

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et sociales
Département des sciences humaines

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**Les caractéristiques managériales des dirigeants de Petites
et Moyennes Entreprises.**

« Cas des dirigeants de la wilaya de Bejaia ».

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences sociales
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Encadré par :

Mm : Slimani.N

Réalisées par :

- **BEDJGUELEL Thilleli**
- **BENCHABANE Riad**

Session juin 2015

Remerciements

Nous remercions le bon Dieu de nous avoir donné le courage et la force d'accomplir ce travail.

Nous voulons remercier particulièrement :

- + Notre encadreur Mme Slimani pour son aide précieuse, ses conseils avisés, sa disponibilité et le temps qu'elle nous a consacré.*
- + A TABET Samira qui nous a honorés d'être présidente de ce jury.*
- + A MEZIANI Taher qui nous a honorés en acceptant d'être examinateurs de ce jury.*
- + Nous remercions vivement tous les dirigeants qui ont accepté de nous accueillir et de répondre à nos questions.*
- + Nous remercions aussi tous nos enseignants pour leurs suivis et leurs dévouements tout au long de notre cursus.*
- + Enfin nous remercions nos deux familles BEDJGUELEL et BENCHAAABANE.*

Dédicaces

*A cœur vaillant rien d'impossible, A conscience tranquille tout est accessible
Quand il y a la soif d'apprendre Tout vient à point à qui sait attendre*

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 chères sœurs : Nacira et Djamila

Mes chers frères : Elyazine, Samir et Nassim

Mes belles sœurs : Sabiha, Anissa et Safia

Mes neveux et ma nièce : Samy, Arris et Nélia

À tous mes proches

À tous mes chers amis et amies surtout :

Sona, Samira, Dora , Spilatcho & Cher lamine

À mon binôme adoré Riad



M^{lle} T. Bedjguelel

Dédicaces

*A cœur vaillant rien d'impossible, A conscience tranquille tout est accessible
Quand il y a la soif d'apprendre Tout vient à point à qui sait attendre*

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 deux frères & ma sœur adorée

*Tous mes amis et amies surtout : Spilatcho, Dora, Adel,
Boulette, Tarik, Hamidou et tous ceux qui m'ont aidé de près ou
de loin à la réalisation de ce travail*

À ma binôme tamongolt adorée Thilleli



Mr R. Benchaabane

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

1. Le choix et intérêt de la recherche :	03
2. La problématique	04
3. Les hypothèses	07
4. Définition des concepts clés.....	08
5. La méthode et la technique utilisées	10
6. La population d'enquête.....	13
7. Les difficultés rencontrées	13

Partie théorique

Chapitre II :

Généralités sur les PME : (Qu'es qu'une PME ?)

Préambule

1. Définitions et Aperçu historiques des courants de recherches en PME.....	15
2. Généralités sur les PME en Algérie.....	27
3. La PME algérienne: quelle définition et quelles caractéristiques ?.....	30

Chapitre III :

AXE N°1 : Généralités sur les dirigeants de PME

Préambule

1. L'émergence de la fonction dirigée.....38
2. les Approche fonctionnelle et indicative.....41
3. Quelques définitions de dirigeant de PME46
4. Les rôles du dirigeant dans la PME.....46
5. Les critères couramment utilisés pour l'élaboration des typologies de Dirigeants.....48
6. Typologie et but des dirigeants de PME.....50
7. Profil des dirigeants et les spécificités managériales de la PME algérienne.....57
8. Les analyses de comportement.....58

AXE N°2 : Caractéristiques managériales des dirigeants de PME

1. Les potentiels entrepreneuriaux et caractéristiques des dirigeants de PME.....68
2. L'autonomie dans le cadre d'une gestion d'équipe71
3. Le besoin d'autonomie.....73
4. La prise de risque.....77
5. La prise de décision.....81

Partie pratique

Chapitre IV :

Préambule

1. Présentation des organismes d'accueil87
2. Analyse et interprétation des données.....92
3. Résultats de l'enquête.....97

Conclusion générale.....116

Liste bibliographique

Annexes

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
PME	Petite et moyenne entreprise
CNI	Conseil national de l'investissement
APSI	Agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements
ANDI	Agence nationale de développement industriel
OMC	Organisation mondiale du commerce
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
SARL	Société à responsabilité limité
SNC	Société en nom collectif
ETS	Etablissement
ETB (TCE) PI	Entreprise de travaux bâtiments tout corps d'Etat et promotion immobilière
N.D Electric	Nouvelle démontions électrique
FABROLAB	Fabrication des produits de labos
CREAD	Centre de recherche en économie appliquée pour le développement
(A G I)	Autorisations d'importation
(CGCI- PME)	Caisse de garantie des crédits d'investissement pour les PME

Liste des tableaux

N°	Titre des tableaux	Page
01	un récapitulatif de quelques typologies publiées	52
02	caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement	60
03	Répartition des enquêtés selon leurs âges	90
04	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction	91
05	Récapulatif des données de l'entretien	101

Tableaux des figures

N°	Titres des figures	Page
01	Le courant de spécificité	19
02	Le courant de diversité	21
03	Les antagonistes de la recherche en PME	21
04	Le courant de la synthèse	23
05	le courant de dénaturation	25
06	Evaluation du nombre de PME créées sur la période 2001-2012	32
07	La relation entre les trois caractéristiques du profil type des dirigeants de PME.	69
08	Les dix rôles du dirigeant	84

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale :

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.

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

Le sigle PME cache une grande hétérogénéité d'entreprises qui peut aller de l'entreprise individuelle libérale à la micro-entreprise, ou encore de l'entreprise à haute technologie et à croissance rapide à l'entreprise familiale traditionnelle. Si le contexte PME est reconnu pour être multiforme et évolutif, l'analyse des diverses approches pour tenter de le définir laisse néanmoins apparaître une constante forte : la place centrale qu'occupe le dirigeant au sein de la PME.

Le dirigeant constitue un acteur clé du développement de la PME. Ceci dit, ce dernier constitue un objet de recherche précieux vu la nouveauté du phénomène, l'importance et la place accordées au dirigeant par les pouvoirs publics, en le considérant comme point nodal du système de gestion de la PME. Deux particularités majeures définissent le système organisationnel de la PME : une forte centralisation du pouvoir associée à un système stratégique spécialisé. Il est communément admis par les chercheurs que la gestion en PME demeure extrêmement personnalisée.

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

De notre côté nous voulons aborder dans notre recherche le dirigeant lui-même des PME, notamment étudier leur profils et plus précisément leur caractéristiques managériales qui les constituent.

Dans cet ordre d'idée, on s'est intéressé aux critères managériaux qui constituent un profil type afin de pouvoir exercer ce métier de dirigeant de PME a savoir le besoin d'autonomie, la prise du risque et la prise de décision. Cela dans le but de pouvoir répondre à la question de départ et de vérifier nos hypothèses de recherche.

Pour cela, nous avons réparti notre travail en chapitres suivants :

Dans le premier chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de la recherche 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, l'analyse thématique et la population d'enquête

Dans le troisième chapitre nous allons montrer les généralités et caractéristiques managériales des dirigeants de PME. 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 dirigeants de PME et les trois caractéristiques majeures étudier dans cette présente recherche à savoir le besoin d'autonomie, la prise du risque et la prise de décision.

Enfin dans le dernier chapitre qu'est la partie pratique nous avons présenté les organismes d'accueille, montrer les données personnelles des dirigeants enquêtés tel que l'âge, niveau d'instruction et nous allons montrer les caractéristiques managériales de nos dirigeants enquêtés.

Enfin, les résultats de l'enquête, la conclusion, la liste bibliographique et les annexes.

1. Le choix et intérêt de la recherche :

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.¹

Quand au choix de notre thème « les caractéristique managériale d'un dirigeant de PME » ça n'a pas était un fruit de hasard, mais nous avons était 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 décision et sont-il autonome?).

Au sein des huit (8) PME dans lesquelles nous avons était, notre sujet s'est montré de plus en plus intéressant, et cela tiens au fait que leur façon de diriger ce différent d'un dirigeant a un autre. Aujourd'hui les PME ont un impacte important sur l'économie algérienne, et c'est ce qui fait que la façon de manager de nos dirigeants devient très intéressante.

Le choix de présent thème est une continuité par rapport à notre option d'étude, et c'est ce qui va nous permettre de bien le cerner mais aussi d'approfondir nos connaissances dans tous ce qui touche la gestion des ressources humaine et ce qui en déroulent.

¹ ANGERS Maurice, Initiation et pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997, p78.

2. La problématique :

L'enthousiasme suscité par les PME est devenu un phénomène mondial, dans la mesure où, quels que soient leurs régimes politiques ou les niveaux de développement économiques et industriels, plusieurs sont les pays qui considèrent les PME comme une entité si importante à travers notamment le poids qu'elle détient dans les économies de différents pays du monde.²

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes -encore inachevées – ont permis au secteur privé de voir le jour.

Si tôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace. L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées, ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles PME que leur poids dans les différents secteurs d'activité. Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande.³

L'État a mis en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises. Dans les faits, le bilan de la mise en œuvre, adoptent le décret législatif 93-12 relatif à la promotion de l'investissement. Ce texte prévoit également l'institution d'une "Agence de promotion, de soutien et de suivi des

² Torres. O, *les PME*, Edition Flammarion, Collection DOMINOS, Paris, P4.

³ KHALIL. A, *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Sud Toulon-Var France. octobre 2006.

investissements “ (APSI) sous forme de « guichet unique » mis au service des promoteurs.

En 2001 l’ordonnance relative au développement de l’investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d’orientation sur la promotion de la PME (Loi N°01/18 du 12/12/2001) est venue amender le décret exécutif ci-dessus en remplaçant l’APSI par l’ANDI (Agence nationale de développement industriel). L’ordonnance mise en place en même temps que la loi d’orientation de la PME définissent et fixent, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l’entreprise qui pourraient être mises en œuvre. Elles prévoient également la création d’un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de l’Investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investissements publics et Investissements privés.⁴

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. Le débat sur ce sujet est avancé en Algérie notamment après l'amélioration de la sécurité, l'ouverture de l'économie algérienne suite aux accords avec l'union européenne et l'adhésion prévue à l'OMC. Cette situation explique l'accélération des processus de création des PME. Ainsi la législation, qui régit ce secteur, et la mobilisation des organismes d'accompagnement a pour but d'amener ce projet à terme.

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

⁴ISLI Mohand Arezki, la création d’entreprise en Algérie, in cahiers de créad, Algérie N°73_2005, .P61.

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 elle ce présentent par leur diversité elles ce 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.

Par contre et de leur coté, Les théoriciens anglo-saxons du management ont décrit les fonctions qui caractérisent le dirigeant. Mai avant eux, Henri Fayol en 1916 à identifier « *les cinq fonctions clés du management* » qui se définissent par : Prévoir et Planifier, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.

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 sur le site Internet du ministère français des PME, « *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.* »⁵

Ce qui nous a inciter à choisir ce thème de recherche (les caractéristiques managériales des dirigeants de PME) pour essayer de définir leur profil et de relever les composantes de ce métier afin de pouvoir posséder et soulever les aspects managériaux et psychologiques que doivent avoir les dirigeants de PME. Au cours de cette présente étude nous souhaitons développer trois critères assigné aux dirigeants de PME qui sont la prise de décision, la prise de risque et

⁵ <http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.pme.gouv.fr/informations/entreprise/metier.html>,
01/06/2015, 15h48

l'autonomie. Ce qui nous a conduits a mené une recherche sociologique auprès de quelques dirigeants de pme de différents secteurs dans la wilaya de Bejaia dans le but de pouvoir répondre aux questions suivantes :

Comment définir le dirigeant de PME ? Quelles sont les composantes de ce métier ? l'autonomie, prise de risque et la prise de décision sont-ils des critères nécessaires dans le profil type du dirigeant de PME ?

3. Les hypothèses :

Chaque recherche scientifique doit être organisé sur des hypothèses, car un travail ne peut pas considère comme une variable de recherche s'il ne se structure pas autour d'une ou plusieurs hypothèses.

Selon le manuel de recherche en science sociale **RaymandQuivy** définit l'hypothèse est : « *une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon le cas peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée.* »⁶

Dans ce contexte, nous avons formulé les hypothèses suivantes.

Hypothèse partielle

- ✓ Partant du principe que certaines personnes préfèrent exercer des activités ou ils seront maitre de leur discisions et indépendant et ce retrouver dans l'incertitude etc... Autant de particularités qu'on retrouve chez les dirigeants de PME.

⁶ QUIVY Raymand et COMPENHOUDT Luc Van, Manuel de recherche en science sociale, 2^{eme} édition dunod, paris 1995, p135.

Hypothèses secondaire

- ✓ La spécificité d'un besoin d'autonomie et la volonté d'être « le seul maître à bord et de ne rien devoir à personne » constitue la première préoccupation des dirigeants de PME.
- ✓ C'est quand une personne ose prendre des risques et s'impliquer personnellement qu'elle peut grandir. autrement dit pour les dirigeants de PME prendre des risques entraîne nécessairement une plus value (un enrichissement à leur avantage).
- ✓ Le pouvoir de décision et la centralisation de celle-ci s'explique par l'importance et le poids de cette dimension dans le métier de dirigeant de PME.

4. Définition des concepts :

4.1. La PME

a) définition opérationnel : 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 ; ces limites ce différent entre un pays et un autre.

b) définition théorique : comme celle des autres pays de monde, a ses propres caractéristiques, ses propres valeurs, sa propre image. La PME est définie par la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (loi 01-18 du 12 décembre 2001), comme suit : « *quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens ou de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA qui respecte le critère d'indépendance* ». ⁷

⁷ CHELIL Abdelatif & AYAD Sidi Mohamad, PME en Algérie : réalités et perspectives, Université de Tlemcen.

4.2 Risque :

a) Définition opérationnel : le risque est une notion difficile à cerner mais de façon générale, on peut dire que c'est une contingence indésirable, appréhendée, relativement anodine et peut probable.

b) Définition théorique : est généralement défini comme un événement qui peut avoir comme conséquence des résultats indésirables ou négatifs (par exemple, le non-accomplissement des objectifs définis).⁸

4.3 L'autonomie

a) Définition opérationnel : L'autonomie c'est la capacité d'un sujet de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet. L'autonomie du sujet prend forme grâce à sa capacité à gérer ses propres processus d'action.

b) Définition théorique : Tirée de deux mots grecs : autos, qui signifient « soi-même » et nomos, qui signifie « loi », le premier sens de l'autonomie serait donc de se donner ses propres lois pour agir. Ceci renvoie à une certaine forme de liberté et d'indépendance.⁹

4.4 La prise de décision :

a) définition opérationnel : c'est l'action de l'esprit qui décide quelque chose ou ce décide après délibération individuelle ou collective.

b) Définition théorique : La prise de décision tout organisme vivant doté d'un système nerveux. Elle intéresse chaque individu et chaque groupe. Il s'agit d'une

⁸ NICHAN Margossian, *Guide pratique des risque professionnels*, édition : Dunod, Paris, 2003, P 1.

⁹ Le nouveau petit Robert – Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française – Nouvelle édition / Paul Robert, J.Rey-Debove, Alain Rey, 1998.

méthode de raisonnement pouvant s'appuyer sur des arguments rationnels et/ou irrationnels.¹⁰

4.5 Définition de dirigeant :

a) Définition opérationnel : le dirigeant est celui qui est a la tête de l'organisation sociale dont il est membre. Il dispose de pouvoirs formels qui lui sont donnés par la loi ou par les procédures de nomination.

b) Définition théorique : personne qui est a la tete d'un organisme quelconque ; chef responsable. (les dirigeant d'un partie)¹¹

5. La méthode et la technique utilisées :

a) La méthode utilisée :

La méthode qualitative est définie comme étant une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Elle ne nécessite ni comptage ni qualification pour être valide, généreuse et complète même si elle n'exclut pas de telles pratiques, son résultat est une qualité, une dimension, une conceptualisation de l'objet.¹²

Dans le but d'atteindre l'objectif de la recherche et de vérifier les hypothèses de travail, la méthode qualitative s'avérait nécessaire, car elle est en adéquation avec le thème de la recherche, elle est liée à la nature de notre sujet qui visait la description et la démonstration l'impact des liens sociaux (notamment les liens forts et les liens faibles) sur le processus de gestion des entreprise de la ville de Bejaïa.

¹⁰ <http://larousse.fr/dictionnaires/francais/prisededecision>, 25/05/2015, 12h51.

¹¹ http://larousse.fr/dictionnaires/francais/dirigeant_dirigeante/25795, 15/02/2015, 10h29.

¹² PAILLE. P et autres. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Edition ARMAND COLIN, paris, 2003, p05.

b) La technique utilisée :

Dans l'objectif de recueillir des données qualitatives auprès d'une population restreinte, la technique d'entretien s'impose comme, le meilleur moyen qui permet de recueillir des faits auprès des entrepreneurs qui ont donné certaines informations qui les concernent et qui nous ont servi dans la réalisation de notre recherche, celles jugées importantes à la vérification des hypothèses.

A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions sur 4 thèmes principaux ; le premier comporte des questions sur les critères et profils des dirigeants, le second sur le besoin d'autonomie du dirigeant, le troisième porté sur la prise du risque chez les dirigeants et en dernier lieu la capacité de prise de décision.

- **L'analyse de contenu thématique :**

L'analyse des discours se fait selon une approche thématique, en effet

« *Toute analyse qualitative passe par une certaine forme de thématique* »¹³.

Donc on a opté pour une analyse thématique on a relevé les thèmes les plus pertinents qui ont un lien avec l'objectif de la recherche, en suite on a regroupé les thèmes et les sous thèmes les plus importants dans un corpus.

- **La pré-enquête :**

La pré-enquête est une étape fondamentale dans l'élaboration de n'importe quelle recherche scientifique, c'est l'étape où le chercheur affronte pour la première fois la réalité de terrain.

D'après la définition de **Madeleine Grawitz**, la pré-enquête « *constitue un essai sur un échantillon réduit, les instruments; (entretien, questionnaire,*

¹³ PAILLE Paillé et MUCCHEILLI Alex, analyse qualitative en science humaines et sociale, Edition Armand Colin, Paris, 2002.

analyse de contenu) prévus pour effectuer l'enquête, si l'on a des autres sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de t'elle technique, on peut explorer de façon limite le problème a étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs »¹⁴.

Elle a pour objectif, la collecte d'information et de données sur une population déterminée et sur le sujet d'étude, et ce pour une meilleur connaissance du terrain. La pré-enquête est une étape préopératoire de l'enquête.

