepreneurs	82
-9- le lien entre la prise du risque et les entrepreneurs-dirigeants de PME	85

Résumé

Partie pratique :

Chapitre IV : présentation des études antérieures

- 1- les études antérieures.....	91
-2- la discussion des hypothèses.....	107

Résumé

Conclusion

La Liste bibliographique

Les annexes



Introduction

Introduction

Nous vivons dans une société qui prône de plus en plus la liberté des individus qui la composent. Elle met notamment l'accent, dans une perspective libérale, sur l'initiative privée. En effet, dans cette pensée, «celui qui dirige est légitime du fait que sa propriété est le fruit de son labour et qu'il veut donc en prendre soin ». Un ensemble de discours politiques, académiques, mais aussi issus de la sphère pratique, font ainsi de l'entrepreneuriat une des méthodes clés de la professionnalisation. Cette méthode suscite de l'intérêt dans la mesure où elle permettrait de développer son propre emploi. Au cours de ces 20 dernières années, elle a acquis une forte légitimité. Comment l'entrepreneuriat en est-il arrivé à détenir cette place?, c'est parce qu'il répond à des attentes de la société, que nous pouvons regrouper en différentes catégories.

L'entrepreneuriat permet d'abord aux pouvoirs politiques de stimuler par les discours l'esprit d'entreprise, et de mobiliser les talents de ceux qui veulent s'y lancer. Sur le plan pédagogique deuxièmement, l'enseignement de l'entrepreneuriat est largement incité et s'est fortement développé dans les universités au cours des vingt dernières années. Au niveau scientifique, on note la présence accrue d'associations académiques et surtout le développement de recherches spécifiques en entrepreneuriat. Enfin, sur le plan économique et social, il est considéré, comme étant la méthode par excellence pour le développement économique et social, la création d'emplois, l'éradication de la pauvreté et du chômage.

Cette prédominance du discours entrepreneurial s'articule autour de l'élaboration d'une figure: l'entrepreneur-dirigeant est, «le personnage le plus curieux de l'analyse économique en gestion», elle est devenue un phénomène incontournable, tant il occupe une place importante dans les discours politique, social, économique et académique. Nous assistons selon certains à l'émergence d'une société plus entrepreneuriale, voire à un mouvement « d'entrepreneurialisme ». Dont la réflexion a toujours passionné.

Sur le plan économique et social, les PME sont reconnues comme un enjeu de compétitivité important, du fait de leur grande flexibilité et adaptabilité face au changement et de leur implication dynamique dans le domaine de l'emploi. L'évolution dans le temps de la dynamique des PME s'accompagne d'un regain d'intérêt sur le plan scientifique. Depuis une vingtaine d'années, la recherche sur les PME s'est toujours de plus en plus développée.

INTRODUCTION

En Algérie, comme dans d'autres pays, les PME constituent la grande partie du tissu économique, bien que l'importance accordée à celle-ci ne soit pas récente. Ainsi les résultats ne sont apparus qu'à partir des années 2000, après une série de mesure d'accompagnement des entreprises pour les amener à acquérir une capacité suffisante de compétitivité, cela Comme c'est le dirigeant qui en assure le pilotage, il est inévitable de passer par lui. C'est la composante humaine et son degré d'implication qui conditionnera la bonne ou la mauvaise gestion de ces entreprises.

Ainsi la PME et le dirigeant sont devenus au centre d'intérêt de plusieurs disciplines (sociologie, économie....).

L'entrepreneur-dirigeant est une personne clé au sein de l'entreprise qu'il dirige, qu'elle soit grande, petite ou moyenne. Le développement et la performance de celle-ci reste affectée par la personnalité, les aspirations et les comportements et les compétences de ce dernier. De ce fait nous estimé nécessaire d'étudier ce personnage sur lequel de multiples recherches ont déjà été menées. Ces recherches ont abouti au recensement de nombreuses typologies en se basant d'une part sur l'analyse des caractéristiques personnelles et psychologiques et les objectifs poursuivis et d'autre part sur son rôle pivot et ses implications stratégiques et organisationnelles.

Face à ces nouveaux défis la PME a besoin d'instruments de pilotage nouveaux, a besoin de prise de risque dans des conditions d'ignorance partielle. Et son entrepreneur- dirigeant joue inévitablement le rôle dominant en ce qui a trait à la stratégie, à la prise de risque et au climat organisationnel dans la PME. L'entrepreneur- dirigeant définit et arrête les alternatives de l'entreprise. Il en assure la fonction stratégique et en définit les perspectives à moyen terme. Il se prononce sur l'évolution de l'entreprise.

En effet, la propension au risque est un trait majeur qui permettait de faire la différence entre les entrepreneurs- dirigeants et les non-dirigeants. Selon eux, les chercheurs en entrepreneuriat ont soutenu que créer une entreprise découlait d'une conduite risquée. Jusqu' 'à ce jour, la notion de risque demeure toujours au centre de l'entrepreneuriat, ainsi que l'ont montré.

Le risque a pris donc une place importante chez l'entrepreneur, dans la mesure où il a été associé non seulement à sa définition mais au développement d'une conception claire de la fonction de ce dernier. C'est ainsi l'un des pionniers dans le domaine de l'entrepreneuriat, le

INTRODUCTION

définit comme étant celui dont les gages sont incertains. Selon lui, l'entrepreneur-dirigeant est non seulement un investisseur mais aussi un preneur de risque.

De notre côté ce travail de recherche a pour but de comprendre le phénomène humain des PME qui est l'entrepreneur-dirigeant, décrire ces caractéristiques notamment leur perception de la notion de prise de risque et plus précisément leur risque managériales qui les constituent.

Pour cela, nous avons opté pour le plan suivant :

Dans une première partie nous exposerons les notions théoriques, le premier chapitre est consacré pour le cadre méthodologique à savoir les raisons et l'intérêt de choix de thème et son objectif, la problématique de recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisées, les difficultés rencontrent.

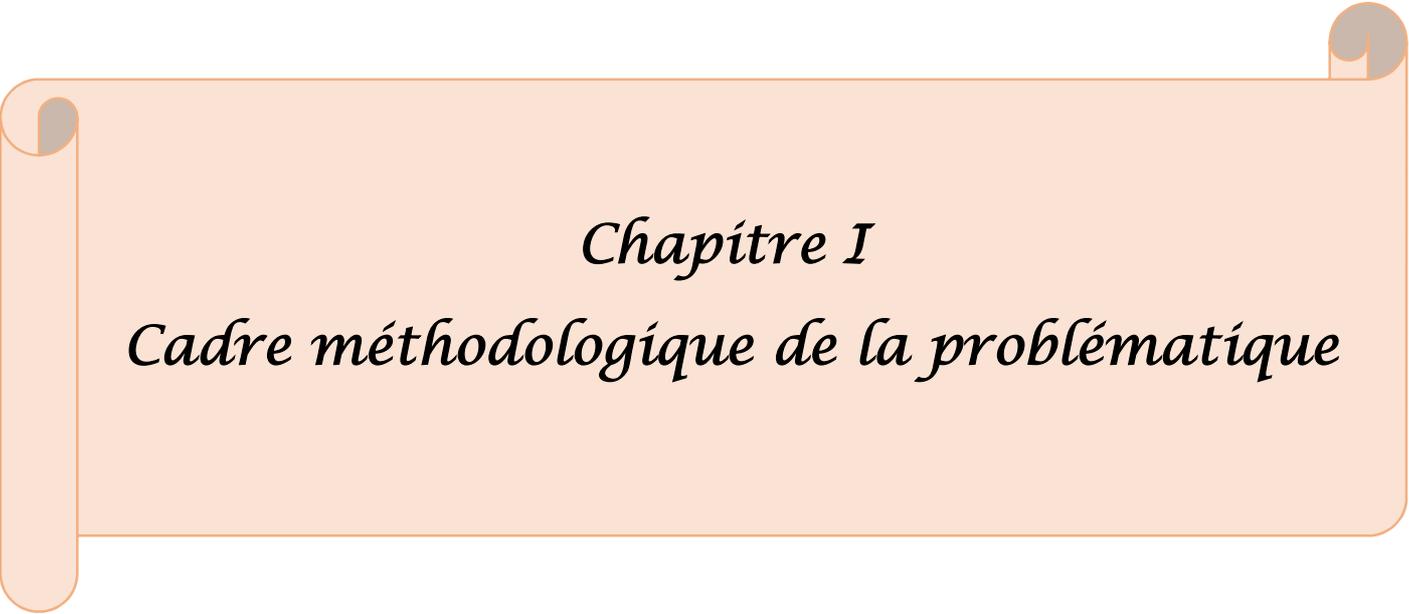
Dans le deuxième chapitre nous allons montrer les généralités des PME. Ainsi que les généralités sur les entrepreneurs-dirigeants en Algérie. Ce dernier nous l'avons devisé en deux axes dont le premier sera consacré pour les définitions et les généralités sur les profils des dirigeants de PME. Et dans le second axe nous présenterons le potentiel entrepreneurial des entrepreneurs-dirigeants de PME.

Le troisième chapitre sera consacré à présenter la notion de la prise de risque ces définitions, historiquement et étymologiquement, le risque chez les entrepreneurs, et les différents classe de risque. Est en termine par le lien entre la prise de risque est les entrepreneurs-dirigeants.

Le quatrième chapitre traite les études antérieures, Il passe en revue de manière détaillée les travaux utilisés selon les praticiens, les typologies d'entrepreneur-dirigeants. Est la discussions d'hypothèses.

Enfin, la conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

Partie Théorique



Chapitre I
Cadre méthodologique de la problématique

Préambule

Cette partie est réservée à la présentation du cadre méthodologique de la recherche à savoir les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses de travail, la définition des concepts clés, la méthode et la technique, l'analyse de contenu et la population d'enquête ainsi que les difficultés rencontrées.

-1- Les raisons du choix de thème et les objectifs :

1-1 les raison du choix de thème :

1-1-1-Raisons objective et subjectives :

Vouloir entreprendre une recherche en science humaine c'est vouloir approfondir un sujet choisi en fonction de son intérêt. Le choix du sujet et l'évaluation de faisabilité d'une recherche qui représente le premier moment de la formulation du problème de recherche.

Quant au choix de notre thème « la perception de la prise de risque chez les entrepreneurs-dirigeants » ça n'a pas été un fruit de hasard, mais nous avons été motivée pour travailler sur un sujet originale et qui puisé nouveaux dans notre pays, et c'est pourquoi nous avons eu des difficultés pour l'accomplissement de notre travail. L'originalité de ce sujet consiste à travailler seulement avec les dirigeant des PME, et sur leur méthode de diriger ex :(comment ils prennent des risque ?, comment ils prennent leur procurations?).

- **Les raisons objective :**

Notre thème est un phénomène nouveau qui se porte sur l'entrepreneuriat, c'est la raison pour laquelle nous voulons comprendre le lien entre la notion du la prise de risque et l'entrepreneur-dirigeant.

- **Les raisons subjectives :**

Approfondir nos connaissances dans le domaine de la GRH Dans le cas échéant, nous aurons peut-être une chance de travailler dans une Entreprise quelconque, ou alors devenir entrepreneur dans le futur.

- **D'autre raisons :**

- ✓ Donner une certaine importance aux différents risques qu'encourent les entreprises.
- ✓ C'est un sujet qui consiste à travailler seulement avec les managers et les responsables.

1-2- Les objectifs de l'étude :

A travers notre étude nous avons fixé les objectifs suivants :

- ✓ Ouvrir de nouvelles pistes de recherche élaborant le développement spécifique du mode de gestion que l'entrepreneur entreprend
- ✓ Montrez l'intérêt de la psychologie du travail dans des entreprises
- ✓ Savoir quelles sont les éléments et caractéristiques fondamentales pour exercer le métier du dirigeant PME.
- ✓ Savoir si la prise de risque est un critère nécessaire dans le profil type du dirigeant de PME.
- ✓ Aller sur le terrain et observer directement tout ce qui concerne notre thème de recherche afin de collecter le maximum d'information dont on a besoin.

-2- La pertinence de l'étude :

L'importance de cette étude c'est qu'elle permet de comprendre et d'expliquer la prise de risque, notamment la prise de risque des dirigeants et d'évaluer les différentes caractéristiques de l'entrepreneure-dirigeant.

-3- Problématique

L'esprit d'entreprise s'est peu à peu imposé comme le moteur du développement économique et social dans le monde entier. Le rôle de l'esprit d'entreprise a radicalement et fondamentalement changé. De sorte qu'il est aujourd'hui considéré comme une composante indispensable qui génère emploi. Croissance économique et compétitivité internationale dans l'économie mondiale et la force économique des pays du monde. Depuis les années quatre-vingt. Caractérisées par la crise qui a touché l'économie mondiale, quand la grande entreprise a connu une grande difficulté. Une telle situation a conduit à l'échec de l'expérience des grands ensembles industriels et place le secteur des PME comme le moyen le plus efficace pour la relance économique. (Khalil, A.2006.p96).

Aujourd'hui une nouvelle vision a été donnée aux PME, ces entreprises assurant une part considérable de la production, de la commercialisation. Mais aussi de la recherche et de

développement. La contribution des PME au développement local est d'autant plus forte qu'elle s'appuie sur le renforcement des échanges et des liens entre les PME des différents pays d'une région donnée, aussi bien avec d'autres PME qu'avec les grandes entreprises. Ceci s'explique par le fait que l'intégration offre de plus grandes possibilités économiques à ces PME en termes de marchés, de relations interentreprises et de mobilité des capitaux et des compétences.

La création d'entreprise et la croissance des PME forment un enjeu national et international majeur. Dès lors qu'elles se développent, les petites entreprises sont un remède aux grands maux économiques et sociaux. Si de nombreux facteurs sont susceptibles d'expliquer le dynamisme des PME, il existe un consensus autour du rôle central du dirigeant PME dans ce processus.

Aujourd'hui, les PME sont source de compétitivité. Leurs développements ainsi que la modification de leurs statuts juridiques, permet de répondre aux besoins de différents secteurs.

Et Malgré l'accent mis par les médias sur les chefs d'entreprise ces dernières années, les dirigeants de PME restent assez mal connus : il existe peu d'ouvrages ou d'études accessibles au grand public qui traitent directement les spécificités du responsable de PME. L'actualité économique concerne plus facilement le management et l'organisation des grands groupes que des petites structures. Le recueil de l'information sur les grandes entreprises est sans doute plus aisé, plus lisible, plus institutionnalisé. Il était donc opportun d'aborder les PME et si elles se présentent par leur diversité elles se partagent une caractéristique primordiales : l'existence d'un personnage clé, le dirigeant au quel est dévolu un rôle essentiel et de dresser un état des lieux de la façon dont les dirigeants sont perçus, Comme par exemple Dans l'opinion publique ou ces derniers ont une image d'indépendants, innovateurs et preneurs de risques. (Isli, M.2005.p61).

D'après **Verstraete** et **Saporta**, (2000) lorsque l'entreprise est de taille modeste entrepreneur-dirigeant et organisation ne font qu'une piste naturelle d'investigation, Pour de nombreux auteurs (**Torrés et plane**, (1998). **Julien et Marschenay**, (1996) ; **Jarvis et al.** (2000)). a donc consisté à approfondir la connaissance de cet individu tant que facteur explicatif du développement des PME.

Afin de pouvoir assurer un fonctionnement courant et un développement de l'entreprise le dirigeant doit disposer de certaines aptitudes indispensables qui sont considérées comme étant des facteurs clés de succès du métier de dirigeant de PME. Il s'agit des traits de caractères :

Animateurs, prise de décision, visionnaire, la prise du risque, organisateur, autonomie etc.... Comme il est écrit **Fayolle et Nakara (2010)** « *être chef d'entreprise est un métier à part entière, aux complexités indiscutables, où l'empirisme, le flair et la chance ne compenseront jamais l'incompétence et l'inexpérience.*» (**Ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme – Dgcis. 14/08/2020.15h21**)

La prise de risque est nécessaire à la survie d'une entreprise face à la concurrence et aux défis de la mondialisation. Risquer c'est d'abord oser courir le hasard en s'engageant dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger. Marcel PAGNOL aurait dit : « Si vous voulez aller sur la mer, sans aucun risque de chavirer, alors, n'achetez pas un bateau : achetez une île ! », ce qui signifie dans un langage plus clair : « qui ne risque rien n'a rien » !

Tous les domaines sociotechniques engendrent des risques. Généralement, les entreprises osent plus de risques par la voie de l'innovation et du progrès. On parle de risque quand la prise de décision engendre aussi bien une potentialité de gain que de perte (**Flanagan.et autres.1993.p123**).

Face à une clientèle très exigeante en matière de qualité du service et de satisfaction des besoins et à un environnement très turbulent; la capacité de résistance des PME est sans cesse remise en cause en matière de gestion des risques. La PME devrait sans cesse redéfinir sa base stratégique de façon à réduire les tensions.

Le risque peut être défini comme le degré de probabilité attaché à l'échec. Cette prise de risque est un élément inhérent à la pratique entrepreneuriale. Il est étudié en tant que tel (risque que les clients n'achètent pas ce l'entreprise propose, risque de subir un événement externe impossible à prévoir et à maîtriser. Risque de ne pas rentabiliser. Son investissement Circonsrites à la création (ou aux créateurs) d'entreprise et ce bien que les pratique entrepreneuriales soient déverser. ». (**Weill, f. 2000. p231**).

Les chefs d'entreprise prennent des risques, car ils créent des organisations à la recherche de marchés appliquent des pratiques innovatrices et avant toute chose, sont en quête de croissance et de rentabilité dans le cas d'une PME, la propriété, le fonctionnement et financement sont totalement indépendants. (**Stephen, R.2008.p70.**)

le **breton (1995)** souligne que La perception du risque n'est nullement une appréciation objective de danger sinon dans l'abstraction des statistiques mais plutôt la conséquence d'une

projection du sens et de valeur sur certain évènement, certain pratique, certains objets voués à l'expertise diffuse de la communauté ou des spécialistes il ajoute que nos perceptions sont toujours influencées par nos représentations. et produisent une signification qui s'applique à chaque objet ou circonstance « la détermination objective des périls se mêles à la subjectivité des représentation social et culturelle ,ainsi que aux caractéristiques particulière des situations de risque ». (julien.et autres.p16).

Cette recherche vise à interroger les travaux de recherche portant sur la prise de risque chez les dirigeants de PME à travers l'étude simultanée des travaux du domaine de la recherche en PME et les travaux du domaine de l'entreprenariat.

Au cours de cette présente étude nous souhaitons développer deux critères assigné aux petites et moyennes entreprises qui sont les entrepreneurs-dirigeants de PME, la notion de la prise de risque. Ce qui nous a conduits a souhaité une recherche auprès de quelques entrepreneurs-dirigeants de PME de déférents secteurs dans la wilaya de Bejaia dans le but de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que Ya une typologie basé sur le comportement et la compétence de l'entrepreneur-dirigeant de la PME ?
- L'entrepreneur- dirigeant de PME est-il un preneur de risque ?
- comment les entrepreneurs-dirigeants perçoivent la prise du risque ? Existe-il cette notion chez eux ?

-4- Les hypothèses formulées :

Le vocable hypothèse prend le sens d'un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs terme et impliquant une vérification empirique. »

Une hypothèse est fondée par une réflexion théorique est sur une connaissance des phénomènes étudier (phase exploratoire) puis elle se présente comme une préoccupation non gratuite sur le comportement des objets étudiés.

Afin d'approfondir le débat et de mener une analyse sur l'étude de la perception de la prise de risque, nous avons retenu les deux pestes suivantes en guise des hypothèses a notre problématique.

- La typologie d'entrepreneur- dirigeant d'une PME est devenu indispensable dans le management de la PME ses compétence, ses traits personnels, les attitudes figurent parmi les éléments qui le caractérise.
- C'est quand une personne ose prendre des risques et s'impliquer personnellement qu'elle peut grandir. Autrement dit pour les entrepreneurs- dirigeants de PME prendre des risques entraine nécessairement une plus-value (un enrichissement à leur avantage).

-5- Définition des concepts et notions clés :

-5-1- la PME

Définition théorique : les petites et les moyennes entreprises sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites. (Chelil, A.et autres.2011.p88)

-5-2- entrepreneur- dirigeant

Définition théorique : personne qui est à la tête d'un organisme quelconque ; chef responsable. (Le dirigeant d'une partie) Hier, diriger, c'était prévoir, planifier, organiser, commander, contrôler. Aujourd'hui, diriger est plus complexe. C'est fonder ou changer la culture. (Jean, R. A.2012.p19)

-5-3- la prise de risque

Définition théorique : la notion de la prise de risque est généralement définie comme un événement qui peut avoir comme conséquence des résultats indésirables ou négatifs, ou comme le rappellent Hillson et Murray-Webster (2005) Par un individu n'est pas fonction du risque réel, mais de la perception qu'il a de ce risque. Or si on n'a pas une méthode pour évaluer le risque fort de se tromper. (Nichan, M. 2003. P10.)

-5-4- La typologie entrepreneurial

Définition théorique : C'est l'ensemble des caractéristiques ou la typologie que possèdent. Un entrepreneur-dirigent jugées capable de mener un projet de création de l'entreprise, telles que : la motivation, les aptitudes et les attitudes envers la réalisation de leurs projets, telles que

: le défi, l'ambition, la confiance en soi, la créativité, la prise de risque, la persévérance. (Pesqueux.2010.p20.)

-5-5- perception de risque

Selon **Meur-Ferec** (2006) la perception du risque est «Une représentation sociale, culturellement déterminée, variable selon les sociétés et la place de chacun au sein de celles-ci». C'est aussi ce que pensent **Chauvin** et **Hermand** (2006) la perception des risques signifie examiner les opinions que les individus expriment lorsqu'ils doivent, de diverses manières, évaluer des technologies ou substances plus ou moins risquées. Voir le risque comme un danger exprime une vision très négative du risque. (Meur, F. 2006.p134).

-6- la méthode et la technique de recherche envisagée :

Notre étude descriptive faite à travers LA contribution de la recherche collective qui vise une meilleure appréhension de la singularité des PME et une meilleure compréhension de leurs logiques de fonctionnement et de leur mode de direction. Cette tentative apparaît d'autant plus légitime que les dirigeants de PME pèsent d'un poids considérable sur leurs entreprises, sur le contenu de leurs activités, et de leurs stratégies, comme sur leur organisation et leur fonctionnement. Comme toutes les actions importantes du management de la PME sont attribuées à la seule personne de l'entrepreneur-dirigeant, il nous a semblé pertinent de nous intéresser à cet acteur particulier et a relevé le profil nécessaire pour exercer ce métier de dirigeant.

Avant d'entamer les modalités de recueil de l'information, une démarche de recherche préalable se met en place. Quel que soit l'objectif d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre, alors chaque thème exige une méthode à suivre car celle-ci sert de garder la route, éclairer mais ne décide pas de la route à prendre.

L'utilisation d'une méthode de recherche est indispensable dans chaque recherche scientifique, elle permet de découvrir l'aspect de la réalité que le chercheur doit suivre pour mener à bien sa recherche.

Pour pouvoir analyser nos hypothèses, afin de les confirmer ou infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour rassembler des informations et de mesurer le phénomène étudié. Afin d'arriver à des résultats objectifs qu'on veut atteindre qu'impose les chercheurs de suivre tel ou tel méthode ou des techniques adéquates aux questions de départ.

Vu les objectifs qualitatifs de notre présente étude à savoir, comprendre les conceptions, caractéristiques et intentions entrepreneuriales des dirigeants des PME, dont on a recours à la technique de l'entretien qui nécessite d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté.

Pour ce faire, nous avons utilisé la technique de l'entretien qui se définit comme suit : « Procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés »

Dans cette présente étude on a adopté la technique de l'entretien dans le but de recueillir le maximum d'informations sur le thème traité, auprès des PME. En effet, l'entretien permet à l'enquêté de s'exprimer librement tout en intervenant en essayant bien sûr de le relancer, et cela, dans le cas où l'entrepreneur donne des réponses sèches ou il s'éloigne trop de notre sujet recherche. Pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien qui comporte Les axes suivants :**(voir l'annexe N°01)**

- Information générale
- Profile entrepreneur-dirigeants des petites et moyennes entreprises
- La notion de la prise de risque

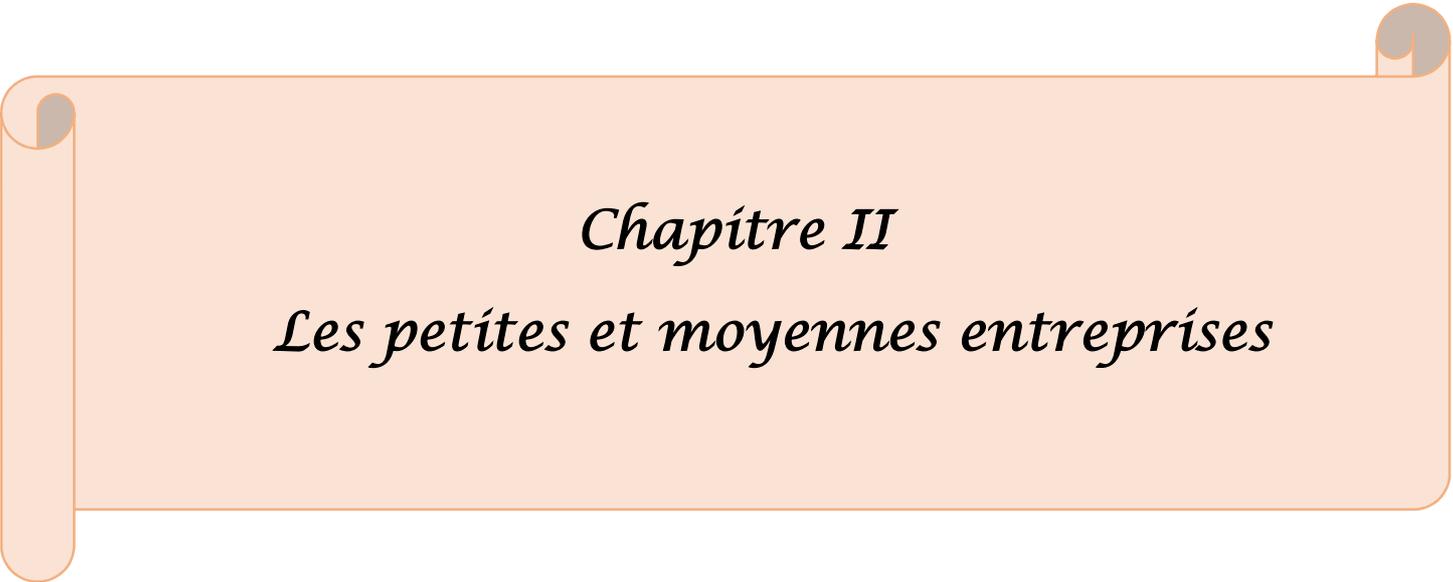
-7- Les obstacles rencontrés :

Le monde entier connaît actuellement une épidémie de maladie infectieuse émergente appelée **covid-19**, causée par un nouveau virus faisant partie de la famille des coronavirus.

Le seule obstacle qui nous a entravés durant tout ce travail et celui de cette épidémie, ce que fait que toutes les entreprises algériennes ont gelé les stages pratique et interdisent toute sorte d'interactions, et regroupement des personnes, la fermeture des universités.

Ainsi nous nous retrouvons confiné chez soi durant le mois de mars jusqu'à une date ultérieur ce qui nous a fait prendre beaucoup du temps pour achever notre recherche, ce qui nous a empêché de continuer à préparer notre mémoire de manière normale et facile en raison de la fermeture des bibliothèques universitaires pour enrichir le coté théorique du travail et la possibilité de l'appliqué sur le terrain.

Le manque des ouvrages qui traite ce sujet ainsi que les études antérieures.



Chapitre II
Les petites et moyennes entreprises

AXE 1 : Généralités sur le secteur des petites et moyennes entreprises

Préambule

Les petites et moyennes entreprises (PME) suscitent un intérêt croissant chez l'ensemble des acteurs de la vie économique, sur leur rôle économique et leur contribution à la croissance sont désormais reconnus.

Tous les acteurs de la vie économique s'accordent aujourd'hui à dire que les PME sont reconnues comme un enjeu de compétitivité majeur, du fait de leur grande flexibilité et adaptabilité face au changement et de leur implication dynamique dans les domaines de l'innovation et de la création d'emploi.

Dans ce chapitre nous commencerons notre travail par la présentation des définitions des petites et moyennes entreprises à savoir la définition algérienne et la définition selon l'Union Européenne, ensuite on procède à l'évocation des différents courants de recherche en PME, les généralités sur les PME, leurs caractéristiques et leurs avantages.

1-1 définition de la PME :

1-1-1 selon les fondateurs :

Aujourd'hui le sigle de PME est le nouveau sens estimé de la petite structure de la part des pays (développé et en voie de développement) vue qu'il est plus maîtrisable, contrairement aux grandes entreprises dotées de structure centralisées et complexe, péniblement contrôlables

Suivant les différentes définitions conçues par différents auteurs de la littérature, nous allons proposer quelque une, afin d'essayer de comprendre le terme PME.

- ✓ Selon **Julien** et **Morel** (1986) : « La PME est un concept flou dont les définitions varient » (**Julien. Et autres. 1998. p 13**)
- ✓ Selon **Bucaille** et **Beauregard** (1986) affirment que : « La PME est diversifiée elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologies ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre » (**Colot, O.2007. p 19.**)

- ✓ Selon **Weber** (1988) « les entreprises diffèrent par la taille, le métier, la nature du capital (personnel, familial, étranger, ...); mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante, filiale, sous-traitante ...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé, en expansion ou en déclin, ...) à l'origine sociale de son chef, son capital culturel et relationnel, son identité patronale. (**IBIDE**)
- ✓ Selon **Wtterwulaghe** « pour obéir à des impératifs d'efficacité, la PME est souvent définie au moyen de paramètres quantitatifs tels que chiffre d'affaires, le total bilantaire, le bénéfice ou le plus souvent l'emploi, ceux-ci visent en effet à cerner le critère de la taille ». (**Wtterwulaghe.1998 . p14.**)
- ✓ Selon **Torres olivier** « les PME sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale » (**Torres, O. 1999. P13.**)

Aussi, les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés ; d'une part, les définitions se basent sur des critères endogènes à l'entreprise tel que la dimension, le chiffre d'affaire, et d'autre part, celles utilisent les critères exogènes à cette dernière comme le secteur d'activité et la forme juridique.

1-1-2 selon l'Union Européenne :

Définir les PME aujourd'hui reste donc un débat d'actualité, qui tend toutefois à se cristalliser autour des recommandations successives, émises par la commission européenne. (**Aldja, B. P16.**)

Une recommandation établissant une première définition commune des PME, a été adoptée par la commission en 1996. Cette définition a été largement appliquée dans l'ensemble de l'Union Européenne. (**IBID. p 16.**)

Le 6 mai 2003, la commission a adopté une nouvelle recommandation 2003/361/CE, concernant la définition des PME, qui est entrée en vigueur le premier janvier 2005. « La PME est une entreprise qui occupe moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'Euros, ou le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'Euros ». La nouvelle définition veut éviter que les entreprises faisant partie d'un grand groupe, profitent des régimes de soutien aux PME, alors qu'elles pourraient bénéficier d'une protection économique plus importante que les véritables PME.

