

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES humaines et sociales

Département des Sciences sociales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Psychologie

Option : psychologie de travail et des organisations et GRH

Thème

***Les caractéristiques managériales des dirigeants de
petites et moyennes entreprises.***

« Cas des dirigeants de la wilaya de Bejaia »

Réalisé par :

M^{me} : BENMAMMAR Tassiana

Encadré par :

M^{me}: SLIMANI.N

Devant le jury composé de :

Promotion 2018-2019

Remerciements

*En premier lieu, notre seigneur, à qui nous rendons grâce pour ses biens infinis.
Lui seul arrive à notre secours en ces moments quand le reste des créations
s'avouent vaincus et retenus par des limites.*

*J'exprime ma profonde gratitude à mes chers parents. À longueur d'années, vous
vous efforciez à me refaire répondre foi et vigueur en moi-même
Et en mon devoir d'instruction finalement réussi.*

*Mes remerciements les plus vifs à mon encadreur d'étude, M^{me}.SLIMANI
NAIMA.*

*Je vous exprime ma gratitude pour les conseils bienveillants dont vous ma gratifiez.
Un conseil, ce n'est pas un mot et ça ne vient pas tout seul, mais il est
une somme de millions d'heures multiforme hors de tout prix. Je vous remercie vivement.*

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

*Aussi, je remercie vivement l'ensemble des enseignants du département sciences
sociales de l'université Abderrahmane Mira de Bejaia et surtout ceux
qui ont été mes enseignants durant mon cursus universitaire.*

*D'autres personnes, proches ou lointaines, se sont impliquées avec bonheur dans
mon travail, apportant leur touche de singularité à la continuité de mon
effort, je remercie chacune de ces personnes.*

Tassiana

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

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

Mes chères sœurs : Souad, Hanane ;

Mes chers frères : Arezki et Salah ;

Mon neveu et ma nièce : Amazigh, Lili ;

*À mes chers cousins et cousines : Massinissa, Mastanabel, joujou,
Massine, KHellaf, Hanane et cylina ;*

*À tous mes chers amis et amies surtout : Baya, khadidja, Katia,
Sabrina ;*

Ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers.

Tassiana

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
APSI	Agence de promotion, de soutien et le suivi des investissements
ANDI	Agence nationale de développement industriel
CNI	Conseil national de l'investissement
OMC	Organisation mondiale du commerce
CGPME	Confédération Générale de petite et moyenne entreprise
SBA	Small business administration
CE	Commission européenne
(O N S)	Office nationale des statistiques
TPE	Très petite entreprise
(A G I)	Autorisation d'importation
FMI	Fond monétaire international
GREPME	Groupe de recherche en petite et moyenne entreprise
SARL	Société a responsabilité limité
SNC	Société en nom collectif
ETS	Etablissement

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

N°	Titre des tableaux	Page
01	Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement	38
02	Importance des qualités nécessaires pour réussir dans leur fonction selon les chefs d'entreprise belges	41
03	Répartition des enquêtes selon leurs âges	70
04	Répartition des enquêtes selon leur sexe	70
05	Répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction	71
06	Récapitulatif des données de l'entretien	79

Liste des figures

N°	Titre des figures	page
01	La relation entre les trois caractéristiques du profil type des dirigeants de PME.	78

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I :

Le cadre méthodologique de la recherche	01
--	-----------

1. Le choix et intérêt de la recherche	03
2. Les objectifs de la recherche	03
3. La problématique	03
4. Les hypothèses	06
5. Définition des concepts	07
6. La méthode et la technique utilisées	09
7. La population d'enquête	11

Chapitre II :

Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises	12
---	-----------

1. Définition de la PME	12
2. Les courants de recherches en PME	16
3. Généralités sur les PME algériennes	20
4. Les caractéristiques des PME	22
5. Les avantages des PME	24

Chapitre III :

Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME	29
---	-----------

AXE N°1 : Généralités sur les dirigeants de PME	29
--	-----------

1. L'émergence de la fonction d'entrepreneur	29
2. Le concept d'entrepreneur et propriétaire dirigeant	31
3. Les approches fonctionnelle et indicative	34
4. Les rôles du dirigeant PME	35
5. Profil des dirigeants et les spécificités managériales de la PME algérienne	36
6. Les analyses du comportement	37