C'est l'outil qui nous a permis de collecté d'une manière général, des informations essentielle concernant notre thème de recherche, La notre s'est dérouler au sein de huit (08) PME différentes, ce qui nous fait huit (08) dirigeants et cela parce que notre sujet sont les dirigeants eux même. Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période de 01/03/2015 au 08/03/2015, pendant laquelle nous avons essayé de mieux comprendre notre population d'étude.

Au premier lieu et grâce a la pré-enquête nous avons essayé d'avoir un contacte direct avec notre populations d'études, au deuxième lieu, essayer de gagner la confiance de nos dirigeants, et de récolter le plus d'information possible.

Grace a ces informations nous avons pût constater la diversité des profils dirigeants au sein de ces PME, mais aussi les différences existante des méthodes dont lesquelles ils dirigent leur entreprises.

Quand a notre première observation, nous avons remarqué que les dirigeants n'étaient presque jamais présents dans leur organisme, et cela est dû à la charge de travail qu'ils subissent, ou à leurs voyages permanant soi pour affaire ou pour le plaisir.

¹⁴ GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 11^{eme} édition, Dalloz-Sirey, Paris, 2000.

On a aussi constaté que les dirigeants sont plus au moins méfiant envers leurs employés c'est-à-dire que c'est eux qui font tout.

6. La population d'enquête :

Au cours de notre enquête de terrain nous avons réalisé (08) entretiens individuels avec des dirigeants de PME de la wilaya de Bejaia. Nous avons opté pour un échantillonnage probabiliste visé, ou le choix de nos dirigeants s'est effectué par hasard.

Les entretiens se sont déroulés sur les lieux de travail des dirigeants (bureau de dirigeants), dans de bonnes conditions, malgré le refus de certains dirigeants de nous recevoir et de répondre à certaines questions, nous avons pris des rendez-vous avec certains entrepreneurs, et d'autres que nous avons sollicité directement.

L'enquête de terrain s'est déroulée dans une période de trois semaines, d'une durée de 45 minutes à une heure pour chaque entretien. Le choix des membres de notre population d'étude s'est effectué à l'aide des réseaux de connaissances de la famille.

7. Les difficultés rencontrées :

- Le manque de pertinence dans les éléments de réponses collectés à cause de faible niveau et de la méconnaissance de la majorité des dirigeants des aspects managériaux.
- Le manque d'étude antérieure traitant de notre sujet de recherche, et la non disponibilité des ouvrages.
- La non disponibilité des dirigeants auxquelles on a fait appel, et le refus de nous accueillir par certains d'entre eux.
- Par rapport à notre thème de recherche, le manque de temps dans la période de notre pré-enquête, et notre recherche.

Préambule : depuis plusieurs décennies, les chercheurs de diverses disciplines s'interrogent sur les petites et moyennes entreprises. Année après année, de nombreuses thèses ont été soutenues, de multiples revues ont vu le jour et d'innombrables articles ont été publiés sur ce champ particulier.

1. Définitions et Aperçu historique sur les courants de recherche en PME

Jusqu'au début des années majorité 70, la des recherches académiques et empiriques dans le domaine de gestion ont été portées sur la grande entreprise. Toutefois, le milieu des années 70 constitue pour la PME une date marquante ; puisqu'elle commençait déjà à occuper le centre d'intérêt de la communauté des chercheurs, Ce regain d'intérêt s'explique principalement par trois justifications selon **Torres**¹

D'abord il ya une justification empirique qui considère la PME comme un champ d'analyse, le fait que , d'un coté , elle occupe une place importante dans la plupart des économies et d'un autre coté , elle s'adapte plus rapidement aux situations de risques que la grande entreprise , grâce a sa souplesse , sa dynamique et flexibilité, ensuite, il ya une justification méthodologique qui considère la PME comme un outil d'analyse , et cela est du essentiellement a sa faible dimension qui facilite l'identification de tout phénomène de recherche en PME. Enfin, il ya une justification théorique qui considère la PME comme objet d'analyse, le fait qu'au cours des années 80, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique.

¹ Torres. O, Revue internationale PME, pour une approche contingente de la spécificité de la PME, Vol 10, N°2, 1997.

Par conséquent, les différents courants de recherche en PME s'étalent essentiellement sur ces trois justifications, en outre ces mêmes courants s'inscrivent principalement dans trois étapes selon **Torres O** toujours² :

1.1. Les prémices (1965-1975) : les fondements du découpage selon la taille

Dans cette perspective, plusieurs auteurs ont montré que les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon la taille, telle que celle-ci est représentée beaucoup plus par le critère quantitatif : **effectif global salaries**. Par conséquent, la taille est le facteur de contingence le plus unanimement reconnu quant notamment à ses effets sur la structure d'une organisation, par exemple, plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est formalisée, les tâches y sont très spécialisées et les unités sont plus diversifiées, ces auteurs adoptent donc une approche comparative pour soulever l'importance de la taille pour justement élaborer une typologie d'organisation, ainsi, et selon la littérature, les changements de nature que peuvent connaître les PME s'expliquent essentiellement par l'existence d'un effet taille.³

Toutefois le rôle et l'importance du facteur taille ne sont pas appréhendés de la même façon selon les auteurs et les époques, Effectuant une synthèse de la littérature sur la base de plus de quatre-vingts études concernant la taille et la structure organisationnelle essentiellement sur la période 1965/1975, **Kimberly, J, R**⁴ distingue deux courants aux approches antagonistes : l'approche inter typique et l'approche intra typique, durant les années 70, un vif débat donc a opposé les chercheurs sur le degré d'homogénéité des échantillons de PME.

² Torres. O, 25ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre courants, édition ECONOMICA, paris, 1998, p20.

³ Messegem. K, implication organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises Vol 4, édition n°3, finance contrôle stratégie, paris, 2001, p185.

⁴ Kimberly, J.R, organizational size and the structuralist perspective : a review, critique, and proposal, Vol21, édition Administrative Science Quarterly, Qatar, p571/597.

1.1.1. L'approche inter typique

Cette approche suggère que l'effet-taille existe indépendamment du type d'organisation étudiée, dans ce cas, l'échantillon peut présenter une forte hétérogénéité, autrement dit, la taille a le même effet sur tout type d'organisation existant et ce qu'elle soit par exemple : hôpital, école, entreprise publique ou privée, association, etc. L'approche inter typique considère donc la taille comme la variable prédictive par excellence. Au-delà du rôle primordial de la taille, ce courant accorde à ce facteur une importance absolue : **l'effet-taille est universel** préoccupé par un souci de généralisation théorique.

1.1.2. L'approche intra typique

A l'inverse, les partisans de l'approche intra typique qui se fondent sur des échantillons dont les entreprises appartiennent au même type (hôpital, écoles, entreprise public...). Dans ce cas, l'échantillon peut présenter une forte homogénéité autrement dit, la taille n'a pas le même effet sur tout type d'organisation existant et ce qu'elle soit par exemple, hôpital, école, entreprise public ou privée, association etc. L'approche intra typique relativise non seulement l'importance mais aussi le rôle de la taille. Les auteurs de cette approche prônent un examen critique et nuancé dans le but de relativiser la portée universelle de l'effet-taille : **l'effet-taille est contingent** préoccupé par le souci de réalisme et de validation empirique en multipliant notamment le nombre de facteurs influents.

Si l'effet-taille semble unanimement admis, il n'est pas pour autant considéré comme une « loi ». Certains effets de la taille peuvent être compensés tout ou partie par d'autres variables contingentes. La supériorité de l'effet-taille peine à être reconnue car d'autres facteurs détiennent eux aussi une influence sur le mode de fonctionnement et de développement de l'entreprise (technologie, environnement, activité, contexte culturel...) d'où l'on peut imaginer que dans certains contextes et sous certaines conditions, la taille n'exerce pas ou peu

d'effet **Il convient de considérer l'effet taille comme un effet contingent et non universel.**

1.2. Les fondements (1975-1985)

A partir du milieu des années 70, deux courants distincts, spécialement dans l'analyse exclusive des PME, se développent conjointement. D'une part, **le courant de la spécificité** qui a pour projet de mettre en évidence les traits 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.

1.2.1 Le courant de la spécificité

La fin des années 70 a mis un terme au fait de considérer souvent la PME comme un modèle réduit de la grande entreprise, mais comme une entreprise particulière : La PME est spécifique **comparativement** aux grandes entreprises. Par conséquent, l'accumulation et l'intensité des différences mise en évidence entre petite et grande entreprise valident une telle spécificité.

Dans la même optique, et lorsque l'on regarde précisément cette entité (PME), on remarque qu'elle n'est appréhendée qu'en termes d'écart avec les grandes entreprises. C'est en ce sens que la PME n'est qu'un **objet de recherche relatif**, Marchesnay, M⁵ souligne d'ailleurs que la spécificité de la PME découle d'abord du **caractère globale** de son système de gestion qui exige d'analyser **ensemble** les buts, l'environnement, l'organisation et les activités et puis le **rôle prédominant de l'entrepreneur**. La relation petite taille et prépondérance du rôle du propriétaire-dirigeant est infaillible. Le rôle du

⁵ Marchesnay, M, la PME : une gestion spécifique, Economie Rurale, n° 206, mai 1990, p30.

dirigeant fait partie des idées **obligatoires** dans tout travail théorique sur les PME⁶.

Ce courant de recherche porte une attention accrue à la **mise en évidence d'uniformités** qui résultent des tendances de la petite taille. Ainsi, chaque auteur insiste sur les **caractéristiques communes** remarquées ou prétendues sur la PME, pour justement justifier une telle spécificité et ce malgré l'hétérogénéité qui semble caractériser le monde de la PME.

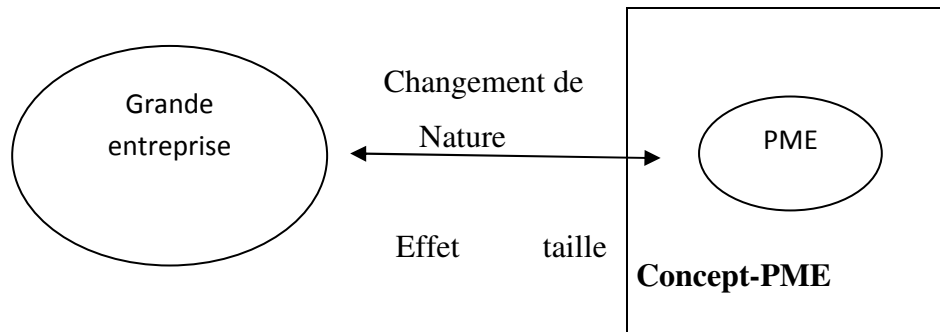
C'est en accordant à la taille la plus grande importance (effet-taille absolu) et en supposant que les changements de nature occasionnés par la taille sont communs à tous les types d'entreprises (modèle de métamorphose universel) que toutes les PME peuvent être considérées comme spécifiques, ainsi, **l'universalisme** du courant de la spécificité (1975-1985) déroule de **l'universalisme** des courants de l'effet-taille (1965-1975)⁷. Globalement, le courant de la spécificité présente les caractéristiques suivantes :

- Le courant de la spécificité présente une forte dépendance de recherche par rapport aux travaux sur la grande entreprise. Il s'agit plus de comparer la petite entreprise à la grande et d'évaluer, d'une façon relative, les particularités de l'entreprise de la petite dimension
- L'unique type établi (spécificité) de la PME permet de dresser un cadre générale dans les recherches portées sur celle-ci. Par conséquent un très fort degré de généralisation est recensé. Ainsi, le courant de la spécificité est présenté dans la figure suivante :

⁶ Bayad, M et D. Nebenhaus, recherche sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique, communication au 5^{ème} Congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994, P238

⁷ Torres. O, *ibid.*, 1997, P17.

Figure n°01 : le courant de spécificité⁸



Par ailleurs, l'une des thèses défendues par **Torres. O** (1999, 2000, 2003) est que la spécificité de la gestion des PME est la proximité. Gestion d'une PME basée sur la proximité nous conduit à parler de « Management de proximité » en effet la proximité détient un rôle majeur dans la centralisation de la gestion des PME, dans leur faible spécialisation, dans la simplicité de leur systèmes d'information, dans leur stratégie intuitive peu formalisée.

Malgré une très forte hétérogénéité des PME à travers le monde, il est possible d'esquisser une théorie de la PME et de son mode de gestion qui se caractérise par la notion de la proximité. À notre sens, et prise ainsi, la proximité permet une certaine identité à la PME qui lui justifie toutes pratiques, tous fonctionnements qui s'avèrent complètement différents de ceux de la grande entreprise. Des lors, il est à souligner que la notion du management de proximité sera largement intégrée dans notre recherche, d'une façon implicite ou explicite.

⁸ Torres. O (1998), Op.cit., P29.

1.2.2 Le courant de la diversité

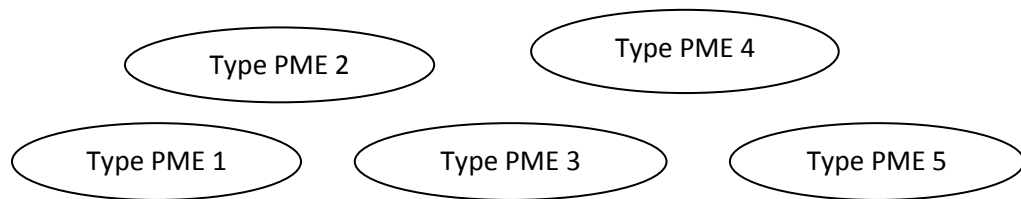
Comme nous l'avons constaté, le courant de la spécificité considère les PME comme un bloc homogène. Cependant, lorsque l'on s'intéresse uniquement aux entreprises de petite taille, il semble vraiment difficile, voire impossible de les regrouper autour d'un modèle unique, dit, entre autre, spécifique. De ce fait aucune généralisation n'est possible et tout est alors affaire de contexte du fait de la **diversité du champ de la PME**.

Ainsi, la PME ne constitue pas désormais une catégorie homogène, mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple **susceptible de se différencier** par l'activité, par la forme de propriété et par les stratégies adoptées, etc. La raison pour laquelle il semble difficile de parler d'une théorie de PME, alors que celles-ci sont extrêmement hétérogènes : il existe une **diversité** et une **dispersion de variable** que les chercheurs peuvent utiliser pour expliquer les phénomènes liés aux pratiques des PME.

Le courant de la diversité présente des caractéristiques inverse à celles du courant de la spécificité :

Le courant de la diversité présente **une forte autonomie de recherche** par rapport aux travaux sur la grande entreprise du fait que les échantillons sont construits exclusivement à partir d'entreprises de faible dimension, Il ne s'agit plus, dès lors, de comparer la petite à la grande mais d'évaluer, dans l'absolu, la diversité de ce monde particulier. Cependant, la multiplicité des types établis ne permet pas de faire émerger un cadre général soit parce qu'il y en a plusieurs (approche typologique) soit parce qu'il y en a une infinité (approche contingente), les résultats obtenus présentent donc un **faible degré de généralisation** Ainsi le courant de la diversité est présenté dans la figure suivante :

Figure n°02 : le courant de la diversité⁹



1.3. Les prolongements (1985-1995)

Cette étapes constitue un prolongement des deux premières étapes, en fait, elle fait croiser les antagonismes de la recherche en PME (universalisme versus contingence et spécificité versus diversité) pour obtenir une matrice a quatre case qui suggère **deux voies de** prolongements envisageables (**cadrons A et B**) comme la montre la figure suivante :

Figure n°03 : les antagonistes de la recherche en PME¹⁰

	Spécificité	Diversité
Universalité	PME objet	A
Contingence	B	PME champ

La première voie cherche a concilier **la diversité** dans **l'universalité de la spécificité** de la PME. C'est **le courant de la synthèse**. Mais, un autre courant considère, de façon plus ou moins explicite que **la spécificité** de la PME est contingente a un cadre de validité. Pour délimiter les frontières de cette spécifié, il convient alors d'identifier des contextes dénaturants la PME. C'est le courant de la dénaturation.

⁹ Torres O (1998), OP Cite, P35.

¹⁰ Torres O (1997), ibid. P18.

1.3.1 Le courant de la synthèse (milieu des années 80)

Comme indiqué dans la **figure n°03**, le courant de la synthèse se situe à l'intersection de courant de la diversité et de l'universalité du courant de la spécifié (**le cadran A**). Cette intersection débouche sur le fait de ne plus parler désormais d'une seule et unique spécificité qui caractérise toutes les PME, mais plutôt de considérer plusieurs (diversités) spécificité possibles

Sur ce point, **Marchesnay, M(1997)**¹¹ note : « *les milieux de PE sont d'une effroyable complexité : d'où, de la part du chercheur la tentation du réductionnisme, rapidement vouée à l'échec. Il faut alors se rabattre sur des grilles d'analyse heuristiques, évoquer des configurations au sens de Mintzberg, proposer des conjectures à partir de construits et de variable réfutable, soit par la validation logique, soit par la validation empirique. C'est dans cet esprit que nous proposons une théorie de l'hypo firme* ». De ces propos découle, pour effectuer des recherches en PME, le fait d'élaborer une sorte de configuration (diversité de cas qui peuvent exister), ou chaque configuration constitue un cas spécifique (spécificité).

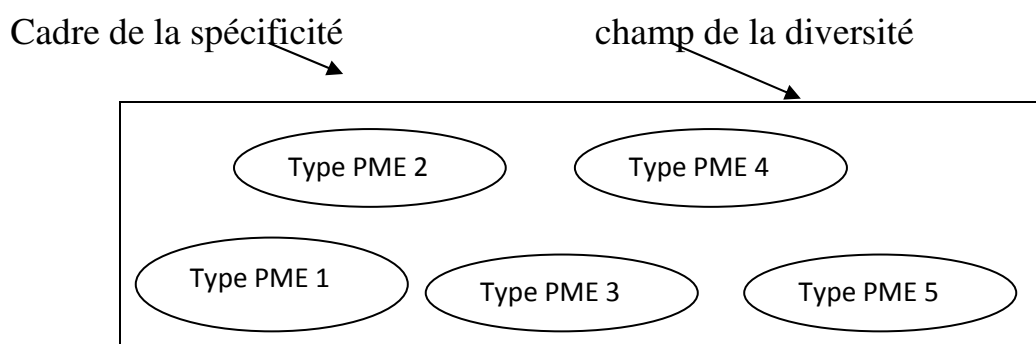
Dans le même sens, les travaux de **Candau, P**¹² constituent une référence mettant en exergue la jonction entre les deux courants (spécificité et diversité) de recherche en PME dominants jusque-là. Par conséquent, la nouvelle recherche baptisée **courant de synthèse**, c'est fondée sur les spécificités reconnue aux PME tout en mettant en relief la diversité de cas, En d'autre termes, la diversité des types de PME ne dépasse jamais le cadre de la spécificité de sorte que malgré la prise en compte de la diversité le courant de la synthèse s'inscrit dans la lignée de l'approche universelle qui traverse la recherche en PME depuis ses débuts

¹¹ Cité par Torres. (1998), op.cit, P41.