Tableau -01- nouvelle définition d'UE :

Catégorie d'entreprise	Effectifs : unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaire annuelle	Total de bilan annuel
Moyenne	250	50 millions d'euro (40 millions d'euro en 1996)	43 million d'euros (27 millions d'euros en 1996)
petite	50	10 millions d'euro (7 millions d'euro en 1996)	10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	10	2 millions d'euros (non défini auparavant)	millions d'euros (non défini auparavant)

Source :

http://ec.europa.eu/enterprise/entreprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.fr.pdf.

1-1-3 Définition Algérienne de la PME :

Le concept PME en Algérie reste très flou, en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés.

Jusqu'à (2001), il n'existe pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (O.N.S) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, au regard de cette définition, seul le critère d'effectifs comptait ; en décembre 2001 l'adaptation de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en (1996) et qui fait l'objet d'une recommandation à

l'ensemble des pays membres. En effet, l'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne de la PME.

Cette loi sur les PME, distingue trois types d'entreprises :

- **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars. **(l'article 5 de la loi du 1.12 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME)**
- **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. **(l'article 6 de la loi du 1.12 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME)**
- **La très petite entreprise (TPE)** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède 10 millions de Dinars. **(loi du 1.12 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME)**

La définition de la PME, adoptée par l'Algérie, selon **ALDJA BOUKAROU** est basée sur les trois critères suivants.

Les effectifs, le chiffre d'affaires, le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise, la PME, quel que soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services, employant de 1 à 250 personnes dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance. **(Aldja, B. op-cite. P16)**

-2- Les courants de recherches en PME :

Dans les années 70, l'objet PME n'est pas pris en compte en tant que tel-mais, il est inclus dans une problématique de gestion globalisante, qui gomme le plus souvent toutes ses spécialités. Dès lors, deux grandes tendances de travaux distinctes spécialisées dans l'analyse Exclusive d'approche de grande entreprise, au contexte de la PME, (la démarche de la spécialité) et à l'opposé, les tentatives de jeter un regard neuf sur la question de la PME en faisant abstraction des problématiques classiques de la grande entreprise (le courant de la

Diversité). La PME se constitue alors progressivement en objet de recherches, mais, relatif dans la mesure où le caractère spécifique de la PME, ne peut s'établir que comparativement avec la grande entreprise.

Quant à l'intérêt suscité par la recherche exclusive en PME, **Olivier TORRES** répare trois types de justifications : empirique (considérant la PME comme champ d'analyse), méthodologique (attribuant à la PME le statut d'outil d'analyse), et théorique (instituant la PME comme objet d'analyse). (**Olivier, T. 1998.P17.**)

2-1 Courants des fondateurs (1975-1985) :

A partir du milieu des années 70, deux courants ont été distingués spécialisés dans l'analyse des PME, d'une part, le courant de la spécificité a pour objet de mettre en évidence les lignes caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique De l'organisation- PME. La PME est alors considérée comme un objet de recherche. D'autre part, le courant de la diversité cherche à établir des typologies, dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME. Dans ce cas, la PME est considérée comme un Champ de recherche.

2-2 Courant de spécificité (1975-1985) :

La fin des années 70, constitue un tournant décisif en Faveur de la recherche en PME, à partir de là, en effet, plusieurs auteurs ne considèrent plus la PME comme un modèle réduit de la grande entreprise (grande entreprise miniature), mais plutôt comme une entreprise à caractéristiques intrinsèques : la PME est spécifique considère la PME comme une entité particulière par rapport à la grande entreprise, est l'objectif que se donne le courant de la spécificité ; en effet, vu l'existence de différences dans les structures organisationnelles, les comportements stratégiques et les performances économiques et financières entre la PME et la grande entreprise, il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre, les auteurs concluent ainsi que « la PME n'est pas une grande entreprise en devenir ». Il est étonnant d'ailleurs pour eux, que l'essentiel des unités de production et de service, soient exclusivement définies par rapport à une infime minorité de grandes entreprises.

Il s'agit ainsi, dans ce courant, de définir un profit. Type de la PME en se basant sur les traits communs qui caractérisent ce nouvel objet de recherche ; dans cette perspective, les auteurs avancent que « plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique».

Pourtant, l'affirmation de la spécificité des PME n'est pas une thèse en soi mais relative à ce qui la distingue de la grande entreprise, dans ce sens l'accumulation et l'intensité des différences mises en évidence entre les petites et les grandes entreprises, constituant des signes satisfaisantes pour en faire des objets d'une nature différente. Le courant de la spécificité porte alors une intention particulière à la mise en évidence d'uniformités, qui résultent de tendances lourdes de la petite taille pour contourner la question de l'hétérogénéité du monde des PME, les auteurs de ce courant, insistent sur les caractéristiques communes, ce sont les invariants qui constituent la base de la spécificité des PME. (Olivier, T. op-cite. P14.)

2-3 -Courant de diversité (1975-1985) :

Dans les années 1975- 1985, l'accent est également mis sur la diversité. Les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à toute tentative de généralisation, ainsi de l'avis de N. LEVROTTO. « Les petites entreprises constituent un univers particulièrement hétérogène ou le critère de taille n'est pas toujours le plus discriminant». C'est aussi l'avis de JULIEN pour lui « Les PME sont différentes, non seulement à cause de leur caractère holistique dans leur fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéité, qui fait, qu'il est difficile de parler de la même façon, des petites ou des Moyennes entreprises ou de celles manufacturières vis-à-vis de celles dans les services, ou encore de celles banales, vis-à-vis de celles très technologiques ». (Nidane, L. P03.)

Les auteurs de ce courant s'efforcent à simplifier et à rendre compte de l'hétérogénéité du champ, PME en dressant des types distincts. En effet, les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène, pour se prêter à une tentative de généralisation, et du fait de la diversité de champ des PME, tout est alors affaire de contexte. La PME désigne alors une réalité multiple, pouvant se différencier par l'activité, la forme de propriété, les stratégies adoptées, les modes de gestion ...etc. Dans ce sens, CANDAU souligne que : « Au fur et à mesure du développement des connaissances sur les petites entreprises, la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité ». (Pierre, J. 2007. P04.)

« De ce fait, une contribution importante serait apportées, en étudiant empiriquement la diversité des formes adoptées par les entreprises, et en les réduisant en un nombre limité de classes, ayant en commun des caractéristiques relativement uniformes ».

2-4 Courants des prolongements (1985-1995) :

Chercher à réunir ces deux courants de recherche, et à rendre compte tout à la fois, de la spécialité et de la diversité de ces objets particuliers, que soit les PME fait de ces dernières, à partir des années 80, un objet de recherche absolu, là également, deux courants de recherche

De distinguent : le premier herche à concilier la diversité dans l'universalité de la spécificité de la PME (le courant de la synthèse) et le deuxième considère, de façon plus ou moins explicite, que la spécificité de la PME est contingente (le courant de la dénaturation).

2-5 Courant de la synthèse (milieu des années 80-début des années 90) :

La prise de conscience de la nécessité d'intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité prend un réel essor, à la fin des années quatre-vingt, avec le courant de la synthèse. Les auteurs de ce courant, pensent que la spécificité du concept de PME est modulable. C'est-à-dire, que les PME deviennent plus au moins spécifiques, les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas contraintes, mais élastiques. Cette synthèse « spécialité/diversité » n'est, en fait, qu'un prolongement au courant de la spécificité qui vise toutefois, à intégrer la

Diversité des PME, tout en gardant soin de leur spécificité, c'est-à-dire l'essence de l'objet de recherche ; il y a donc une diversité au sein de la spécificité ; la recherche en PME s'oriente alors vers la constitution de cadre d'analyse conciliant spécificité et diversité.

Dès lors les auteurs de cette approche définissent la PME au-delà de sa petite taille, c'est-à-dire partout un ensemble de caractéristiques qui lui est propre. Ces caractéristiques, énumérées par **JULIEN**, sont en nombre de six : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive ou peu formalisée, un système d'information peu complexe, un système d'information externe simple.

2-6 Courant de la dénaturation (milieu des années 90) :

Contrairement au courant de la spécificité, le courant de la dénaturation ne se fonde pas sur une division selon la taille, puisqu'il s'agit de s'interroger sur l'identité de la PME, non par rapport à une classification selon la taille, mais plutôt par rapport à ses caractéristiques propres, dans sens, la PME se constitue en objet de recherche absolue ; par Ailleurs, il ne s'agit pas de remettre en cause de la spécificité, mais simplement d'adopter une démarche critique, nécessairement contingente, appliquée à l'objet-PME-le programme de recherche ne serait plus « la PME est spécifique » mais deviendrait « dans quelles conditions et dans quelle mesure

peut-on considérer que la PME est spécifique ? » .autrement dit, l'approche de la dénaturation, consiste à admettre que la validité de la théorie de la spécificité, est soumise au respect de certaines conditions.

Les tenants de cette approche, portent de l'idée que, pour que l'objet-PME puisse être un véritable objet de recherches, il faut, non seulement le définir, mais aussi, en fixer les limites ; il convient donc d'adopter une démarche contingente de la spécificité, ainsi, **O.TORRES** avance que : « l'approche de la dénaturation que nous préconisons est une démarche qui s'attache d'avantage à cerner les limites du cadre de validité et, ou du champ d'application du modèle théorique de la PME qu'à le valider».

L'intérêt qu'accordent les auteures à cette démarche est double : d'une part sur le plan pratique, l'identification des situations les plus difficiles à gérer pour une petite entreprise ; d'autre part, sur le plan théorique, la mise en évidence d'un contexte dénaturant, contribue à aider le chercheur à mieux cerner le cadre de validité de la conception classique de la PME et à y expliciter certains dimensions jusqu'alors sous-entendues ou ignorées. (**Olivier, T.1998 op-cite. P14.**)

-3- Genèse et développement de la PME algériennes :

Même s'il est communément admis que la PME algérienne soit née dans sa majorité après 1994, mais réellement ses premières apparitions ont été vers la fin des années 1980. Avant cette date, ce type d'entreprise n'avait qu'un rôle secondaire dans l'économie algérienne. On distingue généralement trois étapes dans l'évolution de cette dernière.

- La période 1963-1982 :

Après l'indépendance, l'Etat algérien a eu recours à la planification centralisée des grandes entreprises publiques de production des biens et les services, et nationalisation les terres afin de couvrir les différents besoins ; Alors les secteurs de la PME étaient composés essentiellement de petites entreprises qui ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers.

- Le premier code d'investissement 1963 n'a pas eu grand impact sur le développement des PME.

- Le seconde code d'investissement de 1966, prévoyait le monopole d'Etat sur les secteurs stratégiques de l'économie, cependant la PME algérienne a marqué réellement son démarrage à partir du ;

- Premier plan quadriennal (1970-1973)

- Deuxième plan quadriennal (1974-1978)

Durant toute cette période, le développement de la PME a été exclusivement par le secteur public dont les objectifs constituent à assurer un équilibre régional. C'est ainsi un total de 594 PME a été Réalisé durant cette période. **(Samia, G. P05.)**

Ces codes des investissements même au départ, a eu peu de portée direct au plan des avantages accordées, l'agrément s'est réduit à l'enregistrement administratifs : il est cependant toujours présenté en 1980 et 1981, comme la loi qui doit organiser, et régler les activités du secteur privé. **(Djillali, L. 1984. P 268.)**

D'une manière générale, durant toute la période 1963 à 1981 « il n'y a donc pas eu de politique claire à l'égard du secteur privé, celui-ci n'a pu connaître qu'un certain développement en marge des plans nationaux, il était freiné par le discours politique d'une Algérie sociale qui lui était de plus en plus hostile » **(Djillali, L. IBID. P 268.)**

-La période 1982-1988 :

Cette seconde étape est caractérisée par la promulgation des nouveaux cadres législatifs et réglementaires relatifs à l'investissement privé comme :

- La loi du 21/08/1982 qui a élargi les domaines d'activités et offre certaines avantages au secteur privé, malgré le plafonnement des crédits d'investissement⁵, à 30 millions du dinar. **(loi du 21/08/1982 relative à l'investissement économique privé national)**
- En 1983, l'Etat mis en place un office pour l'investissement privé (OSCIP), ce dernier est placé sous la tutelle du ministère de planification et l'aménagement du territoire. Grâce à cette loi plus 1000 projets ont été inscrits et près de 777 de PME ont été réalisés

Cette période a été marquée par les grandes réformes, mais toujours avec le système de l'économie administrée. Cette seconde période a connu une évolution marquée par beaucoup de réticences, malgré qu'elle a donné naissance au deux plans quinquennaux en faveur de

secteur privé (1980-1984 et 1985-1989), ces deux plans ont dicté un ensemble de mesures telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements, et dans certain cas des métiers premiers.
- L'accès aux autorisations globales d'importations (AGI).
- Un système d'importation sans paiement.

Ces mesures d'aide ont aboutis à la réalisation de plus de 775 projets de PME. (Samia, G. op-cite. P06.)

-A partir de 1988 :

L'Algérie a connu à partir de (1988) une phase de transition vers l'économie de marché, et le désengagement dans la gestion des entreprises, en raison de l'incapacité du secteur public à s'adapter à la nouvelle conjoncture et d'améliorer les performances du système productif national. De ce fait, l'Etat a mis en place dans un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, ou système juridique pour le développement de secteur privé et la promotion des petites et moyennes entreprises tels que le nouveau code d'investissement qui a été promulgué le 05/10/1993. Ce dernier a été mitigé ce qui a porté les autorités à le promulguer en 2001 (l'ordonnance n°01/03 du 20/08/2001 relative

Au développement de l'investissement), et loi d'orientation sur la promotion de la PME (**loi n°01/18 du 12/12/2001**). Le contenu s'articule autour les éléments suivants :

- Des mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise.
- La création d'un fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME.
- La création d'un conseil national de l'investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investissement public et investissement privés (CNES, 2002). Et à partir de cette phase que le poids des PME dans le tissu national a fortement augmentée par l'émergence du secteur privé. (**Loi N° 01-18 du 12/12/2001 portant Loi d'orientation sur la Petite et Moyenne Entreprise (PME)**).

-4- les caractéristiques des PME

Les PME sont d'une structure souple et maniable et d'une activité vulnérable, Vue que la présentation de celle-ci est vaste, et pour mieux cerner ce concept, le modèle de **Julien P.A** (1997) nous a aider à mettre en évidence les principales caractéristiques suivantes :(**Julien, P, A .1994.p44.**)

- **La centralisation de la gestion** : le chef d'entreprise toujours présent et participe dans tous les domaines de la gestion. En rapport direct avec chaque membre de son personnel, il apparait très souvent comme l'acteur central et incontournable pour toutes les décisions relatives à l'organisation ou la gestion de l'entreprise, on peut parler de la « personnalisation de la gestion, en la personne du propriétaire-dirigeant qu'est à la fois entrepreneur, manager dans le cas de très petites entreprise », cette centralisation de la gestion s'explique par la dimension affective entre le dirigeant et la PME. A cet effet, **M. MARCHESNAY** distingue deux types d'entrepreneur à savoir :(**Marchesnay, M.et autres. 1998. p70.**)

A) L'entrepreneur PIC « pérennité-indépendance-croissance » : ce chef d'entreprise utilise des capitaux d'origine familiale car il appréhende l'endettement, comme il préfère et veut garder son indépendance patrimoniale.

B) L'entrepreneur CAP « croissance-autonomie-pérennité » : la préoccupation de cet entrepreneur est savoir de quelle manière peut-il accroître sa part dans le marché et conserver l'autonomie de direction à la fois, il est davantage tourné vers les problèmes de marché.

- Un système d'information et communication peu organisé :

- Au niveau interne : permettant une diffusion rapide et descendante entre la direction et les employés.
- Au niveau externe : les PME ne consacrent pas des moyens suffisants pour commander des études de marchés coûteuses et complexes pour influencer la stratégie de l'entreprise, ainsi que la réception d'un flux d'informations sur leur marché ou leur produit engendre une réaction plus rapide ce qui signifie jusqu'à certain point les limites et la simplicité de ce système d'information.

- **Un processus de décision peu formalisé** : au contraire des grandes entreprises qui doivent préparer « des plans » relativement précis, les actions protégées afin que toute organisation puisse s'y référer, les PME échappent à la règle de la planification, et plus souvent la décision dans ces entreprises est constituée de trois étapes « intuition-décision-action » ce qui fait stratégie est avant tout simple et souple.

- **Un environnement très influent** : la cohabitation entre PME et son environnement peut être analysée par deux axes :

- ✓ Le degré de vulnérabilité : (induite par le type d'activité) peut s'analyser sur deux pôles : « complexité des technologies, accessibilité et turbulence », la PME sera d'autant plus vulnérable que l'environnement sera plus complexe, plus accessible et plus turbulent.
- ✓ Le degré de dépendance : (induite par le type d'acteur) s'évalue par les relations d'affaire entre la PME et ses partenaires (fournisseurs de biens et services, clients et distributeurs).

- **Faible spécialisation de travail** : contrairement aux grandes entreprises qui disposent d'une organisation fonctionnelle garante de la spécialisation, les PME privilégient la polyvalence en effet selon la formule consacrée. On dit que « tout le monde fait un peu de tout » ce qui signifie cette « déspecialisation » conduit souvent, selon **M Marchesnay** et **Julien M P** « à laisser un maximum d'initiative aux personnes, la détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec l'employés ». Même si cette faiblesse peut être considérée, parfois, comme un handicap pour la PME constituée dans un moment où le changement est rapide, un avantage permettant plus de souplesse. (**G, A, Koukou D. et autres. 2000. p25.**)

- **S'afficher unique et se différencier** : les PME toujours cherchent une image unique dans le marché par rapport aux grandes entreprises en basant sur une stratégie axée sur la différenciation et spécialisation. Il peut s'agir d'un produit ou service spécifique, d'une situation géographique particulière, de cible ou d'un savoir spécifique...etc. (**Marchesnay. 1998. p 57.**)

- **Le marché de la PME** : est souvent local et peut exporter sur le marché étranger. « Une PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petite d'un marché. ». (**A, M, Kmups. Et autres.1984. p150.**)

-5- Les avantages et les faiblesses des PME

5-1- les avantages :

La PME présente une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement qui possède certains avantages dont elles peuvent tirer un grand profit de l'autre côté. (Nasroun. N. 2011)

5-1-1 La qualité d'emploi dans les PME

Les entreprises les plus nombreuses, sont les petites et moyennes entreprises : elles représentent plus de 99% des entreprises dans le monde et une part importante d'emploi. Elles possèdent des atouts (proximité par rapport à la clientèle, souplesse d'adaptation.) qui les rendent particulièrement efficaces dans certains créneaux, tels que le bâtiment, le commerce, les services traditionnels, mais aussi, les activités naissantes.

La centralisation de l'information dans les petites entreprises, permet de bien voir les différents éléments nécessaires à l'imagination de nouvelles solutions, un système informel d'informations internes et externes, un comportement plus propice à la prise de risques, seraient toutes des caractéristiques favorisant une flexibilité vis-à-vis du changement, donc des possibilités d'innovation accrues.

Elles favorisent également le développement local et régional, elles se partagent le savoir-faire, elles s'adaptent mieux aux structures économiques de la plupart des pays, elles permettent la modernisation du commerce local, et un développement plus rapide, elles respectent les normes de qualité, de sécurité ...etc. Et enfin, elles permettent la mise à profit des idées innovantes. (Pierre, A.et autres. 1996. P41.)

5-1-2 La création d'emploi :

Le rôle social et économique de l'entreprise est déterminant dans la création de nouveaux emplois, et la réduction de taux de chômage.

Dans les pays développés que dans le tiers monde, le recours aux PME apparaît comme une stratégie de lutte contre le chômage pour prétexte, certains pays, comme l'Italie et encore l'Inde, on a vu le monde de chômeurs diminuer, suite au renforcement de la politique de création des PME.

Le trait le plus intéressant de la réussite de la PME s'illustre avec l'Italie, où la part des PME dans l'absorption du chômage, ou dans la création de l'emploi a augmenté de 22% en 1970 à 33% en 2000, 53,4%, et 56,90% en 2010. (Christoph .2012.P23)

Cette création d'emploi, a conduit à considérer que les PME, dans leur ensemble, constituaient un vivier de postes qu'il suffisait d'entretenir, pour résoudre une partie des problèmes du marché du travail.

5-1-3 PME source majeur de recette à l'exportation :

Les PME sont une source majeure de recettes à l'exportation pour certains pays en développement; elles interviennent de nos jours avec force sur les marchés extérieurs, du fait de leur diversité et de leur capacité de s'adapter aux aléas du marché. Plusieurs études ont montré aujourd'hui, que certains pays développés, tel que l'Italie, ont suivi cette tactique.

L'Inde, aussi est un autre exemple, où la contribution des PME aux exportations a été considérable. Il semblait même que, près de la moitié des exportations de l'Inde, entre (1970) et (1971) étaient considérées des produits des PME.

Ces exemples peuvent servir, pour justifier le recours aux PME pour la substitution d'importation, la rentrée des devises, pour permettre de s'équiper en matériel, surtout pour consolider la stratégie du recours aux PME et pour renforcer ou développer davantage le volet « exportation ».

5-1-4 La relance de l'économie (Cas de l'Algérie) :

En économie de marché, la PME est un élément de base sur lequel repose tout développement économique et social.

L'Algérie a connu une mutation économique très importante, en raison du passage de l'économie administrée à l'économie du marché à partir des années 80. Les autorités publiques algériennes ont mis en œuvre des réformes et des restructurations allant dans ce sens.

C'est ainsi, qu'une place de choix est aujourd'hui réservée aux PME et à leur promotion à tous les niveaux et dans toutes les unités territoriales. Dans la même perspective, la création de plusieurs organismes de soutien et d'appui, ont vu le jour dans le but de renforcer cette stratégie de lutte contre le chômage, la création de richesses, l'amélioration du niveau de vie des populations, la décentralisation et la planification du tissu industriel, qui sont les rôles fondamentaux des PME.

La création d'un département ministériel par les autorités algérienne, vient nous confirmer la volonté politique de cette stratégie; ainsi la vision économique, portée par le programme du gouvernement, consacre le rôle primordial que le secteur de la PME joue dans le processus de la relance économique, créatrice de richesses et de l'emploi.

Les points forts retenus dans le programme d'action pour l'année (2000) concernant la proposition d'un certain nombre de mesures de facilitation de l'acte d'investir dans le cadre des PME, telles que l'amélioration de l'environnement administratif, l'accès au foncier industriel, l'adaptation du système de financement, la formation et l'information des entreprises, la mise à niveau des entreprises, montre la place et le rôle accordés aux PME par les autorités algériennes dans le nouveau contexte économique mondial. **(Hakima, B. op-cite. P19).**

5-1-5 Les PME source d'innovation :

L'innovation d'un processus qui consiste à introduire dans un marché technique, une façon de faire nouveau, une idée, un mode de vie, ou un produit n'existant pas auparavant. **(Gerard, K.et autres. op-cite.P105.)**

D'après **BERTRONDE BELLON**, innover, c'est « mettre sur le marché un nouveau produit qui a des propriétés nouvelles, c'est aussi, introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise ». **(Bertrand, L. 2002. P03)**

- Au niveau des produits : la création d'un nouveau produit, ou la modification et l'amélioration d'un produit existant.
- Au niveau des procédés : l'amélioration des moyens matériels et immatériels.
- Au niveau de l'organisation : l'amélioration des méthodes de travail, la hiérarchie et la division des tâches, les systèmes d'information... etc.

En réalité, il y a innovation lorsqu'une entreprise introduit de nouveaux produits ou services sur le marché, ou lorsqu'elle adapte de nouvelles façons de fabriquer des produits ou services.

Il y a certaines études qui montrent que, la part des PME dans l'innovation, est inférieure à celle de l'emploi. Par contre, d'autres études, qui se basent sur des statistiques de brevets, découvrent que les universités, les inventeurs privés, et les petites entreprises ont contribué,

proportionnellement plus, par rapport aux grandes entreprises, à la fibre inventive du 20ème siècle. En effet, les petites firmes ont réalisé, durant ce siècle, innovations majeures.

D'après les données résultant des enquêtes, 30 à 60% des PME sont innovantes, elles sont peut-être plus nombreuses à innover, à d'autres égards, en créant ou en modifiant des produits ou des services en fonction des nouvelles demandes du marché, en adoptant de nouveaux modes d'organisation, afin d'améliorer la productivité ou en mettant au point de nouvelles techniques pour développer des ventes. **(Pierre, A, J.et autres. op-cite.P35.)**

5-2 les faiblesses :

Les PME souffrent de plusieurs faiblesses que nous essaierons de résumer dans les principaux points suivants :

- ✓ L'autonomie .l'autonomie reste pour un grand nombre de PME très relatives, du fait de leur orientation, principalement, vers la sous-traitance par rapport aux grands groupes
- ✓ La fragilité de leur structure financière .la majorité des bilans des PME sont caractérisés par le poids élevé du court terme.
- ✓ Le manque de notoriété .Les PME sont en général peu connues, aussi u public que des éventuels partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, administrateur, banques...), ce lui engendre un manque de confiance de ces derniers à son égard.
- ✓ La difficulté à se procurer des ressources financières et humaines Sa sous-capitalisation et ses manques de notoriété rendent son accès aux ressources financières très difficiles. Même pour le recrutement des compétences professionnelles qui préfèrent vendre leurs services aux grands groupes pour diverses raisons, notamment le salaire et le choix de carrière.

Toutes ces faiblesses font que les P.M.E. ont un taux de mortalité plus élevé que les grandes.

Néanmoins, il est difficile de conclure sur les effets défavorables de la petite entreprise; car en dépit de tout, l'enjeu dont elles sont porteuses est très important et l'intérêt croissant qu'elles inspirent parmi les économistes est tout aussi justifié.

Il importe donc d'en prendre conscience et de mettre en œuvre des actions visant à favoriser la création, le soutien et le développement de ces entreprises pour qu'elles prolifèrent et génèrent la prospérité économique. **(Grepme. P278).**

Résumé

Pour conclure, nous pouvons dire que plusieurs courants d'études de la PME ont été apparus, ce qui a empêché d'unifier la définition de la PME, alors une diversité de définitions ont été données à cette dernière.

Malgré la variété des typologies de PME, il existe des traits communs concernant ses caractéristiques et son importance dans l'économie.

La PME existait en Algérie, depuis l'indépendance, mais elle n'avait pas une grande importance comme elle a aujourd'hui, et elle se manifeste par la volonté de l'Etat ces dernières années, notamment par la promulgation des lois favorisant la création et la promotion de ce secteur d'entreprise.

De manière générale, on peut considérer que la PME Algériennes a contribué à réaliser certains objectifs de façon partielle : création d'emploi, la croissance économique ainsi que le développement local.

Axe 2 : Généralités sur les entrepreneurs- dirigeants de PME

Préambule

Parmi les caractéristiques dominantes des PME, la place prépondérante accordée au dirigeant demeure certainement la plus importante. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Les deux sphères sont intimement liées et on ne peut aborder la problématique de la PME sans aborder celle de son dirigeant, et il demeure un acteur omniprésent dans la PME et toutes les actions importantes du management de l'entreprise lui sont attribuées. C'est autant de caractéristiques, de défis au quotidien qui le placent au cœur de tensions qui interrogent sur ses rôles, ses compétences, ses buts etc.....

-1- L'émergence de la fonction de diriger :

D'un point de vue fonctionnel le dirigeant est ce que fait un dirigeant. Ceci suppose qu'il existe une fonction bien spécifique. Quelle est donc cette fonction ?

R. CANTILLON fut un des premiers à consacrer le rôle de dirigeant et à en présenter une conception claire. (**R, Cantillon.1755.p111.**) Il divise la société en deux grands groupes : la catégorie des indépendants composée des aristocrates et propriétaires terrains, et la catégorie des dépendants. Celle-ci est constituée des gents à gage certain, c'est-à-dire les salariés et des gents à gage incertain, c'est à- dire les dirigeants.il le définit comme étant toute personne qui prend le risque de mener une affaire commerciale à son propre compte. Il se charge du troc et de la circulation des marchandises. Cet entrepreneur effectue des échanges dans un but de profit. La notion de risque est centrale dans la théorie de **R, CANTILLON**. Ceci s'explique sans doute par le fait que sa profession était celle de prêteur sur gage.

L'entrepreneur fait face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer et l'empêche de cerner précisément les risques associés à la décision qu'il prend. L'entrepreneur, selon **R, CANTILLON**, n'est pas supposé créer la demande, bien qu'il doive être en mesure d'évaluer les niveaux d'offre et de demande. Il n'est donc pas un innovateur. (**E, Chell. Et autres. 1991.**)

J, B SAY contribua à populariser les idées de **CANTILLON**. **SAY** peut être considéré comme le premier économiste à avoir défini la position centrale de l'entrepreneur dans le processus économique. (**J, Shumpeter.1961.p99.**)

Contrairement à **CANTILLON**, il ne privilégie pas la notion de risque dans sa description de la fonction d'entrepreneur, bien qu'il l'intègre également. **SAY** définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production. Pour lui, les entrepreneurs sont tous ceux qui produisent une utilité nouvelle pour leur propre compte, soit en créant un produit nouveau, soit en déplaçant les ressources vers un niveau de productivité et de rendement supérieur au niveau précédent. Ils combinent donc les facteurs de production de manière à créer une utilité nouvelle. A l'instar de **CANTILLON** il divise la société en différents groupes.

L'entrepreneur appartient à la catégorie des « industriels » parmi lesquels sont également classés les savants et les ouvriers. Le capitaliste est le propriétaire foncier appartient à la catégorie des « passifs ». L'entrepreneur est l'agent principal de la production et le trait d'union entre les autres agents. **SAY** dissocie donc clairement l'entrepreneur du capitaliste sensé assurer les risques financiers de l'entreprise.

Contrairement à l'école française, pourtant largement influencée par les Théories d'outre-Manche, l'école économique anglaise XVIIe et XIXe siècle, qui fondera la pensée économique classique, ne considère pas l'entrepreneur comme une figure centrale du mécanisme économique. **ADAM SMITH** par exemple, assimile la fonction d'entrepreneur à celle de capitaliste. Pour le père de la pensée économique, le profit n'est que la rétribution de capital investi.