AXE N°2 : Le profil managériale des dirigeants PME	46
---	-----------

I. Généralités sur la communication.....	46
---	-----------

1. Définition de la communication interne	46
2. Développement personnel du manager à la communication	47

II Généralités sur la prise de la décision	52
---	-----------

1. Définition de la prise de décision	52
2. Les styles de décision chez les dirigeants PME	52

3. Généralités sur la prise de risque	59
---	----

Partie pratique

CHAPITRE IV :

L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche	65
Section 1 : Les caractéristiques des entreprises	65
Section 2 : les caractéristiques fonctionnelles des enquêtés	70
Section 3 : Analyse et interprétation des données	71

Conclusion générale	89
----------------------------------	-----------

Liste bibliographique

Partie théorique

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

Introduction générale

La création des PME, ne cesse d'être d'actualité depuis des années 1980, alors que le modèle de la grande entreprise à l'intégration verticale s'essouffle. Grâce à son statut dynamique qui rend en considération les caractéristiques et les changements de l'environnement dans lequel elle évolue, la petite entreprise est considérée comme une cellule de richesse, une source de satisfaction aux besoins économiques et sociaux en matière de croissance économique, de développement régionale, d'absorption de chômage.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son environnement économique depuis près d'une vingtaine (20) d'années, il faudra remonter à la fin des années quatre-vingt (80) pour déceler les prémices d'une politique favorable au développement des PME notamment privées. En effet, un regain d'intérêt pour la PME, apparait en Algérie. Ce dernier s'est manifesté à travers la création d'un ministère dédié à la PME/PMI ainsi qu'à la mise en place d'un ensemble de directions et d'organismes dont l'une des missions principales, reste leur soutien, leur encadrement et leur accompagnement. Cette nouvelle option a libéré les énergies entrepreneuriales et a engendré une forte dynamique économique caractérisée par un développement rapide et important de PME/PMI dans un cadre encore de transformation.

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

CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche

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, à savoir la communication, la prise de décision et la prise du risque. Cela dans le but de pouvoir répondre à la question de départ et de vérifier nos hypothèses de recherches.

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

Le premier chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique englobantes les principaux axes de la recherche tels que, la problématique de recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés, la méthode et techniques adoptées, l'analyse thématique et la population d'enquête

Le deuxième chapitre comprend les définitions et les courants de recherche en PME, ainsi que ses caractéristiques et les généralités sur les PME en Algérie.

Le troisième chapitre nous allons présenter les généralités et les caractéristiques managériales des dirigeants de PME. Ce dernier nous l'avons devisé en deux axes dont le premier consiste à définir le concept d'entrepreneur et le propriétaire dirigeant et montrer les généralités sur les profils des dirigeants de PME. Et dans le second Axe nous présenterons les trois caractéristiques majeurs étudier dans notre recherche à savoir la communication interne, et le profil décisionnel du dirigeant PME, et la prise de risque.

La deuxième partie à savoir la partie pratique qui porte sur deux chapitre réservés respectivement à la présentations des organismes d'accueils, et les étapes de recherche sur le terrain et enfin l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

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 caractéristiques managériales d'un dirigeant de PME » ça n'a pas été un fruit de hasard, mais nous avons été motivée pour travailler sur un sujet originale et qui puise 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 dirigeants des PME, et sur leur méthode de diriger ex : (comment ils prennent des risques ?, comment ils prennent leur décision et leur communication).

Au sein des dix (10) PME dans lesquelles nous avons été, notre sujet montré de plus en plus intéressant, et cela tiens au fait que leur façon de diriger ce différent d'un dirigeant à un autre. Aujourd'hui les PME ont un impact 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 sociales et ce qui en déroulent.

2. Les objectifs de la recherche :

À travers notre étude nous avons fixé les objectifs suivants :

- Savoir quelles sont les éléments et les caractéristiques fondamentales pour exercer le métier du dirigeant PME.
- Savoir si la communication, la prise de décision et la prise du risque sont-ils des critères nécessaires dans le profil type du dirigeant de PME.

3. La problématique :

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

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

CHAPITRE I : **Le cadre méthodologique de la recherche**

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 marchande².

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 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 s'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.³

² -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.

³ ISLI Mohamed Arezki, la création d'entreprise en Algérie, in cahiers de créad, Algérie N°73_2005, .P61.