¹² Candau, P pour une taxonomie de l'hypofirme, Revue d'Economie Industrielle, n°16, Paris, 1981, P17.

La particularité de ce courant est donc de considérer la spécificité comme **modulable**, c'est-à-dire que les PME sont **plus ou moins spécifiques**, ce qui veut dire encore que les caractéristique spécifique de la PME ne sont pas stricte de déterminées mais **élastiques**. Par ailleurs, le courant de la synthèse est présenté dans la figure suivante :

Figure n°4 : le courant de la synthèse¹³



Toutefois, comme nous venons de le constater, le courant de la synthèse **ne remet pas en cause** la thèse de spécificité, celle-ci est simplement **modulée**. Ainsi la PME a pu garder ça propre nature en revanche, **une dénaturation** de la PME est fortement possible.

1.3.2 Le courant de la dénaturation (milieu des années 90)

Comme indiqué dans la **Figure n° 05** le courant de la dénaturation constitue l'approche **contingente** de la spécificité de la PME. Cela consiste à admettre que la validité de la thèse de la spécificité est soumise au respect de certaines conditions et qu'en dehors de son champ d'application la thèse devient non pertinente ou caduque. À l'issue de son travail doctoral **Torres, O**¹⁴ a critiqué l'interrogation : la PME est spécifique, efforcez-vous de la vérifier dans votre recherche ?, qui devient une question de genre : sous quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique ? Dans ce cas la

¹³ Torres, O, (1998), Op.cit.

¹⁴ Torres, O, pour une approche critique de la spécialité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation, thèse de doctorat de l'université de Montpellier, 1997.

spécificité n'est une donnée a priori, mais elle est vérifiée a posteriori chose impliquant que désormais la thèse de la spécificité n'est plus un postulat érigé au principe universel mais une simple hypothèse de recherche réfutable laissant croire, que dans certains contextes, la PME **n'est plus spécifique**, Torres, O¹⁵ annonce donc que la thèse de la spécificité de la PME est devenue au fil des années un point de doctrine établi ou regardé comme une vérité, incontestable, elle peut désormais être considérée comme le « **paradigme** » dominant.

Toutefois, dans le même article Torres ne contredit pas la spécificité de la PME puisque il en a beaucoup écrit, mais il a voulu donner un sens critique à ce paradigme jugé comme trop déterministe en mettant en lumière l'existence de ce qui a appelé « la grande entreprise miniature » Il est possible d'imaginer que la logique de **transposition/adaptation puisse, dans certaines circonstances s'avérer plus utile** pour comprendre les modes de gestion de certaines entreprises de petite taille¹⁶. Ainsi Torres (1997, 1997, 2004) souligne que le contexte de la mondialisation constitue une forte raison qui remet en cause la forme classique de la PME, dans la mesure où les PME évoluent à l'échelle mondiale semblent adopter des modes de comportement qui se rapprochent de ceux des grandes entreprises, par conséquent, si l'on admet l'idée que la PME puisse avoir une nature propre, il faut admettre son corollaire : **la dénaturation**, Une PME peut parfois ne pas ou ne plus être spécifique.

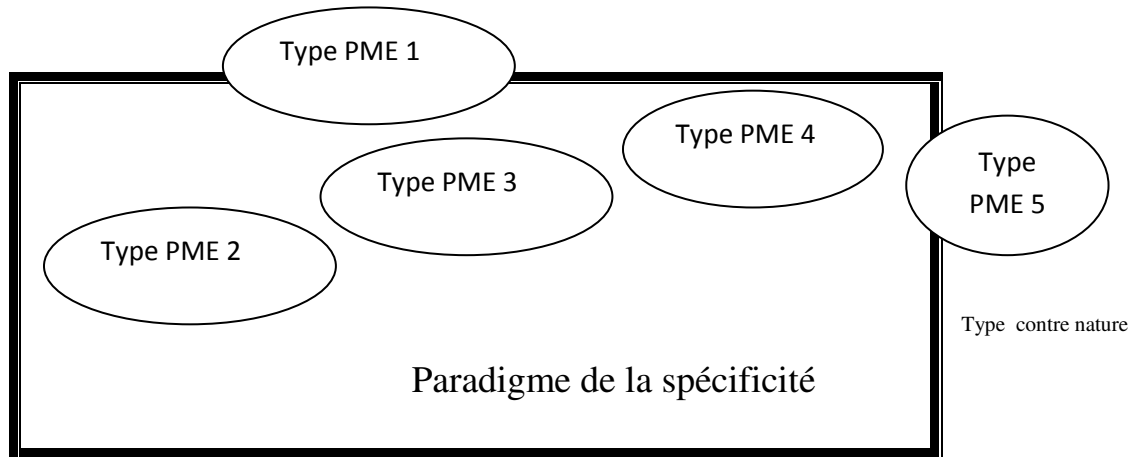
En effet, nous constatons que l'on est revenu au point de départ, autrement dit, la PME dans un premier temps est fortement confondue avec la grande entreprise. Puis dans un deuxième temps, la spécificité de la PME est fortement prônée au point même d'en faire un paradigme, enfin, la recherche en PME revient à son point de départ, en reconsidérant sa spécificité, et de dire qu'elle

¹⁵ Ibid., P19.

¹⁶ Torres, O, le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation, 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal, 1997, P14

peut être une grande entreprise miniature, Le courant de dénaturation est présenté dans la figure suivante :

Figure n° 05 : le courant de dénaturation (diversité et contingence et spécificité) ¹⁷



De cet historique concernant la recherche en PME se dégage une grande diversité de courant qui y sont consacré. Chaque courant contribue à fournir aux courants des éléments de base pour faire progresser l'état des connaissances sur la PME **Torres, O¹⁸**.

La présente section, comme son intitulé l'indique, est entièrement consacré retracer un bref historique de la recherche en PME. Pour ce faire, nous avons mis en lumière l'existence de trois étape différentes, dans chacune d'elles, il y a au moins deux courant de recherche en PME.

Ceci témoigne de la grande controverse qui existe chez les auteurs sur la thématique de la PME quant à sa définition et ses critères qui y seront utilisé ainsi que le débat animé sur le fait qu'elle est spécifique, ou au contraire, elle n'est qu'une grande entreprise miniature.

¹⁷ Torres O 1998, Op.cit, P45.

¹⁸ Torres. O, Op.cit, P49.

2. généralité sur les PME algérienne :

L'entreprise algérienne et en particulier, la PME occupe une position de premier plan dans le processus de développement économique algérien. Cette section est consacrée à un petit rappel de la genèse de la Pme en Algérie. En avant ça, il nous est important de connaître d'abord c'est quoi une PME ; effectivement selon la législation algérienne.

2.1. Bref aperçu sur la genèse de la PME en Algérie :

La majorité des Pme en Algérie sont nées à partir des années 90. Avant cette date la Pme n'a joué qu'un rôle secondaire, voire marginal, dans l'économie nationale. Ainsi, nous recensons trois principales périodes marquant l'évolution et le développement de la PME en Algérie (CNES, 2002)¹⁹ :

2.1.1 La période 1962-1982 :

Au lendemain de l'indépendance, toutes les entreprises qui étaient entre les mains des colons ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leur propriétaire étrangers. Elles furent intégrées à partir de 1967 dans les sociétés nationales. Pour donner plus d'avantages et de garanties aux investisseurs étrangers, le premier code des investissements a été promulgué en 1963 pour remédier à l'instabilité de l'environnement de l'après-guerre ; mais malheureusement les résultats escomptés. De ce fait, il y a eu promulgation d'un nouveau code d'investissement le 15/09/1966 conçu spécialement pour une économie planifiée et qui prévoyait le monopole de l'état sur les secteurs vitaux de l'économie et rendait obligatoire l'agrément des projets privés par une commission Nationale des Investissement (CNI) sur la base de critères sélectifs.

Ce nouveau code a obligé les entreprises privés à obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La

¹⁹ Rapport du Conseil National Economique et Social (CNES), pour une politique de développement de la PME en Algérie, Alger, 2002.

complexité des procédures d'obtention d'agrément a fait dissoudre le CNI en 1981.

Ainsi, la fiscalité lourde, la législation de travail rude et la fermeture du commerce extérieur, tels étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation et le développement de la PME privée.

2.1.2 La période 1982-1988 :

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (**1980/1984**) et (**1985/1989**) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur de secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (**Loi du 21/08/1982**) qui a dicté un ensemble de mesures favorables au PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès ; même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement ;
- Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :
 - Le financement par les banques ne dépasse pas 30% du montant total de l'investissement ;
 - Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par action et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
 - L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

A vrai dire, cette période ne diffère pas beaucoup de la procédure et n'a pas permis ainsi l'émancipation et le développement souhaités pour PME en vue qu'elle devienne le noyau dur de l'économie algérienne.

2.1.3 A partir de 1988

L'ouverture économique de l'Algérie dès **1989** a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Le changement d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande. L'état a mis en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises telles que le nouveau code d'Investissement qui a été promulgué le **05/10/1993** relatif à la promotion de l'investissement.

Ce code a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement ; l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties...

Dans les faits, le bilan de la mise en œuvre du code de **1993** a été mitigé ce qui a conduit à la promulgation, en 2001, de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (**ordonnance N°01/03 du 20/08/2001**) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (**Loi N°01/18 du 12/12/2001**).

L'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME définit et fixe, entre autre, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise. Elles prévoient également la création d'un

Fond de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de L'investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissement privés. Par ailleurs, et après ce bref aperçu sur la genèse de la PME algérienne, quelle définition et quelles caractéristiques à retenir au sujet de celle-ci ?

3. La PME algérienne : quelle définition et quelles caractéristiques ?

La définition donnée à la PME diffère d'un pays à un autre, et de même pour ces caractéristiques qui reflètent souvent la situation économique du pays en question. A notre niveau ; il s'agit de l'Algérie.

3.1. Définitions de la PME :

Selon **Wtterwulghe.R** ; le concept de PME est souvent peu précisé et recouvre des perceptions différentes²⁰. C'est l'avis partagé par **Julien. P-A & Morel.B** qui considère également que la PME est un concept flou dont les définitions varient²¹. Dès lors, il y a donc une certaine difficulté d'une définition universelle de la PME. En dépit d'une telle difficulté, notre objectif n'est pas de présenter une infinité de définitions de la PME, mais de retenir uniquement celle qui est acceptée par la législation algérienne.

Ainsi, la PME algérienne revêt la définition retenue par l'union européenne dans la charte de Bologne en Juin 2000 et qui est suggérée par la loi n°01-18 du 12/12/2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME). Cette définition est fondée sur trois critères : l'effectif salarié ; le chiffre d'affaire et l'indépendance de l'entreprise.

Dans son article 04, « *la PME est définie, quel que soit son statut juridique comme étant une entreprise de production de biens ou de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards*

²⁰ Wtterwulghe. R, *La PME : une entreprise humaine*, Edition de Boeck, Paris,2008, P13.

²¹ Cité par Wtterwulghe.R, Op.cit, P13.

de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respecte le critère d'indépendance »²². Pour plus de précision, nous retiendrons les définitions suivantes :

- **La moyenne entreprise :** « est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de DA »²³
- **La petite entreprise :** « est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total du bilan n'excède pas 100 de DA »²⁴
- **La très petites entreprise ou micro-entreprise :** « y définie comme une entreprise employant de 1 à 9 personnes, réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de DA »²⁵

Il est à souligner que cette définition exclue : les banques et les établissements financiers, les compagnies d'assurances, les sociétés cotées en bourse, les agences immobilières et les sociétés d'import-export à l'exception de celles qui sont destinées à la production nationale ou dont le chiffre d'affaires annuel réalisé au titre des importations est inférieures ou égal aux tirs du chiffre global (**Melbouci. L**)

3.2. Quelles sont les caractéristiques de la PME Algérienne : La PME algérienne se caractérise par un ensemble de traits à l'environnement plutôt

²² La loi n°01-18 du 12 Décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).

²³ Voir article 5 de la même loi.

²⁴ Voir article 6 de la même loi.

²⁵ Voir article 7 de la même loi.

contraignant dans lequel elle évolue²⁶. Selon le même auteur, et à la lumière de quelques recherches synthétisées par **Khalil. A**, les caractéristiques des PME algériennes sont :

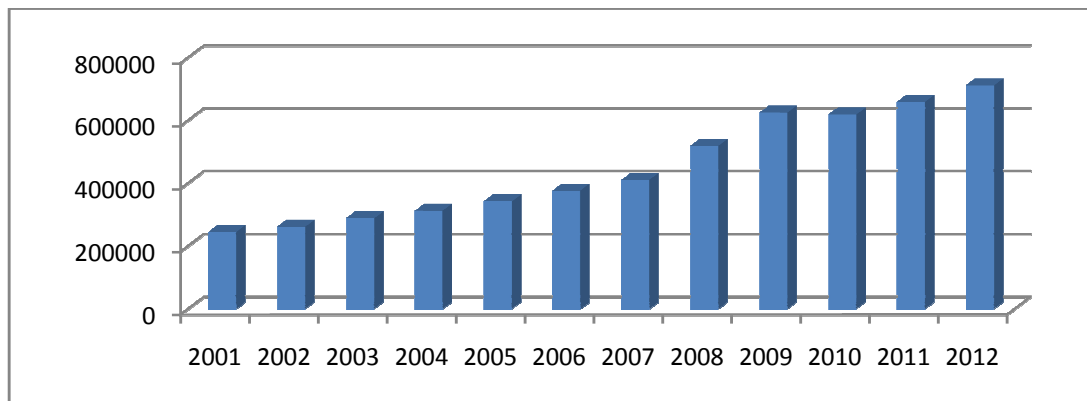
- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole. Elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation et d'emploi jusque-là ;
- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement) sont non maîtrisées et non utilisées ;
- Les PME algériennes possèdent des ressources sous utilisées faute d'un environnement propice aux affaires ;
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- Le marché des entreprises est principalement local et national très rarement international,
- Un système de collaboration entre entrepreneurs et les organismes de l'état ne s'est pas encore suffisamment formé ;
- Contraintes institutionnelles (système bancaire, le foncier, les douanes et le code de commerce). En l'occurrence des difficultés d'accès bancaire, le fait que les différentes banques favorisent et donnent la propriété aux grandes entreprises.²⁷

²⁶ Melbouci. L, Les PME Algérienne : Un essai d'analyse par les ressources, Revue des sciences humaines, n°8, Université Mohamed Khider, Biskra, 2005, P53.

²⁷ Khalil. A, PME en Algérie : de la création a la mondialisation, 8^{eme} Congre International, L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse, 2006, P4.

Comme le montre le graphique suivant, contrairement à la PME privée qui a connu une évolution progressive durant la période 2001-2012, et à l'exception du pic en 2005 et après une stagnation entre 2001-2004, la PME public n'a pas cessé d'enregistrer des régressions à partir de 2006 jusqu'à 2012.

Figure n°6 : évolution du nombre de PME créées sur la période 2001-2012



Source : ce graphique est élaboré à partir des données publiées par le ministère de la petite et moyenne entreprise et artisanat, <http://mipmepmi.gov.dz> et <http://mipi.dz> **NB :** pour simplifier la présentation du nombre de PME, les PME privée regroupent à la fois les personnes physiques et les personnes morales.

Le graphique ci-dessus nous indique l'évolution croissante du nombre des PME créées en Algérie. Le poids de la PME dans le tissu économique national, à partir de 2000, a fortement augmenté, et ça est dû principalement à la politique de soutien des PME instaurée par l'état, dans le contexte d'association euro-méditerranéenne et l'engagement dans le programme de relance économique, notamment à travers les lois :

- **La loi n°01-18 du décembre 2001** a pour objet de définir les PME et mesures d'aides et de soutien à leur promotion (voir ci-dessus). Cette loi, comme nous l'avons cité plus haut, a donné la définition de la PME retenue dans la législation algérienne.
- **Création de FGAR par la loi 02-373 :** les missions principales attribuées à ce fond sont les suivantes :

- Intervenir dans l'octroi de garantis en faveur des PME réalisant des investissements en matière de : création d'entreprise, rénovation des équipements, extension de l'entreprise, et prise de participation ;
- Se prononcer sur l'éligibilité des projets et les garanties demandées ;
- Suivre les risques découlant de l'octroi de la garantie de fond ;
- Assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaire de la garantie de fond, etc.

➤ **Création des « pépinières d'entreprise » par le décret 32-78 :** qui se présentent sous l'une des formes suivantes :

- **Incubateur :** structure d'appui qui prend en charge les porteur de projets dans le secteur des services ;
- **Atelier relais :** destinée aux porteurs de projet dans le secteur de la petite industrie et les métiers d'artisanat ;
- **Hôtel d'entreprise :** destiné aux porteurs des projets issus du domaine de la recherche. En générale, les pépinières d'entreprise ont pour objectif de favoriser les projets innovants, de développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat et d'apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises.

➤ **Le décret présidentielle n°04-134 :** a pour objet de définir les statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissement pour les PME (CGCI-PME). Les risques couverts pour la caisse :

- La défiance de remboursement des crédits octroyés ;
- Le redressement ou la liquidation judiciaire de l'emprunteur.²⁸

²⁸ SOUILAH. Abderrezak, Le dirigeant de la PME et la Prise de décision stratégique, Université A-MIRA-BEJAIA, 2013, P101.