Par la suite, un des premiers auteurs anglais à s'intéresser à l'entrepreneur est **ALFRED MARSHALL** au début du XXe siècle. Bien qu'il ne fasse pas de distinction explicite entre les entrepreneurs et les ménagères, **MARSHALL** considère que le développement d'une entreprise passe la mise en place de nouvelles méthodes destinées à réduire les coûts et, partant, à produire des biens de manière plus efficace. En conséquence, un certain nombre de qualités sont

Nécessaires au dirigeant afin de déceler des opportunités d'offrir de nouveaux biens destinés à satisfaire un besoin réel ou d'améliorer un processus de production existant. En sens l'entrepreneur marshallien est un innovateur. De surcroît, **MARSHALL** estime que les entreprises dirigées par des entrepreneurs prêts à prendre de tels risques, ont une probabilité de survie au processus de sélection naturelle plus importante qu'une entreprise dont le dirigeant se contente de suivre les sentiers battus. **MARSHALL** s'inscrit donc dans le courant de pensée évolutionniste. (**A, Marshall.1920.p63.**)

L'économiste allemand **THUNEN** s'est intéressé à la rétribution des Entrepreneurs. Et part de l'hypothèse selon laquelle le talon entrepreneurial est une ressource rare. Il définit le profit comme une forme particulière de paiement. Le profit de l'entrepreneur est la récompense du risque encouru par l'entrepreneur contre lequel celui-ci ne peut s'assurer. Cette thèse est reprise et développée par **FRANC KNIGHT**. (F, Knight. 1921. p101.)

-1-1- L'importance des dirigeants dans le processus de croissance de la production :

Dès le XVIII^e siècle, certaines théories mettent donc en exergue L'importance de la fonction entrepreneuriale dans le processus de croissance de la production ainsi que son rôle pour l'économie en général. Ces théories demeurent toutefois marginales par rapport au courant de pensée prédominant, qui sont les théories classique et néo-classique. Selon celle-ci, les entreprises sont virtuellement dépourvues d'entrepreneurs, l'entreprise opère un calcul qui lui permet d'optimiser son profit. La théorie économique postule donc, qu'en toutes circonstances, se sont ses valeurs bien précises qui seront choisies par l'entreprise. L'entreprise reproduira ces décisions jusqu'à ce qu'un choc exogène modifiée une des données de problème.

Dans un modèle classique de maximisation de profit, il n'y a donc guère De place pour l'initiative entrepreneuriale le succès ou l'échec d'une entreprise y seraient entièrement explicables par le biais de facteurs matériels. A la limite, l'entrepreneur peut être celui qui organise et dirige l'unité économique que constitue son entreprise de telle sorte qu'elle réalise des profits. Il s'identifie au producteur économiquement rationnel qui recherche l'optimisation de profit sur un marché où l'information est parfaite, la prévision possible et la planification facilitée. Le rôle entrepreneurial est donc réduit à l'application automatique de certaines règles mathématiques de maximisation.

-1-2- Le gout d'entreprendre et de diriger :

Cette question regroupe et synthétise trois éléments largement évoquer dans la littérature de l'entrepreneurship : le leadership, le pouvoir de contrôle (locus of internal control) et la prise de risque.

Le leadership représente la capacité d'un individu à entraîner et convaincre les autres. la plupart des auteurs s'accordent sur l'importance de ce « DON » chez les entrepreneurs, Cela veut dire que les dirigeants doivent adopter le leadership qui gère par les valeurs, par la cohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait. C'est la base dynamique. Le leadership qui

démocratise la parole, qui libère le dire, qui crée des lieux d'expression et de sens pour éviter la souffrance du silence.

Les dirigeants doivent interrompre, transcender à nos jours le management pharaonique et adopter pour le succès de l'organisation une vision mosaïque de la conduite des hommes. C'est la vraie source du pouvoir. Une mondialisation à visage humain comme disait **KOFFI ANNAN** l'ancien secrétaire de Nations unies au forum de Davos, cette évolution de l'humanisation de l'entreprise dans les esprits n'est pas utopique mais une réalité.

« En premier lieu **la vision** : le pilote-leader est celui qui, mieux que les autres sait non seulement où il veut aller, mais où il faut aller. En second lieu **La confiance** : le leader est celui qui sait communiquer sa confiance à son groupe. En troisième lieu **l'adhésion** : il est celui qui parvient à obtenir l'adhésion active, intelligente et ardente de tous pour la réalisation de l'entreprise. (Nicole, et autres. Op.cit. P156.)

Le leader est pleinement concerné par ces aspects. Pour devenir un leader, la clé est de se connaître soi-même, d'être conscient de ses forces, de ses faiblesses et de comprendre les autres. Le développement du leadership est un processus de développement de soi.

-2- Les Approche fonctionnelle et indicative :

La définition de l'entrepreneur donnée par **CASSON** comme point de Départ à toute sa théorie, synthétise certains des concepts avancés par différents auteurs. Il cherche avant tout à développer une théorie cohérente intégrant l'approche fonctionnelle et une approche indicative. Selon lui, « l'entrepreneur est quelqu'un qui se spécialise dans la prise de décisions de jugements sur la coordination de ressources rares ». (Casson, M. 1982.p243.)

- Comme le souligne l'auteur, dans cette définition fonctionnelle, tous les Mots sont importants, et méritent d'être analysés terme par terme : Un entrepreneur est quelqu'un. En d'autres mots, l'entrepreneur est une Personne, et non une équipe, un comité ou une organisation.
- C'est une personne qui se spécialise. Tous ceux qui sont impliqués dans Une décision de jugement à un moment ou à un autre, ne sont pas pour Autant des entrepreneurs. L'entrepreneur en fait sa spécialité, c'est-à-dire qu'il remplit sa fonction non seulement pour son propre compte, mais encore pour le compte d'autres personnes.

- Il se spécialise dans la prise de décisions de jugement. Une décision est Une décision de jugement lorsque des individus différents, partageant les mêmes objectifs et agissant dans des circonstances similaires, prennent des décisions différentes de la situation en raison d'un accès différent à l'information, ou d'une interprétation différente de celle-ci.
- Ses décisions de jugement portent sur la coordination. La coordination Peut être définie ici comme une meilleure réallocation des ressources. C'est donc un concept statique. Cette idée de coordination prend en Compte le fait que l'entrepreneur est un agent de changement : il n'est pas concerné par la perpétuation de l'allocation existante des ressources, mais par son amélioration.
- Cette coordination a trait à des ressources rares. Cette restriction aux Ressources rares cherche en fait à limiter la fonction d'entrepreneur au Domaine économique. (**Robert, W.2008. P45.**)

-2-1- L'approche sémantique :

Plusieurs termes sont synonymes pour désigner le dirigeant de PME : Patron, dirigeant, chef d'entreprise, entrepreneur, manager, La variété des désignations ne cache pas forcément des divergences de sens. Les mots utilisés mettent plutôt chacun l'accent sur une partie du « métier » de dirigeant. Par exemple, *patron* (en latin *patronus*, « modèle », « protecteur », « avocat », et en italien *padrone*, « maître de maison »), souligne un côté soutien et protecteur.

Mais l'on constate une double dérive du mot, dans des registres revendicatif (poujadiste) et paternaliste qui sont quelque peu dépréciés aujourd'hui. (**Raymon, B. 2005.p169.**)

L'entrepreneur-dirigeant désigne historiquement le négociant capitaliste qui Apparaît au sein de la bourgeoisie, synonyme anglais d'*adventurer* et D'*undertaker*. Animé par l'esprit d'entreprise, il prend des risques. Le sens donné au mot «entrepreneur » a notablement varié selon les époques et le contexte dans lequel il était utilisé.

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est devenu un champ de recherche à part Entière, propre à la création d'une entreprise et au lancement d'un projet. Si l'on dépasse cette première notion de créateur d'entreprise, l'entrepreneur est celui qui agit de façon proactive par rapport à son environnement. (**Andre, J. 1996.p50.**)

Cette qualité peut s'exprimer en dehors de la création d'activité, à différentes phases du cycle de vie de l'organisation. Dans cette optique, tous les chefs d'entreprise ne sont pas nécessairement entrepreneurs, dès lors qu'ils privilégient une approche plus centrée sur la gestion que sur le développement de leurs activités. De même la qualité d'entrepreneur n'est pas non plus réservée au dirigeant. « Ainsi ce serait moins l'homme qui fait l'entrepreneur que la situation, et des situations seraient plus entrepreneuriales que d'autres ». (*Cecile, F. 2002.p96.*)

Le terme manager est d'inspiration anglo-saxonne. *Le Petit Robert* Donne pour définition de *manager* : « chef, dirigeant d'une entreprise ». Or, les managers ne sont pas tous chefs d'entreprise. Aujourd'hui, ce terme a été intégré à la langue française et désigne plutôt les cadres* ou responsables d'équipes. On l'étend souvent à la notion de **cadre dirigeant** pour mieux prendre en compte les niveaux de responsabilité et de rémunération dont bénéficient certains salariés.

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

Dans notre étude nous privilégions le concept de *dirigeant* qui correspond à la désignation la plus globale de l'activité. Un dirigeant « Dirige », il organise – met en ordre – et conduit – donne des ordres.

- 2-2- L'entrepreneur- Dirigeant DE PME :

Si les PME se signalent par leur diversités elles partagent néanmoins une caractéristique essentielle, l'existence d'un personnage clé l'entrepreneur-dirigeant auquel est dévolu un rôle essentiel.

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 l'entrepreneur-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.
- (Le nouveau rôle du dirigeant dans l'entreprise. (s.d.). Consulté le 10, 08, 2020,)

Il est la base de fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance.

En fait, qu'est-ce qu'un dirigeant ? comment peut-on le définir ?

-3- Quelques définitions de dirigeant de PME :

Il existe de nombreuses définitions du dirigeant de PME, ne serait-ce que parce qu'il existe plusieurs expressions courantes pour désigner ce rôle et cette fonction (approche sémantique). L'approche statistique s'appuie sur des définitions différentes. La caractérisation du dirigeant de PME nécessite donc une approche dynamique s'appuyant sur l'environnement du chef d'entreprise. (Christlan, M. 2005. P21.)

-3-1- Définition de dirigeant de PME selon Mintzberg.H

« Le dirigeant peut se définir comme ayant la responsabilité d'une Organisation ou une des unités de cette dernière »

« 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).

-3-2- Définition de dirigeant de PME selon Marshesnay :

Définit l'entrepreneur ou encore le propriétaire-dirigeant, comme étant « La personne qu'est en mesure de prendre les décisions stratégiques ». On outre lorsqu'on parle du dirigeant d'une PME, généralement est celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une entreprise et souvent il est le propriétaire, de son côté et vue la complexité de la personne du dirigeant.

-3-3- Définition du dirigeant de PME selon Fillion :

Le décrit plutôt comme «personne imaginative, caractérisée par une Capacité à fixer et à atteindre des buts, qui maintient un niveau élevé de Sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires, et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover». En ce sens , le propriétaire dirigeant conçoit, développe et réalise ses visions en se basant sur son expérience , ses intuitions, ses apprentissages et sa cognition dans le but de discerner les variables sur marché qu'il identifie comme étant facteurs de succès ou de menaces.

-4- Les valeurs du dirigeant :

Les sciences humaines, les valeurs comptent parmi les concepts Théoriques fondamentaux pour expliquer le comportement des individus et des systèmes sociaux. Elles constituent des représentations mentales, parfois inconscientes, et font partie de la personnalité de l'individu, qu'elles prédisposent à certains comportements. La personnalité peut se définir comme l'ensemble relativement stable des caractéristiques d'un individu.

❖ Les valeurs personnelles :

Elles sont constituées par l'ensemble des principes moraux, des Préférences culturelles et des attitudes psychologiques qui structurent les jugements des dirigeants. Ainsi, des structures d'attitudes s'organisent autour de buts extrêmement larges. Alors, les valeurs peuvent être considérées comme l'ultime développement des nombreux processus de sélection et de généralisation qui donnent aux comportements individuels une constante et une organisation à long terme. Rappelons la définition donnée par **Milton Rockeach** «Dire qu'une personne a des valeurs signifie qu'elle a en elle la croyance Profonde qu'un mode spécifique de conduite est personnellement ou socialement préférable à d'autres». Les valeurs sont des standards (normatifs) pour ce qui est considéré comme « bon », «Désirable» ou « préférable » et les attitudes sont des valeurs dérivées ou des expressions reliées à une ou plusieurs valeurs. L'étude

des valeurs aboutit à des classifications diverses en fonction notamment des normes culturelles et collectives, du champ disciplinaire. (Thomas, A. 2012. P99.)

❖ Les différentes fonctions théoriques attribuées aux valeurs :

Elles sont résumées comme suit :

- Des stabilisateurs de la personnalité ;
- Des promoteurs d'adaptation (dans le processus de socialisation, D'internalisation, d'identification, etc.) ;
- Des stabilisateurs de systèmes sociaux ;
- Des facteurs dirigeant l'orientation de l'homme.

Dans le modèle proposé, nous distinguons valeurs socioculturelles et Valeurs Entrepreneuriales. Les premières font référence aux valeurs Philosophiques traditionnelles, les secondes renvoient à des valeurs pratiques dans le champ managérial et stratégique.

❖ Le profil du dirigeant :

Le profil de dirigeant d'une PME est devenu indispensable dans le Management stratégique de la PME ses buts, ses traits personnels, sa vision, ses valeurs figurent parmi les éléments qui le caractérise et le définissent. Pour appréhender le profil du dirigeant, il nous paraît nécessaire de souligner d'abord les critères fréquemment utilisés dans la littérature pour élaborer une typologie de dirigeants de PME, pour ensuite s'intéresser au contenu d'une telle typologie.

-4-1- Les critères couramment utilisés pour l'élaboration des typologies de dirigeants :

Parmi les différentes synthèses qui ont été faites sur ces différents Critères, nous citons celle de **Paradas. A** et celle de **Daval. H**. Les synthèses de ces derniers, sont certes anciennes, à compter jusqu'à nos jours, mais elles restent très opérationnelles quant à leurs utilisation dans les différents travaux portant sur le profil du dirigeant de la PME.

a- B Synthèse de Paradas. A :

Pour élaborer sa synthèse, en s'appuyant principalement sur une vaste revue de littérature élaborée jusque-là concernant les éléments qui influencent l'établissement de typologies de dirigeants, a établie trois grands ensembles de profil des dirigeants. Ainsi, il est reconnu à **Paradas** de classifier ces éléments, contrairement à **Daval & al**, qui citent ces derniers comme

un seul ensemble. Toutefois, nous allons juste nous intéresser uniquement aux deux premiers ensembles. Le troisième ensemble, sera à notre niveau, développé à part entière, du fait qu'il porte essentiellement sur la vision du dirigeant, et vue encore le fait que la prise de décision dans la petite entreprise est un processus qui dépend largement de celle-ci (la vision du dirigeant). (Paradas, A.1996.P120.)

a- A Les éléments historiques :

Différents éléments liés à l'histoire du dirigeant seront déterminants de Son profil. A cet effet, nous pouvons compter l'âge du dirigeant qui influence sa vision, tout comme son expérience, sa culture, sa formation initiale et continue dont le niveau constitue notamment une variable déterminante dans la favorisation de l'innovation à titre d'exemple. Enfin, le dirigeant n'aura pas le même profil, selon que son affaire est familiale ou non. La stratégie à moyen et long terme de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur. De très nombreux auteurs ont travaillé sur les caractéristiques Psychologiques communes aux dirigeants. Nous n'en citerons que quelques-unes.

a- B Le trait psychologique :

Le plus souvent avancé est le need of archivement (besoin de réalisation personnelle, d'accomplissement, plus que d'argent). Il n'est pourtant pas accepté par tous. Le locus of control (sentiment de capacité de contrôler sa destinée, de contrôler les événements autour de soi, pouvant expliquer les blocages liés à la délégation) est également souvent cité.

D'autres éléments peuvent être mentionnés comme la propension au Risque, la tolérance à l'ambiguïté, la confiance en soi, la détermination, le besoin de se faire reconnaître et intégré dans un milieu, le besoin d'indépendance. Pourtant, ces traits de personnalité ne permettent pas d'établir une distinction très nette entre les dirigeants qui ont réussi et ceux qui ont moins bien réussi. De plus, il n'existe pas réellement de consensus pour l'acceptation de ces traits, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de repère absolu sur les caractéristiques du dirigeant. Une dernière limite à ces propositions semble être le fait de l'existence de ces caractéristiques ne permet pas de dire à l'avance qui sera entrepreneur ou encore dirigeant. (Bertrand, D. 1996.P154.)

a. Synthèse de Daval. H & al :

A partir d'une revue de la littérature portant sur typologies de Dirigeants, une grille de lecture pédagogique permettant d'aborder cet acteur a été proposé par **Daval. H et al.** Comme le montre le tableau n°3, Ces auteurs ont donc adopté une démarche inverse à celle de **Paradas. A.**, puisque ce dernier est parti des éléments qui vont déterminer l'établissement d'une typologie de dirigeants, alors que **Daval et al** ont dégagé les critères les plus couramment utilisés à base d'un ensemble de typologies déjà établies : besoin d'autonomie, réalisation de soi / confiance en soi, besoin de croissance, créativité / innovation, recherche de profit, recherche de sécurité / pérennité, attitude face au risque, expérience, besoin d'indépendance, besoin de pouvoir, style de management, vision stratégique, éducation, l'âge, et enfin locus of Control.

Par ailleurs, la difficulté de parler d'un profil-type de dirigeant de PME est évidente. Cette difficulté est due principalement au fait que ce dirigeant est individu ayant sa propre identité physique, psychique et socioculturelle qu'il l'accompagne là où il se trouve, et donc qu'il n'est pas en mesure de délaissier lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective dans son organisation.

En d'autres termes, tout individu est exposé à plusieurs sources d'influence, en fonction des différents groupes auxquels il appartient : sa nation, sa région, sa famille, son genre, sa religion, ainsi que d'autres caractéristiques personnelles comme son âge, ses occupations et bien d'autre caractéristiques professionnelles (formation, expérience) et culturelles. (**Paradas, A.IBID.**)

-4-2- Typologie et but des dirigeants de PME :

Il est très difficile de caractériser les dirigeants de PME. Certains auteurs identifient leurs caractéristiques distinctives suivant l'approche privilégiée dans la gestion de l'entreprise tandis que d'autres les identifient en fonction de leurs buts.

Vu sous l'angle des aspects auxquels le dirigeant accorde plus d'importance, **G ,R. Merz et M,H. Sauber** ont pu à partir d'une étude empirique distinguer quatre profil, ils ont trouvé que le premier groupe était constitué de dirigeants qui centralisent fortement la prise de décision, le deuxième groupe met une importance particulière sur la collecte de l'information tant interne qu'externe; le troisième groupe est marqué par un niveau élevé de spécialisation et de décentralisation et enfin pour le dernier groupe, en plus de la recherche de l'information, ils accordent une grande importance à l'analyse profonde des informations tant internes qu'externes.

Au niveau des dirigeants du premier groupe, ils se soucient peu de la recherche de l'information tant interne qu'externe et la prise de décisions est très centralisée. Ils ne ressentent pas le besoin de mettre en place des procédures opérationnelles formelles. En conséquence, il n'existe pas de règles de procédures, de description des tâches ; l'environnement est perçu comme peu dynamique et peu hostile ; une telle image n'est souvent pas réelle et s'explique par un manque d'informations sur les réalités de l'environnement du fait de la faiblesse de la quantité et de la qualité d'informations dont ils disposent.

Pour le deuxième groupe de dirigeants, les opérations de gestion sont concentrées au niveau de la direction de l'entreprise. L'axe d'effort principal est consacré à la formalisation des règles de procédures et du dispositif de contrôle.

Concernant le troisième groupe, ces dirigeants sont plus ouverts à la délégation et responsabilisent davantage leurs proches collaborateurs. Ils recherchent le consensus et la rationalité des décisions prises.

Enfin, dans le dernier groupe, ils affichent une volonté délibérée de planification à long terme ; et mettent un accent particulier à la nécessité des procédures.

Opérationnelles formalisées et essaient de mettre en place un système de contrôle des coûts très élaboré. (G, R, MERZ. Et autres.2002. P 35-49.)

-5- Les typologies de dirigeants : une revue de la littérature :

Depuis l'engouement porté à la PME, considéré souvent comme étant l'acteur principal dans celle-ci une abondante typologie de dirigeant a été élaborée par de nombreux acteurs. Ceux-ci chacun selon son opinion, selon le contexte de son étude ont pu dégager des classifications, des fois proches, des fois complètement différentes. Dans ce sens, le tableau suivant nous présente un Résumé concernant les principales typologies des entrepreneurs- dirigeants de PME abordées dans la littérature.

Tableau n°02 : un récapitulatif de quelques typologies publiées.

Auteurs	Typologie
<p style="text-align: center;">Chalvain (1971)</p>	<p>Le participatif : privilégie la coopération à l'engagement, il est contre l'existence des relations verticales dans l'entreprise et préfère le travail en équipe avec ses subordonnés.</p> <p>L'entreprenant : privilégie l'engagement, il exerce son pouvoir et impose ses idées. Il est, autrement dit, l'opposé du participatif.</p> <p>Le maximaliste : est l'intermédiaire entre les deux ; il privilégie à la fois l'engagement et la coopération et a pour objectif principal la croissance de son entreprise et l'obtention de bons résultats.</p>
<p style="text-align: center;">Miles et Snow (1978)</p>	<p>Le prospecteur : est innovateur pur dont la création est le centre d'intérêt. Son intérêt pour la gestion et le suivi de son entreprise diminue ensuite.</p> <p>L'innovateur est aussi un créateur mais il montre un intérêt égal à toutes les étapes du processus de l'apparition de l'idée jusqu'à son développement et sa mise en œuvre.</p> <p>Le suiveur est un imitateur qui n'innove pas mais cherche à s'améliorer en s'inspirant des</p>

	<p>autres. Le réactif s'adapte après coup. Il est plutôt passif et existe souvent dans des environnements peu turbulents.</p>
<p>Lafuente et salas (1989)</p>	<p>L'artisan : intéressé par la nature même de son activité</p> <p>La familial : intéressée par le bien être de sa famille</p> <p>Le managérial : motivé par le prestige de son travail</p> <p>Le preneur : de risque motivé par le challenge et par le</p> <p>Risque</p>
<p>Siu (1995)</p>	<p>Le citoyen : commerçant, faible niveau d'éducation, capital familial, peu d'intérêt pour la croissance</p> <p>Le travailleur : créateur, l'entreprise occupe tout son temps, éducation technique, sait s'entourer, le capital peut provenir de l'extérieur.</p> <p>Le danseur : ancien technicien de grandes entreprises, motivation pour créer sa propre affaire, jeune,</p> <p>faiblement éduqué, logique à court terme</p> <p>L'idéaliste : fort besoin de réalisation et d'indépendance, niveau d'éducation moyen, le capital est familial.</p>

	<p>Le voltigeur : a lancé son affaire par manque de satisfaction dans l'ancien travail, bon niveau technique, connaissances managériales, stratégie claire.</p>
<p>Julien et Marchesnay (1996)</p>	<p>Le pic : pérennité, indépendance et croissance réactive : il cherche la stabilité et l'indépendance de son capital, la croissance est secondaire, c'est un « risk averse »</p> <p>Le cap : la croissance est essentielle, l'indépendance est reléguée en second lieu, c'est un « risk taker »</p>
	<p>Le bûcheron : le temps est une ressource très précieuse pour lui. Il est ambitieux et possède de bonnes capacités de travail. Ainsi, il réalise souvent une quantité de travail supérieure à la moyenne</p> <p>Le papillon : c'est un type sociable qui compte beaucoup de relations. Il aime s'impliquer intensément mais cela ne dure pas longtemps. C'est un type qui aime beaucoup le changement.</p> <p>Le sportif : il aime le loisir, le divertissement, la fête, le jeu. Il mène une vie sociale active. Il regarde la pratique d'au moins un sport comme une activité vitale pour lui. Celui auquel il accorde le plus de temps variera au cours des années. Cela sera</p>

Fillion (2000)

aussi lié à l'évolution de son système de relations.

Le bricoleur : il consacre toute son énergie et tous ses temps libres à son entreprise. Il a un autre emploi, officiel celui-là, mais il ne le conserve que par besoin de sécurité et parce qu'il contribue à lui permettre de mieux supporter son entreprise.

Le converti : il a trouvé «l'affaire». Par conséquent,

tout dans sa vie découle de cette découverte fondamentale. La plupart du temps, cela représente le début d'une nouvelle carrière pour lui. Cela faisait des années qu'il recherchait quelque chose, ce quelque chose qui lui permettrait de vraiment se réaliser, d'utiliser son potentiel dans un sens vraiment positif. Il l'a finalement trouvé. C'est maintenant l'obsession.

Le missionnaire : la plupart du temps, il a lancé son entreprise lui-même, sinon il l'a transformée

substantiellement. Il connaît très bien son produit ainsi que son marché. Il est dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère. D'une certaine façon, on peut dire qu'il est un converti qui a acquis un certain degré de maturité. Cependant, il est moins impliqué émotionnellement que le converti. Il a

	réussi à couper assez tôt le cordon ombilical qui le reliait à son entreprise et voit davantage les choses dans leur ensemble.
--	--

Source : (Ben, hamadi, Z .2012. p4.)

De même dans l'approche privilégiant les buts du dirigeant, on remarque que les profils de dirigeants sont déterminés par des facteurs de natures diverses. Ainsi **M. Marchesnay** en distingue quatre:

- Les traits psychologiques des dirigeants au travers desquels est mise-en Valeur leur personnalité,
- Les attitudes et les comportements qui permettent d'évaluer le mode de Conduite dans les activités liées à la gestion de l'entreprise ou de celles qui ont trait à la prise de décision,
- Les variables démographiques.
- Les buts des dirigeants qui peuvent être la croissance, la pérennisation ou l'indépendance de l'entreprise, ce qui permet de distinguer l'existence de deux profils de dirigeants. (Michel, M.et autres. 2011. p65.)

-6- les rôles d'un dirigeant :

Vers la fin des années (1960), **Henry Mintzberg**, diplômé du MIT, se livre à l'étude minutieuse de cinq managers en exercice afin de déterminer en quoi consistait concrètement leur activité. Sur la base de ses observations, il constate qu'ils remplissent dix rôles (ou catégories de comportements) aussi distincts qu'étroitement liés. Comme le montre le document 1.1, ces dix rôles peuvent être regroupés selon qu'ils concernent les relations interpersonnelles, le traitement d'information ou la prise de décision. (Stephen, R.et autres.2008.p32.)

-6-1- Rôles interpersonnels

Tous les dirigeants sont tenus de remplir certains devoirs d'ordre protocolaire et symbolique. Ainsi, quand un président d'université procède à la remise des diplômes ou qu'un directeur d'usine fait visiter son établissement à un groupe de lycéens, il endosse un rôle de symbole. Les managers jouent tous également un rôle de leader, qui consiste à embaucher, former, motiver et discipliner les employés. Pour finir, la catégorie des rôles interpersonnels comprend aussi celui d'agent de liaison. **Mintzberg** le présente comme une activité visant à nouer des contacts avec des individus ou des groupes susceptibles de fournir des informations au manager, qu'ils appartiennent ou non à l'organisation. Lorsque le directeur des ventes obtient des renseignements auprès du directeur du contrôle qualité de sa propre entreprise. Il établit une liaison interne. Lorsque ce même directeur des ventes communique avec d'autres directeurs des ventes par le biais d'une association professionnelle, il exploite une liaison externe.

-6-2- Rôles informationnels

A un degré ou à un autre, tous les dirigeants recueillent des informations auprès d'organisations et d'institutions extérieures. Ils les obtiennent généralement en consultant des magazines ou en discutant avec d'autres personnes, et découvrent de la sorte l'évolution des goûts du public, ce que préparent les concurrents, et ainsi de suite. **Mintzberg** parle à cet égard d'un rôle d'observateur. Les managers font également office d'intermédiaires : ils se chargent de transmettre les informations aux membres de l'organisation, et jouent alors un rôle de diffuseur. Ils endossent enfin un rôle de porte-parole, qui consiste à représenter l'organisation à l'extérieur.

Document -03- les rôles du manager selon Mintzberg

Rôle	Description
Rôles interpersonnels	
Symbole	Représentation symbolique ; obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.

Leader	Représentation symbolique ; obligation d’accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.
Agent de liaison	Entretient le réseau des contacts externes susceptibles de procurer certains services et renseignements utiles.
Rôles informationnels	
Observateur	Reçoit un large éventail d’information ; point de convergence des données internes concernant l’organisation.
Diffuseur	Transmet aux membres de l’organisation les informations reçues de l’extérieur ou qui lui sont confiées par d’autres employés.
Porte-parole	Transmet à l’extérieur des informations relatives aux plans, aux politiques, aux actions et aux résultats de l’organisation ; fait office d’expert sur l’activité de l’organisation.
Rôles décisionnels	
Entrepreneur	Recherche des opportunités au sein de l’organisation ainsi que dans son environnement, et lance des projets pour introduire des changements.
Régulateur	Met en œuvre les actions de correction lorsque l’organisation fait face à des perturbations majeures et inattendues.
Réparateur de ressources	Prend ou approuve les décisions importantes concernant l’organisation et

	l'affectation de ressources de toutes natures.
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des grandes négociations.

Source: (Stephen, R.et autres.Ibid.P33.)

-6-3- Rôles décisionnels

En dernier lieu, **Mintzberg** a identifié quatre rôles qui se rapportent à la prise de décision. Dans son rôle d'entrepreneur, le manager lance et supervise de nouveaux projets visant à améliorer les performances de l'organisation. En tant que régulateur, il met en œuvre des actions correctives répondant à des problèmes imprévus. Répartiteur de ressources, il se charge d'affecter les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation. Enfin, dans son rôle de négociateur, il débat et traite avec les autres unités afin de défendre les intérêts de la sienne.

-7- Les buts des dirigeants de PME :

L'étude des buts des dirigeants est indispensable car ils conditionnent les choix stratégiques. Ils permettent d'apprécier l'efficacité du dirigeant et de son entreprise, en particulier lorsqu'ils sont formulés sous un angle économique. Les buts sont largement influencés par le profil du dirigeant. L'analyse des buts peut se réaliser à partir des logiques d'action des dirigeants. On a coutume de distinguer la logique d'action entrepreneuriale, axée en priorité sur le développement d'une activité (l'entreprise est avant tout un acte d'entreprendre), et la logique d'action patrimoniale, axée sur la constitution, le maintien et le développement d'un ensemble de biens, personnels ou familiaux (l'entreprise est avant tout une institution dont on a la propriété).

Pour repérer quelle logique d'action guide le chef d'entreprise, il faut considérer qu'il cherche à satisfaire un « panier d'aspirations » stratégiques, entre lesquelles il établit une hiérarchie. Les recherches en entrepreneuriat retiennent trois aspirations majeures :

- L'aspiration à la croissance peut être interprétée de différentes façons : la croissance de l'entreprise, pour atteindre et dépasser « une taille critique », connotée à l'idée de recherche du « pouvoir », de la « puissance ». Elle risque de ne pas être compatible avec

le besoin d'autonomie. C'est pourquoi la croissance peut également être entendue comme la recherche d'activités (le plus souvent innovante), en phase de croissance exponentielle, généralement sur des marchés fortement segmentés, exigeant un métier et/ou une mission spécifiques. Dans ce cas on trouve un refus de dépasser une certaine taille au-delà de laquelle le propriétaire dirigeant perdra le contrôle de son affaire.

- L'aspiration à l'indépendance se réfère au capital propre, base du capital détenu par le, ou les propriétaires de l'entreprise. La plus part des PME familiales sont attentives à mainmise sur le capital dans leur gri on, quitte à créer une HOLDING. Il se peut alors que cette mainmise sur le capital par les descendants limite considérablement la marge de manœuvres, l'autonomie de l'héritier en poste.
- L'aspiration à l'autonomie correspond à la latitude décisionnelle du chef d'entreprise. On sait que le désir d'être « son propre maitre » est prégnant chez l'entrepreneur, en liaison, notamment, avec un fort besoin d'accomplissement. Il peut alors accepter, voire rechercher, des capitaux « étrangers », pour autant qu'on lui laisse carte blanche, à charge de distribuer des dividendes et des intérêts. L'exemple le plus connu, sinon le plus usité, est celui du **CAPITAL-RISQUE**.
- L'aspiration à la pérennisation de l'entreprise met l'accent sur la longévité de l'affaire. Nombre d'entreprise familiales sur vivent sur plusieurs générations. Il s'agit alors de constituer un patrimoine, une affaire solide « qui ira aux enfants ». peut également entrer en ligne de compte le souci de revendre l'affaire au moment de la retraite, qui ait donc une valeur de cession importante, notamment en termes d'actifs corporels tangibles, tels que les terrains, les immeubles et installations diverses. (**Michel, M.et autres. Ibid.**)

-8- les compétences d'un dirigeant

Une autre manière d'envisager le travail d'un dirigeant consiste à examiner les compétences ou les aptitudes qu'il doit posséder pour atteindre ses buts. **Robert Katz** les a regroupées en trois catégories essentielles : compétence technique, compétence humaines et compétence conceptuelles. (**Stephen, R.et autres.2008.p38.**)

-8-1- Compétences techniques

Capacité à appliquer un savoir spécialisé ou une expertise particulière.

Les compétences techniques désignent la capacité à appliquer un savoir spécialisé ou une expertise particulière. Lorsqu'on songe aux aptitudes d'un ingénieur civil ou d'un chirurgien-dentiste, on se concentre typiquement sur ses compétences techniques. Au terme d'une formation universitaire approfondie, il a en effet acquis les connaissances et les pratiques propres à son métier. Bien sûr, ces professions libérales n'ont pas le monopole des compétences technique, et celles-ci n'ont pas forcément. Tous les emplois exigent une expertise spécifique, et de nombreuses personnes développent leurs compétences techniques sur le tas.

-8-2- Compétences humaines

Capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui et de le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe.

Les compétences humaines englobent la capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui et de la motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe. de nombreuses personnes s'avèrent techniquement irréprochables, mais incompétences sur la plan relationnel. Elles ne savent pas écouter les autres, sont incapable de comprendre leurs besoins, ou éprouvent des difficultés à gérer les conflits. Etant donné que managers comptent sur d'autres personnes pour obtenir des résultats, ces compétences leur permettent de communiquer, d'encourager et de déléguer.

-8-3- Compétences conceptuelles

Capacité mentale d'analyser et de diagnostiquer les situations complexes.

Les dirigeants doivent avoir la capacité mentale d'analyser et de diagnostiquer les situations les plus complexes. Ces tâches exigent des compétences conceptuelles. Pour prendre des décisions, il faut par exemple que les dirigeants sachent identifier les problèmes, élaborer des solutions alternatives, évaluer chacune d'elles, et choisir enfin la meilleure possible. Les dirigeants peuvent être compétents aux niveaux techniques et relationnels, mais se retrouver néanmoins en position d'échec du fait d'une incapacité à traiter et à interpréter rationnellement les informations.

-9- Les analyse de comportement :

Il est admis que le développement de l'entreprise d'une façon globale, de la PME d'une façon particulière, dépend de son environnement macro et méso économique, mais également de ses ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) de sa capacité technologique et de ses capacités organisationnelles et managériales.

A côté de l'approche économique va se développer une approche qualitative au départ d'autres sciences humaines, centrée sur l'analyse du comportement humain.

-9-1- L'analyse des caractéristiques

De nombreux chercheurs ont tenté d'identifier les caractéristiques distinguant les entrepreneurs des autres agents économiques. Est un pionnier du domaine. Ses travaux tendent à démontrer que la caractéristique principale du comportement entrepreneurial réside dans le besoin de réalisation, c'est-à-dire un besoin d'exceller et de réaliser un certain but. Une personne dotée d'un important besoin de réalisation est sensée rechercher des situations de défi dans lesquelles elle peut prendre des responsabilités en vue de trouver une solution a un problème. Cet auteur a également tenté de montrer que le développement économique d'une société est en partie explicable par l'existence ou non d'un besoin de réalisation.

A la suite de ces travaux, **HULL** et **AI**, ont toutefois estimé que ce besoin de réalisation n'explique pas la création d'entreprise. Comme le font remarquer **CHELL** et **AI**, ainsi que **FILION**, la façon dont un individu exprime son besoin de réalisation est tributaire des valeurs prédominantes au sein d'une société donnée. En fonction des valeurs sociales en vigueur à une époque, ce besoin de réalisation se traduit par la recherche d'un emploi au sein d'une administration public, d'une fonction importante au sein d'un parti ou d'une institution religieuse ou encore par la création d'une entreprise. Cette constatation n'est pas sans rappeler la théorie de **BAUMOL**.

De nombreuse recherche ont également été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques calculé de même, **MEREDITH** et **AI**, estiment que les entrepreneurs évitent les situations peut risquer, car elles ne contiennent guère de défis, mais écartent également les opérations à haut risque car ils souhaitent réussir à tout prix.

Durant les années 80, on cherche à déterminer de manière exhaustive les caractéristiques du modèle type de l'entrepreneur. Dans un article retraçant notamment l'historique de la discipline

de l'entrepreneuriat, **FILION** a synthétisé les caractéristiques le plus souvent attribuées par les spécialistes du comportement aux entrepreneurs. (**Robert, W. Op.cit. P46.**)

Tableau n04 : caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement :

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalisé
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance a l'ambiguïté et a l'incertitude
Energiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillard	Argent comme mesure de performance

Source :(Wtterwulghe. p47)

FILION estime qu' « à ce jour, on n'a pas encore établie un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur »

Cette constatation est notamment explicable par le fait que pour certains auteurs ; l'entrepreneur est assimilé au propriétaire-dirigeant, pour d'autres, à l'innovateur et pour d'autre encore, au créateur d'entreprise. Dans sa théorie de l'entrepreneur, **CASSON** dresse un inventaire des qualités personnelles cruciales, selon lui, pour le succès d'un entrepreneur, à savoir :

La connaissance de soi

L'imagination

Le réalisme et le sens pratique

La capacité de recherche

La capacité d'analyse

L'aptitude à prévoir

L'aptitude à estimer

L'aptitude à communiquer

L'auteur est néanmoins conscient de la difficulté de trouver l'ensemble de ces qualités réunis en une seule et même personne. Il souligne aussi le fait que certaines qualités sont entièrement innées, d'autre susceptible d'apprentissage et d'amélioration. Nous retrouvons ainsi chez lui, ce dilemme entre l'acquis et l'inné. Cette énumération est certes intéressante de point de vue descriptif de l'ensemble des attitudes que l'on retrouve à des degrés divers chez les entrepreneurs, mais cela confirme implicitement qu'il 'n'existe pas un modèle type de l'entrepreneur universel. Pour **CASSON**, cette diversité d'aptitude suggère que l'entrepreneur est plus un généraliste qu'un spécialiste. Il importe plus pour un entrepreneur d'être doté d'une bonne moyenne de chacun de ces qualités, plutôt que bien doté de certaines d'entre elles et totalement dépourvu des autre.

GASSE résume ces divers traits de caractère et qualité de l'entrepreneur à six principales caractéristiques entrepreneurial : **l'entrepreneur-type** a un besoin de réalisation personnelle ; il fait preuve de créativité et d'initiative ; il a confiance en lui ; il veut être autonome et indépendant ; il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation. (**Ibid. P48.**)

BROOM et **LONGENECKER** se fondent sur les principales caractéristiques ou qualification personnelles requises d'un chef d'entreprise pour dégager le type entrepreneurial, par opposition au type managérial. Selon eux, outre l'intelligence, le jugement, l'honnêteté, l'agressivité, la maturité, le leadership et la capacité à communiquer, caractéristique nécessaires chez l'entrepreneur comme chez le manager, le premier doit en plus faire preuve :

- D'un insatiable besoin d'accomplissement : l'entrepreneur possède en lui une force innée qui le pousse sans cesse à entreprendre et à réussir ;

- D'un empressement à découvrir les nouveaux défis : l'entrepreneur est généralement intellectuellement curieux, très intuitif et suffisamment courageux pour avoir le goût du risque et chercher activement toutes les opportunités possibles ;
- D'une capacité à accepter l'inhabituel : l'entrepreneur, continuellement confronté avec des problèmes nouveaux et inhabituels, doit être capable de les traiter avec succès ;
- D'un enthousiasme obstiné : l'entrepreneur, lorsqu'il a choisi une ligne de conduite ou pris une décision, se bat jusqu'au bout, non seulement avec obstination, mais aussi avec enthousiasme, et ferveur ;
- D'un sens des responsabilités : l'entrepreneur a le sens de son devoir envers la communauté, qu'il perçoit moins comme un fardeau que comme participation volontaire à la construction d'un mieux-être général. Gallimard, Flammarion. 2020. 14/08/2020, 14h08)

Il est évident que chez l'entrepreneur PME on retrouve à des degrés divers, plusieurs des traits évoqués par ces diverses études. Il n'existe pas un type universel d'entrepreneur de PME. Néanmoins, on constate à l'expérience, sans pouvoir le démontrer de manière exhaustive, qu'un trait dominant de l'entrepreneur PME qui réussit, est avant tout, comme le notent **BROOM** et **LONGENECKER**, la force de caractère qui lui permet de compenser ses erreurs et ses lacunes. En ce sens, il y a peut-être un trait universel permettant de distinguer l'entrepreneur PME du gestionnaire de PME, à savoir sa motivation.

Au terme d'une analyse d'une soixantaine de définitions, **FILLON** estime pouvoir définir l'entrepreneur de la manière suivante : « un entrepreneur est une personne caractérisé par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de saisir des occasions d'affaire. Aussi longtemps qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial ». Pour cette auteur, cette définition peut se résumer ainsi : « un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions ». (**Iskander, Z. 2013.p67.**)

-9-2- L'analyse des motivations des dirigeants :

Faire preuve d'un esprit d'entreprise et réunir un certain nombre de caractéristiques entrepreneuriales ne suffit pas à expliquer l'esprit de création et d'entreprise. Le passage à l'action implique une motivation.

Devenir le chef d'une entreprise rentable est certes la garantie d'un revenu intéressant d'un statut sociale enviable et de l'estime des autres, mais pour plusieurs auteurs ce n'est pas la motivation première de dirigeant. La réalisation personnelle leur paraît plus déterminante. **McClelland** est le premier à mettre en évidence l'importance de besoin de réalisation personnelle de l'entrepreneur.

LAUFER dans une étude réalisée auprès de dirigeants français créateurs d'entreprise, retient en définitive trois (03) motivations principales : Le désir d'autonomie, le désir de statut, et le pouvoir, ainsi que le désir de réalisation individuelle.

Nous avons déjà vu combien le désir d'autonomie ou d'indépendance était important chez les dirigeants parce qu'il a généralement des difficultés à se soumettre à une autorité, parce qu'il ne veut pas se laisser dominer par les autres et refuse de subir les événements, et longtemps rester seul maître à bord. Le désir de statut et de pouvoir est un aspect important de la motivation de dirigeant, il répond à un double besoin : le besoin de dominer, pour ne pas se laisser dominer et le besoin de prestige, de considération personnelle et de reconnaissance d'autrui. Le désir de réalisation individuelle ou d'accomplissement est l'élément le plus motivant de la démarche entrepreneuriale. Il se traduit par l'envie d'agir sur les choses, le besoin de rechercher les défis, la volonté de vaincre les obstacles, le plaisir de résoudre des problèmes complexes, l'envie de ne pas ménager ces efforts. (**J, C, Laufer. 1975. p33.**)

À côté des motivations décrites par **LAUFER**, il existe certainement une multitude d'autres. On peut citer par exemple la volonté d'assurer une revenue, ou un emploi, pour sa famille. Il ressort toutefois de nombreuses études que la motivation financière n'est pas une préoccupation fondamentale. Le dirigeant de PME comme la souligner déjà le rapport **BOLTON**, les satisfactions psychologiques à être son propre patron semble plus motivants que l'argent ou l'opportunité de gains financiers importants. L'argent ne semble pas

être le souci majeur, excepté peut-être comme étalon du succès personnel et social. Le profil peut toutefois être considéré comme une contrainte. En effet le dirigeant doit veiller à couvrir

ses couts ainsi qu'à générer suffisamment d'argent que pour faire face à la croissance et a de nouveaux investissements.

Pour **P.A.JULIEN** et **MARCSHESNAY**, les motifs « sont souvent implicite, complexe et complémentaires ». Chaque dirigeant obier a des motivations diverses et conduit son entreprise en fonction de celle-ci. Du point du vue micro-économique, la performance ne peut s'apprécier qu'en fonction de leur de ces objectifs. Si le dirigeant décide de ce consacré à la création ou à la direction d'une PME, la performance de celle-ci dépendra bien entendu de la fonction d'utilité de ce dernier. Le caractère inquantifiable de certaines composantes de cette fonction rend le calcul de performance extrêmement difficile. (**P, A, Julien .et autres.1996.p122.**)

On peut distinguer plusieurs facteurs incubateurs du comportement entrepreneurial chez un individu : l'environnement socioculturel, du contexte familial, l'expérience ou le milieu professionnel et les systèmes scolaire.

L'environnement socioculturel semble jouer un rôle important dans la motivation à devenir dirigeant. Le système de valeurs véhiculées par la société, les relations sociales, les croyances religieuses, l'évolution politique, la législation en vigueur ... sont autant de facteur qui conditionne la démarche entrepreneurial. C'est d'ailleurs cette influence du milieu socioculturelle qui fournis une explication au fait que certains groupe ethnique ce révèle plus entrepreneur que d'autre, ainsi qu'au fait que l'entrepreneuriat apparait souvent comme un phénomène régionale. (**L, J, Fillon.Op.cit.1996.p138.**)

L'influence de la religion, par exemple permet d'expliquer le comportement plus ou moins entrepreneurial de la population de certain pays. Le catholicisme tend à prôner l'appartenance à une institution, soit un certain conformisme tandis que le protestantisme ce concentre d'avantage sur l'individu qui dans sa pratique de la religion. Ne recourt pas à une intermédiation institutionnelle. (**M, Casson. Op.cit.**)

De même certain crainte religieuse telles que ; l'interdit prêt à intérêt dans certains milieux islamique, limite également l'entreprenariat.

SHAPERO a également montré que l'entrepreneur-dirigeant peut être une personne déplacé tel qu'un immigré. Le marché, au sens large de terme, leur permet en effet fréquemment de s'intégrer aux seins de pays d'accueil.

Le contexte familiale peut aussi ce révéler un élément motivant. Beaucoup de dirigeant ont un membre de leur famille, souvent le père qui exerce ou à exercer une profession indépendante.

Ils ont grandi dans un milieu familial où il est souvent question d'entreprise et d'entrepreneur. Il peut également s'agir d'amies. On peut affirmer que la valeur d'exemple a une influence favorable sur le développement d'entrepreneurship.

Toutefois la famille et l'entourage ne semble pas seulement intervenir à titre d'exemple dans le développement de caractère entrepreneurial. En s'inspirant d'une notion freudienne de développement de la personnalité **KETS DE VRIES** a voulu montrer que les dirigeants sont des personnes déviantes ou marginales incapable d'accepter l'autorité d'autrui ou de s'adapter à une organisation. Suite à un processus de socialisation peut réussir dans leur petite enfance, ce qui aurait tendance à créer leur propre environnement. (**Robert, W. Op.cit. P52.**)

Cette théorie est toutefois faite l'objet de multiple critique. « Après avoir connu des heures de gloire, l'école de pensée des traits de personnalité tend maintenant à disparaître » (**L, J, Fillion, Op.cit. P138.**)

Certaines études ont montré que fréquemment les entrepreneurs créent leur propre entreprise afin d'échapper à leur milieu de travail.

Déterminante dans le choix de devenir entrepreneur. Un sentiment de faible responsabilité, un manque de pouvoir, un désaccord avec la politique de l'entreprise, un licenciement ou une absence de promotion semblent être des raisons amenant l'individu à envisager la carrière d'entrepreneur.

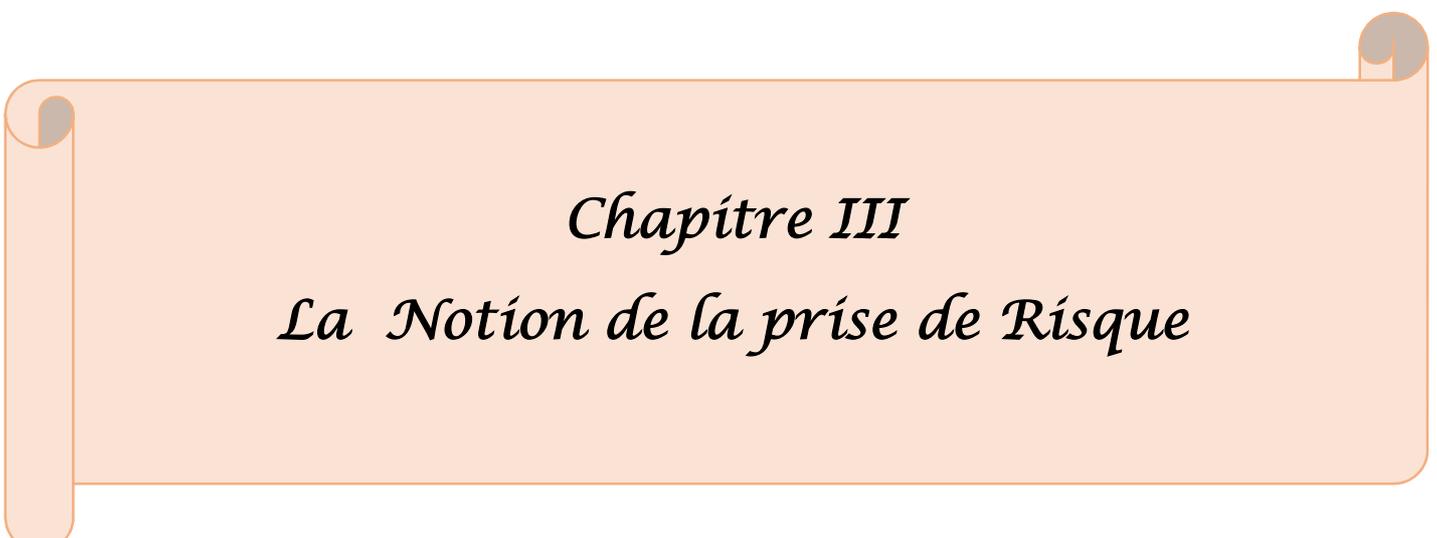
Le système scolaire peut également aider à créer et à développer des caractéristiques entrepreneuriales potentielles chez les jeunes étudiants, en présentant l'entrepreneurship comme une possibilité de carrière, ou en proposant des modèles à imiter et en donnant les connaissances requises au démarrage d'une société. Cela est d'autre plus vrai que, comme nous l'avons vu, de nombreuses caractéristiques entrepreneuriales ne sont pas nécessairement innées mais peuvent être acquises.

Il existe bien d'autres éléments susceptibles d'influencer positivement ou négativement l'entrepreneuriat. Ainsi, une intervention étatique trop importante, une administration trop lourde, une fiscalité étouffante ou une législation trop compliquée peuvent limiter l'entrepreneuriat. Il va de soi que la situation économique stimulera ou, au contraire, freinera l'émergence d'entrepreneurs. Ainsi, la création d'une entreprise peut constituer une alternative au chômage. (**Robert, W. Op.cit. P53**)

Résumé

L'entrepreneur- dirigeant de la PME demeure la clef de voûte de tout système organisationnel dans le fonctionnement et l'organisation de la PME. Il est avant tout celui qui imagine, planifie, développe et réalise sa vision. Ainsi, de par son importance et son poids, la PME est présentée souvent comme un centre de décision autonome dont le dirigeant joue un rôle crucial dans le processus de décision.

Le phénomène de la PME suscite aujourd'hui beaucoup d'intérêt de la part des pays et des gouvernements, mais aussi de la part des chercheurs. Elle affirme de plus en plus sa présence dans les tissus économiques et joue un rôle important dans le développement et dans la croissance d'une région ou d'un pays. La PME demeure un concept flou dont les définitions varient et représentent des caractéristiques contraires à celles des entreprises de grande dimension.



Chapitre III
La Notion de la prise de Risque

Préambule

Le risque en sciences sociales est en général porté par deux grandes visions, à savoir l'objectivisme et le subjectivisme. Selon **Kermisch** (2010), la conception objectiviste considère le risque comme une «essence», qui renvoie à un mode de représentation des événements explicitement fondé sur le calcul probabiliste. Elle implique une conception réifiée du risque, considéré comme une propriété de la technologie ou de l'activité dangereuse et extérieure à tout sujet percevant.

la prise du risque se résume «à expliquer pourquoi les gens se concentrent sur certains types de risques plutôt que d'autres, et pourquoi ils ne perçoivent pas les mêmes risques de façon similaire.» Plusieurs disciplines ont adopté cette perspective, notamment la sociologie et l'entrepreneuriat.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord élucider la notion de risque en questionnant l'origine du mot, son étymologie et ses différentes acceptions Prendre un risque paraît une expérience commune et partagée. .

-1- Historique et étymologie du risque

- **Historiquement**, les mathématiciens furent les premiers à employer le mot risque dans un sens abstrait totalement dégagé de connotations négatives. Selon **Cleary** et **Malleret** (2006), l'origine du risque semble toutefois obscure. Mais, selon **Pradier** (2006), de tous ces sens auxquels on se réfère au sujet de son origine, il en ressort deux notions récurrentes, à savoir une thèse moderniste et un roman nautique.

Selon la thèse moderniste, le concept de risque apparaît au début de l'époque moderne «pour indiquer une situation problématique qui ne peut être décrite avec une précision suffisante par le vocabulaire existant». **Pradier** (2006a), attribue cette définition au sociologue **Luhmann**. Selon ce dernier, l'apparition du terme «risque» serait le résultat d'un aspect du développement du capitalisme et de la constitution de la classe bourgeoise. (**Pradier. 2006. p16**).

- **Étymologiquement**, Le terme « risque » se rapporte étymologiquement à deux notions. La première vient du latin « resecare » qui signifie « recouper », « séparer ». Le risque, c'est ce qui tranche, c'est ce qui coupe en cas d'échec, en cas d'erreur. Mais prendre des risques c'est aussi se couper, se séparer du connu, du cadre de sécurité dans lequel nous vivons, en se confrontant à un univers inconnu. La seconde étymologie nous vient du grec '**rhizhikhon**', de'

rhiza 'signifiant « racine ».celle-ci rattache le risque à l'origine et dans une certaine mesure au spéculaire. En s'exposant au risque, le sujet interpelle ses propres ressources, ses capacités physiques et psychiques à affronter le danger encouru. La prise de risque selon ces deux étymologies renvoie la nécessité de s'extraire d'un environnement rassurant, protecteur pour affronter délibérément un monde qui ne l'est pas, avec pour objectifs de tester ses capacités (Michel, P.et autres. 2006. p288.)

-2- Définition de risque :

En définitive, si l'on veut être plus précis dans la définition, on dira qu'un risque est une situation ou un ensemble d'événements simultanés ou consécutifs, dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui les subit (Hillson et Murray-Webster, 2005). (Christophe, S. 2008. P213.)

- **Management** : «La menace qu' 'un évènement une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur.» (Moreau. 2002. P03.)
- **Audit** : «Le risque est une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit». (Barthélémy. 2004. p11.)
- **Psychologie** : «Le risque est par nature subjectif et représente un mélange de science et de facteurs psychologiques, sociaux, culturels, et politiques importants». (Chauvin.et autres. 2006. p65.)

-2-1- définition de la prise de risque chez l'entrepreneur :

- **Cantillon (1734)** : Celui qui a la capacité de prendre le risque de créer son propre emploi; c'est aussi la capacité d'un individu de prendre des risques dans un environnement incertain.
- **Turgot (1769)** : L'individu qui combine la prise de risque, la créativité et/ou l'innovation et une gestion saine, dans une organisation nouvelle ou existante.

- **Smith (1776)** : C'est l'individu capable de se prendre en main et de prendre des risques, assurant ainsi la mise en œuvre des projets : cela inclut la capacité de produire des biens et de créer de la valeur, qui en retour influence l'entrepreneur.
- **Say (1841)** : Celui qui supporte tous les risques pouvant freiner le processus de création.
- **Ricardo (1815)** : C'est celui qui accepte et supporte le risque du fait qu'il est propriétaire du capital.
- **Knight (1921)** : Capacité de l'individu à gérer l'incertitude et le risque. (**Julien et autres.2010. p14.**)

-3- comment gérer les risques :

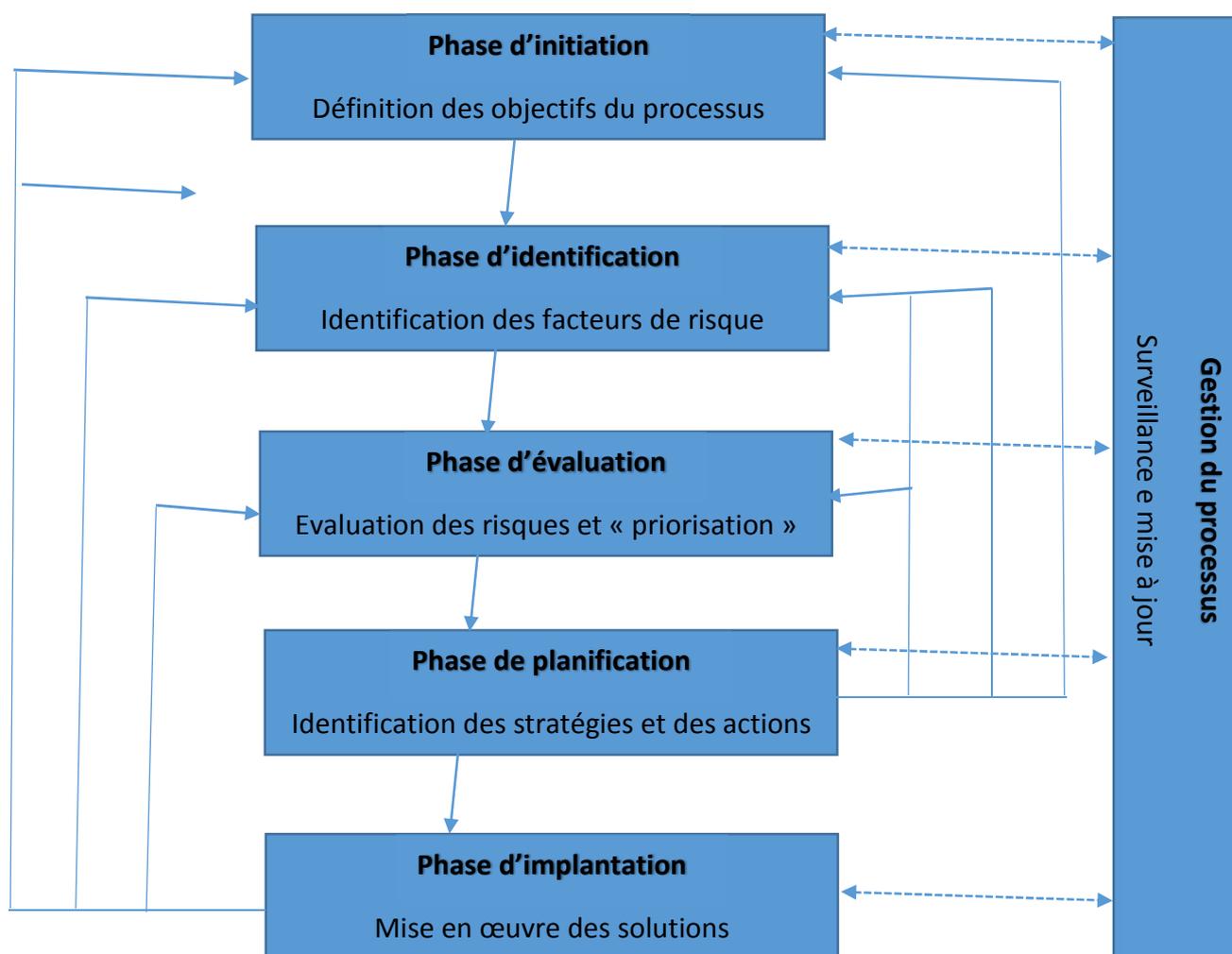
Les risques d'une entreprise ou de ses projets sont dus à plusieurs facteurs. Pour pouvoir gérer les risques, il faut pouvoir identifier la ou les causes ainsi que la ou les incidences sur l'organisation ou le projet. Une bonne gestion des risques consiste à contrôler les causes et réduire l'ampleur des répercussions. **Hillson et Murray-Webster (2005)** ont ainsi mis au point un processus de gestion des risques qui, malgré le nombre d'étapes qu'il compte peut convenir aux entreprises de toutes tailles. Ce processus, présenté à la figure 12.1, a l'avantage de rendre systématique la gestion des risques dans une entreprise ce qui peut accroître ses effets bénéfiques sur cette dernière.

Ce processus de gestion des risques est composé de plusieurs phases que **Hillson et Murray-Webster (2005)** décrivent comme suit.

- **Initiation** on définit les objectifs que veut atteindre l'entreprise par le processus de gestion des risques ainsi que les ressources qui seront allouées à celui-ci ; cette étape permettra notamment de définir le niveau de détail qui sera utilisé pour l'identification des facteurs de risque. Plus le niveau de détail sera élevé, plus le processus ne sera long et coûteux. C'est le problème auquel doivent faire face les entrepreneurs réfractaires au risque.
- **Identification** on identifie l'ensemble des actions, situations, décisions ou activités susceptibles de compromettre le succès du projet ou de l'entreprise, en faisant appel, notamment, à des guides d'entrevue, à des analyses de données historiques, à des groupes de discussion, à des liste de contrôle, etc. ; à cette étape, on doit s'assurer de

dresser un inventaire complet de l'ensemble des risques et ne pas se concentrer uniquement sur les situations que l'entreprise a déjà vécues par le passé.