3.3. Les principaux obstacles du secteur de la PME

Malgré la remarquable croissance connue par le secteur de la PME, notamment dans la dernière décennie (comme indiqué dans le graphique précédent), il reste le fait qu'il souffre d'un ensemble de difficultés qui entravent son vrai décollage :

- Enorme difficulté pour bénéficier d'un crédit bancaire a cause des conditions lourdes vis-à-vis de petit investisseurs, en leur exigeant, entre autre de lourdes garanties et des taux d'intérêts exorbitants, chose qui décourage les investisseurs ;
- Les taxes élevées imposées au secteur avec un comportement rigide de la part des organismes fiscaux, et cela est du a l'aspect traditionnel qui considère ce secteur comme un parasite ;
- La concurrence féroce rencontrée par le secteur en raison de l'ouverture économique, en particulier l'existence considérable d'un secteur informel. Ce dernier a été même favorisé par le passage de l'économie administrée a l'économie de marché. Ainsi, **Bouyacoub** énumère les principaux aspects dominant le secteur de l'informel :
 - La sous-déclaration qui concerne les ressources utilisées comme la main d'œuvre, les équipements, les fonds propres, les dettes mais également les ressources produites et principalement la production vendue ;
 - La pratique des ventes et des achats sans factures de produits, services et capitaux (devise étranger) ;
 - Et enfin, la fraude fiscale qui déroule de la sous-évaluation de l'activité et la non déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.²⁹

²⁹ Bouyakoub. A, les PME en Algérie : quelle réalité ?, édition : L'harmattan, novembre 2004, P89.

3.4. Les caractéristiques managériales de la PME algérienne :

A ce stade, nous allons exposer les différentes pratiques managériales et organisationnelles que les patrons des PME algériennes mettent souvent en œuvre, autrement dit les spécificités managériales et organisationnelles qui caractérise la PME algérienne, en gardant notamment à l'esprit l'environnement économique dans lequel celle-ci évolue. En outre , nous allons essayer d'extraire quelques déductions concernant la prise de décision stratégique.

3.5. Les caractéristiques managériales selon le rapport euro développement 2007 :

Nous allons exposer la classification établie et publiée en décembre 2007 dans le troisième rapport **final euro-développement** et qui répartit les PME algériennes selon leurs types de management pratiqué en trois catégories : PME en situation de passivité et de suivi ; PME en situation de croissance ; PME en situation de compétitivité.

3.5.1. PME en situation de passivité et de suivi : Ces entreprises constituent la majorité (80%) et sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

3.5.2. PME en situation de croissance : Ce sont des entreprises (15%) qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou à améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique. Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence.

3.5.3. PME en situation de compétitivité : elles constituent la minorité (5%). Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très moderne et leur position sur le marché est compétitive.

AXE N°1 : Généralités sur les 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.....

- DE QUI PARLE-T-ON? Peut-on définir ce qu'est un dirigeant de PME ?

Le recours aux définitions économiques et statistiques, ainsi que quelques données brutes apportent des éléments pour définir les contours de ce champ d'étude qui reste avant tout marqué par une grande diversité.

La première étape logique pour décrire le dirigeant de PME serait de s'accorder sur une définition unique, Mais la réalité est différente. 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'entreprise¹

.1. L'émergence de la fonction de diriger

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

¹ CHRISTIAN Marbach, dirigeant de PME, un métier ?, édition : observation des PME N°8, 2005, Paris, P21.

R. CANTILLON fut un des premiers à consacrer le rôle de dirigeant et à en présenter une conception claire². 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 innovateur³.

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 économique⁴. 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

² R. CANTILLON, essai sur la nature du commerce en général, édition : Fitcher Gyler, Londres, 1755.

³ E. CHELL et al, the entrepreneurial personality, concept, case and categories, Routledge, Londres, 1991.

⁴ J. SHUMPETER, History of economic Analysis, George & Unwin, Londres, 1961.

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 XVII^e et XIX^e 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 XX^e siècle⁵. Bien qu'il ne fasse pas de distinction explicite entre les entrepreneurs et les ménagères, **MARSHALL** considère que le développement d'une entreprise passe par 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

⁵ A. MARSHALL, Principles of Economics, 8^{ème} édition, Londres, Macmillan, 1920.

contente de suivre les sentiers battus. **MARSHALL** s'inscrit donc dans le courant de pensée évolutionniste.

L'économiste allemand **THUNEN** s'est intéressé à la rétribution des entrepreneurs⁶. 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**⁷. Le profit est le revenu résiduel rémunérant l'entrepreneur pour assumer les coûts liés à l'incertitude. **KNIGHT** définit l'incertitude comme une situation dans laquelle il est impossible de prévoir les résultats alternatifs d'une décision par le biais de raisonnements aprioris ou de l'inférence statistique. Cette difficulté de « probabilisation » permet de distinguer l'incertitude du risque qui est quantifiable. Selon **KNIGHT** sous la pression des mécanismes de concurrence, les individus dotés d'une importante capacité de prévoyance se spécialisent dans la prise de décision relative à la production. Les travaux de **KNIGHT** ont donc mis en exergue les imperfections des marchés. En effet, sa thèse selon laquelle le profit est le revenu résiduel de l'entrepreneur va à l'encontre de la théorie économique libérale qui postule que, dans une économie en concurrence parfaite, les profits tendraient vers zéro.

.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

⁶ E. CHELL et al, Op.cit.

⁷ F. KNIGHT, Risk, Uncertainty and profit, New work, Houghton Mifflin, 1921.

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.

.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* »⁸.

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.

⁸ Casson M, The entrepreneur, an economic Theory, Oxford, Martin Robertson, 1982.

- 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.⁹

.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 protecteur¹⁰.

⁹ ROBERT Wtterwulghe, *La PME Une entreprise humaine*, édition : boeck, Paris, 2008, P45.

¹⁰ RAYMON boudon, *Dictionnaire de sociologie*, larousse, 2005, paris.

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

L'entrepreneur 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.**¹¹

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* »¹²

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.

¹¹ ANDRE Joyal, *des PME et le défi de l'exportation*, 2eme edition, Continents, Québec, 1996.

¹² CECILE Fonrouge, *Entrepreneur/Manager: deux acteurs d'une même pièce*, Actes des colloques de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Paris, 2002.

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. LE Dirigeant DE PME

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

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

.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 »

.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 entend alors 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 vu 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 rôles du dirigeant dans la PME :

L'opinion générale accordée au dirigeant concernant ses taches nous renseigne sur le fait que ce dernier se consacre aux grands plans de développement de son entreprise, aux constructions d'empires industriels, aux réorientations stratégiques, bref, à tous ce qui relève de la stratégie de l'entreprise. Or, lorsque l'on observe un dirigeant sur le terrain, on s'aperçoit vite que ses taches sont beaucoup plus variées et diversifiées qu'on ne le conçoit habituellement, cela est encore plus vérifié lorsqu'il s'agit d'un dirigeant d'une PME.

Ainsi, on constate donc le grand fossé qui réside entre ce qui est généralement cru comme taches du dirigeant et ce qui constitue son véritable travail sur le terrain. De ce fait **Mintzberg.H** est l'un des premier à avoir attiré l'attention sur l'existence d'un tel fossé, dans la mesure où, et contrairement à ce que l'on croit, le dirigeant consacre peu de temps à la stratégie et aux plans de développement. Son activité est souvent éclatée entre plusieurs domaines de préoccupations qu'il doit souvent traiter sous pression du temps, en parallèle et sans, pour autant, posséder une information complète fiable.

Ainsi, la profession du dirigeant peut être décrite en termes d'un ensemble de tâches ou rôles qu'il doit accomplir au sein ou en dehors de l'entreprise.

.4.1. Les valeurs du dirigeant

Dans 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.

.4.1.1. 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 ¹³. 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.

.4.1.2. Les différentes fonctions théoriques attribuées aux valeurs :

Elles sont résumées comme suite :

¹³ Travail et emploi, 2012, Diriger une PME, n°130, P99.

- ✚ 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.

4.1.3 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 parait 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.

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. 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).¹⁴

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 achievement (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

¹⁴ PARADAS A, typologie du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME, Quebec, 1996, P1-20.

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.¹⁵

b. Synthèse de Daval. H & al

A partir d'une revue de la littérature portant sur 25 typologies de dirigeants, une grille de lecture pédagogique permettant d'aborder cet acteur a été proposée par **Daval. H et al.** comme le montre le tableau n°3, Page : 53, 54,55. 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 un 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 délaiss

¹⁵ BERTRAND Duchéneau, Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître, édition : Maxima, Paris, 1996, P154.

lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective dans son organisation.¹⁶

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'autres caractéristiques professionnelles (formation, expérience) et culturelles.

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 profils, 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

¹⁶ PARADAS A, Op.cit.

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.¹⁷

6.1. 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 de dirigeants de PME abordées dans la littérature.

¹⁷ G.R. Merz et M.H. Sauber, " Profils of managerial activities in small firms, Cité par MESSEGHEM, K, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 194 (Mar/Apr 2002), P 35-49.

Tableau n°01 : un récapitulatif de quelques typologies publiées¹⁸

Auteurs	Typologie
Chalvain (1971)	<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>
Miles et snow (1978)	<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 autres.</p> <p>Le réactif s'adapte après coup. Il est plutôt passif et existe souvent dans des environnements peu turbulents.</p>
Lafuente et salas (1989)	<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>

¹⁸ Ben-hamadi.Z & Chapelier (2012), profil et culture des dirigeants de PME tunisiens, 11eme CIFEPME, p4.

	<p>Le preneur : de risque motivé par le challenge et par le risque</p>
Siu (1995)	<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, 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>
Julien et marchesnay (1996)	<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 essentiel, l'indépendance est reléguée en second lieu, c'est un « risk taker »</p>
Filion (2000)	<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 dur pas longtemps. C'est un type qui aime</p>

beaucoup le changement.

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 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 liait à son entreprise et voit davantage les choses dans leur ensemble.
--	--

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 et
- 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.¹⁹

Et en dépit de l'existence de plusieurs typologies de profils de dirigeants que l'on peut rencontrer, comme le montre le tableau n°4, p59, et bien qu'il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classer tous les dirigeants de PME. Les critères d'autonomie, d'aversion au risque, de tendance à privilégier la croissance ou la pérennité, la rentabilité ou l'assurance

¹⁹Michel Marchesnay & Karim Messeghem, cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat, édition : Management & société, France, 2011.

patrimoniale constituent autant de critères à partir desquels construire une typologie de profils de dirigeants de PME.

6.2. 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 pour quoi 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 a mainmise sur le capital dans leur gri on, quitte a 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.²⁰

7. Profil des dirigeants et les spécificités managériales de la PME algérienne

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

²⁰ MICHEL Marshesnay & KARIM Messeghem, Ibid.

organisationnelles et managériales .Les comportements organisationnelles et managériaux d'une PME sont influencés profondément par le dirigeant, à travers notamment son profil. C'est donc ainsi que nous allons nous intéresser davantage à l'exposition de quelques profils caractérisant le dirigeant algérien ainsi que les spécificités managériales de la PME algérienne.

Par ailleurs, c'est ce qui vas nous renseigner principalement sur l'existence des pratiques managériales est leur degré de formalisation, c'est-à-dire, la formalisation est considérée comme le processus d'émergence des pratiques managériales au sein de la PME. Notons que si celle-ci (la PME) écarte la formalisation, elle demeure avec ses pratiques entrepreneuriales dépassées. Cela nous amène à nous interroger sur l'existence des pratiques managériales dans la PME algérienne, et sur le degré de la formalisation de ses différentes fonctions organisationnelles.

8. Les analyses de comportement

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

8.1. 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 principal du comportement entrepreneurial réside dans le besoin de réalisation, c'est-a-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 défié 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 publique, 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 nombreuses recherches ont également été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques calculée de même, **MEREDITH** et **AI**, estiment que les entrepreneurs évitent les situations peu risquées, 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'histoire de la discipline de l'entrepreneuriat, **FILION** a synthétisé les caractéristiques le plus souvent attribuées par les spécialistes du comportement aux entrepreneurs²¹.

²¹ ROBERT, W, Op.cit. P46.

**Tableau n°2 : caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs
par les spécialistes en comportement²²**

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

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, a l'innovateur et pour d'autre encore, au créateur d'entreprise. Dans ça théorie de l'entrepreneur, **CASSON** dresse un inventaire des qualités personnelles cruciales, selon lui, pour le succès d'un entrepreneur, a savoir :

- _ La connaissance de soi
- _ L'imagination
- _ Le réalisme et le sens pratique

²² Louis jack Filion, Entrepreneurs et propriétaires dirigeants de PME, Cahier de recherche n° 2001-03, Mars 2001.

- _La capacité de recherche
- _La capacité d'analyse
- _L'aptitude a prévoir
- _L'aptitude a estimer
- _L'aptitude a communiquer ²³

L'auteur est néanmoins conscient de la difficulté de trouver l'ensemble de ces qualités réunis en un seule et même personne. Il souligne aussi le fait que certaines qualités sont entièrement innée, 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 a 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 a 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 etre autonome et indépendant ; il aime les risques modérés et il est plein d'énergie et de motivation.

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

²³ Ibid. P48.

leadership et la capacité à communiquer, caractéristiques 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.²⁴

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*

²⁴ http://www.cairn.info/resultats_recherche.php?searchTerm=aspiration+entrepreneuriale, 15/05/2015, 14h08

est une personne caractérisé par une capacité a ce fixer et a atteindre des buts. Cette personne maintien un niveau élevé de sensibilité en vue de desseller des occasions d'affaire. Aussi longtemps qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent a innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial ». Pour cette auteur, cette définition peut ce résumé ainsi : « un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions ». ²⁵

8.2. L'analyse des motivations des dirigeants :

Faire preuve d'un esprit d'entreprise et réunir un certain nombre de caractéristiques entrepreneuriale ne suffit pas a 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 parait plus déterminante. **McCLELLAND** est le premier a mettre en évidence l'importance de besoin de réalisation personnelle de l'entrepreneur.

LAUFER dans une étude réaliser 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 vue combien le désir d'autonomie ou d'indépendance était important chez les dirigeants parce qu'il a généralement des difficultés a ce soumettre a une autorité, parce qu'il ne veut pas ce laisser dominer par les autre et refuse de subir les événements, et longtemps rester seul maitre a bord. Le désir de statut et de pouvoir est un aspect important de la motivation de dirigeant, il repend a un double besoin : le besoin de dominer, pour ne pas ce

²⁵ ISKANDER Zouaghi, *Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modele d'évaluation et mise en oeuvre*, Université de Grenoble, French, 2013.

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.²⁶

A côté des motivations décrites par **LAUFER**, il en existe certainement une multitude d'autres. On peut citer par exemple la volonté d'assurer un revenu, 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 le souligne déjà le rapport **BOLTON**, les satisfactions psychologiques à être son propre patron semblent plus motivantes 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 coûts ainsi qu'à générer suffisamment d'argent que pour faire face à la croissance et à de nouveaux investissements.

Pour **P.A.JULIEN** et **MARCSHESNAY**, les motifs « *sont souvent implicite, complexe et complémentaires* ». Chaque dirigeant obéit à des motivations diverses et conduit son entreprise en fonction de celle-ci. Du point de vue micro-économique, la performance ne peut s'apprécier qu'en fonction de leur de ces objectifs. Si le dirigeant décide de se consacrer 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.²⁷

²⁶ J.C.LAUFER, *Comment on devient entrepreneur*, revue française de gestion, Paris, 1975.

²⁷ P.A. Julien et M. MARCSHESNAY, *L'entrepreneuriat*, édition Economica, Paris, 1996.

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.²⁸

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 a une institution, soi un certain conformisme tandis que le protestantisme ce concentre d'avantage sur l'individu qui dans ça pratique de la religion. Ne recourt pas à une intermédiation institutionnelle.²⁹

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

SHAPERO a également montré que le 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'accueille.

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 a exercer une profession indépendante.

Ils ont grandis dans un milieu familial ou il est souvent question d'entreprise et d'entrepreneur. Il peut également s'agir d'amies. On peut

²⁸ L.J. FILION, Op.cit.

²⁹ M. CASSON, Op.cit.

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 a 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 montré que les dirigeants sont des personnes déviantes ou marginales incapable d'accepter l'autorité d'autrui ou de s'adapter a une organisation. Suite a un processus de socialisation peut réussi dans leur petite enfance, ce si aurait tendance à créer leur propre environnement.³⁰

Cette théorie est toutefois fait l'objet de multiple critique. « *Après avoir connu des heurs de gloire, l'école de pensée des traits de personnalité tend maintenant a disparaître* »³¹

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

L'expérience professionnelle relative à un emploi antérieur peut être 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 connaissance requises au démarrage d'une société. Cela est d'autre plus vrai que, comme nous l'avons vu, de nombreuse caractéristique entrepreneuriales ne sont pas nécessairement innées mais peuvent être acquises.

³⁰ ROBERT.W, Op.cit. P52.

³¹ L.J.FILION, Op.cit. P138.

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.³²

³² ROBERT.W, Op.cit. P53

AXE N°2 :caractéristiques managériales des dirigeants de PME

1. Le potentiel entrepreneurial et les motivations des créateurs

De nombreuses études se sont intéressées au profil psychologique des dirigeants ainsi et à leurs motivations, ça définition est délicate car, comme l'indique Robert Cronstadt : « la première règle de l'entrepreneursip est : il ya toujours une exception, mais quelle est cette règle ? Et dans quelle mesure est-on réellement une exception »¹

Il est nécessaire de préciser que les créateurs peuvent avoir deux grand type de logique comportementale, comme l'indique **André Letowski**; la première est celle du créateur entrepreneurial (qui représenterait 30% des créateurs) « *celui-ci gère une entité, l'entreprise a partir de moyens spécifiques (technique, humains, financiers....) L'objectif est l'implantation sur un marché. Il vise un développement du marché, des produits, et de la rentabilité de l'entreprise* »².

La seconde logique, représenterait 70% des nombreux chefs d'entreprise, c'est celle de l'insertion sociétale par l'exercice d'une activité le plus souvent en nom individuel. « *L'objectif n'est pas le développement d'une entreprise et l'implantation sur un marché, mais il est de trouver un revenu suffisant et pérenne, pour soi et sa famille par l'exercice d'un métier (artisan qualifié) ou celui d'une activité (commerce et certains services de proximité n'exigeant pas un métier technique)* »³.

Deux auteurs confortent cette dualité. Jean-Claude Ettinger, en croisant des degrés de *besoin de création* et de recherche d'autonomie et / ou de pouvoir, propose la typologie suivante :

¹ Robert Ronstadt, Entrepreneurship-Texts, cases and notes page 91

² André Letowski, comment aborder et analyser les réalités de la création d'entreprise ?, ANCE, Observatoire, Octobre 1992

³ Ibid. p. 3

Figure n°7 : les trois caractéristiques du profil type des dirigeants de PME⁴

		Autonomie-pouvoir	
		Besoin d'autonomie dominant	Besoin de pouvoir dominant
Besoin de création	Faible	Petits indépendants Profession libérales	Cadres d'entreprises
	Fort	Indépendants Entrepreneurs	Entrepreneurs Créateurs d'organisation

Il existe deux types de dirigeant :

- 1) « indépendant » qui correspondent a une logique de non développement mais de besoin d'autonomie dominant que Jean-Claude Ettinger appelle une « **pseudo-entreprise** ». (...) « il s'agit en fait d'une activité exercées fondamentalement par un homme seul , farouchement indépendant que les circonstances matérielles ont contraint a s'entourer de quelques personnes auxquelles il ne délègue que les taches ancillaires et périphériques qu'il ne peut, par impossibilité matérielle et manque de temps, assumer lui-même »⁵
- 2) « créateur d'organisations », L'entrepreneur créateur d'organisation de son coté ne redoute pas de voir son autonomie perturbé par les contraintes

⁴ Bertrand Duchéneaut, Les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître, P152

⁵ Jean-Claude Ettinger, le profil psychologique du créateur d'entreprise, Revue Française de Gestion, n°41, 1983, p.29.

d'une structure « au contraire il aspire à exercer un pouvoir de portée de plus en plus étendue sur une entreprise en croissance »⁶

1.1. Quelques définitions d'autonomie :

L'autonomie est définie par la capacité à se gouverner soi-même. Elle présuppose la capacité de jugement, c'est-à-dire la capacité de prévoir et de choisir, et la liberté de pouvoir agir, accepter ou refuser en fonction de son jugement. Cette liberté doit s'exercer dans le respect des lois et des usages communs.⁷

L'autonomie d'une personne relève ainsi à la fois de la capacité et de la liberté.

La volonté de la personne ou ses choix doivent primer sur ceux de ses proches.

1.1.1. Définitions Générales :

La notion d'autonomie fait partie du champ problématique des nouvelles formes d'organisation et des innovations managériales (1999). Elle plonge ses racines dans l'ensemble de la société. Tirée de deux mots grecs : autos, qui signifie « soi-même » et nomos, qui signifie « loi », le premier sens de l'autonomie serait donc de se donner ses propres lois pour agir. Ceci renvoie à une certaine forme de liberté et d'indépendance. Cependant, il est dur pour cette liberté de trouver sa place et sa légitimité dans les entreprises où les règles sont fixées et les procédures doivent être appliquées minutieusement.

1.1.2. L'autonomie selon Miller et Rice (1967) : est atteinte lorsque l'individu parvient à développer une plus grande maturité entre son propre monde intérieur et les réalités de l'environnement extérieur. L'autonomie se révèle donc comme un processus dynamique.⁸

⁶ Ibid., P80.

⁷ <http://campus.cerimes.fr/geriatrie/enseignement/geriatrie8/site/html/1.html>, 06/06/2015, 12.35.

⁸ ERIC J, Miller et A.K. Rice, Task and sentiment systems and their boundary Controls, édition : Tavistock, London, 1967.

1.1.3. l'autonomie au travail selon Chatzis (1999) : est la capacité d'un sujet de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet. L'autonomie du sujet prend forme grâce à sa capacité à gérer ses propres processus d'action.⁹

1.1.4. L'autonomisation d'un processus de travail Selon de Terssac(1992) : est toujours partielle et exige d'être encadrée et suivie. Ou voir ainsi ce concept est multiforme. Quand est-il dans une équipe ?¹⁰

2. L'autonomie dans le cadre d'une gestion d'équipe

Rappelons que l'autonomie est rarement absolue, et qu'elle est souvent réfrénée par des contraintes plus ou moins souples et par des exigences de productivité et de rendement. Elle n'est jamais désintéressée car en accordant de l'autonomie de l'action à certains employés, il y a toujours des attentes implicites que les chefs voudraient voir se réaliser. (Courpasson, 2000)¹¹

2.1. Un processus rationnel Selon Kant (1994)

L'autonomie est la capacité d'agir en respectant des règles généralisables à tout le monde ce qui suppose le respect implicite des codes de conduites et des systèmes de valeurs des autres. Ceci suppose une certaine responsabilité qui pèse sur la personne qui va décider. Cet aspect de l'autonomie concerne particulièrement le processus de décision et de gestion d'une équipe. Car il y a un effort fait par chaque membre pour tenir compte aussi bien de l'avis personnel que de l'opinion du groupe. Cependant, la raison ou la logique de l'individu n'est jamais pure, ce qui nous amène à parler de relativisation de la raison humaine qui peut être dangereuse si elle est unique et qu'elle n'est jamais critiquée.

⁹ KONSTANTINOS Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian, L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf, L'Harmattan, Paris, 1999.

¹⁰ GILBERT de Terssac, Autonomie dans le travail, édition : PUF, Paris, , 1992.

¹¹ DAVID Courpasson, L'action contrainte. organisations libérales et domination, édition: P.U.F , Paris, 2000,P168.

2.2. Une dimension politique

Avoir de l'autonomie se traduit par le pouvoir de s'organiser et de s'administrer avec certaines règles et dans le respect de certaines limites. Ceci confère à l'individu une « supériorité » au sein de son groupe et par rapport aux autres groupes. La dimension politique de son rôle, en tant que leader, symbolise sa souveraineté au sein de la communauté. Cet aspect est retrouvé dans l'entreprise où « les leaders » qui sont les premiers décideurs ont un rôle central au sein de leur équipe de travail et même auprès des autres salariés. Leur désir de préserver cette position privilégiée les conduit à centraliser la prise de décision stratégique.

2.3. Un processus de régulation

L'individu autonome est celui qui détermine les règles, non pas par sa raison seule mais à la fois par sa propre raison et par celles des personnes dont les tendances et les avis s'accordent avec elle. Cette dimension de l'autonomie a un aspect ambivalent. Chaque membre du groupe tente de conjuguer un « désir d'indépendance » avec un « désir d'appartenance ». Cependant, il dépasse ce paradoxe grâce à un effort d'adaptation et d'intégration des points de vue des autres. Au sein d'une équipe de travail, l'autonomie transparait donc comme un processus de régulation visant la recherche d'un accord entre les différents membres mais cet accord lié à une situation particulière est temporaire et sera, par conséquent, régulièrement rediscuté. Cette idée rejoint la théorie de la rationalité limitée de **Simon (1947)** renvoyant ainsi à la difficulté d'une prise de décision et à l'insuffisance du raisonnement humain pour trouver des solutions optimales.¹²

¹² Simon Administrative Behavior, 1947, p. 70, nous sommes parti de l'édition française de 1983 cité in Parthenay, 2005.

3. Le besoin d'autonomie :

Le besoin d'autonomie décrit le désir de l'être humain à s'engager dans des activités de son propre choix, à être à l'origine de ses comportements. Ce besoin a d'abord été expliqué par **Deci et Ryan**¹³ en termes de locus de causalité. Ce concept implique que l'individu veut se trouver à l'origine de ses actions, c'est-à-dire qu'il a besoin de sentir que ses comportements reflètent ses choix et ses intérêts personnels, sans qu'il ne se sente coupable ou contrôlé par son environnement. Plusieurs études guidées par la TAD révèlent que plus un individu se sent autonome, plus il est motivé de manière autodéterminée et ce, dans divers contextes de vie.

3.1. Le besoin d'autonomie comme motivation

La motivation généralement exprimée par les créateurs est celle « d'être son propre patron » l'étude de **Paul Rasse et Denis Parisot** fait apparaître auprès de l'échantillon observé, l'item « pour être plus libre (votre propre patron) » en premier position 51% des personnes interrogées évoquent ainsi leur désir de liberté d'indépendance pour expliquer les raisons pour lesquelles elles ont franchis les pas, dans un sondage réalisé en 1995 par la **SOFRES** pour le compte de l'entreprise et du salon jeune entreprise. Auprès d'un échantillon de 500 chefs d'entreprises de moins de 20 salariés créées entre 1991 et 1993.

« devenir son propre patron » est cité à 32% comme la principale raison qui a poussé ces dirigeants à créer ou reprendre leur entreprise. Il s'agit de la raison largement citée en premier (devant largement échapper aux chômeurs « pour 18% »).

Pour **Paul Rasse et Denis Parisot**, cette aspiration est d'autant plus ancrée dans la mentalité des chefs d'entreprise, qu'interroger en fin de questionnaire sur les avantages liés à leur nouveau statut, l'énorme majorité

¹³ Deci et Ryan, theory de l'autodétermination, 1985

d'entre eux (81%) évoque des thèmes de même ordre. Pour les auteurs, « *le mot de liberté qui revient si souvent dans les décisions des créateurs d'entreprise est paradoxale quand on sait les contraintes de leur nouvelle situation : par exemple, outre les soucis et les responsabilités supplémentaires, la plupart d'entre eux ont des horaires de travail démentiel. Pour une rémunération le plus souvent inférieure à leur ancien salaire. De fait il s'agit sur tout d'indépendance : « être libre d'agir et de s'organiser comme on veut, ne pas avoir un compte à rendre à un supérieur , avoir le pouvoir de gérer son temps comme on l'entend, de maîtriser l'organisation de son travail, de ne plus subir le poids de la hiérarchie , de se sentir responsable ».*¹⁴

3.2. Le souci d'accomplissement personnel

Le « need for achievement » des anglo-saxon est une valeur sure de la culture entrepreneuriale dans tous les pays la référence dans ce domaine est **David McClelland**. Pour lequel le besoin d'accomplissement est le facteur psychologique qui engendre la croissance ou le déclin économique. Une société dans laquelle le degré de motivation par le besoin d'accomplissement est élevé « produit » des entrepreneurs nombreux et énergiques **David McClelland** a élaboré un test désormais célèbre dans lequel on présente à la personne testée la photographie d'une situation qu'on lui demande de décrire. Des items repérables permettent de décoder la description et de l'évaluer. Pour **David McClelland**, le codage des testes est objectif que deux experts évaluateurs travaillant séparément évaluent rarement différemment.

Les recherches utilisant l'approche de **McClelland** débouche sur de nombreuses conclusions pertinentes. En synthèse de ces recherches Michael Palmer indique que les personnes ayant un fort besoin d'accomplissement, comparées à celles qui ont une faible motivation sur ce plan, sont caractérisées par la préférence pour des tâches présentant un risque qui leur implique. Un

¹⁴ PAUL RASSE et DENIS PARISOT, faire le pas : recherche sur les créateurs d'entreprise, 1989.

travail plus dense dans les tâches qui requièrent une « certaine force mentale » la préférence pour s'impliquer dans des situations qui peuvent procurer la sensation de s'accomplir, la non-motivation par la seule récompense financière. L'obtention de meilleurs résultats dans les situations permettant une évaluation positive et précise et enfin une tendance à penser à long terme. Pour Michael Palmer, en dépit de quelques restrictions. L'approche du potentiel entrepreneurial réalisé sur la base des travaux de **McClelland** est « clairement évidente ». Par ailleurs des études réalisées aux Etats-Unis montre que le « need for achievement » n'est pas très présent dans la population en général puisque 5% environ des américains ont un besoins d'accomplissement très fort. Par contre. Cette motivation est très forte chez la grande majorité des dirigeants ayant réussi.¹⁵

En Europe faisant référence à l'entrepreneur-type des années récentes l'étude RISC indique que « *contrairement à l'entrepreneur décrit par les anciens manuels d'économie politique, ce n'est pas un « **accumulateur** » par certains coté, il ressemblerait plus à la cigale qu'à la fourmi ; et ce n'est pas n'en plus un arriviste que pousserait une volonté forcenée de réussir et d'affirmer son statut. C'est un sensuel et un émotif qui a envie de se surpasser, qui veut mener une vie riche et pleine, qui aime le risque pour lui-même, qui a horreur des grandes machines bureaucratiques et s'épanouit au sein de petite cellules conviviale* »¹⁶. Notons pour finir que le contexte socioculturel n'est pas étranger à la pertinence du concept. Les traducteurs de textes américains font remarquer qu'en français et dans d'autre langue il n'ya pas d'équivalent valable pour traduire l'anglais «achievement» (entre réalisation et épanouissement) de même que les japonais n'ont pas de mot pour traduire l'expression « prise de décision » .

¹⁵BERTRAND Duchéneaut, Op.cit. P 155.

¹⁶ VICTOR Scardigli, L'Europe des modes de vie, édition: CNRS Eds, Paris,P84.

4. La prise de risque :

Est un trait de personnalité qui détermine fortement la carrière des dirigeants. S'il lui faut une certaine prédisposition a accepté le risque.

Le dirigeant n'est pas pour autant inconscient. (**Davide McClelland, Joseph, Schumpeter**) ont abouti a 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 prendra la décision de franchir le pas.¹⁷

Il faut prendre en compte deux éléments de pondérations de la notion de risque. En premier lieu la Notion du risque est relative : pour deux individus différents une même situation peut paraître très risquée, ou peu risquée, cela détermine que la perception du risque est différente et elle est significative d'une confiance en soit, plus ou moins forte. En second lieu. 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 a la prise de risque. 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 auto-évaluation et une mise en lumière se leur forces et faiblesses.

¹⁷ DAVIDE McClelland, JOSEPH, Schumpeter, Cité par, BERTRAND Duchéneaut, Op.cit. P157.

4.1. Le gout d'entreprendre et de diriger

Cette question regroupe et synthétise trois éléments largement évoqués 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.

Nicole Aubert en donne une définition en trois dimensions :

« 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.¹⁸

4.2. La perception des risques chez l'individu :

Traditionnellement, un risque devait posséder des caractéristiques particulières, dont des contours observables, démontrer une certaine logique et être objectivement prouvé par des notions probabilistes. Toutefois, les modèles traditionnels posaient des limites inhérentes au fait qu'ils excluaient toutes représentations subjectives du risque, étant influencées par les perceptions de l'individu face à celui-ci.

On se trouvait ainsi à négliger les risques inhérents à des contextes de forte nouveauté, dont ceux des activités d'innovation. C'est pourquoi les "risques

¹⁸ NICOLE, Aubert, Leadership dans management, aspect humains et organisationnelle, Cité par BERTRAND, D, Op.cit. P156.

perçus" sont dorénavant considérés dans les processus contemporains d'identification des risques.¹⁹

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

4.3. 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.²⁰

4.4. 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*

¹⁹ SOPHIE Gaultier-Gaillard ; JEAN-PAUL Louisot, Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, édition : La Plaine, Paris.

²⁰ MARY McCarthy, Un été si tranquille, édition : Presses de la Cité, 2000.

différentes »²¹ . 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 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 reconnaissance qui permettent de détecter et de gérer des situations identiques. Ces constats vont dans le sens des travaux de : **Dane E & Pratt M**²² 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 40 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

²¹ Dongo Rémi KOUABENAN, dans le cadre de sa préparation de sa thèse : Croyances et comportements de sécurité des usagers et agents du trafic routier : une étude des perceptions et de l'explication naïve des accidents de la route au Cameroun, 2007, P273.

²² Dane.E & Pratt. M.G, Exploring intuition and its role in managerial decision making, Academy of Management Review, Vol32, n°1, 2007, 39.

construction des compétences et du savoir-faire au fil du temps et des événements.²³

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.

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.

²³ Gilmore, A. & D. Carson, the demonstration of a methodology for assessing SB decision making, journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, London, 2000.

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.²⁴

4.5. Les biais cognitifs dans l'identification des risque :

Nous avons identifié trois de ces biais cognitifs lors de la résidence.

- **Le biais de sur-confiance (overconfidence) :**

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 surestimation 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).²⁵

5. La prise de décision :Caractéristique majeure du dirigeant :

La dimension essentielle du métier de dirigeant est l'aspect décisionnel. Même si le dirigeant doit avoir d'autres rôles et fonctions, « *la prise de décision reste un acte fondamental* ».

²⁴ MICHEL Marshesnay & KARIM Messegghem, Op.cit.

²⁵ SIMON et al, Cité par HERVE Laroche & Jean-Pierre Nioche, dans L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Lavoisier, n°169, Paris, 2006.

Baillette (2003) précise que « même si le processus décisionnel inclut diverses catégories de personnes dans l'entreprise à des degrés différents, la décision finale est souvent du ressort du dirigeant, en particulier pour des décisions de nature stratégique, les décisions tactiques étant plus facilement déléguables ». ²⁶

5.1. La prise de décision stratégique :

La décision stratégique dans le contexte spécifique de la PME se distingue largement du contexte de la grande entreprise par le rôle prépondérant du dirigeant. Il est au centre de toutes les décisions prises au sein de sa PME. Il est le seul maître à bord qui conduit son entreprise à la réussite et même dans certains cas à la disparition. Chaque fois qu'un dirigeant prend une décision de cette nature, cela aura un impact sur le devenir de son entreprise. Cela démontre le poids et la valeur que peut prendre la décision stratégique au sein d'une entreprise de petite dimension, aussi tout le pouvoir qu'elle procure à l'individu qui en investit, en l'occurrence, le Propriétaire-dirigeant.

Par ailleurs, une définition de la décision stratégique et ses principales caractéristiques vont nous permettre de mieux l'appréhender.

5.1.1. Les caractéristiques de la décision stratégique :

La décision stratégique a été caractérisée par de nombreux auteurs. Ainsi, **Johnson. G & al**, nous rappellent des caractéristiques suivantes :

- **Complexité, incertitude, risque et globalité :** les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision **globale** de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier. Elles répondent en général à des situations complexes et incertaines ou la prise de risque est élevée.

²⁶ FREDERIC, Baillette, Figures du corps et génocide au Rwanda, Quasimodo, n°6, Montpellier, 2000.

- **Introduction du changement** : les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions non seulement au niveau organisationnel mais aussi au niveau culturel. Or non seulement il est problématique de décider et de planifier de tels changements, mais il est encore plus difficile de les mettre en œuvre, surtout si l'organisation a été accoutumée à fonctionner selon des routines qui ne sont plus en adéquation avec la stratégie souhaitée.
- **Influence sur les décisions opérationnelles** : c'est notamment dans le sens où la décision stratégique se caractérise sur le terrain par la mise en œuvre d'une décision opérationnelle.

De son côté, **Meier. O (2009)** nous rajoute les caractéristiques suivantes :

- ❖ **Faible niveau de délégation** : les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux-mêmes.
- ❖ **Coûts élevés** : la prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux et risqué, qui peut nécessiter des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques souvent difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation (perte de parts de marché, détérioration de l'image de l'entreprise.....)²⁷.