- **Evaluation** on mesure les « conséquences » possibles ou la répercussion des différents risques identifiés à l'étape précédente, ainsi que les probabilités de réalisation ; cette étape permettra notamment de définir les priorités en matière de surveillance.
- **Planification** on identifie les actions ou stratégiques appropriées, faisables et efficaces pour réduire les conséquences néfastes des risques.
- **Implantation** on entreprend les différentes actions retenues
- Enfin, pour assurer l'efficacité du processus, on notera des boucles de rétroaction à chaque étape ou une modification ou un ajout d'information est réalisé. (**Christophe, S.2008. P 214-215**)

Figure -01- Le processus de gestion des risques selon Hillson et Murray-Webster

Source : (Christophe, S. 2008. P215.)

La phase d'identification des risques est la clé du processus et exige la disponibilité de certaines ressources. Cette étape est cependant difficile étant donné, notamment, l'absence de modèle uniforme ou de typologie unique permettant de reconnaître tous les risques présents dans différentes situations. On pourrait, par exemple, vouloir assurer le succès d'un projet d'innovation, maximiser le rendement d'une activité d'exportation ou simplement réduire le risque intrinsèque d'une entreprise. Certains facteurs de risque seront présents dans un contexte et pas dans un autre. Ainsi les habiletés linguistiques dans une langue particulière pourraient être un facteur de risque pour une entreprise voulant exporter, et n'avoir aucune importance

pour une PME locale. De même, l'absence de personnel spécialisé en R-D pourrait s'avérer critique dans un contexte d'innovation et insignifiante dans un autre contexte. Il est donc important de disposer d'une grille de lecture adaptée au contexte du projet ou de l'entreprise à évaluer pour s'assurer que les principaux facteurs de risque auront été identifiés. Aussi faut-il connaître les situations qui peuvent compromettre le succès de l'entreprise ou de ses projets.

Mentionnons d'abord qu'il existe des risques extérieurs à l'organisation, soit ceux qui viennent de son environnement externe et qui ne peuvent être ni totalement contrôlés, ni entièrement éliminés par ses décisions ou par ses actions. Ces risques peuvent affecter l'économie en général. Un secteur particulier ou même une localité. On notera par exemple un changement de réglementation imposé par un gouvernement, une hausse du prix du baril de pétrole, ou même un attentat terroriste commis contre un pays leader sur le plan économique ! On trouve également les risques endogènes, qui relèvent de l'entreprise et de ses choix tactiques et stratégiques :

- Le manque de formation du personnel de production,
- L'absence d'activités de veille commerciale,
- L'utilisation restreinte d'outils de gestion informatisés,
- le manque de diversité de la clientèle,
- l'absence d'activités d'amélioration continue relèvent tous des décisions de l'organisation et constituent des facteurs de risque endogènes que l'entreprise peut gérer.

Ajoutons qu'il existe aussi des risques que l'on pourrait qualifier d'habituels et qui font partie du cours normal des activités de l'entreprise ; et des risques « nouveaux », qui sont notamment associés aux activités d'innovation ou aux nouvelles tendances nées des enjeux de la nouvelle économie et qui peuvent être critiques parce que l'entreprise n'en a aucune expérience. On pourrait considérer comme un risque habituel la possibilité qu'un fournisseur livre ses marchandises en retard, et comme un risque nouveau l'implantation d'un nouveau système de gestion intégrée ces risques ne font pas l'objet de la même évolution ni de la même surveillance.

Après avoir identifié les causes ou les risques, il faut mesurer leur incidence sur l'organisation. C'est en considérant l'ampleur de leur incidence. De même que leur probabilité d'occurrence ou de réalisations, qu'il sera ensuite possible de définir un plan d'action et les priorités.

Pour illustrer ce processus, nous nous inspirerons d'un modèle de gestion des risques bâti pour des PME manufacturières. (Christophe, S. 2008. p 216-217)

-4- Comment évaluer un risque ?

Dans certains secteurs économiques on a des méthodes assurées, ***scientifiques*** pour calculer les risques, les mathématiques financières donnent des outils précis d'analyse des systèmes de risques. Prenons le choix d'un investissement ; il est nécessaire :

- De bien critiquer les éléments chiffrés sur lesquels le calcul s'appuie,
- De saisir les réactions des partenaires et des adversaires qui risquent de faire les mêmes projets d'investissement (ce qui suppose un bon service de renseignement)

Mettre toutes les chances de son côté n'est pas toujours facile, le marché peut s'effondrer, le produit n'être pas de bonne qualité ; personne n'est à l'abri du hasard, quelles que soient les précautions prises.

Pour évaluer un risque, ou inédit, il est impossible de faire des évaluations par construction : mais il faudrait analyser les attitudes de refus, la volonté de ne pas accepter ce qui peut advenir (il y a des barrières idéologiques : « ceci ne peut être, ceci ne pourra être », qui sont peu « raisonnables »). Les coutumes de pensée sont dangereuses, elles conduisent à des cécités volontaires : or l'émergence d'un risque non encore connu, l'expérience le montre, est un moment capital, car c'est là qu'il est possible de faire le bon raisonnement.

Il existe une logique d'évaluation des risques : mais on doit l'appliquer à chaque risque, ou système de risques, quand on veut éclairer « raisonnablement » le décideur et éviter toute manipulation (ce qui est dangereux, c'est de prendre des décisions à contre temps, sous la pression de l'opinion ou d'intérêts particuliers, à partir de mauvaises évaluations : on fait, en général, qu'aggraver le risque. L'analyse doit savoir d'adapter un terrain, collecter les bonnes informations, critiquer ses chiffres, montrer dans ses évaluations l'étendue de ce qui est flou, incertain, indéterminé : il faut beaucoup de science et de courage pour présenter des évaluations « raisonnables » de risques. (Jacques, B.1997.p35.)

-5- La démarche méthodologique d'identification et d'évaluation des risques

Toute démarche d'identification et d'évaluation des risques, quelle qu'elle soit, ne peut être déployée sans la réalisation d'un certain nombre de prérequis essentiels :

- Compréhension de l'environnement de l'entreprise : marchés, clients, segments stratégiques, fournisseurs... ;
- Compréhension des différents métiers et processus existants dans l'entreprise ;
- Compréhension de l'organisation et du fonctionnement interne de l'entreprise ;
- Taille, effectifs, ancienneté, management, états des forces et des faiblesses ;
- Qualité, compétences, facteurs humains, climat social, turn-over, etc.

La démarche idéale : la stratégie de maîtrise des risques que nous vous présentons. Elle est quotidiennement utilisée par la société Riskéal, société spécialisée en audit/conseil, formation et accompagnement des dirigeants en gestion des risques, et a fait l'objet d'un dépôt méthodologique auprès de l'institut national de la propriété industrielle, sous enveloppe soignée.

La démarche idéale consiste à bâtir une stratégie rationnelle de gestion des risques de l'entreprise en cinq étapes distinctes. L'acronyme idéal reprend les initiales des termes suivants :

Etape 1 :

Identification des risques

Etape 2 :

Définition des risques prioritaires à traiter

Etape 3 :

Evaluation de la meilleure stratégie de couverture

Etape 4 :

Application de la stratégie de gestion des risques

Etape 5 :

Limitation du risque dans le temps/pilotage

La méthode- ou démarche- IDEAL consiste donc à mettre en œuvre une stratégie en cinq étapes permettant à l'entreprise de mieux identifier, comprendre et maîtriser ses risques.

Analysons plus en détail les différentes étapes de la méthode IDEAL, démarche « idéale » visant à renforcer la pérennité des organisations.

Étape 1- Identification des risques

Il existe un nombre quasi infini de risques potentiels pouvant affecter l'entreprise, durablement ou temporairement, sévèrement ou légèrement, voire remettre en cause sa pérennité.

Mais alors.... Comment identifier, face à ces risques, ceux qui vont effectivement ou potentiellement impacter l'entreprise X ou Y, et pour

Il faudra éventuellement investir des ressources matérielles, humaines, financières, tout du moins de l'intérêt prioritaire ?

Ce travail d'inventaire consiste à identifier tout risque potentiel, avec pour ligne de mire l'identification des risques prioritaires, bien entendu...sans négliger les autres ! Toute la difficulté résidera dans la capacité à réaliser ce travail initial sans a priori ni vision minimaliste ou positiviste des enjeux à couvrir (c'est-à-dire refuser par défaut l'idée d'un risque, de manière subjective, dogmatique ou par manque de lucidité ou d'humilité).

Cet inventaire peut être réalisé de manière méthodologique et rationnelle :

- Par entité légale : holding, société, filiale ;
- Par département, par unité, par service, par entité ;
- Par processus, par sous-processus au sein de chaque entité opérationnelle ;
- Par classe de risques, par type de risque ;

Cet inventaire doit être alimenté par la réflexion individuelle et collective des acteurs en présence dans l'entreprise, chaque collaborateur étant susceptible d'apporter de la valeur à ce travail d'inventaire.

Cette étape d'inventaire sera utilement complétée par l'ajoute d'indicateurs de risques qui viendront nourrir la réflexion collective. Au-delà des démarches habituelles de sollicitation

(boîte à idées, réunion, lancement d'un projet dédié « risque »), il existe un certain nombre de leviers susceptibles de mettre en lumière les risques de l'entreprise à identifier.

Parmi ces indicateurs ou ces leviers de réflexion à ne pas négliger :

❖ Analyse des signes précurseurs :

- Réclamation clients ou fournisseurs : souvent, une insatisfaction commerciale illustre ou peut mettre en lumière un risque opérationnel ou organisationnel non traité, origine du dysfonctionnement rencontré ;
- Insatisfaction des salariés, des partenaires, des sous-traitants ;
- Rapports externes émanant des instances de contrôle : interne (audit) ;

❖ Mise en œuvre et analyse de questionnements internes :

- Entretiens individuels et collectifs, de type ouvert, semi-ouvert ou fermé.
- Questionnaires adressés aux salariés (circularisations du sujet « risque » : quels sont, d'après vous, les risques de votre service, de votre métier, du processus X..) ;
- Rapports d'activité des cercles de sécurité ou des comités sécurité.

❖ Collecte et analyse de l'environnement extérieur :

- Veille presse ;
- Analyse de risques subis par les clients, les fournisseurs, les concurrents.
- Analyse des enjeux « risque » des activités connexes à celles de l'entreprise (démarche de contrôle des risques de l'industrie aéronautique pour le monde industriel).

Une fois identifiés les centaines de risques susceptibles d'impacter ou de fragiliser l'entreprise, il convient alors de terminer les risques prioritaires à traiter. Cette priorisation des risques doit être réalisée de manière factuelle, rationnelle mais aussi intuitive. Elle consiste à définir les risques prioritaires en fonction de trois critères distincts. C'est l'objet de la seconde étape.

Étape 2- définition des risques prioritaires

Face à une multitude de risques désormais identifié, et afin de pouvoir mettre en œuvre par la suite une véritable stratégie de gestion des risques de l'entreprise, puis une véritable politique risques, il apparaît inévitable de caractériser chacun des risques identifiés et définir les risques prioritaires à traiter par l'entreprise.

Cette caractérisation de la priorisation des risques à traiter s'appuie sur trois indicateurs fondamentaux, il s'agit de l'indicateur « DSO » (sans hommage particulier à l'indicateur critique des délais de paiement clients, bien que contributif au risque financier !) :

- Détectabilité : capacité de l'entreprise (de son système organisationnel) à détecter le risque entrant ;
- Sévérité (ou gravité) : gravité de l'impact en cas de survenance du risque (impact financier du risque) ;
- Occurrence : probabilité d'arrivée du risque (probabilité d'occurrence de l'événement).
(. (Jean, D.2016.p 216)

Étape 3- évaluation de la stratégie optimale de couverture

La troisième phase de la méthodologie IDEAL repose sur l'évaluation et le choix de la meilleure stratégie de traitement du risque identifié.

Il existe six stratégies différentes de traitement du risque. En effet, chaque risque identifié et qu'il conviendra de traiter pourra faire l'objet de 6 actions différentes de couverture ;

- Stratégie d'évitement : le risque sera « évité » par défaut ;
- Stratégie de contournement : l'entreprise « contournera » le risque identifié ;
- Stratégie d'acceptation « acceptera » tel quel le risque identifié ;
- Stratégie de réduction : l'entreprise réduira le risque identifié à néant ;
- Stratégie d'acceptation avec réduction : l'entreprise acceptera partiellement le risque ;
- Stratégie de transfert : le risque identifié sera transféré vers un tiers.

Cette étape consiste donc à identifier et évaluer la meilleure stratégie de traitement du risque à retenir, en fonction des enjeux, des objectifs, des contraintes et des impacts potentiels identifiés.

(Jean, D.2016.p 216)

Étape 4- Application de stratégie de couverture retenue

Cette étape, essentielle, revêt un caractère particulièrement prégnant, l'expérience démontrant que les phases d'exécution des actions n'étant pas forcément suivies d'effets réels, pour un nombre varié de motifs, plus ou moins légitimes (contraintes de temps, de ressources, de disponibilité d'intérêt effectif, de gestion de priorités, d'oubli, etc.).

La mise en œuvre effective des actions définies, la mesure de leur performance effective et l'adaptation éventuelle des mesures initiales prises sont réalisées au cours de cette quatrième phase.

Étape 5- Limitation du risque dans le temps/pilotage

Enfin, la dernière étape de la méthodologie IDEAL consiste à définir, mettre en œuvre et suivre la vie des risques identifiés et maîtrisés a priori :

- Mise en place des indicateurs de pilotage et de suivi des risques ;
- Identification du cout du risque (global ou individuel) ;
- Mesure du cout des stratégies de couverture des risques déployées ;
- Mesure du cout net du risque dans l'entreprise (cout initial du risque estimé, cout de la couverture, cout net final pour l'entreprise) ;
- Mesure de l'efficacité des actions prises ;
- Arbitrage dans le temps des options stratégiques retenues ;
- Définition et adaptation permanente d'une véritable politique risques ;
- Suivi et adaptation des dispositifs mis en œuvre (évolution des stratégies de couverture en fonction du contexte ou des résultats obtenus) ;

Cinq étapes, cinq phases distinctes permettant à l'entreprise d'organiser, de hiérarchiser, de déployer et de piloter sa stratégie de gestion des risques, de A à Z. une démarche robuste, qui, jusqu'à ce jour, a largement démontré sa justesse et son efficacité. (Jean-D.2016.p 217)

-6- Les 13 classes de risque :

Il existe 13 grandes classes de risques au sein des entreprises. Nous analyserons en détail chacune de ces grandes classes de risques dans le paragraphe suivant, notamment en segmentant plus précisément les principales composantes de chacune de ces treize classes.

-6-1- risques géopolitiques

Fondamentalement, il s'agit des risques liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières. A partir du moment où une organisation évolue à l'extérieur de son pays d'origine (localisation du siège social), pour quelque raison que ce soit (présence de clients, de fournisseurs, de sous-traitants, de franchisés, de prospects, de partenaires industriels ou commerciaux, d'équipes dédiées, d'actifs, d'investissement, d'engagement...), elle est par nature exposée au « risque pays » où sont localisées ses activités et / ou ses actifs, et à ses composantes de déstabilisation potentielle liée à son exposition géographique hors frontière.

Blocus économique, attentats, terrorisme désormais permanent, guerres, climat insurrectionnel, catastrophes naturelles, instabilité économique, politique ou sociale, tels sont les risques majeurs à appréhender et à traiter, pays par pays, zones géographiques par zones géographiques. Ces zones de fragilité seront bien évidemment et également à appréhender au niveau du pays d'origine et d'implantation initiale de l'entreprise, mais elles seront considérées a priori comme mieux connues et maîtrisées par les dirigeants, les fondateurs et /ou les actionnaires impliqués. La notion de « risque pays » amène un point d'intérêt spécifique à ne pas négliger.

Ces risques sont donc regroupés sous une appellation un peu pompeuse (« risques géopolitiques »), mais qui demeure toutefois appropriée. Traiter un « risque pays » consiste bien à analyser un contexte donc des risques géopolitiques. Il s'agit donc de l'analyse du cadre initial d'évaluation de l'entreprise en dehors de ses frontières, dont les risques sous-jacents géopolitiques associés doivent être maîtrisés au mieux. Les récents événements en Syrie, en Irak, en Turquie, au Yémen, en Libye, en Tunisie, en Égypte rappellent à tous l'impérieuse nécessité d'observer et de comprendre au mieux les évolutions sociales, sociétales et politiques des nations au sein desquelles des actifs ou des processus de l'entreprise sont logés. Et, également, d'essayer de comprendre le jeu mouvant et extraordinairement complexe des alliances, des intérêts géopolitiques parfois antinomiques avec les postures officielles, des effets de « billards à X bandes », etc.

Toute démarche d'externalisation de processus en pays tiers doit donc être ainsi appréhendée, par exemple, de la manière la plus fine possible, compte tenu des enjeux en présence en cas d'instabilité avérée ou potentielle de la zone géographique concernée. Cette démarche est à apprécier au niveau du pays, mais aussi de la région, voire de la ville concernée.

Les risques géopolitiques constituent donc la première brique de stabilité de l'édifice entreprise. Ils constituent donc, naturellement, la partie basse, le socle de la base de la pyramide, en partie gauche. C'est la première classe de risque à appréhender de manière dédiée, dans le cheminement macroéconomique de la maîtrise de l'environnement d'intervention de l'entreprise. (Jean, D.2016. P 71-72)

-6-2- risques économiques

Une fois l'environnement géopolitique de l'entreprise connu- et, si possible, maîtrisé- la compréhension, l'analyse et la prise en compte efficace de l'environnement économique de l'entreprise s'imposent (au sens macroéconomique du terme).

Inflation, conjoncture, évaluation de la demande, des besoins, des marchés, des environnements sociaux, des conditions de financement et de refinancement, évolution de la cherté, de la disponibilité et de la rareté des ressources de l'entreprise nécessaire à son bon fonctionnement (ressources financières, matières premières, marchandises), situation conjoncturelle locale, régionale, nationale et internationale, perspectives macroéconomiques constituent autant de risques économiques majeurs pouvant durablement et profondément remettre en cause la pérennité des organisations et de leurs activités.

Il s'agit pour l'essentiel de comprendre les mécanismes macroéconomiques susceptibles d'obérer, de remettre en cause ou de déstabiliser la structure de la chaîne de valeur de l'entreprise, de manière temporaire ou durable.

Et même si le contexte macroéconomique actuel semble plaider pour une stabilisation des prix de certaines matière première (pétrole à 50 \$ vs les 150 \$ prévus à l'horizon 2020), et du coût du refinancement (à taux négatifs sur certains marchés de refinancement), la compréhension de la mécanique de la chaîne de valeur(et de ses leviers d'impacts) doit demeurer une priorité absolue.

Les risques économiques sont positionnés également dans le socle de la pyramide, en partie droite de la base de la pyramide, aux côtés des risques géopolitiques précédemment explorés.

Il s'agit, conjointement avec les risques géopolitiques, d'une classe de risques essentielle et primordiale à identifier, comprendre et maîtriser. Ce qui, nous le verrons, ne sera pas forcément des plus simple.

Les deux classes de risques, risques géopolitiques et risques (macro) économiques, que nous détaillerons plus loin, constituent le cadre de stabilité- ou d'environnement initial- de l'entreprise. La maîtrise de leurs risques associés demeure la priorité essentielle à la survie de toutes les entreprises, quel que soit le secteur d'activité considéré. Souvent, ces deux classes de risques seront in fine plus « subies » que « maîtrisées », l'entreprise devant préserver au mieux sa pérennité dans un monde qu'elle ne maîtrise toutefois par toujours. **(Jean, D.2016. P 72-73)**

-6-3- risques stratégiques

Une fois maîtrisé l'environnement macroéconomique de l'entreprise, nous abordons le cœur de la problématique, ce qui constituera, à nos yeux le risque essentiel pour chaque entreprise : la qualité de son modèle stratégique.

Quelle que soit sa taille, chaque entreprise, artisan, commerçant, TPE, PME, PMI, grand groupe national, multinationale, tous bâtissent et proposent un modèle stratégique, en constante évolution et en adaptation permanente. Seules la complexité, la disparité et la densité de ses composantes (les segments stratégiques) et de ses interactions différencieront le modèle stratégique d'une boulangerie de celui d'une multinationale. Mais les fondamentaux de cette notion clé que constitue un modèle stratégique sont les mêmes, nous le verrons ultérieurement.

Composées de multiples segments stratégiques, le modèle stratégiques est exposé à de multiples risques, et notamment le risque d'incohérence entre les différents constitutifs dudit modèle. Sa constitution, sa validité, sa robustesse, la capacité d'ajustement et de réponse des processus cibles le composant seront le cœur de la réussite de toute entreprise.

Essentielle, critique à la pérennité, la maîtrise des risques stratégiques nous amène à positionner les risques stratégiques dans le cœur de la pyramide, appuyés sur le socle précédent constitué des risques géopolitiques et (macro) économiques. Nous reviendrons en détail sur la notion de modèle stratégique, de manière originale et compréhensible par tous. **(Jean, D.2016.p73.)**

-6-4- risques financiers

La mise en œuvre du modèle stratégique engendre, par essence, la création d'une multitude de risques financiers. Du risque d'illiquidité au risque de taux de change, du risque de crédit au risque de dilution du capital, du risque de financement aux risques comptables et fiscaux, les risques financiers constituent l'étape suivante dans notre présentation structurée des différents risques de l'entreprise.

Multiplés, complexe, directement impactant, pouvant remettre en cause en une journée la pérennité complète de l'organisation, les risques financiers constituent une famille de risques spécifiques, à part, située dans le cœur même de la pyramide.

Nous le verrons, le positionnement central des risques financiers, au cœur de la pyramide, n'est ni fortuit, ni le fruit du hasard. Tout risque, toute classe de risque, toute décision d'entreprise aura une incidence financière sur l'entreprise, donc favorisera l'émergence potentielle d'un risque financier. Son positionnement central traduit également cette dimension : les 13 classes de risques, en se concrétisant, engendreront par nature et systématiquement, un risque financier, plus ou moins difficile à assumer par l'entreprise. **(Jean, D.2016.p 74)**

-5-5- risques opérationnels

La notion de risques opérationnels est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise, c'est-à-dire dans ses cycles d'exploitation quotidiens : infrastructures, énergies, télécommunications, cycles de production, de distribution, d'approvisionnement, processus logistique, gestion documentaire, activités quotidiennes d'exploitation et de réalisation de l'objet social, directement ou indirectement, etc. en résumé, les risques opérationnels matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, dans son cycle d'exploitation.

Trois types de risques opérationnels spécifiques, particulièrement importants, seront considérés de manière dédiée et à traiter de façon particulière : les risques juridiques, les risques informatiques, et les risques sociaux et psychosociaux (plus simplement dénommés les risques « ressources humaines »). **(Jean, D.2016.p 75)**

-6-6- risques industriels

Les risques industriels couvrent, comme leur nom l'indique, une catégorie particulière de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, donc de production de biens.

Qu'il s'agisse d'emboutissage de pièces simples, de constructions mécaniques complexes (avions, voitures, bateaux, machines-outils, gros œuvre...), de chaînes de montage ou d'assemblage, d'activités de finition légère ou de transformation, les cycles industriels sont à considérer de manière exclusive et leurs risques associés, multiples et complexes, nécessitent un traitement et une approche spécifique.

Un certain nombre de démarches méthodologiques exclusivement dédiées à la maîtrise des risques industriels existantes, et le savoir-faire des grands groupes industriels, réputés pour la maîtrise des cycles techniques de production, nous conduisent à traiter de manière simplifiée cette classe de risques spécifiques. **(Jean, D.2016.p 75)**

-6-7- risques juridiques

Les risques juridiques constituent la première classe de risques opérationnels traitée de manière différenciée. Ils couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur (notion de conformité juridique), les problématiques liés à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeants.

Compte tenu de la pénalisation croissante du monde des affaires, de la tendance générale observée d'une certaine dérive du nombre des actions à l'encontre des personnes morales et de leurs représentants mandataires sociaux, de la médiatisation marquée des abus toutefois marginaux de la fonction de direction d'entreprise en contexte social tendu, et de la multiplication des dérives « sociales » actuellement observées (séquestration, conflits sociaux délicats, conjoncture difficile...), les risques juridiques deviennent désormais un véritable piège pour les entreprises à court, moyen et long terme.

Facteur aggravant de la bonne maîtrise des risques juridiques, l'«inflation législative et la multiplication effarante des textes et des décrets rendent désormais pratiquement illisibles et/ou inapplicables la connaissance et donc le bon respect des lois en vigueur, sans l'aide permanente

d'un juriste spécialisé par domaine de compétences : droit social, fiscal, pénal, civil, droit des contrats, droit des assurances, etc.

Une vigilance certaine est donc à maintenir relativement aux risques juridiques auxquels est exposée l'entreprise, qui seront traités de manière dédiée selon notre vision des risques d'entreprise. (Jean, D.2016.p 760)

-6-8- risques informatiques

Seconde famille de risques opérationnels spécifiques, les risques informatiques sont une source permanente, récurrente et coûteuse de risques critiques pour les entreprises de nos jours, compte tenu de l'usage intensif, permanent et structurel des outils informatiques (matériels, logiciels, applications, infrastructures réseaux, etc.) et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.

Vulnérabilité, sécurité physique et logique, qualité des couvertures applicatives, gestion des coûts associés, pertes de données, disponibilité des outils et des réseaux, fiabilité/confidentialité/intégrité/disponibilité des données, performance des applications et des traitements, maîtrise des projets initiés, autant de risques informatiques à traiter et à maîtriser impérativement, compte tenu de la permanence et de la prégnance de l'outil IT dans le monde de l'entreprise aujourd'hui.

Quelle que soit la dimension de la structure, l'outil informatique est désormais essentiel à l'activité quotidienne, et la pérennité de l'infrastructure informatique- et de communication associée- devient critique. Ses risques associés, multiples et lourdement impactant, constituent un gisement de risques majeurs à identifier, comprendre et maîtriser. (Jean, D.2016.p 77)

-6-9- risques ressources humaines

Derrière cette dénomination peu valorisante, les risques « ressources humaines » sont constitués en fait de deux grands types de risques distincts : les risques sociaux (climat social, maîtrise du turn-over, gestion de la compétence, perte homme clé...) et les risques psychosociaux (mal-être, stress, harcèlement sexuel et/ou moral, suicide, conduites additives...). Cette classe de risques, également rattachée indirectement aux risques opérationnels, nécessitera un traitement particulier et délicat, compte tenu du périmètre et de la sensibilité du domaine abordé. Il s'agit sans conteste d'une classe de risque critique.

« Il n'est de richesse que d'hommes ». Au-delà de l'adage fameux de **Jean Bodin**, nous serons tentés de dire « qu'il n'est de risques que d'hommes ». Clé de voute de tout projet de création et de développement d'entreprise, la gestion du risque humain sera primordiale, complexe, passionnante, mais source de risques infinis.

Nous verrons que la maîtrise des risques constitue pour l'entreprise un véritable vecteur de fédération et d'animation autour d'un indicateur d'alignement de performance et d'objectif commun : la pérennité de l'entreprise elle-même. (**Jean, D.2016.p 77-78**)

-6-10- risques d'image et/ou de réputation

Le risque d'image ou le risque de réputation peut être considéré, à tort, comme des problématiques de haut niveau dont l'intérêt et/ou la portée, en cas d'émergence, ne concernent que les grandes entreprises, médiatisées, significatives en dimensionnement ou en respectabilité.

Bien au contraire...

Connaitre l'image de son entreprise et la maîtrisé vis-à-vis de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses partenaires, de ses tiers de confiance, ne constitue pas l'apanage des stars du CAC 40 ou des entreprises intégrées aux indices phares des places boursières internationales.

Autant la construction d'une image interne et externe va s'avérer complexe, difficile, longue, autant sa destruction- ou sa dégradation-constituera des risques extrêmement rapides en concrétisation, difficilement maîtrisables, dont les impacts en termes de gravité seront très lourd, voire impossibles à surmonter.

Gérer un risque image ne s'improvise pas, et chaque entreprise devra garder en permanence un œil sur sa réputation, dont les dommages seront lourds de sens.

Un risque à ne pas négliger, même pour une toute petite entreprise... (**Jean, D.2016.p 78**)

-6-11- risques « Knowledge management »/gestion de la connaissance

Principal actif de l'entreprise, la connaissance et les savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes les entreprises aux risque liés à ce que la terminologie anglo-saxonne appelle le «Knowledge management », autrement dit la gestion de la connaissance.

Documentation des procédures et des processus, actualisation et maintien de la bonne disponibilité et de la bonne acuité des modes opératoires en vigueur dans l'entreprise, gestion de la donnée et de cohérence entre les contenus documentés, les cadres réglementaires afférents et leur exécution effective, autant de sources de risques que la gestion de la connaissance devra encadrer, afin de sanctuariser l'actif essentiel de toute entreprise : son savoir.

Vecteur de transmission, de formation, de capitalisation et de différenciation de l'entreprise, la maîtrise de la connaissance et de ses risques associés constitue un risque particulièrement sensible à gérer. Il permet également d'optimiser l'efficacité de l'activité. (Jean, D.2016.p 79)

-6-12- autres risques : de multiples sources de risques à ne pas négliger

Avant-dernière famille des risques identifiés, la classe des « autres risques », comme son nom l'indique, regroupe toute une série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace, mais qui ne constitue pas de classes de risques dédiées, ne pouvant proposer au lecteur une multitude infinie de classes.

Il nous a semblé que, bien que significatifs pour la plupart d'entre eux, ces types de risques pouvaient être trop spécifiquement marqués de complexité d'un secteur d'activité à l'autre, ce qui nuisait à la présentation homogène et graduelle souhaitée.

Parmi les grands risques constitutifs de cette classe, nous trouverons notamment les problématiques de sur qualité, de risque environnemental et de maîtrise du développement durable, de défaillance des dispositifs de contrôle interne, de pilotage, de gouvernance de l'entreprise, de pertes de labels ou de certification, etc.

Ces risques ne font toutefois par partie d'une classe de risques transversale dédiée, compte tenu de la spécialité de chacun de ces risques, et de leur non-applicabilité dans un certain nombre de situation. (Jean, D.2016.p 79-80)

-6-13- risque d'intégrité

Enfin, le sommet de la pyramide est représenté par le risque individuel ultime, en cohérence avec la philosophie de présentation des treize classes de risques. Le risque d'intégrité sera à percevoir et analyser tant d'un point de vue individuel (démarche, comportement ou action inappropriée, réalisés par un acteur individuel : discrimination, injure, non-respect des règles

d'entreprise, vol, fraude...) que d'un point de vue de conformité/ déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise- et l'entreprise elle- même- des règles, lois et décrets en vigueur).

Fondamentalement, l'intégrité individuelle d'un dirigeant, d'un collaborateur, d'une organisation pourra potentiellement remettre en cause la pérennité même de l'entreprise. Ce risque d'intégrité est positionné en haut de la pyramide, représentant le sommet de l'action individuelle- et du risque éventuel associé.

Il s'agit du risque individuel ultime, potentiellement dommageable et pouvant impacter ou engendrer tous les risques précédents : risque d'image, risque financier, juridique, opérationnel, jusqu'au socle primal. Cette dimension du risque d'intégrité porte également en résonance les enjeux d'éthique, de rigueur et d'intégrité morale. Ne pas respecter une procédure interne, accepter un pot-de-vin, voler ou dégrader un actif de l'entreprise sont autant d'exemples qui relèvent de l'intégrité individuelle, mais aussi de la moralité de l'acteur dans son environnement. Il s'agit d'un risque humain, individuel, éthique, essentiel, et donc, ultime dans notre démarche de la pyramide. (Jean, D.2016.p 80-81).

-7- Un outil de gestion des risques destiné au développement

Etant donné les ressources limitées des PME et le fait que leurs compétences en gestion soient généralement réduites. La mise au point d'un outil de gestion du risque « pertinent » et utile doit demeurer simple et convivial, c'est-à-dire ne pas nécessiter une recherche complexe d'information. Il faut également que l'outil adopte un langage commun et compréhensible aux entrepreneurs. A ce sujet, nous avons noté que ces derniers comprennent bien ce que sont les résultats financiers, même si la maximisation des profits ne fait pas nécessairement partie de leurs objectifs (le **Gornu et al**, 1996). Ils sont aussi bien conscients que ces résultats peuvent varier selon des situations plus ou moins contrôlables que peut subir leur entreprise. C'est donc en nous servant de ce compte de résultats que nous avons mis au point un outil informatisé d'évaluation et de gestion du risque des projets d'expression des PME, ou le risque est défini par toute situation, tout événement ou toute décision pouvant soit réduire le chiffre d'affaires de l'entreprise, soit accroître ses différents couts et frais, et réduire du même coup sa performance financière. Ces informations constituent la base d'un compte de résultats pouvant ainsi être utilisé pour gérer à la fois la performance de l'entreprise et ses facteurs de risque ou sa vulnérabilité.

Le risque de la PME peut ainsi se décomposer en risque commercial, technologique et opérationnel. En risque de gestion et en risque financier (voir le tableau 12.1). on ajoutera également, pour l'entreprise possédée par un seul actionnaire, le risque attaché à la personnalité même de l'entrepreneurs, à ses compétences, à ses objectifs et à sa volonté de déléguer des responsabilités à différents membres de son organisation.(Jean, D, D.2016.p 217)

Tableau -5- Identification des principales catégories de risque des PME

Origine des risques	Nature des risques	Compte de résultats
Veille commerciale, recherche et développement, formation des représentants, études de marché, etc.	Risque commercial	- Ventes
Veille technologique, investissement dans les structures de production, formation du personnel, approvisionnement et activités logistique, etc.	Risque technologique et opérationnel	-Cout des ventes
Formation du personnel, outils de gestion et de contrôle, politique de gestion financière, etc.	Risque de gestion	- Frais de ventes et d'administration
Compétences du personnel, capacités à couvrir ses engagements, actifs pouvant être donnés en garantie, coussin de sécurité financière, etc.	Risque financier	- Frais financier

	Risque organisationnel	= bénéfice net
--	------------------------	----------------

Source : Christophe, S.2008.p218.)

Pour pouvoir mesurer les risques de réduction des ventes de l'entreprise, on examinera les situations actuelles ou à venir qui peuvent influencer la quantité de produits vendus, la taille de son marché, ou la clientèle. Nous suggérons ainsi de relever des éléments factuels de l'entreprise ou des éléments objectifs qui pourront accroître la fiabilité de l'information retenue tout en permettant à l'entrepreneur de faire un tour d'horizon complet des facteurs de risque dont plusieurs auraient.

À ce sujet, mentionnons les résultats de l'étude de **King** (2003) auprès de dirigeants de petites sociétés fermées canadiennes. Une fois les facteurs de risque déterminés, il faut ensuite mesurer leur importance ou encore leur criticité. Cela est fait en identifiant d'abord leur possibilité d'occurrence

Tableau -6- Présentation de quelques composantes du risque commercial des PME

Produit/marché : connaissance du degré de maturité des produit/services ; potentiel de commercialisation des produit/services de l'entreprise dans son marché.

Les principaux produits de l'entreprise sont-ils arrivés à maturité ?

Si oui, l'entreprise est-elle prête pour assurer leur remplacement ?

L'entreprise réalise-t-elle des activités systématiques d'amélioration de ses produit/services ou de développement de nouveaux produit/services ?

Est-ce que le marché que dessert l'entreprise est en croissance depuis deux ans ?

Clientèle : évaluation de la dépendance commerciale de l'entreprise et de sa politique de satisfaction de la clientèle.

Est-ce que le principal client de l'entreprise représente plus de 30% de son chiffre d'affaires ? si oui, l'entreprise a-t-elle négocié des contrats d'approvisionnement et de service particuliers ?

Avez-vous perdu des clients importants au cours des deux dernières années ? si oui, l'entreprise a-t-elle analysé les raisons de ces pertes et a-t-elle mis en place des mesures correctives ?

Est-ce que vous connaissez le degré de satisfaction de vos principaux clients en ce qui concerne vos produits/services ?

Est-ce que le chiffre d'affaires de vos principaux clients sera en croissance dans les deux prochaines années ?

Concurrence : présence de concurrents potentiels de l'entreprise

Est-ce que vous connaissez les avantages « concurrentiels » de vos produits/services ?

Connaissez-vous vos principaux concurrents actuels ? si oui, savez-vous s'ils sont produits en matière de développement de leur marché ?

Réalisez-vous des activités de prospection pour connaître les concurrents éventuels sur votre marché ?

Source : Christophe, S.2008.p220.)

-8- la gestion des risques par les entrepreneurs :

Le risque et l'entrepreneur ont été toujours au cœur des recherches en entrepreneuriat. Nous pourrions dire comme **Chaabouni** (2010), que le risque commence au début même du processus de création, c'est à dire dès le moment où l'individu envisage de créer son entreprise et décide de devenir entrepreneur. Entreprendre a toujours été vu comme une action risquée quelle que soit l'époque dans laquelle l'on se situe (**Vérin**, 1982). Selon **Tounes** et **Fayolle** (2005), l'entrepreneur est considéré comme un aventurier qui exploite des situations très risquées.

En effet, **Cantillon** et **Say** voyaient l'entrepreneur comme un preneur de risque (**Filion**, 1997). Comme cet auteur, **Knight** (1921) a montré que l'entrepreneur est celui qui assume le risque, et que cela est dû à l'incertitude dans laquelle il évolue. Selon **Le Ray**, «entreprendre contient intrinsèquement du risque». Selon lui, l'entrepreneur sait où il veut aller et par quels moyens il pense y aller, mais il ignore s'il y arrivera. Il prend le risque de réussir ou d'échouer tout en espérant que le risque ait une issue positive, c'est-à-dire qu'il soit une opportunité. (**Ray.2006. p 35.**)

KNIGHT relie la fonction entrepreneuriale et la prise de risque, de fait que l'entrepreneur prend des décisions dans un contexte de grande incertitude non probabilisable. Cette dernière signifie qu'un agent économique ne peut, à partir de l'expérience passée, effectuer des probabilités des événements futurs il est alors impossible d'appliquer les méthodes probabilistes pour orienter la prise de décision.

Selon **KNIGHT**, les entrepreneurs sont des individus ayant le plus haut niveau de prévision, leur permettant de prendre des décisions de production et ont une confiance en leurs propres jugements. (**Capron, H. 1921. p74.**)

-8-1- la théorie de l'efficacité et de l'Eisenstein :

Selon **L'Eisenstein** (1958), deux entreprises identiques qui utilisent les mêmes facteurs de production n'aboutissent pas aux mêmes résultats, d'une inspiration néo schumpetérienne ' cet auteur cherche à séparer la routine de l'innovation. A partir de là, il distingue deux aspects dans l'activité d'entreprise : ce qui est de la routine, qui regarde le management ce qui est exceptionnel et qui est la véritable fonction de l'entrepreneur.

La théorie d'efficacité et s'intéresse au degré d'inefficacité dans l'utilisation des ressources au sein de la firme. Elle représente la mesure dans laquelle la firme ne parvient pas à atteindre son potentiel productif, soit parce que les ressources sont employées de manière inappropriée, soit parce qu'elles sont gaspillées.

L'Eisenstein considère la fonction d'entrepreneur comme une réponse créative à l'inefficacité et, il note que l'entrepreneur est le moteur de la croissance.

-8-2- la théorie de comportement :

La réussite de l'entrepreneur n'est pas uniquement rattachée à ses qualités personnelles. Mais elle implique la famille qui lui a donné naissance et la société dans laquelle il puise sa culture. L'initiative individuelle n'est rien sans un contexte social, culturel, économique et politique propice.

M.WEBER est le premier auteur auquel nous pouvons rattacher l'approche comportementale dans le champ de l'entrepreneuriat. Cependant, selon plusieurs auteurs, celle-ci a été confirmée par la psychologie présente dans les travaux de (**Mc Clelland**) dans le début de la décennie (1960).

McClelland (1960) est l'un des premiers à s'intéresser aux liens qui existent entre l'action des individus (les entrepreneurs) et leur environnement (les valeurs, les croyances et les motivations) .Le fondement de son analyse est que le développement économique s'explique par l'esprit d'entreprise , qui lui trouve ses sources dans le besoin d'accomplissement . Les variables environnementales caractérisant les individus sont donc devenues des réels objets d'analyse. (Les principales théories comportementales seront citées dans la section qui suit).

Bien qu'elles reconnaissant que différents facteurs peuvent influencer leur performance et mettre en péril leurs parts de marché, les entreprises de taille moyenne n'ont pas encore adopté une « culture » de gestion des risques. Dans l'enquête de **Marsh** (2002), 62% des entreprises sondées en (2001) affirmaient avoir une politique formalisée de gestion des risques, alors que 53% ne possédaient pas de comité d'évaluation des risques.

Les chercheurs de l'enquête observent que, bien que les entreprises considèrent les risques stratégiques et opérationnels comme les plus importants, peu d'entre elles disposent de méthodes « adéquates » de contrôle et de suivi, surtout pour les risques à forte répercussion. De son côté, l'institut des comptables agréés britannique (**ICAEW, 2005**) a mené une enquête auprès des professionnels en comptabilité travaillant au sein des PME pour connaître leurs pratiques en matière de gestion des risques.

On observe d'abord que les principaux risques auxquels s'attachent les entreprises et les entrepreneurs (probabilité d'occurrence et incidence élevées) sont ceux liés aux individus (départ de personnel clé). (**Tounes, A. 2003.p52.**)

En effet, les gestionnaires mettent plus l'accent sur les phases d'identification et de mesure des risques que sur celles de mise à jour et de surveillance.

Par ailleurs, l'étude de **l'ICAEW** confirme que le processus de gestion des risques et plus formalisé à mesure que la taille de l'entreprise augmente, alors que l'attitude face au risque est relativement semblable dans l'ensemble des entreprises.

Cependant, comme l'ont noté **Gilmore et al.** (2004), il est normal que les stratégies de gestion soient différentes d'une entreprise à l'autre et qu'elles soient liées à la disponibilité de certaines ressources. (**Jean, D.2016.p 223**)

-9- le lien entre la prise du risque et les entrepreneurs-dirigeants de PME :

L'entrepreneur aime le risque, c'est sans doute la raison pour laquelle **Julien** et **Marchesnay**, le qualifie «de joueur⁴. Le lien entre entrepreneuriat et risque est un élément incontournable dans la littérature en entrepreneuriat (**Lohest et Guyot Olivier**, 2008). Déjà dès (1755), **Cantillon** établit un lien entre entrepreneur et risque, sans pour autant dissocier ces deux notions (**Julien et Cadieux**, 2010). Au dix-huitième siècle, cette idée était déjà soutenue par plusieurs auteurs, ce fut le cas de **Say** (**Chaabouni**, 2010). Par la suite, **Knight** a établi, on pourrait dire, cette caractéristique de l'entrepreneur (**Julien et Cadieux**, 2010). Pour lui, l'entrepreneur est la personne qui est prête à sacrifier sa carrière et sa sécurité financière pour mettre en œuvre une idée, ou encore à donner de son temps et à investir une partie de son capital dans une entreprise risquée. Dans le même ordre d'idées, pour **Le Ray** (2006), en mettant en œuvre son activité l'entrepreneur prend le risque de réussir ou d'échouer. **Barthélémy** (2000), abonde dans le même sens en affirmant qu'entreprendre une activité consiste à savoir gérer économiquement l'incertitude. Pour **Dubard Barbosa** (2008), «le risque est une dimension inhérente de la décision de devenir entrepreneur». En un mot, dans la littérature, le risque et la création d'entreprise sont liés. (**Julien.et autres. 1996. p53**)

Le risque fait donc *a priori* partie des traits caractéristiques de l'entrepreneur. S'il s'agit d'un trait caractéristique, qu' 'en est-il de l'entrepreneur de? Est-ce que ce dernier perçoit le risque de la même manière que nous le décrit la littérature traditionnelle? Plusieurs recherches se sont intéressées à la manière dont celui-ci appréhende le risque, c'est-à-dire son attitude subjective face au risque (**Brockhaus**, (1980) b ; Du **bard Barbosa**, (2008) ; **Fayolle** (2008). Ces recherches écartent donc toute perspective objectiviste du risque. (**Petit Larousse .20 13.p604.**)

On retrouve dans la littérature deux grands courants de recherche qui s'intéressent à la compréhension des facteurs influant sur la prise des risques de l'individu: l'approche des traits de personnalité et l'approche cognitive

-9-1- L'approche des traits de personnalité :

Couramment utilisée dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat, consiste à étudier les liens entre les caractéristiques innées de l'individu et sa propension à prendre des risques **McCarthy**. Cette approche repose sur l'hypothèse qu'un dirigeant aurait des traits de personnalité qui diffèrent de la population en général et, par conséquent, des prédispositions à poser des actions jugées trop risquées par d'autres. D'autres auteurs soutiennent toutefois que

plusieurs de ces études ne démontrent pas de liens causals significatifs, ou du moins ne proposent pas d'explications suffisamment concluantes. C'est ce qu'affirme **McCarthy**, qui souligne que les difficultés d'ordre méthodologique à mesurer les traits de personnalité, la présence de biais, de stéréotypes ainsi que l'abstraction de facteurs contextuels réduisent les contributions de ces recherches sur la compréhension du phénomène. Elle précise toutefois qu'il ne faut pas pour autant exclure totalement le rôle joué par les traits de personnalité du dirigeant sur sa perception des risques. (**Mary, M. 2000.p18.**)

-9-2- L'approche cognitive :

Ce courant voit plutôt le risque comme le résultat d'un construit social et cognitif au sens où « les risques sont perçus différemment d'un individu à l'autre, à l'intérieur d'une même communauté ou entre des communautés différentes ». Ainsi, un risque acceptable pour un dirigeant ne l'est pas forcément pour un autre. L'essence de cette approche consiste à comprendre pourquoi existe-t-il des écarts de perception, mais aussi quels en sont les déterminants.

Les notions d'expert et de novice pourraient apporter certains éclaircissements dans l'explication et la compréhension des écarts de perception des risques. En effet, l'expert aurait davantage de prédisposition à organiser ses connaissances ainsi que les informations qu'il détient de façon à mieux évaluer une situation à risque. L'expert possède entre autres les reconnaissances qui permettent de détecter et de gérer des situations identiques. Ces constats vont dans le sens des travaux de : **Dane E & Pratt M.** qui soutiennent que le bagage de connaissances et de compétences aiderait le dirigeant à faire face à des situations risquées avec une plus grande confiance et de manière plus judicieuse puisqu'il est mieux informé et préparé à faire face à ces événements. À l'opposé, ces auteurs ont observé que le manque de connaissances pouvait inciter un dirigeant à prendre aveuglément des risques, celui-ci étant incapable d'identifier les causes et les conséquences qu'il pourrait encourir ou subir.

Pour arriver à ces conclusions, ils ont réalisé une étude qualitative auprès de propriétaires dirigeants de PME. Les dirigeants ont généralement admis d'être plus en contrôle en situation risquée qu'à leur début, se qualifiant eux-mêmes de plus compétents et de mieux outillés pour affronter ces situations.

Cette observation est d'ailleurs conforme aux résultats des travaux de **Carson et Gilmore** qui se sont intéressés à l'importance de la construction des compétences et du savoir-faire au fil

du temps et des événements. Capacités de mieux comprendre les interrelations entre les concepts qui interviennent dans une situation spécifique. Quant au novice, il aurait des capacités réduites d'organisation et de Le choix qu'il perçoit comme étant celui qui lui permet de retirer le maximum de satisfaction parmi ceux qu'il connaît sera celui sélectionné. Finalement, l'individu peut être sujet à des contraintes, lesquelles lui enlèvent toutes possibilités de choisir l'alternative optimale en fonction du contexte. Pour Simon, l'individu ne posséderait pas les capacités cognitives nécessaires pour faire le choix de la solution optimale dans une situation spécifique. **(Dane, E.et autres. 2007. P 39.)**

Les actions des entreprises sont fortement conditionnées par l'information limitée dont elles disposent et les capacités limitées qu'elles ont de l'utiliser. Le temps y est une dimension omniprésente, avec ses compagnons l'incertitude et le risque. Bien que les êtres humains qui composent l'entreprise agissent de façon Délibérée et intentionnelle, ils ne peuvent pas prévoir avec certitude les effets de leurs propres actions. Ceux-ci dépendent des actions de tous les autres agents, qui sont elles-mêmes délibérées et intentionnelles, et ne peuvent pas non plus être prévues avec certitude. Vue de l'entreprise, l'économie est intrinsèquement non déterministe et ses lois sont approximatives, voire simplement qualitatives. Elles ne se prêtent en tout cas pas à une formulation mathématique rigoureuse.

La rationalité limitée nous indique que l'individu, face au risque, ne cherche pas la maximisation, mais plutôt la satisfaction. Cet énoncé de **Dréan** induit un facteur important en évoquant la notion de satisfaction et de maximisation dans le contexte de l'entreprise. En outre, lorsque l'identification des risques repose sur les seules capacités perceptuelles de ses dirigeants, ceux-ci seraient portés à se satisfaire d'un degré plus ou moins limité d'information plutôt que viser à maximiser la cueillette de ces informations pour optimiser la qualité de l'analyse et de la décision. En d'autres termes, l'identification des risques pourrait dans certains cas être partielle et effectuée en vertu de la rationalité limitée. **(Gilmore, A.et autres. 2000. p95.)**

À cela, il faut ajouter l'influence de biais cognitifs dans l'identification des risques qui agissent chez l'individu comme des raccourcis mentaux qui le conduisent à percevoir moins de risques qu'il y en a effectivement **(Simon et al.,2000)**, ce qui rejoint la perspective de plusieurs auteurs pour qui la perception des risques varierait entre les individus. **(Michel, M. Op.cit.)**

Les biais cognitifs dans l'identification des risques : Nous avons identifié deux de ces biais cognitifs lors de la résidence.

➤ **Le biais de sur-confiance (over confidence) :**

Il se réfère à l'incapacité de l'individu à bien évaluer ses limites en regard de l'information qu'il possède sur, une situation donnée. On dit que l'individu a l'impression d'être sous une "bonne étoile" souvent consécutive à des succès passés. En somme, il se place en position d'éviter de réévaluer ses objectifs initiaux et agit de manière impulsive et confiante, plutôt que de manière analytique (Simon et al. 2000).

➤ **Le biais de l'illusion de contrôle :**

Fait en sorte que l'individu surestime son niveau de compétences relativement à une situation donnée. Alors que la sur-confiance réfère à une sur estimation de l'information possédée, l'illusion de contrôle propose plutôt que l'individu croit avoir toutes les compétences nécessaires pour faire face aux événements et devient alors téméraire devant les obstacles réels que présente son projet (Simon et al. 2000). (Simon.et autres.2006.P169.)

Résumé:

Plus généralement, la prise du risque chez l'entrepreneur constitue un enjeu important dans les recherches en entrepreneuriat. Elle semble même définir l'entrepreneur. Selon **Cleary** et **Malleret** (2006), ce qui distingue les entrepreneurs des autres serait leur penchant pour le risque.

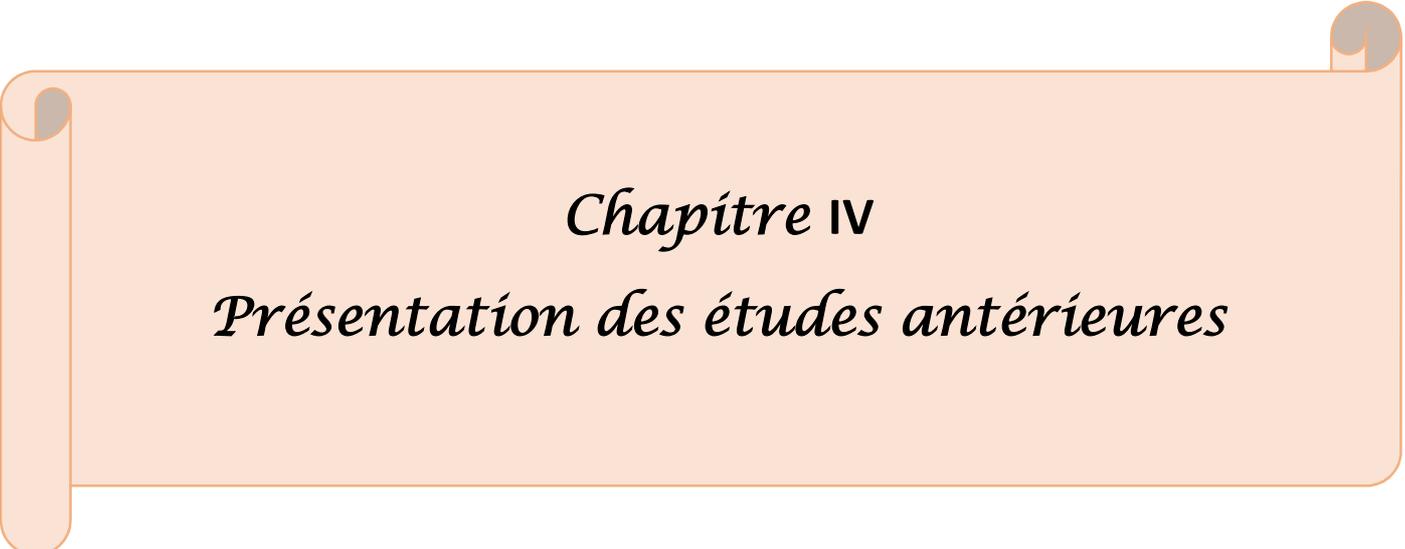
Il n'existe pas de démarche entrepreneuriale réussie sans prise de risque et la pérennité des entreprises passe-et passera toujours –par la capacité des créateurs et des dirigeants à prendre des risques différents tout a au long de la vie et du développement du projet initié.

Prenons des risques. Et sachons gérer les risques pris. Mais en conscience, et en ayant identifié, avec lucidité et humilité, leurs impacts potentiels et les moyens d'y faire face, d'une manière économiquement rentable si possible

Sans prise de risque, il n'y a pas de création de valeur.



Partie Pratique



Chapitre IV
Présentation des études antérieures

Préambule

Dans cette partie nous allons présenter quelques études antérieures ayant trait avec notre thème de recherche en vue de consolider notre recherche. Tout d'abord nous allons nous intéresser aux différentes approches relatives aux PME et aussi le choix d'étudier cette catégorie d'entreprises. Ensuite, nous allons présenter les différentes théories relatives pour les deux variables « la notion de la prise de risque » et « l'étude du profil et des caractéristiques du dirigeant des PME ». Enfin, nous allons exposer les travaux, les motivations et la perception du dirigeant et comment ces variables peuvent influencer son mode de gestion.

-1- Les études antérieures :

La littérature nous offre un champ très vaste sur le dirigeant de PME et ses caractéristiques. Cette littérature a été alimentée par plusieurs travaux étudiant la proximité entre le domaine des PME et de l'entrepreneuriat.

-1-1- les travaux sur les entrepreneurs-dirigeants de la PME

Pour étudier le dirigeant de PME, trois théories ont été présentées par des études antérieures (**Ronstadt**, (1984) ; **Toulouse**, (1988) ; **Stevenson et Jarillo**, (1990)). La première théorie est la théorie du **Grand Homme**, la deuxième est **d'ordre ontologique** qui se base sur les caractéristiques personnelles du dirigeant, cette approche a dominé le monde des affaires jusqu'aux années 90. Cependant, cette approche a été critiquée à cause de sa profusion et sa confusion en termes de traits de personnalité relatifs au dirigeant de PME et cela a motivé d'autres travaux à intégrer d'autres variables pour étudier ce dernier. La troisième théorie est dite **praxéologique ou comportementale** de (**Gartner**, (1988) ; **Bruyat**, (1993), elle provient du courant béhavioriste et processuel. Cette approche s'intéresse surtout à la relation entre le dirigeant et son organisation en intégrant ses compétences et ses comportements.

A) La théorie des traits de personnalité de l'entrepreneur-dirigeant :

Cette approche doit des bases au domaine de la psychologie. Nombreux sont les travaux qui s'intéressent à ce sujet, nous allons en présenter les principales études faites dans ce sens. Cette synthèse a été réalisée par **Grandclaude et Nobre** (2013), qui se sont basés sur les travaux de **Gartner** (1988) qui a présenté les différentes définitions relatives au entrepreneur-dirigeant, Est l'un des premiers chercheurs à avoir remis en cause les travaux qui ont porté sur les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur dans un article publié en (1988), intitulé «

Qui est un entrepreneur-dirigeant ? Est la mauvaise question? ». Il a montré les limites de l'approche par les traits et propose de s'intéresser à ce que font les entrepreneurs-dirigeants et non pas à ce qu'ils sont. (**Gartner.et autres.2005. p13-14**)

Plusieurs chercheurs ont tenté de proposer une catégorisation formelle des caractéristiques des dirigeants. Par exemple, **Storey** (1994) présente une catégorisation sur les antécédents familiaux, formation, expériences et caractéristiques personnelles (âge, traits de personnalité, motivation...). Dans le même sens, **Lee et Tsang** (2001) présentent les caractéristiques selon le « background » (éducation et expérience), le réseau relationnel et les traits de personnalité. La formation, l'âge et l'expérience sont les trois variables objectives présentées par **Chapellier** en 1997 et qui distinguent les dirigeants des PME.

B) La théorie d'ordre ontologique :

L'objectif principal de cette approche est d'étudier les comportements de l'entrepreneur ou du dirigeant. Nombreuses sont les critiques faites contre l'approche ontologique et qui justifient le recours à l'approche praxéologique. L'article de **Gartner** (1988) présente les différentes anomalies relatives à l'approche ontologique, ces dernières s'articulent essentiellement sur la profusion et la confusion d'une telle approche. **Gartner** (1988) invite les chercheurs à mettre en exergue d'autres variables prometteuses pour étudier le profil du dirigeant à savoir les compétences et le comportement.

Durand (2006) définit la compétence selon trois points primordiaux, à savoir la connaissance ou les savoirs, les pratiques ou les savoir-faire et en dernier les attitudes ou le savoir-être. Le modèle de Durand présente aussi les processus de management ainsi que la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité (**Raveleau.2007.p29**).

Des typologies basées sur la compétence au cours des années (1990) ont été établies par des chercheurs comme **Herron** (1990), **Chandler et Jensen** (1992) et **Baum** (1995). Ces typologies sont présentées, Après ces études faites par les chercheurs déjà cités, de nouvelles typologies ont été élaborées et ont donné naissance à l'approche praxéologique basée sur le comportement et la compétence de l'entrepreneur.

Grandclaude et Nobre (2013) ont présenté une synthèse de la revue de la littérature relative aux compétences des dirigeants-proprétaires. Cette revue de littérature concerne les études faites par : (**Baum**, (1995) ; **Dupouy**, (2008) ; **Lavolette et Loué**, (2006) ; **Lorrain et al.** (1998) ; **Dupuich et Bellier**, (2000) ; **Filion**, (1997) ; **Gibb**, (2005) ; **Herron et Robinson**, (1993) et

Pettersen et **Saint-Pierre**, (2009)). Cinq types de compétences des dirigeants-proprétaires de PME ont été distingués :

- Entrepreneuriale : identification des opportunités, connaissances et réseaux ;
- Stratégique : vision, communication de la stratégie et la planification ;
- Managériale : organisationnelle, communication, relations et motivation du personnel ;
- Fonctionnelle : connaissance des produits, facteurs clés de succès ;
- Cognitive : prise de décision, pensée systémique, résolution créative de problèmes.

Certains auteurs ont présenté quatre catégories de compétence dans le cadre de leur travail Relatif aux dirigeants de la PME, à savoir : personnelle, technique non financière, Business finance et enfin leadership. Dans la première catégorie personnelle, elle regroupe toutes les caractéristiques relatives à la personnalité du dirigeant de la PME et ses aspects personnels nécessaires pour la gestion de son entreprise au quotidien. La deuxième catégorie du leadership ou du management des équipes s'intéresse à toutes les compétences requises pour gérer, influencer une équipe et tirer profit des capacités de chaque membre de cette équipe. La troisième catégorie est celle relative à la compétence technique, elle concerne toutes les compétences qui pourraient aider le dirigeant pour réaliser ses tâches au quotidien. Enfin, la catégorie (Business et finance), il s'agit principalement aux compétences qui permettent au dirigeant de traiter ses tâches financières et commerciales (**Dominguez.et autres. 2010. p139**).

C) Théorie de praxéologique ou comportementale :

Les deux théories ontologiques et praxéologiques ont fait l'objet de plusieurs débats concernant l'étude sur le profil du dirigeant. Notre base littéraire est le modèle de **Wilcoks** (1998). Ce modèle présente les différentes caractéristiques d'un dirigeant dans une entreprise. Notre choix pour nous baser sur ce modèle est sa globalité de variables traitant les spécificités du dirigeant. C'est un mélange entre les approches citées à savoir : l'approche ontologique qui prend en l'approche praxéologique ou comportementale qui étudie les compétences et les comportements du dirigeant. Ce modèle ajoute aussi les caractéristiques environnementales comme : les spécificités de l'entreprise, du secteur d'activité et l'appartenance à des réseaux sociaux.

Plusieurs auteurs Ont confirmé le lien direct entre la formation de base d'entrepreneur- dirigeant et son attitude au sein de l'entreprise. Les auteurs comme **Guthrie** et **Satta** (1997) ont étudié

le lien direct entre le niveau scolaire et de la formation sur les attitudes et comportements du dirigeant. Les caractéristiques sociales ou l'appartenance sociale comme : l'âge, sexe, formation de base, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste du dirigeant, ancienneté dans le secteur d'activité, style de management, les compétences, le style de personnalité du dirigeant ainsi que les caractéristiques environnementales de l'entreprise.

Le modèle de **Wilcocks** (1998) est très utile pour notre étude. Premièrement, ce modèle présente des classes diversifiées des variables qui permettent d'analyser les différentes typologies de dirigeants. Deuxièmement, sa validité scientifique est testée par plusieurs recherches antérieures.

Nous allons présenter au niveau de ce paragraphe l'opérationnalisation ou l'instrumentation des différentes variables.