5.2. les rôles des dirigeants liés à la décision :

La dimension essentielle du métier de dirigeant est l'aspect décisionnel. Même si le dirigeant doit avoir d'autres rôles et fonctions, la prise de décision reste un acte fondamental de son métier (**duchéneaut**).²⁸

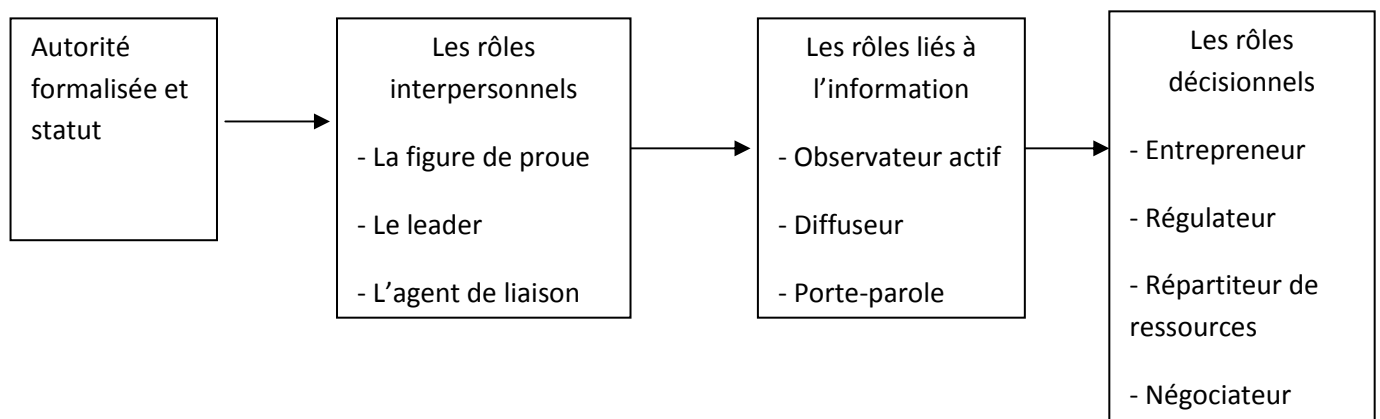
L'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi, c'est-à-dire l'objectif n'est pas d'avoir une information donnée, mais d'utiliser celle-ci pour prendre une décision. L'information est la base du processus de prise de décision et le dirigeant en joue le rôle principal. Ainsi, les rôles liés à la décision sont :

²⁷ Johnson. G & al, stratégique, 7^{ème} édition, Pearson, 2005.

²⁸ Duchéneaut, 1996, cité par Louart. P & al, regard sur les pme : dirigeant d'un PME un métier ?, édition GIE OSEO service, n°8, Paris, 2005, P46.

d'abord, le dirigeant dispose d'un rôle d'entrepreneur ; il est le seul à prendre les décisions à caractère stratégique. Celle-ci ont vocation de créer de profonds changements dans l'organisation. Puis, il a un rôle de régulateur, le fait qu'il s'adapte aux différentes pressions, souvent de source externe, pour effectuer un changement, par une ou plusieurs décisions importantes. Il a encore le rôle de répartiteur de ressource ; ainsi, il décide par exemple de la configuration d'ensemble de sa PME et de la structure de ses opérations c'est-à-dire comment le travail (en tant que ressource) doit être divisé et coordonné. Enfin, il est le négociateur, notamment avec des parties prenantes externes, puisqu'il est le premier responsable de son organisation, et surtout, il est le mieux informé pour mener à bien ces négociations et d'en prendre à chaque fois les décisions qu'il perçoit comme pertinentes. Les dix rôles du dirigeant sont repris dans la figure suivante :

Figure n08 : les dix rôles du dirigeant.²⁹



La figure ci-dessus nous renseigne sur les trois rôles majeurs attribués à un dirigeant comme suit : d'abord, il faut souligner que ces mêmes rôles sont chapeautés par une autorité formelle (être le dirigeant dans le cas d'une PME)

²⁹ H. Mintzberg (1975), *ibid.* p.15.

dans l'organisation dont le dirigeant fait partie. De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières découle l'accès à l'information. L'information laquelle, à son tour, permet au dirigeant de prendre des décisions de différentes natures (stratégiques, tactiques et organisationnelles). Bref, le dirigeant a des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et enfin, des rôles lié à la décision.

En effet, les dix rôles du dirigeant qu'on vient d'exposer jusqu'à présent sont indissociables.

Ainsi par exemple, un dirigeant qui ne voudrait pas jouer son rôle d'agent de liaison manquerait d'information extérieure. Par conséquent, il ne pourrait ni transmettre l'information dont ses subordonnés auraient besoin ni prendre les décisions reflétant les conditions extérieures (de l'environnement de l'entreprise). Par ailleurs, ces rôles de dirigeant doivent être accomplis convenablement puisqu'ils constituent des facteurs clés de réussite pour une entreprise moderne (olekalo. R)³⁰.

5.3. L'influence des traits historique et personnels sur la prise de décision :

Néanmoins, une telle prise de décision est influencée par un ensemble de traits essentiellement historiques et personnels (âge, expérience, aversion au risque, confiance en soi, etc.) bref, ceux-ci représentent les facteurs intrinsèques au dirigeant et qui influence d'une façon plus au moins importante sa prise de décision. En outre, ce sont les aptitudes propres au dirigeant qui l'aident à voir ce que les autres ne voient pas et à prendre en compte des facteurs que les processus logique et rationnels ne peuvent pas manipuler³¹.

³⁰ Olekalo, R, Analyse du profil des dirigeants des PME a Brazzaville : cas des entreprise de service, Revue Congolaise de gestion, Vol 1, n°13, 2011, P9

³¹ Kammoun. M & Gherib. J.B.B, l'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME, 17^{eme} Conférence AIMS, 2008, P22.

Par ailleurs, parmi ces facteurs inhérents, nous comptons l'intuition qui occupe un rôle prépondérant dans le processus de prise de décision.

5.4. L'analyse du rôle de l'intuition dans la prise de décision stratégique au contexte de la PME.

6. L'intuition du dirigeant dans la prise de décision

L'étude de la prise de décision au niveau individuel a commencé à intéresser les chercheurs en gestion depuis les années 40. Des phénomènes émotifs et intuitifs ont ainsi été mis en relief. Mais le réel envol s'est fait à la fin des années 90 avec une multiplication des publications et recherches empiriques intégrant des facteurs explicatifs cognitifs et l'étude du rôle de l'individu et du groupe dans la décision stratégique (**laroche et nioche**).³² Longtemps ignorée, la notion d'intuition a durant cette période suscité un regain d'intérêt des chercheurs comme mécanisme de prise de décision à part entière.

Cet intérêt se justifie par l'échec des modèles normatifs (analytiques, formels) de prise de décision à saisir la multitude des situations existantes. En effet, l'observation des pratiques des décideurs et la consultation de certains travaux en management stratégique permettent de relever que la plupart des dirigeants recourent à l'intuition dans leur prise de décision avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité ou le profil du décideur. En raison de son recours par un nombre croissant de dirigeants, l'intuition s'est donc progressivement imposée comme un sujet légitime de recherche (**sogbossi. B.**)³³.

³² Laroche. H & Nioche. J.P, l'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, n°99, 1994, P81_105.

³³ Sogbossi. B.B, prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique ?, 11eme CIFEPME, 2012, P01.

partie pratique

Préambule :

Dans ce chapitre, nous présenterons en première section les caractéristiques des entreprises que nous avons sollicitées pour recueillir des informations : leur statut juridique, leurs activités, leur nombre de salariés et l'année de création.

En deuxième section, nous présenterons les caractéristiques personnelles des entrepreneurs concernés par notre étude, leur âge, leur niveau d'instruction.

En troisième section, nous exposerons les caractéristiques managériales qui constituent un profil type de dirigeant de PME et son potentiel entrepreneurial comme (le besoin d'autonomie, la prise du risque et la prise de décision).

La présentation des entreprises d'entrepreneurs enquêtés :

Dans cette partie, nous présentons les entreprises étudiées afin d'obtenir auprès de leur gérant, des informations et des réponses à nos questions, par ailleurs nous avons pu toucher 10 entreprises implantées un peu partout dans la wilaya de Bejaia, nous avons pris en considération le facteur de taille afin de toucher 02types de PME ainsi on a eu :

• 05 moyennes entreprises :	50-250salaries.
• 05 petites entreprises :	10-49 salaries.

a. Les moyennes entreprises :

VeryNet UNIPED(javel DOZ)

Entreprise de production d'eau de javel en conditionnement en flacon.

Forme juridique : SARL

Nombre de salariés : 80

Activité de l'entreprise : production d'eau de javel

Année de sa création : 2000

HYKEN

Entreprise spécialisée dans les études, la fourniture et la réalisation des systèmes de sécurité et de téléaffichage

Forme juridique : SARL

Nombre de salariés : 172

Activité de l'entreprise :

Année de sa création : 1999

SARL : ABDELLI

Entreprise de réalisation bâtiment et industriel électricité

Forme juridique : SARL

Nombre de salariés : 85

Activité de l'entreprise : Entreprise de réalisation bâtiment et industriel électricité

Année de création : 1980

Général Métal plast (G.M.P)

Entr

Forme juridique : SARL

Nombre de salariés : 80

Activité de l'entreprise : entreprise de travaux bâtiment

Année de création : 1999

b. Les petites entreprises :

BerkaniElec

Société électricité informatique, téléphonique

Forme juridique : EURL

Nombre de salariés : 15

Activité de l'entreprise : la conception et la réalisation des systèmes de gestion des files d'attente.

Année de création : 2006

sofilaine

Société de filature laine industrielle

Forme juridique : SNC

Nombre de salariés : 25

Activité de l'entreprise : entreprise de production de laine

Année de création : 1998

SARL MEHENNI ETB TCE PI

Entreprise de construction et promotion immobilière

Forme juridique : SARL

Nombre de salariés : 24

Activité de l'entreprise : construction et promotion immobilière

Année de création : 1995

SNC BENMAMMAR

Entreprise de grands travaux publics et hydrauliques

Forme juridique : SNC

Nombre de salariés : 10

Activité de l'entreprise : Installation et réparation de pompes, chaudières

Année de création : 1998

Section 02 : les données personnelles des entrepreneurs étudiés :

Dans ce qui suit, on va présenter les données personnelles des entrepreneurs enquêtés à savoir leurs âges, niveaux d'instruction.

Données personnelles : elles se présentent comme suit

Tableau n° 01 : Répartition des enquêtes selon leurs âges

Age	F
[33-40[04
[41-48[02
[49-56[02
Totale	08

On constate dans le tableau ci-dessus que les dirigeants enquêtés sont âgés entre 33 et 64 ans, ils sont répartis en quatre (03) catégories suivantes :

Premièrement, on ne constate que la catégorie d'âge qui varie entre [33-40] qui constitue les dirigeants les plus jeunes de notre échantillon, avec une fréquence de (04). Cette tranche d'âge est la plus dominante de notre échantillon d'étude.

En deuxième lieu la catégorie de [41-48 ans] avec une fréquence de deux (02) qui est en équivalent avec la catégorie de [49-56 ans] qui est la catégorie la plus âgée de notre échantillon d'étude.

On déduit que la totalité des dirigeants interrogés sont âgés entre 33 et 56 ans, avec une fréquence de (08) dirigeants. C'est des jeunes dirigeants, et cela signifie l'initiative des jeunes à la création d'entreprise dans cette région.

Quant à la situation familiale des entrepreneurs étudiés, ils sont tous mariés et se sont des hommes.

Tableau n° 02 : répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	F
Universitaire	04
Secondaire	02
Moyen	01
Primaire	01
Total	08

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la moitié des entrepreneurs enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire en nombre de quatre (04), donc ils ont fait les études dans différents domaines (biologie, architecture.....).

On peut déduire que le niveau d'instruction des entrepreneurs enquêtés varie entre le supérieur (universitaire), et le secondaire.

Donc les dirigeants, sont un peu plus âgés, aucun n'a moins de 33ans, la moitié d'entre eux ont un niveau d'instruction très élevé (universitaire) et les autres ont un niveau d'instruction moins élevé : (secondaire, moyen, ou primaire).

Analyse et interprétations des donnés

➤ Critères et profils de dirigeant de PME :

Dans ce point On va montrer les critères et profils fondamentale selon nos dirigeants.

Les critères prioritaires selon les dirigeants :

Première question : d'après votre expérience en tant que dirigeant de PME, Pensez vous que ce métier est a la portée de tous le monde ?ou il nécessite des caractéristiques et profils particulier ?

D'après les repenses de nos dirigeants, nous constatons que la plus part d'entre eux insiste sur le point que l'exercice de ce métier nécessite des critères, et il est propre a des profils particulier nos dirigeants mettent en avant **l'autonomie, prise de décision et la prise du risque.** Ils affirment qu'être libre et d'être constamment a la recherche de sa liberté est l'un des traits de la personnalité et du profil d'un vrais dirigeant de PME. Comme le démontre l'un de nos dirigeants «pour moi celui qui dépend toujours des autres et n'arrive pas prendre les choses en mains ne puera jamais exercer ce métier et il aura constamment peur de prendre des risques ».

Deuxième question : Es que chaque profil demande une compétence particulière ?

Dans ce cas la totalité des dirigeants affirme que chaque critères demande des compétences précises, mais en même temps ils déclarent que on ne peut pas en tant que individu exceller dans tous les domaines mais il suffit seulement d'avoir un minimum de bagage de connaissances, ils déclarent aussi que ces compétences peuvent être acquise au cours de leur expérience. Comme le déclare l'un de nos dirigeants : « Moi quand j'ai monter mon entreprise d'électricité je métrisé que mon domaine mais bien-sur j'avais quelques idées pour parvenir a gérer seul ma boite mais au fil de mon parcours j'ai appris a manager et maitriser les autres façades de ma profession ».Un autre affirme que «un manager doit être instruit un minimum, pour pouvoir gérer et mener à bien ces affaires internes et externes » le gérant de l'entreprise Général Métal Plast (G.M.P).

Question n°3 : pourriez vous nous classer les profils par priorité ?

Sur ce point la totalité de nos dirigeants mette en avant l'autonomie « il faut être libre et maitre de soi même sinon on ne peut pas exercer le métier de dirigeant » dire de l'un de nos dirigeants. En suite elle la prise de décision et la prise de risque qui vienne en second et dernier lieu. Il faut souligner que pour nos dirigeants c'est en possédant cette autonomie que on puera acquérir la capacité d'assumer les deux autres caractéristiques qui son complémentaires De ce fait, pour eux la prise de risque est une décision.

Hypothèse n°01 : le besoin d'autonomie

Question n°1 : l'autonomie est-elle une caractéristique fondamentale pour un dirigeant de PME ?

L'autonomie pour la plus part de nos dirigeant est le point qui les a pousser à créer leurs PME, le besoin de ce sentir libre dans leur choix et de réaliser leurs idées sur le terrain sans avoir quelqu'un sur le dos en permanence les a incité a être catégorique dans leur repenses. Quelques uns d'entre eux ont parlés aussi de risque comme étant un point essentiel dans les PME « on ne peut pas prendre de risque sans autonomie ».

Question n°2 : comment vous définissez l'autonomie ?

Dans la théorie on a défini l'autonomie comme : capacité de quelqu'un à être autonome a ne pas être dépendant d'autrui caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose.

Pour la totalité de nos dirigeants Ils ont définis l'autonomie comme étant l'élément déclencheur qui les a poussés à créer leur PME, nos dirigeants considèrent que l'autonomie est en quelque sorte une liberté qu'ils ont toujours recherchée. Mais aussi un pouvoir dans la prise de leurs décisions « c'est la liberté et le pouvoir au même temps parce que c'est grâce a elle qu'on peut faire tous ce que nous voulons sans contre partie ».

Question n°3 : votre objectif dans l'exercice du métier de dirigeant de PME est d'atteindre une autonomie financière ou hiérarchique ?

Toutes les repenses récolté pour cette questions insistent sur les deux cotés le financier et le coté hiérarchique pour eux l'objectif de chaque être humain est de dépendre de personne financièrement et d'être le seul maitre a bord. « J'ai choisi ce métier pour jouir d'un bon salaire et évité de recevoir des ordres de qui que ce soi »

Question n°4 : ce désir d'être sont propre maitre est prégnant chez vous ?

Peut on l'expliquer par un for besoin d'accomplissement ?

La majorité de nos dirigeants ont déclaré que ce désir d'autonomie est très important et ils l'expliquent par le besoin d'accomplissement personnelle « oui on peut l'expliquer ainsi de moment ou on aime notre métier, et ou on la choisit par conviction. Et c'est une sorte de preuve de notre réussite.

Hypothèse n°2 : la prise du risque

Question n°1 : Etre un preneur du risque est-t-il un trait caractérisant le dirigeant de PME ?

La prise de risque est un traits très présent chez les dirigeant de PME, les notre affirment que ce dernier est obligatoire afin d'exercer ce métier, mais ils ne foncent pas la tête baisser, c'est des risque calculé auxquelles ils font fasse, ils ont aussi parlé de l'intuition et le flair « prendre des risque fait partie de

métier, mais nous ne prenons pas des risques perdus d'avance, on utilise notre intuition, pour prendre tel ou tel projet »

Question n°2 : vous en tant que dirigeant avez-vous toujours été un preneur de risque ?

Nos dirigeants ont toujours été des preneurs de risque, « vous savez prendre des risques c'est aussi un trait en nous ». Ils insistent sur le fait que c'est des risques calculés, où le flair et l'intuition jouent un rôle essentiel, ces deux derniers ne sont pas innés mais pour eux on peut l'acquérir à travers l'expérience.

Question n°3 : le terme prise de risque est souvent interprété par une inconscience de la part de la personne mais vous en tant que dirigeant comment vous l'expliquez ?

Il y a que l'inconscience qui peut pousser les dirigeants à prendre des décisions qui les poussent à leurs pertes, pourtant nos dirigeants disent tous qu'ils doivent prendre des risques parce qu'il fait partie de travail, « l'inconscience ? C'est vrai, parfois c'est on veut gagner de l'argent on doit foncer le premier, et donc on n'a pas le temps de prendre des précautions ».

Question n°4 : Comment vous réagissez dans une situation d'incertitude ? Et quels étaient les facteurs qui vous ont procuré le goût du risque

Dans la situation d'incertitude nos dirigeants ont déclaré qu'ils ont pesé le pour et le contre, c'est-à-dire lorsqu'ils ne sont pas sûrs de quelque chose, ils font des petits calculs pour avoir un taux de réussite approximatif. « C'est cette même incertitude qui me procure le goût de risque ». La totalité de nos dirigeants affirment qu'ils sont constamment confrontés à l'inconnu dans l'exercice de leur métier cela les a obligés à toujours faire face et à prendre des risques tout en laissant une marge de précautions.

Hypothèse n°3 la prise de décision

Question n°1 : Le dirigeant de PME est caractérisé par une diversité de profils. Selon vous la capacité de prise de décision et d'influencer autrui avec cette dernière .constitue-t-elle l'un de ses profils ?