➤ **L'âge du dirigeant :**

La population des dirigeants des PME présentent des tranches d'âge différentes. Dans la littérature, les chercheurs utilisent souvent l'âge comme variable explicative dans le but d'analyser les attitudes du dirigeant. Deux méthodes sont mises en place pour mesurer l'âge du dirigeant à savoir la tranche d'âge ou la date de naissance comme référence de calcul. Nous avons opté pour la première méthode de calcul.

➤ **Le genre du dirigeant :**

Le genre du dirigeant pourrait aussi influencer le degré de formalisation des pratiques RH.

➤ **La Formation du dirigeant :**

Cette variable est très importante selon les auteurs pour mesurer le degré de formalisation des pratiques RH. Cette formation présente deux sous variables : le niveau d'étude qui prend une valeur comprise entre 1 à 7, allant du dirigeant autodidacte au dirigeant ayant un diplôme de doctorat.

Pour la spécialité, nous avons précisé le type de formation comme suit :

Sciences économiques et de gestion ;

Littérature et sciences Humaines ;

Sciences juridiques et sociales ;

Sciences exactes ; et Ingénierie.

➤ **Les traits de personnalité du dirigeant :**

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 souhaitable de considérer les traits personnels des dirigeants.

En évoquant la personnalité des managers, les chercheurs se sont attelés à mesurer les différences de personnalité des managers de celle des entrepreneurs. Dans ses travaux, **TAIT** (1995) est arrivé à la conclusion que les principales qualités communes des dirigeants sont:

La vision stratégique d'abord, puis les relations humaines et la capacité à motiver autrui; l'intégralité et la sincérité et enfin l'ambition et la persévérance. (**Bournois, F.1999.P117**)

De même, en se penchant sur les managers américains avec l'objectif d'analyser les caractéristiques de ceux dont la performance était réputée très élevée; **KOTTER** (1982) est parvenu à la conclusion que ces managers réunissaient certaines caractéristiques et il les décrit comme étant: (**Bournois, F.Op. Cit. P117**)

- ambitieux,
- tournés vers les résultats,
- à l'aise dans les relations de pouvoir,
- optimistes,
- plutôt intuitifs,
- dotés d'une intelligence supérieure,
- sachant contrôler leurs émotions,

➤ **Les compétences du dirigeant :**

D'après l'approche par les compétences évoquée dans la première partie de ce travail, la compétence est devenue un concept dynamique et indissociable à l'apprentissage comme le mentionnent **Charles-Pauvers**. (2004). la notion de la compétence renvoie aux différentes habiletés et capacités apprises par sa formation ou son expérience. Pour mesurer cette variable comportementale, nous l'avons subdivisée en quatre classes : la compétence relationnelle, technique de gestion, entrepreneuriale et managériale.

D) Etude de Pierre-André Julien 1994 :

Selon **Julien** (1994), les études antérieures sur l'entrepreneuriat ont essayé de catégoriser les dirigeants d'entreprise en fonction de leur esprit d'entreprise. Par esprit d'entreprise, **Julien** et **Marchesnay** (1988) précisent la faculté pour un individu à prendre des risques en investissant dans une entreprise en y apportant quelque chose de nouveau par l'utilisation optimale des différentes ressources. Toutefois, **Rich** (1992) note dans la littérature une grande complexité liée à un manque de cohérence dans les approches concernant les typologies de dirigeants d'entreprise.

Julien (1994), par exemple, a retenu de la littérature les modèles de dirigeants suivants:

Le dirigeant « entrepreneur » qui se caractérise par la prise de risques, par une tendance à l'innovation et par une gestion organisée; le dirigeant « innovateur » qui focalise plus ses actions sur les produits et sur les marchés;

L'entrepreneur- dirigeant « technicien » qui peut faire de l'innovation mais à un faible niveau, et toujours à la recherche de la stabilité de la performance de l'entreprise; le dirigeant « organisateur » qui a pour principal souci l'optimalisation des ressources au sein de l'organisation pour atteindre ses objectifs, et qui assure la stabilité de ses produits.

E) Etude de Michel Marchesnay 1993 :

Selon **Marchesnay** (1993), c'est la classification de **Norman Smith** qui est la plus ancienne regroupant les créateurs d'entreprise en :

« Artisans » pour ceux qui créent leur entreprise assez impulsivement pour être indépendant ou pour s'occuper, et dont les compétences relatives au domaine technique et à la gestion sont faibles.

Marchesnay (1993) précise que stratégiquement, ils ajustent progressivement leurs activités par rapport à ce qui se passe dans leur environnement. Certains auteurs comme **Filley & Aldag** (1978) par exemple remarquent aussi que les artisans sont ceux qui décident de diriger leur entreprise comme ils l'entendent sans contraintes d'intervenants externes à l'entreprise. **Smith** (1967), quant à lui, a défini l'artisan comme étant moins éduqué, ayant moins d'expérience et moins disposé à opérer des changements dans la structure de son entreprise;

« Opportunistes » pour ceux qui sont toujours à la recherche de profit et de pouvoir comme le précisent par exemple **Smith** (1967) et **Filley & Aldag** (1978).

Marchesnay (1993) a suggéré une classification par rapport aux aspirations des dirigeants. Ces aspirations, selon l'auteur, se traduisent par un souci d'assurer toujours une continuité aux activités de l'entreprise, un souci d'indépendance au niveau du capital, et un souci de croître les activités en anticipant par rapport à l'environnement ou en fonction de la situation qui prévaut dans cet environnement. À cet effet, on distingue les dirigeants de type PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) et ceux de type CAP (Croissance, Autonomie et Pérennité). Selon l'auteur, les PIC visent la pérennité en mettant l'accent sur le patrimoine de l'entreprise, préfèrent être indépendants financièrement, et ne pensent à la croissance des activités que si cela s'avère incontournable. Contrairement aux PIC, toujours selon l'auteur, les CAP n'ont pas comme priorité la pérennité dans une activité, et sont plutôt plus ouverts aux investisseurs financiers de manière à augmenter la valeur de leur capital, leur permettant ainsi de croître et de rentabiliser leurs activités, et ce, dans un souci d'être autonomes.

F) Etude de B. Duchéneaut :

Ainsi, **Duchéneaut** (1996) se fonde sur certaines caractéristiques, à savoir la structure de la PME, l'exercice du pouvoir ou la délégation pour soutenir que les dirigeants, réputés centralisateurs et autoritaires, délèguent peu. Ils assimilent leur rôle dans l'entreprise à l'exercice du droit divin.

Il apparaît alors que les PME, dont les dirigeants sont réputés centralisateurs et autoritaires, vont avoir, au cours de leur cycle de vie, plus de problèmes organisationnels et de gestion. Car la croissance, selon **Filley et Aldag** (1980) **Ibrahim et Godwin** (1986) ou encore **Kroeger** (1974) nécessite des changements de configuration organisationnelle, des délégations de responsabilité et des pratiques de management plus adaptées à la situation.

D'autres dirigeants de PME délèguent largement les décisions : **Mintzberg** souligne aussi qu'à l'opposé des dirigeants centralisateurs et autoritaires, il existe « d'autres, à l'extrême qui réservent les seules décisions stratégiques déléguant largement les décisions courantes à leurs collaborateurs ».

Les patrons de PME qui délèguent beaucoup ont une sensibilité forte à l'organisation sociale et accordent une priorité à la motivation du personnel (**Duchéneaut, 1996**). (**Mohamed, B.2005. p 8.**)

G) Etude de Smith 1967 :

Smith (1967) ajoute que les opportunistes s'attendent à faire des profits financiers et visent la croissance de leur entreprise. Stratégiquement, ils anticipent les tendances dans leur environnement (**Marchesnay. 1993. p125**).

H) Etude de Miles, Snow et Coleman 1978 :

Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978), quant à eux, a distingué trois types d'organisations qui reflètent les caractéristiques stratégiques des dirigeants. " S'agit des défenseurs, des analyseurs, et des prospecteurs. Selon ces auteurs, les défenseurs s'efforcent de protéger farouchement leur marché de toute concurrence. Ils précisent par contre que les prospecteurs ont une grande capacité à saisir les nouveaux besoins sur le marché, exploiter de nouveaux produits, et à déceler des opportunités de marché. Enfin, les auteurs indiquent qu'on retrouve dans la stratégie des analyseurs à la fois celle des défenseurs et celle des prospecteurs. Quelle que soit la stratégie adoptée par les propriétaires dirigeants, il y a lieu de noter deux tendances: la croissance et le non croissance.

I) Etude de Fayolle et Nakara 2010 :

Fayolle et Nakara (2010), ce travail est centralisé dans l'étude de l'accompagnement des Entrepreneurs. , évoque notamment « l'industrialisation des pratiques dans l'aide à La création, très peu adaptées aux difficultés humaines et sociales vécues » par ce type D'entrepreneurs Ils poursuivent notamment que leur rôle est Essentiel, surtout face à ce type d'entrepreneur.

En plus du temps de traitement de chaque dossier de plus en plus mince, un autre problème se pose au niveau de l'accompagnement dans le cas des entrepreneurs : la posture et la formation des accompagnateurs. On a pu constater dans les différents travaux étudiés que les entrepreneurs se sentaient mal écoutés, mal conseillés. Ils avaient le sentiment d'être jugés,

victimes d'une trop grande distance entre l'accompagnant, technicien, et eux-mêmes, qui recherchent du réconfort et une écoute plus psychologue, car Ils mettent en avant des « vides institutionnels » dans les politiques d'orientation et de formation des créateurs par nécessité, ainsi que dans celle des accompagnants.

J) Etude de St-Pierre 1972 :

Considère que l'entrepreneur-dirigeant occupe la position centrale du processus de production. Pour ces auteurs, le dirigeant est chargé d'assurer entre autre le contrôle des performances. Dans le cas où l'entrepreneur-dirigeant visant à pérenniser son entreprise et à en conserver le contrôle, le rythme de croissance pourra être freiné, ce qui se traduira par une structure de financement présentant certains déséquilibres entre l'utilisation de la dette et celle des fonds propres. Évidemment, cette volonté de conserver ou de partager le contrôle affectera les autres résultats financiers de l'entreprise, notamment la rentabilité, les liquidités et le rendement des capitaux investis.

K) Etude de Williamson 1985 :

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 ; l'entrepreneur-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. L'apport de **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 seconder ses supérieurs dans des décisions moralement justifiables, même si, personnellement, l'entrepreneur-dirigeant peut être en désaccord.

-1-2- L'entrepreneur et les approches typologiques

D'après nos études antérieures et ces recherches ont permis de dresser des typologies d'entrepreneurs-dirigeants séparés principalement en deux grandes catégories: les indépendants et les organisateurs. Les premiers recherchant avant tout, leur autonomie, les seconds voulant bâtir une organisation. Nous présenterons ici sommairement, les typologies les plus connues dressées par certains auteurs et adaptées aux dirigeants des PME.

A) Typologie de Norman Smith 1960 : l'artisan et l'opportuniste

Norman Smith a proposé une classification fameuse dans les années 60, en distinguant :

- **L'entrepreneur artisan** crée son entreprise sans grande expérience, notamment en matière de gestion. Il a surtout une compétence technique, et se localise dans des activités faiblement innovantes. L'entrepreneur artisan de l'entrepreneur opportuniste.
- **L'entrepreneur opportuniste** est le plus âgé et plus expérimenté, particulièrement en matière de gestion. Il a mûri son projet, lié à une opportunité d'innovation (d'où le terme « d'opportuniste »), et part avec un capital personnel important, en bénéficiant d'appuis solides.

B) La typologie de Laufer 1975 :

Jacqueline Laufer (1975), dans une étude réalisée entre (1950) et (1970), a analysé soixante cas de création d'entreprise. En croisant la motivation dominante à la création d'entreprise et les buts principaux de l'entrepreneur, elle met en évidence quatre types d'entrepreneurs :

- **L'entrepreneur manager ou innovateur** : Formé dans une grande école, il a déroulé une carrière brillante dans des grandes entreprises. Ce type d'entrepreneur est motivé par les besoins de créateur, de réalisation et de pouvoir. Ses buts s'articulent prioritairement autour de la croissance et de l'innovation.
- **L'entrepreneur propriétaire orienté vers la croissance** : L'objectif de croissance est également présent pour cet entrepreneur, mais l'autonomie financière représente également un objectif important et la recherche d'équilibre entre croissance et autonomie constitue une préoccupation permanente. Ses motivations à la création d'entreprise sont proches de celle de la figure précédente avec un besoin de pouvoir beaucoup plus marqué.
- **L'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité** : Cet entrepreneur choisit clairement un objectif d'indépendance et refuse la croissance qui pourrait l'amener à ne pas atteindre ce but prioritaire. Ses motivations sont beaucoup plus centrées sur les besoins de pouvoir et d'autorité. Très fréquemment l'orientation technique de l'entrepreneur et de l'entreprise est accentuée.
- **L'entrepreneur artisan** : On retrouve dans cette approche une figure d'entrepreneur déjà évoquée. La motivation centrale est le besoin d'indépendance et l'objectif essentiel est la survie de l'entreprise. À cet égard, l'indépendance est plus importante que la réussite économique.

Le lien établi par Laufer, entre croissance de l'entreprise et personnalité de l'entrepreneur, a été également repris par d'autres auteurs comme le montre le travail qui suit.

C) Typologie de Miles et Snow : du prospecteur au réacteur

Ils ont distingué entre quatre types d'entrepreneurs :

- **Le prospecteur** : peut être considéré comme l'innovateur « pur ». Cette personne cherche en permanence des innovations, mais il n'est pas sûr qu'elle les rentabilise et

les développe elle-même. En effet, elle n'est guère intéressée par la phase suivante d'organisation et de mise en marché. Ce cas est fréquent dans les activités de haute technologie (par exemple : biotechnologies), dans la mesure où les investissements de fabrication et de commercialisation dépassent les capacités d'un individu.

- **L'innovateur** : se révèle comme un homme généralement expérimenté, de formation scientifique et technique. Son attitude vis-à-vis de l'innovation est délibérée. Il recherche systématiquement des innovations qu'il exploite à fond lui-même. Cette attitude se développe fortement, du fait de la pression exercée par les donneurs d'ordre et les distributeurs.
- **Le suiveur** : personne ou entreprise qui imite un produit, une technique ou un service considéré comme dominant sur le marché. Cette démarche, bien connue peut s'avérer très compétitive : les innovateurs ouvrent une piste nouvelle, et subissent les coûts d'innovation. Les suiveurs mettent l'accent sur l'amélioration de l'innovation et sur les problèmes de gestion, abaissant ainsi les coûts.

D) Typologie de Julien et Marchesnay :

Julien et Marchesnay (1988) distinguent deux grands types d'entrepreneurs. L'entrepreneur P.I.C. (Pérennité- Indépendance- Croissance), et l'entrepreneur C.A.P. (Croissance- Autonomie- Pérennité):

La pérennité : c'est-à-dire le souci de durée, notamment dans l'espoir de la transmettre à un repreneur ou à un membre de la famille ou de l'entreprise.

L'indépendance : L'entrepreneur comme (tout créateur, possède un ego très fort, et qu'il souhaite être indépendant, en termes de propriété du capital, et autonome, en termes de prise de décision).

La croissance : on peut assimiler à la volonté de puissance et ou désir de pouvoir. A partir de ces trois grandes aspirations, ils ont fait apparaître deux logiques d'action.

Deux grands types d'entrepreneurs peuvent être distingués :

- **Une logique d'action patrimoniale : le PIC** : Il est animé par une logique d'accumulation du patrimoine, des actifs ayant une valeur de cession ou d'usage. Il accorde la priorité à la pérennité de son affaire. Il est très désireux de rester indépendant et par conséquent préfère l'autofinancement à l'endettement. Enfin, la croissance qui

ne constitue pas pour lui un objectif prioritaire. Le PIC manifestera, par exemple, une forte préférence pour les investissements matériels et une relative méfiance à l'égard de l'externalisation d'activités et des investissements immatériels.

- **Une logique d'action entrepreneuriale : le CAP :** On peut opposer la logique de valorisation des capitaux : la rentabilité peut être élevée, mais la valeur de cession de l'affaire peut être faible ou nulle.

Dans cette logique de valorisation l'entrepreneur va privilégier les activités à croissance forte, et sans doute risquée. Il va rechercher l'autonomie de décision et ne pas se préoccuper des problèmes d'indépendance de capital. En revanche, il ne sera préoccupé par la Pérennité de son affaire. Le CAP aura tendance à externaliser des fonctions, à accorder la priorité aux investissements immatériels, la recherche-développement, la formation du personnel. Il préfère les structures légères et adaptatives. (Pierre, A. et autres. 1996. P137).

-1-3- les travaux sur la notion de la prise de risque chez les entrepreneurs-dirigeants de PME :

A) Etude de Davide McClelland, JOSEPH, Schumpeter 1973 :

McClelland a observé que les entrepreneurs-dirigeants démontrent une propension de prise de risques modérés. Plusieurs études ont situé les managers sur la même ligne que les entrepreneurs pour ce qui a trait à la dimension du risque.

Pour lui, L'entrepreneur-dirigeant n'est pas pour autant inconscient. On aboutit à des conclusions équivoques. En fait, si l'entrepreneur-dirigeant est un preneur de risques, il est surtout un calculateur de risque C'est en conscience et connaissant la possibilité de l'échec qu'il prendra décision de franchir le pas.

Le risque est fonction de la situation dans laquelle il est analysé. Pour une même idée, une même action l'environnement et les circonstances réduisent ou augmentent le risque. La notion du risque ne s'apprécie pas de la même façon selon l'âge du créateur, Plus on est jeune moins on a le sentiment de prendre de risque. En revanche lorsqu'on a une famille cela devient plus difficile de tenter pour risquer de tous perdre. Par ailleurs la définition de l'entrepreneuriat est fortement associée à la prise de risque. (Davide, M. et autres P157.)

B) Étude de John Stuart Mill 1980 :

Dans les années (1800) **John Stuart Mill**, décrivait la prise de risque comme une caractéristique prépondérante de dirigeant. L'aversion au risque s'explique chez les dirigeants par une simple mise en action matérialisant leur volonté de s'ouvrir sur leur environnement afin d'enrichir leur personnalité et développé leur confiance en soi. Elles leur procurent aussi une autoévaluation et une mise en lumière se leur forces et faiblesses.

C) Etude de Dickson, Giglierano, Mullins et Forlani 2005:

C'est ce que **Dickson** et **Giglierano** (1986) et **Mullins** et **Forlani** (2005), ont appelé chez l'entrepreneur «missing the boat» : le risque est alors perçu à travers les gains potentiels. La prise des risques se partage en deux théories : la théorie culturaliste et la théorie de paradigme psychométrique. Le paradigme psychométrique est basé sur la psychologie expérimentale, Il fonctionne avec des méthodes psychométriques, quantitatives. Ce paradigme étudie la manière dont sont perçus les risques inhérents à différentes activités. De façon implicite, la notion de risque véhiculée dans ce paradigme reste indissociable d'une conception réaliste du risque.

Ce paradigme désigne de façon très générale les études de la prise du risque basé sur des mesures effectuées à l'aide de questionnaires psychométriques.

La théorie est fondée sur des mesures psychométriques structurant la perception des risques en fonction de caractéristiques diverses. Le paradigme psychométrique constituerait actuellement l'approche la plus connue à la recherche de la prise du risque .Ce paradigme s'est imposé parce qu'il fournit des réponses qui sont politiquement souhaitables. Cependant, les individus appréhendent les risques selon leurs valeurs, leurs croyances et leur position sociale.

Cela influence leur jugement et leur perception en matière de risque. Cela implique que la culture de l'individu joue un rôle important dans sa perception. (**Beaupré.2012.p184**)

D) Etude de Douglas, Wildavsky et Thompson 2010:

Douglas, Wildavsky et **Thompson**, se basent sur l'anthropologie et la sociologie. Selon ces auteurs, la thèse centrale est que la prise des risques fait partie intégrante, au même titre que les autres valeurs et croyances, des biais culturels générés de manière à stabiliser les formes sociales dans le cadre desquelles elles se développent. Ces travaux « ont favorisé la reconnaissance d'une conception constructiviste, où le danger garde un statut ontologique réel

et où le risque se subjectivise puisqu' il ne caractérise plus simplement un élément du monde mais qu'il procède de l'interaction entre un processus social et le monde».

Le risque est perçu comme une construction sociale subjective, chaque forme de vie sociale ayant son propre portefeuille de risques, sa propre hiérarchisation des risques et son propre rapport au risque. Pour **Douglas** et **Wildavsky**, les procédures objectives sont biaisées par les hypothèses sociales qui les sous-tendent. Le risque est également étroitement associé aux enjeux politiques. Si le paradigme psychométrique semble faire l'unanimité chez les chercheurs, il est fondé sur des dispositifs plutôt quantitatifs qui tendent à objectiver la prise du risque. Nous opterons donc pour la théorie culturaliste car elle suggère non seulement une appréciation plus qualitative et subjective du risque mais surtout se focalise sur les conduites et attitudes des personnes. Le fait d'avoir opté pour une étude de cas comme méthodologie nous oriente vers cette théorie. Nous pourrions donc mieux connaître nos différents entrepreneurs, ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils ressentent. (**Kermisch. 2010. p.167**).

E) Etude de Floricel 2001 :

Souligne que Le manque d'information ou de savoir technologique, l'absence de marché, etc., sont des exemples de situations qui sont vues comme risquées. En général, la nouveauté d'un domaine d'activité (marché, technologie, réseau, etc.) est marquée par un manque d'information. Toutefois, l'expérience insuffisante de l'entrepreneur peut tout aussi bien aboutir au même résultat. L'incertitude, c'est-à-dire le potentiel qu'à la réalité inconnue de s'avérer favorable ou défavorable pour le projet, est la cause du risque que représentent de telles situations. L'incertitude est habituellement concentrée dans les phases initiales de développement du projet et elle diminue progressivement au fur et à mesure que les participants font des études de marché, des tests et des expériences, construisent des prototypes et commencent la commercialisation.

Le seul facteur qui peut perturber cette réduction du risque, c'est la turbulence de l'environnement: un flux constant de développements imprévisibles sur les plans de la technologie, du marché, de la réglementation ou des finances.

D'autres circonstances sont risquées parce qu'elles complexifient les tâches à l'intérieur du projet et accroissent la pression sur les ressources organisationnelles. Par exemple, un processus d'achat complexe du client, dans lequel le produit nécessite l'acceptation par des intervenants multiples et/ou l'approbation par plusieurs départements ou paliers dans une organisation,

prolonge et complexifie le processus de vente et requiert des ressources humaines et financières additionnelles, rarement anticipées, de la part de l'entreprise.

La connaissance initiale de l'entrepreneur-dirigeant ainsi que les informations obtenues durant le développement du projet révèlent un certain nombre de risques de cette nature, que nous désignerons comme structurels. En d'autres termes, la réduction de l'incertitude peut être accompagnée d'une augmentation du nombre de risques structurels réels identifiés.

F) Etude de Brockhaus 1980 :

Dans sa recherche d'un critère pour distinguer les créateurs des non créateurs; ceux qui réussissent de ceux qui ne réussissent pas dans les petites organisations; **BROCKHAUS** est arrivé à la conclusion que la propension à la prise de risque, à elle toute seule ne peut être considérée comme critère discriminant pour différencier les deux groupes. Dans les PME, il n'y a aucune différence entre les créateurs et les gestionnaires dans leur attitude à l'égard du risque. (**Brockhaus.1980.p21**).

G) Etude de McNamee 1998 :

Selon **McNamee** (1998), **De Mers** (1988) et **Chevalier** et **Hirsch** (1982), toutes les Activités et les stratégies que l'entreprise met en œuvre dans la poursuite de ses objectifs économiques exposent ses actifs à des risques qui, vraisemblablement, ont des impacts différents sur l'entreprise. Ces actifs comprennent:

- Les actifs financiers (actifs liquides, investissements, etc.) ;
- Les biens matériels (terrains, meubles, immeubles, etc.) ;
- Les ressources humaines (connaissances, aptitudes, etc.) ;
- Les actifs incorporels (réputation, information, etc.)

Toutefois, ces risques ne se limitent pas uniquement aux actifs corporels et non corporels de l'entreprise; ils touchent également les propriétés d'autres entités externes à la firme (personnes isolées, personnes morales, environnement, santé publique, etc.). De toute évidence, cette classification adopte le point de vue des institutions financières, notamment celui des compagnies d'assurance et des banques ou, plus précisément, celui de la gestion du risque fondée sur l'assurance.

H) Etude de Hillson et Murray-Webster 2005 :

Certain double vision du risque, voulant qu'il puisse être bénéfique ou nuisible à l'entreprise, est essentielle pour une gestion efficace. Comme le rappellent **Hillson** et **Murray-Webster** (2005), le risque est comme quelque chose de perceptuel dont l'ampleur et les conséquences dépendront de l'attitude du gestionnaire. S'ils ne le considèrent que d'un point de vue négatif, les entrepreneurs réfractaires au risque mettront en place des processus de contrôle et de surveillance complexes et probablement inutilement lourds et coûteux. Cela aura pour effet de ralentir la prise de décision et même de contribuer à abandonner des projets nécessaires à la performance ou au développement des entreprises.

Si les entrepreneurs-dirigeants plus confiants ne voient le risque que du côté de ses avantages potentiels, ils pourraient, à l'opposé, adopter des comportements plus téméraires et accroître la vulnérabilité de l'entreprise. Ainsi, la gestion des risques ne vise pas uniquement à pénaliser les situations risquées par un système de rémunération particulier ou l'abandon de certains projets ou de certaines décisions, mais aussi à favoriser le succès des projets.

Face à toutes ces difficultés potentielles, l'entrepreneur-dirigeant n'apparaît pas un flambeur, mais c'est quelqu'un qui cherche à minimiser ces risques, c'est un preneur de risques modérés.

-2- la discussion des hypothèses :

Après avoir concrétisé notre recherche sur la perception de la prise de risque chez les entrepreneurs-dirigeants, nous avons pu recueillir des informations et dégager des études pertinentes sur nos hypothèses élaborées au début de notre étude pour extraire les typologies et les critères managériaux nécessaires pour être un dirigeant de PME.

Hypothèse 01 : la typologie d'entrepreneur-dirigeant d'une PME est devenu indispensable dans le management de la PME ses compétence, ses traits personnels figurent parmi les éléments qui le caractérise.

Les motivations personnelles, les aptitudes managériales et entrepreneuriales, la décision de vouloir devenir chef d'entreprise, varient selon les personnes. C'est pourquoi, l'étude du profil des créateurs et l'établissement de typologies constituent un thème de recherche majeur en entrepreneuriat.

D'après nos études antérieures, nous constatons que la majorité d'entre eux affirme que l'exercice du métier dirigeant d'une PME, nécessite certaines caractéristiques et des typologies particulières, ce que est confirmé par **Gartner(1988)**, **Durand(2006)**, **Grandclaude et Nobre(2013)**, nos entrepreneurs-dirigeants mettent en priorité la prise de risque. Ils affirment qu'un entrepreneur qui veut réussir aujourd'hui il doit être communicatif, il doit savoir prendre des risques. Pour cela il doit prendre des décisions importantes au bon moment. **Duchéneaut (1996)**, indique que « la prise de décision reste un acte fondamental dans sa typologie », et ainsi affirmer son autorité d'entrepreneur-dirigeant, les capacités à s'adapter, innover, changer de stratégie en cours de route, à déléguer et faire confiance aux nouveaux talents sont autant d'avantages et d'atouts qui peuvent faire évoluer favorablement une entreprise.

D'après l'étude de **Gartner(1988)**, nous constatons que, parmi les éléments ou les caractéristiques fondamentales les plus importantes pour exercer le métier de l'entrepreneur-dirigeant de PME, les capacités intellectuels pour maîtriser les différentes spécialités, avoir du charisme , capacités à mener une équipe de travail, avoir une force de caractère, maîtriser les moyens de gestion, et comme le dises l'un d'autre eux que le profil fondamentale pour exercer ce métier c'est « être loyale juste et réel dans le travail » .

Dans ce cas nous avons constaté que, la plus part des études favorise l'idée que, chaque profil demande une compétence propre, c'est ce que **Julien (1994) et Marchesnay (1988)** concluent « pour qu'un dirigeant réussit il doit apprendre davantage d'être compétent pour réussir dans ses différentes fonction et avoir l'expérience sur le terrain et accepter les changements ».

Au cours de notre recherche est d'après **Fayolle et Nakara (2010)**, nous avons peu souligné les exigences de ce métier en matière de compétence, « le risque de décider, se lancer dans une direction, mettre en œuvre des actions pour parvenir à un but fixé sans garantie du résultat et l'impossibilité d'évaluer au préalable et avec précision les conséquences de la décision.

Selon l'étude de **Chapellier et Guthrie(1997)** la typologie idéal dans une PME « c'est d'être diplômé, il doit maîtriser certains paramètres de gestion, un entrepreneur-dirigeant doit être communicatif, exigeant et surtout il doit avoir une force de caractère ainsi que les ambitions.

La littérature relative au concept d'entrepreneuriat propose une grande variété de définitions, puisque celui-ci expose plusieurs manifestations. Il est plus souvent associé à la création d'entreprise.

De tout ce qui a été dit et montré, nous concluons qu'un entrepreneur-dirigeant nécessite une typologie spécifique de compétences telles que la capacité intellectuelles et des trait personale.

Ce qui nous fait accepter l'hypothèse selon laquelle :

- La typologie d'entrepreneur- dirigeant d'une PME est devenu indispensable dans le management de la PME ses compétence, ses traits personnels figurent parmi les éléments qui le caractérise.

Hypothèse 2 : C'est quand une personne ose prendre des risques et s'impliquer personnellement qu'elle peut grandir. Autrement dit pour les entrepreneurs- dirigeants de PME prendre des risques entraine nécessairement une plus-value (un enrichissement à leur avantage).

La majorité de nos études antérieures ont déclaré que, la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de l'entreprise, comme le déclare certain d'entre eux talque **Dickson, Giglierano (1986)**, « pas de réussite sans prise de risque », pour **Mullins et Forlani (2005)** « prendre des risques est un passage obligatoire dans l'évolution des projets mais à condition qu'il soit un risque justifier et mesurer qui demande de la réflexion afin de mener à bien l'entreprise ».

Gaston Berge, nous disait. « Plus l'activité de l'entreprise, de l'organisation, est importante, plus le décideur doit se projeter dans l'avenir et anticiper les risques pour agir au mieux ». C'est à cette condition que le manager, le Risk Manager, seront des prospectivistes. En prenant en compte cette idée qu'anticiper les risques ouvre la voie au progrès.

Dans cette optique **Hillson et Murray-Webster (2005)** ajoutant à cela que Les entrepreneurs- dirigeants ont toujours était des preneur de risque, pour eux « prendre des risques est un trait essentiel chez un entrepreneur-dirigeant », et ils insistent sur le fait qu'il soit un risque calculé, justifier et le prendre quand il est outil dans l'intérêt de l'entreprise.