En ce référent a la partie théorique on voit que on 'a expliquer la prise de décision comme La dimension essentielle du métier de dirigeant est l'aspect décisionnel. Même si le dirigeant doit avoir d'autres rôles et fonctions, « la prise de décision reste un acte fondamental de son métier » (**Duchéneaut**, 1996).cela on a peut le constater durant notre enquête de terrain chez la totalité de nos dirigeants interviewé pour eux, un dirigeant est celui qui sait comment prendre une décision, ou de convaincre quelqu'un de la prendre, « oui pouvoir prendre et assumer une décision , est un trait très important parce que, on ne peut pas travailler comme dirigeant si on n'arrive pas à prendre des décisions ».

« Pour travailler comme manager il faut savoir parler et aussi savoir comment imposer ses décision aux autres »ce que l'un des dirigeants a préciser sur la capacité d'influencer autrui et cet avis est partager par l'ensemble de nos enquêtés.

Question n°2 : Mettez-vous en place des procédures opérationnelles pour la prise de décision ??

« Oui absolument il faut toujours prendre ces précautions par contre je fais recours a mon intuition », « oui bien sur que je mets en place des stratégies et je fais une petite enquête avant de prendre chaque décision mais la plus part du temps je m lance et je laisse mon flair et intuition me guidé mais en sachant ou mettre les pieds ».tous ces dires nos laisse à confirmer ce que on à exposer dans la partie théorique que

La plupart des dirigeants recourent à l'intuition dans leur prise de décision avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité ou le profil du décideur. En raison de son recours par un nombre croissant de dirigeants, l'intuition s'est donc progressivement imposée comme un sujet légitime de recherche (Sogbossi, B., 2012). Et on a défini l'intuition comme « la capacité de sentir les possibilités et les implications de toute situation particulière ou une décision potentielle en regardant le problème en entier plutôt que chacun de ses éléments ».

- **Question n°3 :** La collecte de l'information tant interne qu'externe est-elle un facteur particulier lors d'une prise de décision ?

Nos dirigeants ont répondu par « oui » l'information tant interne qu'externe peut être un facteur lors d'une prise de décision. Telle qu'on l'explique durant la partie théorique. (Dans l'autorité formelle du dirigeant il découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de relations interpersonnelles et de ces dernières découle l'accès à l'information). L'information laquelle, à son tour, permet au dirigeant de prendre de décisions de différentes natures (stratégiques, tactiques et organisationnelles). Bref, le dirigeant a des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et enfin, des rôles liés à la décision.

L'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi, c'est-à-dire l'objectif n'est pas d'avoir une information donnée, mais d'utiliser celle-ci pour prendre une décision. L'information est la base du processus de prise de décision. Ce que nos dirigeants affirment on insiste sur le fait que l'information peut influencer le dirigeant. « Moi personnellement parfois je me base sur les informations que j reçois dehors ».

- **Question n°4 :** Qu'elle est pour vous la meilleure décision ?
 - de ne pas décider plus tôt ?
 - de ne pas décider au hasard ? ou de ne pas prendre de décision son plan d'action ??

Dans ce cas l'ensemble des dirigeants préfère une décision étudiée et avec un plan car généralement les décisions prises par les dirigeants ont lieu dans la

stratégie de l'entreprise donc ces des décisions stratégiques. Pour cela ces dernières ne doivent pas être prise au hasard ou son plans par contre doivent suivre un processus bien étudié afin d'arrivé a une décision finale et satisfaisante et représentes un l'avantage de l'entreprise. Cela s'explique par les définitions suivantes : «entre la décision stratégique engage l'entreprise sur une longue période cette décision correspond à la question essentielle « quoi produire » et au sens corolaire qu'elle moyen maitre en œuvre de manière efficace pour réussite de l'entreprise. En définitive il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

Présentation des résultats de l'enquête :

- **vérification des hypothèses :**

Après avoir concrétisé notre enquête avec huit (08) dirigeants de PME dans la wilaya de Bejaia, nous avons pu recueillir des informations et dégager des résultats pertinents sur nos hypothèses élaborées au début de notre étude pour montrer les profils et critères managériaux nécessaires pour être un dirigeant de PME.

- ❖ Nous avons construit en premier lieu l'hypothèse partielle qu'est la suivante :
- Partant du principe que certaine personnes préfèrent exercer des activités ou ils seront maitre de leur décisions, indépendant et ce retrouver dans l'incertitude etc... autant de particularités qu'on retrouve chez les dirigeants de PME.

A la fin de notre enquête, on a constaté que :

Ce métier de dirigeant de PME ne peu être exercer son être doter par ces critères et il nécessite la présence d'un profil particulier, la majorité des dirigeants affirme que le choix d'une profession libérale comme celle-ci s'explique forcément par la recherche d'autonomie tant sur le point financier

que hiérarchique, et La notion de prise du risque est aussi fondamentale. Pour les dirigeants le choix de cette profession est Buster par le désir continu de prendre seul ses décisions dans différentes situations professionnelles et remplir les lacunes enregistrés durant la réalisation des fonctions. Et chaque décision prise représente un risque (le risque zéro est totalement exclu).

❖ Et en deuxième lieu nous avons construit trois hypothèses secondaires qui sont :

- La spécificité d'un besoin d'autonomie et la volonté d'être « seul maître à bord et rien devoir à personne » constitue la première préoccupation des dirigeants de PME.

Notre étude nous montre que l'autonomie est très importante pour l'exercice du métier de dirigeant. D'après les réponses sur les différentes questions émises dans notre entretien de recherche, ce qui les a incité à créer leur PME et être son propre dirigeant et bel et bien la recherche de l'autonomie et le besoin d'être libre dans leur choix et décisions. L'objectif fixé en la recherche de cette autonomie est d'échapper à toutes dépendance hiérarchique et financière.

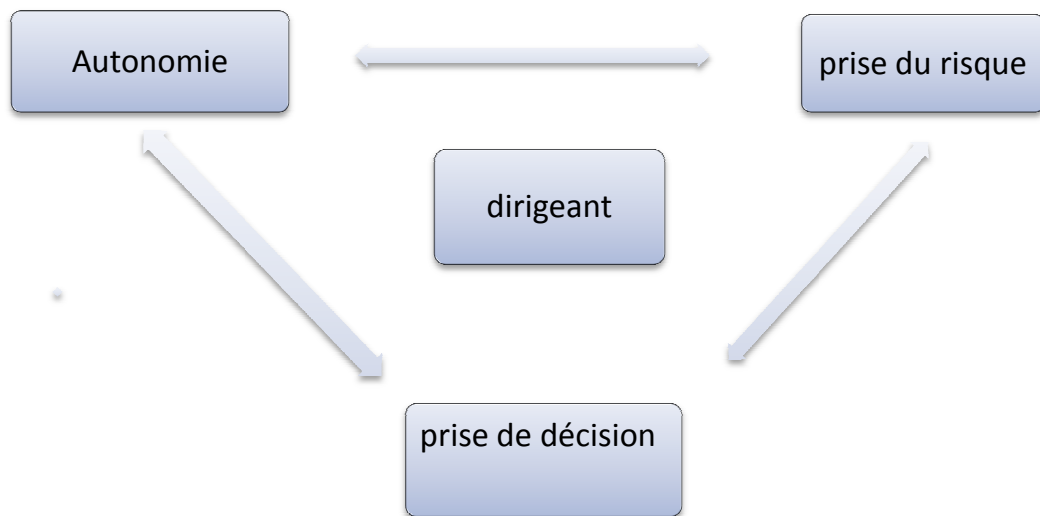
- C'est quant une personne ose prendre des risques et s'impliquer personnellement qu'elle peut grandir. Autrement dit pour les dirigeants de PME prendre des risques entraînent nécessairement une plus value (un enrichissement à leur avantage) .

Durant notre recherche nous avons constaté que la prise du risque est primordial et obligatoire afin d'assumer le métier de dirigeant et d'après les réponses obtenu auprès de nos enquêtés la prise du risque est un trait présent chez cette catégorie et ils ont jamais eux peur de ce lancer dans des situations d'incertitude mais il s'avère qu'ils sont calculateurs de risque à prendre ils laissent une marge de précaution.

- Le pouvoir de décision et la centralisation de celle-ci s'explique par l'importance et le poids de cette dimension dans le métier du dirigeant de PME.

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. nos dirigeants enquêté affirme que la prise de décision est tres importante afin de mener a bien cette profession du dirigeant et la centralisation de cette dernière constitue un moyen d'être le seul maitre de ses activités.

Dans cette optique nous avons pu ajouter a cela que ces trois caractéristiques (le besoin d'autonomie, la prise du risque, et la prise de décision). Constituent un enchainement logique. L'existence de la première (le besoin d'autonomie) entraine forcément l'existence des deux autres (la prise du risque et la prise de décision) l'une est dépendante de l'autre.



La relation entre les trois caractéristiques du profil type des dirigeants de PME.

A partir de cette illustration on constate que pour nos dirigeants ces trois caractéristiques sont complémentaires par le fait que la prise de n'importe quelle décision est un risque à encourir et que l'autonomie englobe les deux critères (prise de risque, et prise de décision). « On ne peut pas prendre de risque ni de décision si on n'est pas libre ». Le fait qu'ils expliquent la prise de risque comme étant une décision on nous fait savoir que l'autonomie est le moyen qui leur permet d'assumer les deux dernières.

Ainsi on peut dire que nos trois hypothèses sur les trois caractéristiques suggérées sont confirmées.

Récapitulation des réponses de l'entretien :

Questions de l'entretien	Reponse des Dirigeants de petites entreprises (PE)
<p>Critères et profils de dirigeants de PME :</p> <p>1) D'après votre expériences en tant que dirigeant de PME pensez vous que ce métier est a la portée de tout le monde ? ou ça nécessite des caractéristiques et profils particulier ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q1) Non pour être dirigeant, il faut avoir des nerfs d'acier et sur tout être autonome.</p> <p>Dirigeant PE2 : non parce qu'il faut un certain nombre de qualités qu'il doit avoir, il faut qu'il sache quand il doit prendre tel ou tel décision.</p> <p>Dirigeant PE 3 : oui tout le monde peut être dirigeant, pour les caractéristique, elles peuvent toute être acquise grâce a l'expérience.</p> <p>Dirigeant de PE4 : non tout le monde ne peut pas être dirigeant, il faut des critères spécifiques pour réussir.</p>
<p>2) Quels sont profils nécessaires dans l'exercice du métier de dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : (Q2) l'autonomie, est le profil qui me vient en premier lieu, après un dirigeant doit ce fier a son instinct.</p> <p>Dirigeants PE 2 : tout d'abord tout dirigeant doit être un minimum instruit et cela pour qu'il puisse prendre les bonnes décisions, prendre des risque dans les bons moments.</p> <p>Dirigeant PE 3 :je crois que l'autonomie est nécessaire pour exercer correctement faute de quoi, les décision qu'on doit prendre seront toute influencer.</p> <p>Dirigeant PE 4 un dirigeant doit être libre dans la prise de décision, et c'est avec cette liberté qu'il peut prendre des risques dans quelque décision.</p>

<p>3) Est que chaque profil demande une compétence propre ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q3) : je pense qu'un dirigeant doit avant tout être autonome pour pouvoir bien décider. Dirigeant PE 2 : tout le monde peut acquérir ces profils avec le temps. Dirigeant PE 3 : l'expérience peut tout apprendre au dirigeant, mais quand même il faut de la rigueur et de l'autonomie. Dirigeant PE 4 (Q4) pour moi l'autonomie c'est le pouvoir, et dans ce métier, il faut avoir le pouvoir pour qu'ensuite faire tous ce que nous voulons.</p>
<p>4) Pourriez-vous nous classer les profils par priorité ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 :l'autonomie, prise de risque et prise de décision. Dirigeant PE 2 :l'autonomie, prise de décision et prise de risque. Dirigeant PE 3 : l'autonomie, prise de risque et prise de décision. Dirigeant PE 4 : l'autonomie, prise de risque et prise de décision.</p>
<p>1^{ere} hypothèse : l'autonomie 1) L'autonomie est-elle une caractéristique fondamentale pour un dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q1) bien sûr que oui, tout être humain cherche l'autonomie dans ce monde et cela dans n'importe quel domaine. Dirigeant PE 2 :l'autonomie c'est le pouvoir et le pouvoir est fondamental pour géré. Dirigeant PE 3 : l'autonomie est l'essentielle pour réussir. Dirigeant PE 4 : oui bien sur que l'autonomie est fondamental.</p>
<p>2) Comment vous définissez cette autonomie ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q2) : L'autonomie c'est le pouvoir.</p>

	<p>Dirigeant PE 2 : c'est un genre de liberté dans la prise de décision</p> <p>Dirigeant PE 3 : l'autonomie c'est le pouvoir.</p> <p>Dirigeant PE 4 : l'autonomie c'est la liberté et le pouvoir nécessaire dans la prise de décision.</p>
<p>3) Votre objectif dans l'exercice du métier de dirigeant de PME est d'atteindre une autonomie financière ou il s'explique par la volonté d'échapper à toute contrainte hiérarchique ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q3) : il n'existe pas une autonomie financière parce que nous devons investir c'est nous voulons continuer.</p> <p>Dirigeant PE 2 : oui notre objectif est d'avoir une autonomie financière, puis travailler ont étant un subordonné est parfois meilleur à cause des contraintes auxquels on doit faire face dans notre profession.</p> <p>Dirigeant PE 3 : oui notre objectif est d'avoir une autonomie financière tout d'abord puis être notre propre patron</p> <p>Dirigeant PE 4 : oui notre premier objectifs est d'atteindre une autonomie financier.</p>

<p>4) Ce désir d'être d'être sont propre maitre est prégnant chez vous ? et peut-on l'expliquer par un fort besoin d'accomplissement ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q4) : oui ce désir est essentielle, le besoin d'accomplissement est obligatoire c'est on veut assurer la continuité de notre entreprise.</p> <p>Dirigeant PE 2 : non pour moi et puis parfois je pense même à lâcher tout, Après parce que je suis dedans je dois faire des projets pour mieux faire mon travail.</p> <p>Dirigeant PE 3 : oui, il faut avoir des projets et des ambitions pour pouvoir avancer, et cela dans tous les domaines de la vie.</p> <p>Dirigeant PE 4 : certainement, un dirigeant doit être ambitieux pour pouvoir faire les chose correctement.</p>
<p>2^{eme} hypothèse : la prise du risque :</p> <p>1) Etre un preneur du risque est-t-il un trait caractérisant le dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 (Q1) : oui la prise de risque doit faire partie de personnalité de dirigeant,</p> <p>Dirigeant PE 2 : oui la prise de risque doit faire partie de la personnalité de dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE 3 : oui la prise de risque doit faire partie de la personnalité de dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE 4 : on reconnais un dirigeant a ça façon de prendre des risques .</p>
<p>2) Vous en tant que dirigeant avez-vous toujours était un preneur de risque ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : oui dans les affaires on doit prendre des risques.</p> <p>Dirigeant PE 2 : oui pas toujours mais souvent.</p> <p>Dirigeant PE 3 : oui prendre des risques fait partie de travail.</p> <p>Dirigeant PE 4) oui mais il faut savoir que c'est des risques calculé.</p>

<p>3) Le terme prise de risque est souvent interpréter par une inconscience de la part de la personne. Mais vous en tant que dirigeant de PME comment vous l'expliquer ?</p>	<p>Dirigeant PE 1 : la prise de risque n'est pas spontanée mais c'est des risques calculé</p> <p>Dirigeant PE 2 : la prise de risque est obligatoire mais doit comprendre quelque critères tels que : le flair, l'intuition et le défis dans le cas ou on veut toujours ce surpasser.</p> <p>Dirigeant PE 3 : on prend des risque calculé c'est-à-dire qu'il faut quand même faire quelque recherche est aussi ce faire a notre intuition.</p> <p>Dirigeant PE 4 : c'est tous des risque calculé et dans ce n'est pas une inconscience.</p>
<p>4) Comment vous réagissez dans une situation d'incertitude ? et quels était les facteurs qui vous-on procure le gout du risque</p>	<p>Dirigeant PE 1 : avant tout je fait confiance a mon intuition.</p> <p>Dirigeant PE 2 : je me fait a mon intuition, mais pour moi une situation d'incertitude n'existe pas vraiment parce que les risques sont calculé.</p> <p>Dirigeant PE 3 : je me suis jamais retrouver dans cette situation.</p> <p>Dirigeant 4 : je fait confiance a mon intuition.</p>

3^{eme} hypothèse

1) Le dirigeant de PME est caractérisé par une diversité de profils. Selon vous, la capacité de prise de décision et d'influencer autrui avec cette dernière ? constitue-t-elle l'un de ses profils ?

Dirigeant PE 1 : un dirigeant doit avoir un certain charisme pour pouvoir influencer ces subordonnés.

Dirigeant PE 2 : bien sûr que c'est l'un de ses profils, un dirigeant doit diriger une équipe, et c'est une chose qui s'apprend.

Dirigeant PE 4 : un dirigeant doit être rigoureux, parce que tout le monde doit le respecter au sein de son entreprise.

2) Mettez-vous en place des procédures opérationnelles pour la prise de décision ?

Dirigeant PE 1 : je demande conseil auprès de mes employés mais la décision finale est à moi.

Dirigeant PE 2 : non je décide tout seul.

Dirigeant PE 3 : dans la plus part des décisions que je prends, je demande conseil auprès de mes subordonnés.

Dirigeant PE 4 : oui je fais une petite étude, et je demande autour de moi.

3) La collecte d'information tant qu'interne qu'externe est-elle un facteur particulier lors d'une prise de décision ?

Dirigeant PE 1 : oui la collecte d'information c'est notre enquête à nous, et c'est grâce à ces informations qu'on fait nos estimations

Dirigeant PE 2 : bien sûr on doit récolter et traiter ces décisions pour bien décider.

Dirigeant PE 3 : la collecte d'information est toujours utile dans n'importe quel domaine.

Dirigeant PE 4 : peu importe le genre d'informations qu'on récolte, elles peuvent nous servir.