Nos études affirme que la prise de risque fait une partie intégrante de la vie d'un entrepreneur-dirigeant, que ce soit au début, ou en croissance, ou lors d'une acquisition, Et d'après les chercheurs tel que **St-Pierre, Douglas, Wildavsky et Thompson (2010)** c'est un traits primordiale et obligatoire afin d'exercer le métier du dirigeant PME, « un entrepreneur-dirigeant qui a du mal à prendre des risques ne pourra jamais s'évoluer dans ce métier ».

A travers les lectures et l'examen du contenu des recherches présents au préalable on constate que la prise du risque est primordial et obligatoire afin d'assumer le métier d'entrepreneur-dirigeant, la prise du risque doit être un trait présent chez cette catégorie et il ne montre aucun

soucis et peur de se lancer dans des situations d'incertitude mais il s'avère qu'ils sont calculateurs de risque à prendre ils laissent une marge de précaution. Et d'après les chercheurs comme, **Daide McClelland, Joseph, Sschumpter(1973)**, la prise de risque est un trait de personnalité qui détermine fortement la carrière des entrepreneurs- dirigeants. S'il lui faut une certaine prédisposition a accepté le risque, ils ont abouti à des conclusions équivoques. En fait, si l'entrepreneur est un preneur de risques, il est surtout un calculateur de risque c'est en conscience et connaissant la possibilité de l'échec qu'il prendre décision de franchir le pas.

L'aversion au risque perçu a des conséquences profondes sur les pratiques de management des entrepreneurs, nous concluons que L'aversion au risque chez l'entrepreneur-dirigeant est assez répandue est très grande. Face au risque, l'entrepreneur est beaucoup plus prudent qu'on a tendance à le croire.

Pour **BOUCHIKHI & KIMBERLEY**, Il n'y a pas de risque pour quelqu'un qui sait, à tort ou à raison, qu'il peut réduire l'incertitude par des actes volontaires. De même, il n'y a pas de risque pour quelqu'un qui n'a rien à perdre ou qui sait qu'il pourra toujours essayer autre chose.

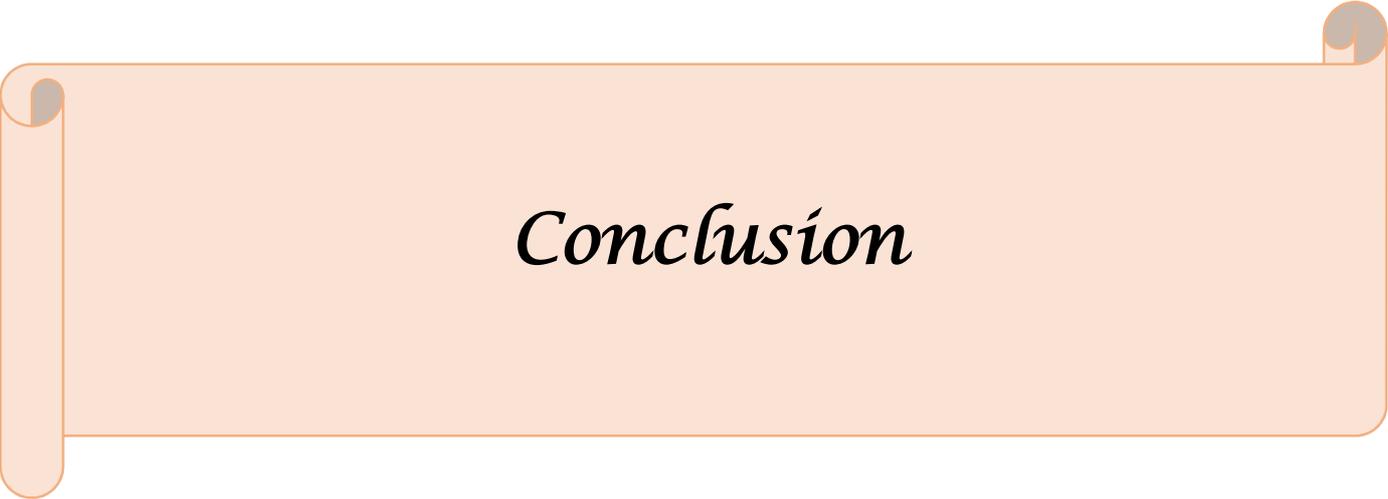
Ce qui nous fait accepter l'hypothèse selon laquelle :

- C'est quand une personne ose prendre des risques et s'impliquer personnellement qu'elle peut grandir. Autrement dit pour les entrepreneurs- dirigeants de PME prendre des risques entraine nécessairement une plus-value (un enrichissement à leur avantage).

Résumé

De nombreuses recherches ont été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques est l'une des caractéristiques principales de l'entrepreneur-dirigeant. Et beaucoup d'entre elles sont parvenues au résultat que les entrepreneurs ne prennent que des risques calculés. Ils ne veulent pas courir de risque si l'enjeu est important en termes d'argent, de réputation ou de sécurité de l'emploi. Tout comme ils évitent les situations peu risquées qui ne comportent pas de défis, sans pour autant être des joueurs parieurs. Même si la performance est la résultante de plusieurs facteurs.

Nous ne pouvons occulter le fait que le manager y joue un rôle décisif. Certes, l'environnement se présente de la même façon pour tout le monde, mais n'a pas les mêmes conséquences pour toutes les entreprises. La différence réside dans l'efficacité de leurs managers.



Conclusión

Conclusion

Notre recherche portée sur la trajectoire des entrepreneurs-dirigeants des PME et sur la notion de la prise de risque, nous permis de connaître le développement personnel des entrepreneurs-dirigeants sur la gestion des risques.

Globalement, notre recherche apporte quelques éléments nouveaux par rapport aux recherches menées sur le même objet. En effet, cette recherche parvient en partie à déconstruire ou relativiser certains arguments sur l'entrepreneur-dirigeant, concernant sa typologie, ses caractéristiques et la manière dont ce type d'entrepreneur perçoit les risques.

De ce fait L'aptitude et l'habilité à diriger de manière efficace constituent les attributs les plus importants chez un bon manager et ce sont les compétences qu'il doit développer. Le bon manager est un visionnaire, qui a envie d'aller de l'avant, de créer, d'innover, d'initier; qui aime prendre des risques calculés. C'est un organisateur qui aime prévoir, organiser et contrôler. C'est un relationnel qui a plaisir à écouter, échanger et communiquer.

En effet, la prise de risque est comme le degré de probabilité attaché à l'échec, La tolérance du risque est très important chez quelques individus par rapport aux autres, la création des entreprises est réservée à ceux qui ont une moindre aversion au risque.

Notre travail pourrait d'une certaine manière banaliser cette figure enclavée dans une catégorie à part de l'entrepreneuriat. Cependant, les entrepreneurs-dirigeants se distinguent de ceux dits du fait qu'ils ignorent leurs concurrents, banalisant le risque au quotidien. Cela peut se comprendre selon notre recherche par la dimension novice de ces entrepreneurs plus que par la précarité. En cela, si comparaison il y a à faire, nous avons suggéré que c'est de l'entrepreneur artisan que notre entrepreneur peut se rapprocher. Bien entendu, nos résultats sont exploratoires et peuvent au mieux prétendre au rang de proposition. Il s'agirait par la suite de creuser ces différents points qui pourraient conduire à relativiser, voire effacé, la figure actuelle de l'entrepreneur-dirigeant.

De plus nous pouvons dire que le chef d'entreprise ou un entrepreneur-dirigeant doit disposer du pouvoir de décision et il doit notamment agir rapidement en cas de périls menaçants l'activité de son entreprise, il doit également être un preneur du risque pour assurer la continuité et l'évolution de son entreprise mais aussi il doit être suffisamment responsable pour assumer les conséquences de ses choix et faire preuve de recul par rapport à ses prises de positions, ses décisions doivent être réfléchies et bien exécutées, au moment opportun.

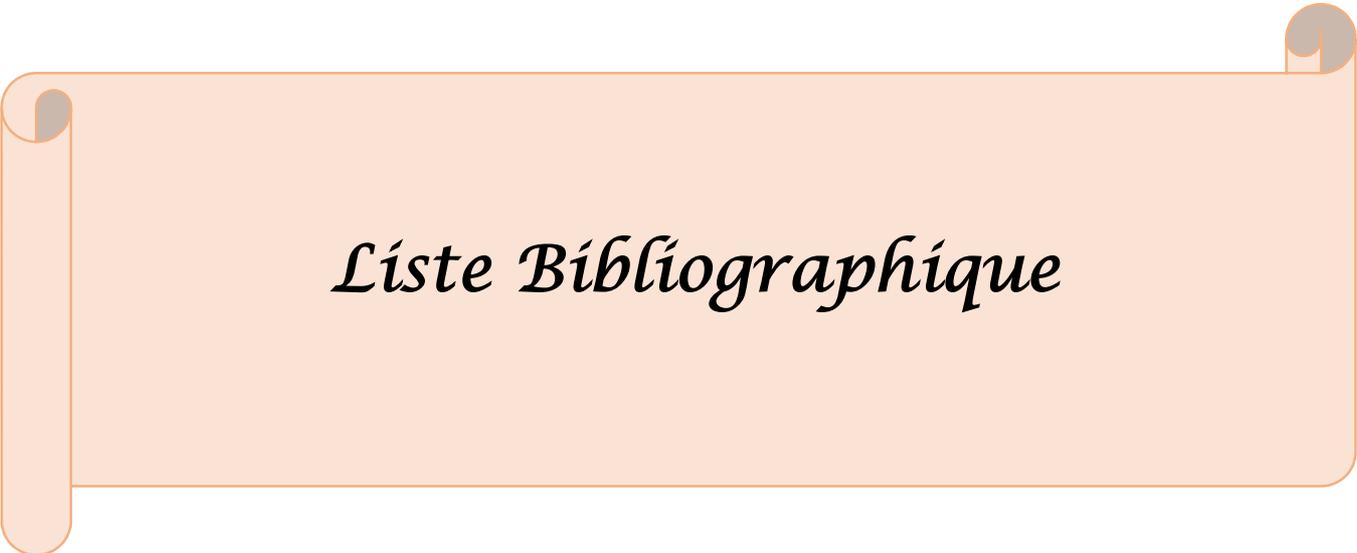
CONCLUSION

Au cours de notre recherche nous avons peu souligné le fait que le dirigeant est l'acteur principal dans le fonctionnement global de la PME. Il est le premier responsable qui doit assurer, entre autres la pérennité, la croissance et le développement de son organisation par la prise de décisions surtout stratégiques et la centralisation de celles-ci qui sont l'apanage du dirigeant.

Même si la propension à prendre des risques ne se révèle pas comme un critère discriminant ou déterminant idéal pour distinguer ceux qui réussissent de ceux qui échouent et même si on ne peut dresser un profil "typique" de l'entrepreneur; nous pouvons avancer que les entreprises les plus performantes.

Il doit rechercher l'efficacité en planifiant et en hiérarchisant ses tâches et ses priorités.

A travers notre étude nous avons constatés que Il n'est rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger, ou de plus aléatoire, que de s'engager dans la mise en place d'un nouvel ordre des choses, car L'entrepreneur-dirigeant, 'est plus, de ce point de vue, celui qui révèle le côté obscur de l'entrepreneuriat, « entreprendre, c'est savoir prendre des risques »



Liste Bibliographique

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

1- .Liste bibliographique

1-1 Liste des dictionnaires

- 1- Dictionnaire. (2013). **le Petit Larousse**. édition Larousse. Paris.
- 2- Robert, P. (2000). **le nouveau petit robert**. dictionnaire le robert. paris.
- 3- RAYMON, boudon. (2005). **Dictionnaire de sociologie**. Larousse. paris.

1-2 liste des ouvrages

- 4- A, M, Kmups & R, Witerwulghé. (1984). « **le problème des PME en Belgique. Evolution et perspectives régionales. paris : de PME créent-elles des emplois ?** »
Sous-direction Xavier greffe, economica.
- 5- A, MARSHALL. (1920). “**Principles of Economics**”. Londres.8eme Edition. Londres, Macmillan.
- 6- ANDRE Joyal. (1996). **des PME et le défi de l’exportation**. 2ème édition. Québec.
- 7- BERTRAND LELLON. (2002). **L’innovateur créateur**. Édition economica. paris.
- 8- BERTRAND Duchéneau. (1996). **les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître**. Paris. édition : Maxima.
- 9- Ben-hamadi, Z & Chapelier. (2012). **profil et culture des entrepreneurs- dirigeants de PME tunisiens**. 11eme CIFEPME.
- 10- Barthélémy, B. (2004).**Gestion des risques : méthode d'optimisation globale**.2^{eme} édition. Augm. Paris : Éditions d'Organisation.
- 11- Casson, M. (1982). **The entrepreneur, an economic Theory**. Oxford. Martin Robertson.
- 12- CHRISTIAN, Marbach. (2005). **dirigeant de PME, un métier ?**. Paris. Edition : observation des PME N°8.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- 13- Colot, Olivier. (2007) « **la transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprise** ».
- 14- Chauvin, B. & Hermand, D. (2006). **Influence des variables distales sur la perception des risques**. Paris.
- 15- Chaabouni, H. (2010). **L 'Impact de la Perception du Risque comme menace et comme opportunité sur /'Intention d'Entreprendre**. Éditions universitaires européennes EUE.
- 16- Capron, H. (2009). **Entrepreneuriat et création d'entreprises, facteurs déterminants de l'esprit d'entreprise**. Bruxelles. : De Boeck; Jambes: IWEPS.
- 17- Christophe, schmitt. (2008). **regards sur l'évolution des pratiques entrepreneurs**. 1er édition.
- 18- DJILLALI, LIABES. (1984). **capital prive et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982 L'Algérie**.
- 19- Eric, Albert & jean, lucemery. (2003). **le manager est un psy**. Paris. édition d'organisation.
- 20- E. CHELL & al. (1991). **The entrepreneurial personality, concept, case and categories**, Routledge. Londres.
- 21- F, KNIGHT. (1921). **Risk, Uncertainty and profit, new work**, Houghton Mifflin. 3^{ème} édition. Paris.
- 22- Fayolle, A. (2005). **Introduction à l'entrepreneuriat**. Paris: Dunod.
- 23- G, Agonon Gosselins. (1989). **structure de l'entreprise**. Paris. Edition economica.
- 24- G, A, koukou Dokou & M, Baudour & al. (2000). « **accompagnement managérial et industrie de la PME** ». harmattans. paris.
- 25- JULIEN, P, A. (1994). « **Les PME : Bilan et perspectives**, les presses inter Universitaire ». Québec.
- 26- Julien, Pierre-André. (1994). **Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement Cap-Rouge**, les Presses interuniversitaires. Paris : Economica – impr.
- 27- Jean, David darsa. (2016). **la gestion des risques en entreprise**. 4^{ème} édition. Paris.
- 28- Jacques, Bouyssou. (1997). **théorie générale du risque**, economica. paris.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- 29- Julien, P.-A. & Cadieux, L. (2010). **La mesure de l'entrepreneuriat [ressource électronique] : rapport d'étude**. Québec : Institut de la statistique du Québec.
- 30- Jean, Raphaël Alventosa. (2012). **management public et gestion des ressources**, édition. Lextenso. paris.
- 31- KHALIL, A. (2006). **PME en Algérie : de la création à la mondialisation, 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME**. Paris.
- 32- Louis, jack-Filion. (2001). **Entrepreneurs et propriétaires dirigeants de PME, Cahier de recherche**. 3^{ème} édition. Paris.
- 33- MONTMOLLIN, M. (1984). **de L'intelligence de la tâche**. Peter Lang. Bern.
- 34- Moreau, F. (2002). **Comprendre et gérer les risques**. Paris: Éditions d'organisation.
- 35- Michel, Marchesnay & Karim, Messeghem. (2011). **cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat**. France. édition : Management & société.
- 36- M, Marchesnay & julien, M, P. (1998) « **la petite entreprise** ». paris : Vuibert gestion.
- 37- NICOLE, Aubert & al. (2010). **Leadership dans management**. Paris : aspect humains et organisationnelle.
- 38- Nichan, Margossian. (2012). **guide pratique des risques professionnels**. Paris : édition : Dunod.
- 39- OLIVIER, TORRES. (1998). **PME de nouvelles approches**. Paris : édition economica.
- 40- PIERRE-ANDRE, JULIEN. (2007). « **Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité** ». 75eme congrès de L'ACFAS, Trois-Rivières.
- 41- PIERRE-ANDRE, JULIEN & MARCHSNAY. (1996). **l'entrepreneuriat**. Paris : édition economica.
- 42- Pradier, P-C. (2006). **La notion de risque en économie**. Paris : La Découverte.
- 43- R, CANTILLON. (2000). **essai sur la nature du commerce en général**. Londrès : édition : Fitcher Gyler.
- 44- ROBERT, Wtterwulghe. (2008). **La PME Une entreprise humaine**. Paris : édition Boeck.
- 45- Stephen, Robbins & David, Decenzo. (2008). **management l'essentiel des concepts et des pratiques**, 6^{ème} édition. Paris.
- 46- Torres, Olivier. (1999). « **LES PME** ». Ed. Flammarion, coll. Dominos.
- 47- Verstraet, Thierry. (2000). **histoire d'entreprendre, la réalité de l'entrepreneuriat**. paris: édition EMS management et société.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

48- WITTERWULGHE, Robert. (1998). « **la PME : une entreprise humaine** ». paris
Bruxelles : Édition Boeck.

1-3 Revue et articles :

49- Article 5, «**la loi n°01-18 du 12/12/2001** portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise ».

50- Article 6, «**la loi n°01-18 du 12/12/2001** portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise ».

51- Article 7, «**La loi n°01-18 du 12 Décembre 2001** portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise ».

52- Article 8, **loi du 21/08/1982** relative à l'investissement économique privé national).

53- A. &D. Carson, **the demonstration of a methodology for assessing SB decision making**, journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, London, Gilmore.

54- Cécile, Fonrouge. (2002). **entrepreneur/manager, deux acteurs d'une même pièce, Actes des colloques de l'association internationale de management stratégique Aims**, paris.

55- Cécile, CHANUT-GUIEU. **Les caractéristiques du dirigeant de PME en hyper croissance** : une revue de la littérature, Professeur des Universités Aix-Marseille Université CRET-LOG.

56- Lassâad, LAKHAL. (2017).**Conférence internationale en économie-Gestion & commerce international**. (EGCI).

57- Décret législatif du **05/10/1993** relatif à la promotion de l'investissement: **le Code de l'Investissement**.

58- Dane, F & Pratt, M,G. **Exploring intuition and its rôle in managérial décision making**, Academy of Management Review, Vol32, n°1.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- 59- G, R, Merz & M, H, Sauber. (2002) « **Profils of managerial activités in Small firms** ». Cité par MESSEGHEM, K, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 194 (Mar/APR).
- 60- F, BOURNOIS. ‘Portrait comparé des managers européens’. Revue française de gestion.
- 61- Houria, A & Kamel, A. (2005). **Les promotions de la compétence entrepreneuriale** (colloque international sur l’entrepreneuriat et innovation. C, U, KHEMIMILLANA).Algérie.
- 62- Isli, Mohamed, Arezki. (2005). **la création d’entreprise en Algérie, in Cahiers de créad.** Algérie.
- 63- J, C, LAUFER. (1975). « **Comment on devient entrepreneur, revue française de gestion** ».Paris.
- 64- J, SHUMPETER. (1961). **History of économic Analysis, George & Unwin.** Londres.
- 65- KHALIL, A. (2006). **PME en Algérie : de la création à la mondialisation.** 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Sud Toulon-Var France.
- 66- Michel, Monteau. **prise de risque.** « Dérives » et autres imprudences, section accidentologie.
- 67- Mohamed, BINKKOUR. (2005).**La gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines : l’état de la situation et les facteurs explicatifs.**
- 68- PARADAS, A. (1999). **typologie du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME,** 3eme Congrès International Francophone de la PME. Québec.
- 69- SIMON, & al. Cité par HERVE, Laroche & Jean-Pierre, Nioche, dans **L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise.** Lavoisier. n°169. Paris.
- 70- Thomas, Amossé. (2012).**Travail et emploi, Diriger une PME.** n°130.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

1-4 liste des thèses :

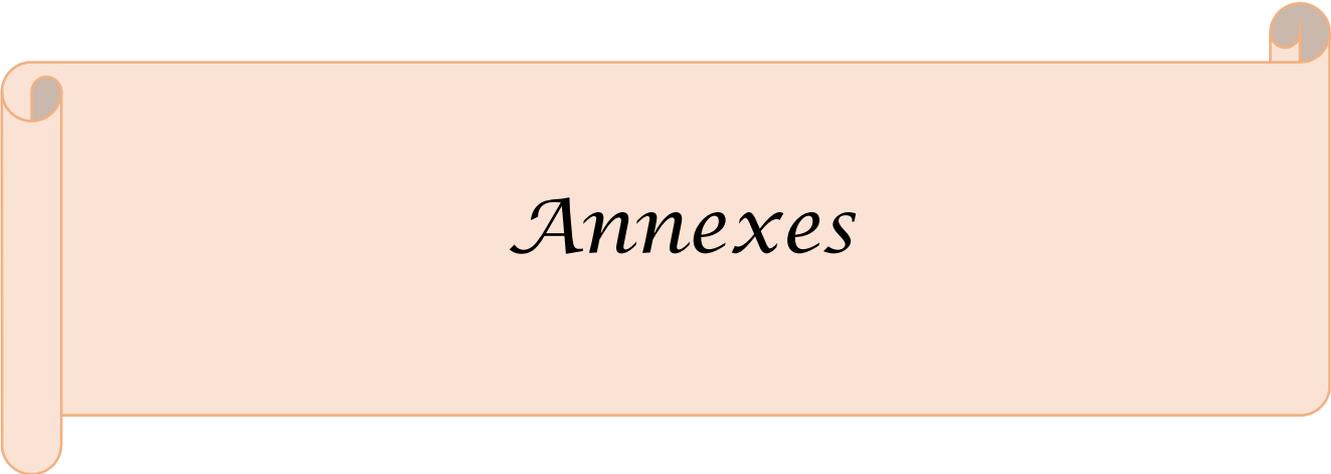
- 71- ALDJA, BOUKAROU. (2001). **“Essai d’analyse des stratégie de pérennité dans les PME. cas des PME de TIZI- OUZOU”**. **Mémoire de magister en science économique**, département des sciences économique. université Mouloud Mammeri. TIZI- OUZOU.
- 72- BENMAMMAR, Tassiana. (2018). **Les caractéristiques managériales des dirigeants de petites et moyennes entreprises**. Bejaia.
- 73- Berber, Nawal. (2013). **l’entrepreneuriat en Algérie**. université d’Oran.
- 74- CHELIL, Abdelatif & AYAD, Sidi, Mohamed. (2010). **PME en Algérie: réalités ET perspectives**. Université de Tlemcen.
- 75- Dechera, Mansour. (2014). **stratégie de développement des pme et le développement local**. Université d’Oran.
- 76- ELGHAZI, Halima. (2010). **type de manager et pratiques entrepreneurial en Algérie (secteur public)**. université abobekr Belkaid-tlemcen.
- 77- FIRLAS, Mohammed. (2012). **Impact des politiques d’aide à l’entrepreneuriat sur l’émergence d’esprit d’entreprise chez les jeunes**. université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- 78- ISKANDER, Zouaghi. (2001). **Maturité supply Chain des entreprises : conception d’un modèle d’évaluation et mise en œuvre**. Université de Grenoble. French.
- 79- Julien, Amghar. (2009). **Essai d’analyse de la contribution de la dynamique entrepreneurial au développement du territoire**. Cas de BBA, mémoire de magistère en science de gestion. Université de Bejaia.
- 80- Meur, Ferec. (2006). **de la dynamique naturelle à la gestion intégrée de l’espace littoral : un itinéraire de géographe**. Doctoral dissertation. université de Nantes.
- 81- MOUMOU, Ourdira. (2008). **Les déterminants et les obstacles à la Croissance des PME Familiales En Algérie**. Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

- 82- NASROUN, N. (2011). « **Dynamique entrepreneuriale des PME dans la wilaya de Bejaia** ».mémoire de magister en science de gestion. Université de Bejaia.
- 83- Nicolas, DUFOUR. (2013). **Management Stratégique**. Master. Cnam-Lispor de l'Ecole Nationale d' Assurance.
- 84- OUNAS, Fatiha & ZAIDI, Nadia. (2006). **Les déterminants à la création de l'entreprise**: Bejaia.
- 85- OULD, SAID, Mohammed. (2017). **La stratégie de développement de la PME En Algérie**. Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem.
- 86- Tounes, A. (2003). « **L'intention entrepreneuriale** ». Thèse pour le doctorat en sciences de Gestion. Université de Rouen.

1-5 Liste Webographie :

- 87- « **Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans** », Disponible sur le site suivant : [WWW.Kpmg.com/FR/Fr/.../ évolution-des -pme](http://WWW.Kpmg.com/FR/Fr/.../évolution-des-pme), édition France, 2012.
- 88- (http://www.cairn.info/resultats_recherche.php?searchTerm=aspiration+entrepreneurial, 14/ 08/2020, 14h08).
- 89- <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/12562>



Annexes

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté Des Science Humaines et Sociales
Département Des sciences sociales

Guide d'entretien de recherche sous le thème

« *La perception de la prise de risque chez les entrepreneurs algériens* »

Cas pratique : ENTRPRISE Générale Emballage à AKBOU

Ce guide rentre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle. En vue de l'obtention d'un diplôme en psychologie du travail et des GRH

Je vous prie de bien vouloir nous aider par votre participation en répondants à nos questions d'une manière claire et objective.

Je vous assuré que les informations que vous fournissez ne seront que pour des fins purement scientifiques.

En fin, je vous remercie d'avance pour votre collaboration et veillez croire l'expression de mon grand respect.

Préparé par :

Melle MENDIL SIHAM

Encadré par :

Mme SLIMANI NAIMA

Année universitaire : 2019/2020

Guide d'Entretien

I. Information générale :

- **Age**
- **Sexe**
- **L'année de création de l'entreprise**
- **Nombre de salariés**
- **Diplôme universitaire, formation poursuivies**
- **Ancienneté**

II. Profil entrepreneur-Dirigeants des petites et moyennes entreprises :

1. En général, en Algérie, comment devient-on dirigeants d'entreprise ? comment l'êtes-vous devenu ?
2. d'après votre parcours professionnel tant que dirigeant de PME, pensez-vous que ce métier est à la portée de tout le monde ? Ou bien ça nécessite des caractéristiques et des profils particuliers ?
3. d'après vous quels sont les profils ou les caractéristiques fondamentales pour exercer le métier du dirigeant PME ?
4. quels sont vos difficultés tant que dirigeant de PME, en matière de compétence
5. Selon vous quelles sont les compétences requises pour devenir un manager ?
6. tant que dirigeant de PME quels sont les facteurs qui influencent sur votre entreprise ?
7. d'après vous quel est le profil idéal pour être un bon dirigeant de PME ?
8. est-ce que un dirigeant d'une petite entreprise peut-il diriger une grande entreprise ?

III. Notion de La prise de risque ;

9. vous en tant que dirigeant avez-vous toujours été un preneur de risque ?
10. Décivant la prise de risque comme une caractéristique propriétaire de dirigeants ?
11. d'après vous est-ce que la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de votre entreprise ?
12. Est-ce que la notion du risque est appréciée de la même façon selon l'âge du créateur ?

- 13.** Plus on est jeune moins, on a le sentiment de prendre de risque.
- 14.** Avez-vous déjà développé au sein de votre entreprise une procédure de gestion de risque ?
- 15.** Quelles est la raison, qui vous fait éviter les risques ?
- 16.** Que représente pour vous le risque ?
- 17.** Prendre le risque est-il pour vous une apparition objective de danger ?
- 18.** Quel est le genre de risque que vous craignez-vous ?
- 19.** Est-ce que la prise de risque est intégrée à l'activité de travail individuelle ?
- 20.** Leurs volonté de s'ouvrir sur leurs environnement afin d'enrichir leur personnalité et développé leur confiance en soit, le risque est perçu à travers les gains potentiels.

Résumé :

L'entrepreneuriat est un moyen pour assurer la capacité d'innovation et la compétitivité des nations. Elle se caractérise principalement par l'acte de création d'entreprise initié par une volonté individuelle d'un futur entrepreneur doté d'un fort sentiment de prise de risque. Toutefois, certaines tentatives des entreprises en générales et les PME en particuliers à l'adaptation le changement de l'environnement (économique, politique, technologique...etc.), méritent l'encouragement et l'incitation pour d'être plus développées et plus réussite.

Le dirigeant joue un rôle central dans sa PME, son influence touche les différents modes de gestion de l'entreprise et impacte directement le processus décisionnel organisationnel. Vu le poids colossal de ce dernier, il est intéressant d'étudier ses différentes caractéristiques qui peuvent être une source d'influence et d'impact dans son entreprise. Deux théories nous paraissent très prometteuses dans ce domaine à savoir: la théorie ontologique et la théorie praxéologique. La première s'intéresse essentiellement à l'être du dirigeant tandis que la deuxième met la lumière sur le faire du dirigeant.

Notre étude a pour intérêt de présenter une tentative d'opérationnalisation des variables relatives au profil du dirigeant. La complémentarité des théories nous a permis d'avoir une vision globale sur les différentes variables du dirigeant qui peuvent influencer son mode de gestion.

Les objectifs de cette communication sont de savoir où en sont les entreprises qui font face aux risques et leur gestion, d'en proposer une approche globale intégrant la dimension cognitive. La vision des entreprises face au concept de risque, leur démarche de gestion des risques, les bénéfices attendus, les obstacles rencontrés sont analysés.

Mots-clés: Profil du dirigeant, Théorie ontologique, théorie praxéologique, PME, opérationnalisation cognition, gestion des risques, gestionnaire de risques, risque

Résumé:

Entrepreneurship is a way to ensure the innovation capacity and competitiveness of nations. It is mainly characterized by the act of creating a business initiated by the individual will of a future entrepreneur with a strong sense of risk-taking. However, certain attempts by companies in general and PME's in particular to adapt to the change in the environment (economic, political, technological, etc.) deserve encouragement and encouragement to be more developed and more success.

The manager plays a central role in his PME, his influence affects the different management methods of the company and directly impacts the organizational decision-making process. Given the colossal weight of the latter, it is interesting to study its different characteristics which can be a source of influence and impact in own factory. Two theories seem very promising to us in this field, namely: ontological theory and praxeological theory. The first is essentially interested in the being of the leader while the second sheds light on the doing of the leader's doing.

The interest of our study is to present an attempt to operationalize the variables relating to the manager's profile. The complementarity of the theories allowed us to have a global vision on the different variables of the leader that can influence his mode of management.

The objectives of this communication are to know where are the companies which face risks and their management, to propose a global approach integrating the cognitive dimension. The companies' vision of the concept of risk, their risk management approach, the expected benefits and the obstacles encountered are analyzed.

Keywords: Profile of the leader, ontological theory, praxeological theory, PME, operationalization cognition, risk management, risk manager, risk