<p>4) Qu'elle est pour vous la meilleure décision ?</p> <ul style="list-style-type: none">• de ne pas décider plus tôt ?• de ne pas décider au hasard ?• de ne pas prendre de décision sans plans d'action ?	<p>Dirigeant 1 : de ne pas prendre de décision sans plans d'action .</p> <p>Dirigeant 2 : on parlais d'information, et donc je dirais que c'est de ne pas prendre de décision sans plans d'action.</p> <p>Dirigeant 3 : de ne pas décider au hasard, parce que on doit calculé les risque.</p> <p>Dirigeant 4 : de ne pas prendre de décision sans plans d'action .</p>
--	---

Questions de l'entretien	Reponse des Dirigeants de moyennes entreprises (ME)
<p>Critères et profils de dirigeants de PME :</p> <p>1) D'après votre expériences en tant que dirigeant de PME pensez vous que ce métier est a la portée de tout le monde ? ou ça nécessite des caractéristiques et profils particulier ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : (Q1) oui ce métier est a la portée de tout le monde mais il faut des critères spécifique comme l'autonomie.</p> <p>Dirigeant ME2 : tout dirigeant doit être autonome.</p> <p>Dirigeant ME 3 : oui tout le monde peut être dirigeant il faut quelque critères pour bien faire son travail mais c'est des critères qu'on peut acquérir</p> <p>Dirigeant ME 4 : oui tout le monde peut faire ce travail, mais tout le monde ne peut pas réussir a diriger correctement.</p>
<p>2) Quels sont les profils nécessaires dans l'exercice du métier de dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : l'autonomie conduit a d'autre profils obligatoires.</p> <p>Dirigeant ME 2 : l'autonomie nous mène ou nous voulons dans la prise de décision.</p> <p>Dirigeant ME 3 : le pouvoir c'est la liberté dans l'exercice de ce métier de dirigeant.</p> <p>Dirigeant ME 4 : l'autonomie est la clé de réussit dans l'acte de diriger.</p>

3) Es que chaque profil demande une compétence propre ?

Dirigeant ME 1 : oui mais tout le monde peut les acquérir avec l'expérience.

Dirigeants ME 2 : oui il faut de l'enthousiasme dans la prise de décision et de courage dans la prise de risque.

Dirigeant ME 3 : oui chaque profil demande une compétence propre, mais c'est des compétences qu'on peut acquérir avec le temps et l'expérience.

Dirigeant ME 4 : on peut tout avoir avec le temps. Alors toutes les compétences peuvent être acquise.

4) Pourriez-vous nous classer les profils par priorités ?

Dirigeant ME 1 : l'autonomie, la prise de risque et la prise de décision.

Dirigeant ME 2 : l'autonomie, la prise de risque et la prise de décision.

Dirigeant ME 3 : l'autonomie, prise de décision et la prise de risque.

Dirigeant ME4 : l'autonomie, prise de risque et la prise de décision

<p>1^{ère} hypothèse : l'autonomie</p> <p>1) L'autonomie est-elle une caractéristique fondamentale pour un dirigeant de PME ?</p> <p>2) Comment vous définissez cette autonomie ?</p> <p>3) Votre objectif dans l'exercice du métier de dirigeant de PME est d'atteindre une autonomie financière ou il s'explique par la volonté d'échapper à toute contrainte hiérarchique ?</p>	<p>Dirigeant ME 1 : l'autonomie est la clé de toutes décisions est donc il faut être autonome pour bien décider.</p> <p>Dirigeant ME 2 : il faut avoir la liberté dans les décisions qu'on prend pour bien diriger</p> <p>Dirigeant ME 3 : l'autonomie c'est le pouvoir et la liberté et c'est tout ce dont un dirigeant a besoin.</p> <p>Dirigeant ME 4 : oui c'est une caractéristique fondamentale dans le sens où c'est la clé de toutes les décisions.</p> <p>Dirigeant ME 1 : l'autonomie c'est la liberté dans le choix qu'on fait.</p> <p>Dirigeant ME 2 : l'autonomie c'est le pouvoir et la liberté.</p> <p>Dirigeant ME 3 : l'autonomie c'est le pouvoir et la liberté et c'est tout ce dont un dirigeant a besoin.</p> <p>Dirigeant ME 4 : l'autonomie c'est la liberté dans la prise de nos décisions.</p> <p>Dirigeant ME 1 : au début c'était pour qu'on puisse être son propre maître, et maintenant on veut atteindre une autonomie financière.</p> <p>Dirigeant ME 2 : il y a pas une autonomie financière, nous devons</p>
---	---

<p>4) Ce désir d'être maître est prégnant chez vous ? et peut-on l'expliquer par un fort besoin d'accomplissement ?</p> <p>2^{ème} hypothèse : la prise du risque :</p> <p>1) Etre un preneur du risque est-t-il un trait caractérisant le dirigeant de PME ?</p>	<p>investir et réinvestir tout le temps.</p> <p>Dirigeant ME 3 : oui bien sur que nous visons l'autonomie financière c'es d'ailleurs tous ce que tout le monde vise.</p> <p>Dirigeant ME 4 : oui nous visons une satisfaction économique.</p> <p>Dirigeant ME 1 : nous devons avoir ce besoin d'accomplissement pour bien être chef.</p> <p>Dirigeant ME 2 :oui c'est un besoin fort, et le besoin d'accomplissement est obligatoire pour la réalisation de nos projets.</p> <p>Dirigeant ME 3 : le besoin d'accomplissement est nécessaire pour réussir.</p> <p>Dirigeant ME 4 : j'ai toujours voulue être dirigeant et puis ce besoin d'accomplissement est nécessaire.</p> <p>Dirigeant ME1 : tout dirigeant doit prendre des risque.</p> <p>Dirigeant ME 2 :oui bien sur que c'est un trait caractérisant les dirigeant, ils doivent prendre des risque.</p> <p>Dirigeant ME 3 : prendre des risques fait partie de travail.</p> <p>Dirigeant ME 4 : la prise de risque est essentielle pour le bon fonctionnement de la PME.</p>
--	---

<p>2) Vous en tant que dirigeant avez-vous toujours été un preneur de risque ?</p> <p>3) Le terme prise de risque est souvent interprété par une inconscience de la part de la personne. Mais vous en tant que dirigeant de PME comment vous l'expliquez ?</p> <p>4) Comment vous réagissez dans une situation d'incertitude ? et quels étaient les facteurs qui vous ont procuré le goût du risque</p>	<p>Dirigeant ME 1 : oui J'ai toujours été un preneur de risque, mais c'est des risques calculés.</p> <p>Dirigeant ME 2 : oui mais c'est des risques étudiés, on ne fonce pas tête baissée</p> <p>Dirigeant ME 3 : oui J'ai toujours été un preneur de risque et pour le moment ça m'a réussi.</p> <p>Dirigeant ME4 : oui la prise de risque fait partie de travail.</p> <p>Dirigeant ME 1 : ce n'est pas une inconscience, nous calculons tous les risques à l'avance.</p> <p>Dirigeant ME 2 : c'est des risques calculés, c'est-à-dire que je ne vais pas investir dans un projet dont j'ai jamais entendu parler.</p> <p>Dirigeant ME 3 : c'est tous des risques calculés</p> <p>Dirigeant ME 4 : on ne peut pas dire que c'est de l'inconscience quand on calcule à l'avance</p> <p>Dirigeant ME 1 : je fais confiance à mon instinct et au flair aussi.</p> <p>Dirigeant ME 2 : dans des situations comme celle-ci si je fais confiance à mon instinct.</p> <p>Dirigeant ME 3 : quand je suis pas sûr je demande autour de moi.</p> <p>Dirigeant ME 4 : je fais confiance à mon intuition.</p>
---	--

3^{ème} hypothèse

1) Le dirigeant de PME est caractérisé par une diversité de profils. Selon vous, la capacité de prise de décision et d'influencer autrui avec cette dernière ? constitue-t-elle l'un de ses profils ?

2) Mettez-vous en place des procédures opérationnelles pour la prise de décision ?

3) La collecte d'information tant qu'interne qu'externe est-elle un facteur particulier lors d'une prise de décision ?

4) Qu'elle est pour vous la meilleure décision ?

- de ne pas décider plus tôt ?
- de ne pas décider au hasard ?
- de ne pas prendre de décision sans plans d'action ?

Dirigeant ME 1 : dans la prise de décision, le dirigeant doit savoir comment donner des ordres et comment il va ce faire respecté, et donc il doit être rigoureux.

Dirigeant ME 2 : bien sûr que c'est l'un de ses profils, un dirigeant doit être charismatique dans la prise de décision

Dirigeant ME 3 : un dirigeant doit être rigoureux et avoir du charisme dans la prise de ces décisions

Dirigeant ME 4 : le dirigeant doit avoir du charisme pour influencer ces subordonnés.

Dirigeant ME 1 : je demande toujours conseil autour de moi pour prendre la meilleure décision.

Dirigeant ME 2 : oui je demande autour de moi et j'essaie de récolter le plus d'information pour que je puisse bien décider

Dirigeant ME 3 : oui je demande toujours autour de moi.

Dirigeant ME 4 : je demande toujours conseil pour savoir à quoi je dois m'attendre.

Dirigeant ME 1 : la meilleure décision c'est de ne pas décider au hasard, mais de temps en temps on doit le faire et donc je dirais sans plans d'action.

	<p>Dirigeant ME 2 : la meilleur décision c'est de ne pas prendre de décision sans plans d'action</p> <p>Dirigeant ME 3 : la meilleur décision c'est de prendre son temps.</p> <p>Dirigeant ME 4 : la meilleur décision c'est de ne pas décider sans plans d'action</p>
--	--

Conclusion :

Notre étude descriptive faite à travers l'analyse de notre guide d'entretiens destiné pour les huit (08) dirigeants de PME dans la wilaya de Bejaia (comme échantillon). Doit être considéré comme une contribution à 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 attribué à la seule personne du 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. Afin de mettre en exergue les différentes caractéristique et spécificités managériales qui lui sont propre. Dans cette optique on a choisi de mettre en avant trois de ces caractéristiques a savoir l'autonomie, la prise du risque et la prise de décision.

En revanche nous avons premièrement constatés que les dirigeants font de l'autonomie un profil fondamental qu'ils conçoivent comme la principale clé qui permet d'acquérir les autres critères afin de pouvoir assumer ce statu. Et en second lieu, cette autonomie influe directement sur la prise de risque, c'est-à-dire, malgré l'importance de cette dernière, les dirigeants doivent être les seuls maitre a bord pour pouvoir oser prendre certaines décisions, et dans le même contexte, visez l'enrichissement personnelles grâce a cette autonomie. Et en dernier lieu nous avons peut constater que les dirigeants de PME centralisent leur décisions malgré leur élaboration de plans opérationnels et le fait qu'ils peuvent prendre en considération les informations tant internes qu'externes la décision final lui appartient, et cela s'explique par l'importance de décider à cause de l'impacte que cette dernière peut avoir sur la PME.

Ouvrages :

- ANGERS (M), Initiation et pratique à la méthodologie des sciences humaines , Edition Casbah, Alger.
- ANDRE Joyal, des PME et le défi de l'exportation , 2^{ème} édition, Québec.
- A. MARSHALL, "Principles of Economics", 8^{ème} édition, Londres, Macmillan.
- BERTRAND Duchéneau, les Dirigeants de PME: enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître , édition : Maxima, Paris.
- Casson (M), The entrepreneur, an economic Theory, Oxford, Martin Robertson.
- CHELIL Abdelatif, AYAD Sidi Mohamad, PME en Algérie : réalités et perspectives ,_ Université de Tlemcen.
- DAVID Courpasson, L'action contrainte, organisations libérales et domination , édition: P.U.F, Paris.
- E. CHELL et al, the entrepreneurial personality, concept, case and categories, Routledje, Londres.
- ERIC J, Miller et A.K. Rice, Task and sentient systems and their boundary Controls , édition :Tavistock, London.
- F. KNIGHT, Risk, Uncertainty and profit, New work, Houghton Mifflin.
- GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales , 11^{ème} édition, Dalloz-Sirey, Paris.
- Gillet, A. les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène , édition : L'harmattan, Paris.
- GILBERT de Terssac, Autonomie dans le travail , édition : PUF, Paris.
- Johnson. G & al, stratégique, 7^{ème} édition, Pearson.
- KONSTANTINOS Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian, L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf , L'Harmattan, Paris.
- Messeghem (K), implication organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises _Vol 4, édition n°3, finance contrôle stratégie, paris.
- Michel Marshesnay & karim Messeghem, cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat , édition : Management & societe, France.
- NICHAN Margossian, Guide pratique des risque professionnels , édition : Dunod, Paris.
- PAILLE (P) et autres, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales , Edition Armand Colin, paris.

- P.A, Julien et M. MARCHESNAY, L'entrepreneuriat, édition Economica, Paris.
- PAILLE Paillé et MUCCHEILLI Alex, analyse qualitative en science humaines et sociale, Edition Armand Colin, Paris.
- QUIVY Raymand et COMPENHOUDT Luc Van, Manuel de recherche en science sociale, 2^{ème} édition Dunod, paris.
- R. CANTILLON, essai sur la nature du commerce en général, édition : Fitcher Gylter, Londres.
- Simon Administrative Behavior, , nous sommes partis de l'édition française de 1983 cité in Parthenay.
- SOPHIE Gaultier-Gaillard ; JEAN-PAUL Louisot, Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, édition : La Plaine, Paris.
- Torres. O, les PME , Edition Flammarion, Collection DOMINOS, Paris.
- Torres (O), 25ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre courants, édition ECONOMICA, paris.
- VICTOR Scardigli, L'europe des modes de vie, édition: CNRS Eds, Paris.
- Wtteerwulghe. R, La PME : une entreprise humaine, Edition de Boeck, Paris.

Dictionnaires :

- 🚩 MEIER (O), dico du manager , Edition Dunod », Paris.
- 🚩 Paul Robert, (J) Rey-Debove et Alain Rey, Le nouveau petit Robert Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française , Nouvelle édition.
- 🚩 RAYMON boudon, Dictionnaire de sociologie , larousse, paris.

Reuves et articles universitaires :

- ❖ 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 ».
- ❖ 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 ».
- ❖ 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 ».
- ❖ André Letowski, comment aborder et analyser les réalités de la création d'entreprise ?, ANCE, Observatoire, Octobre.

- ❖ Bayad (M), Nebenhaus (D), recherche sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique, communication au 5^{ème} Congrès de l'AGRH, Montpellier, .
- ❖ Bouyakoub (A), les PME en Algérie : quelle réalité ? édition : L'harmattan, novembre.
- ❖ Bouyakoub (A), Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale . Cahier de CREAD, n°40.
- ❖ Candau (P), pour une taxonomie de l'hypofirme , Revue d'Economie Industrielle, n°16, Paris.
- ❖ CECILE Fonrouge, Entrepreneur/Manager: deux acteurs d'une même pièce , Actes des colloques de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Paris.
- ❖ Dane.E & Pratt. M.G, Exploring intuition and its role in managerial decision making, Academy of Management Review, Vol32, n°1.
- ❖ Deci et Ryan, theory de l'autodétermination.
- ❖ Dongo Rémi KOUABENAN, dans le cadre de ça préparation de ça these : Croyances et comportements de sécurité des usagers et agents du trafic routier : une étude des perceptions et de l'explication naïve des accidents de la route au Cameroun, .
- ❖ FREDERIC, Baillette, Figures du corps et génocide au Rwanda , Quasimodo, n°6, Montpellier.
- ❖ Gilmore, A. &D. Carson, the demonstration of a methodology for assessing SB decision making, journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, London.
- ❖ G.R. Merz et M.H. Sauber, Profils of managerial activities in small firms », Cité par MESSEGHEM, K, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 194
- ❖ ISLI Mohand Arezki, « la création d'entreprise en Algérie , cahiers de CREAD, Algérie N°73.
- ❖ ISKANDER Zouaghi, Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre, Université de Grenoble, French.
- ❖ Jean-Claude Ettinger, le profil psychologique du créateur d'entreprise, Revue Française de Gestion, n°41.
- ❖ (J), SHUMPETER, "History of economic Analysis", George & Unwin, Londres.
- ❖ J.C.LAUFER, Comment on devient entrepreneur, revue française de gestion, Paris.
- ❖ Kammoun. M & Gherib. J.B.B, l'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME, 17^{ème} Conférence AIMS.

- ❖ KHALIL (A), PME en Algérie : de la création à la mondialisation, 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Sud Toulon-Var France. octobre.
- ❖ Khalil. A, PME en Algérie : de la création a la mondialisation, 8^{ème} Congre International, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, Fribourg, Suisse.
- ❖ Kimberly (J.R), organizational size and the structuralize perspective: a review, critique, and proposal, Vol21, edition Administrative Science Quaterly, Qatar.
- ❖ Laroche. H & Nioche. J.P, l'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion, n°99.
- ❖ Louart. P & al, regard sur les pme : dirigeant d'un PME un métier ?, édition GIE OSEO service, n°8, Paris.
- ❖ Marchesnay (M), la PME : une gestion spécifique, Economie Rurale_ n° 206.
- ❖ MARY McCarthy, Un été si tranquille, édition : Presses de la Cité.
- ❖ Melbouci (L), Les PME Algérienne : Un essai d'analyse par les ressources, Revue des sciences humaines, n°8, Université Mohamed Khider, Biskra.
- ❖ Olekalo, R, Analyse du profil des dirigeants des PME a Brazzaville : cas des entreprise de service, Revue Congolaise de gestion, Vol 1, n°13.
- ❖ PARADAS A, typologie du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME, 3^{ème} Congrès International Francophone de la PME, Quebec.
- ❖ Rapport du Conseil National Economique et Social (CNES), pour une politique de développement de la PME en Algérie, Alger.
- ❖ Robert Ronstadt, Entrepreneurship-Texts, cases and notes
- ❖ SIMON et al, Cité par HERVE Laroche & Jean-Pierre Nioche, dans L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Lavoisier, n°169, Paris.
- ❖ Sogbossi. B.B, « prise de décision des dirigeants de petites entreprises face a la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique ? », 11eme CIFEPME.
- ❖ SOUILAH. Abderrezak, Le dirigeant de la PME et la Prise de décision stratégique, Université A-MIRA-BEJAIA.
- ❖ Torres (O), Revue internationale, pour une approche contingente de la spécifié de la PME, Vol 10, N°2.

- ❖ Torres (O), pour une approche critique de la spécialité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation , thèse de doctorat de l'université de Montpellier.
- ❖ Torres (O), le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation , 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- ❖ Travail et emploi, 2012, Diriger une PME , n°130.

Liste Webographique :

- <http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.pme.gouv.fr/informations/entreprise/metier.html>.
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Prise_de_d%C3%A9cision.
- http://www.cairn.info/resultats_recherche.php?searchTerm=aspiration+entrepreneuriale.
- <http://campus.cerimes.fr/geriatrie/enseignement/geriatrie8/site/html/1.html>.