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 structures. Le recueil de l'information sur les grandes entreprises est sans doute plus aisé, plus lisible, plus institutionnalisé. Il était donc opportun d'aborder les PME et si elles se présentent par leur diversité elles se partagent une caractéristique primordiales : l'existence d'un personnage clé, le dirigeant au quel est dévolu un rôle essentiel et de dresser un état des lieux de la façon dont les dirigeants sont perçus, Comme par exemple Dans l'opinion publique ou ces derniers ont une image d'indépendants, innovateurs et preneurs de risques.

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

Cette recherche vise à interroger les travaux de recherche portant sur les caractéristiques managerielles du dirigeant PME à travers l'étude simultanée des travaux du domaine de la recherche en PME et les travaux du domaine de l'entreprenariat.

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.

CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche

Au cours de cette présente étude nous souhaitons développer trois critères assigné aux dirigeants de PME qui sont la communication, la prise de décision et la prise de risque. Ce qui nous a conduits a mené une recherche 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 éléments ou les caractéristiques fondamentales pour exercer ce métier ? La communication et la prise de décision et de risque sont-ils des critères nécessaires dans le profil type du dirigeant de PME ?

4. 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 »⁴.

Dans ce contexte, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse partielle

- ✓ Le profil de dirigeant d'une PME est devenu indispensable dans le management stratégique de la PME ses compétence, ses traits personnels figurent parmi les éléments qui le caractérise.

Hypothèses secondaires

- ✓ Savoir communiquer est un art et une qualité que tout bon dirigeant ou gérant doit maîtriser.
- ✓ La PME, est souvent présentée comme un centre de décision autonome dont le dirigeant joue un rôle crucial dans le processus décisionnel.
- ✓ Une personne qui ose prendre des risques pour mieux évoluer dans son travail est un trait fondamental qui caractérise un dirigeant de PME.

⁴ Clermond-Ferrand, 10-12 juin 2013.

5. Définition des concepts :**5.1. 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 01-18du 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 250personnes, 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 »⁵.

5.2. La communication :

- a) **Définition opérationnelle** : la communication interne constitue dans une organisation, l'ensemble des actions et des messages émis par l'entreprise ou, la direction vers l'ensemble des salariés, mais elle ne se réduit pas au simple fait de l'information, qu'elle soit orale ou écrite, c'est des communication sous différentes formes et dans tous les sens descendante et horizontale. Tout ceci dans le but de satisfaire les salariés, afin qu'ils puissent mieux s'investir de, dans, parce que c'est à travers eux que l'image de l'entreprise sera véhiculée à l'extérieur. Donc les dirigeants doivent sans cesse relancer l'attention des salariés en favorisant la communication, généralement, c'est le service GRH qui s'occupe de ça parce qu'il est en contact permanent avec le personnel de l'entreprise.

- b) **Définition théorique** : Elle correspond à la nouvelle fonction qui, dans l'entreprise, consiste à faire circuler les informations entre la direction et les salariés. Le journal d'entreprise en été une première expression.

⁵- CHELIL Abdelatif & AYAD Sidi Mohamed, **PME en Algérie : réalité et perspectives**, Université de Tlemcen.

CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche

Pour **marie Hélène Westphalien**⁶ « la communication interne se désigne comme un investissement lourd, qui demande du temps, des compétences et des moyens. Elles s'adresse à un public de plus en plus avertis : son niveau d'exigences, ses aspirations ont évolués il a besoin d'être séduit et ...convaincu »

Selon **Demont Lugol**⁷ « elle est destinée aux différents personnels de l'entreprise pour les informations sur les objectifs, son fonctionnement, ses résultats, et ses difficultés, au de- la de l'information, il s'agit de mobiliser, d'entraîner l'adhésion des salariés, de créés un sentiment d'appartenance de l'image, cette image de l'entreprise dépend aussi de l'image diffuser par ceux qui travaillent en son sein »

Elle est tout ce qui concourt à mobiliser le personnel d'une entreprise, en jouant à la fois sur le rationnel, salaires, avantages sociaux (le bulletin de Payen), et sur l'affectif (fierté de l'image, sentiment d'appartenance), la communication interne dépasse de beaucoup les actions de la communication-maison : tout geste de management d'un contremaitre est communication.

5.3. 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 méthode de raisonnement pouvant s'appuyer sur des arguments rationnels et/ou irrationnels⁸.

5.4. 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 peu 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)⁹.

⁶-Marie- Hélène Westphalien, **Communicator, le guide de la communication d'entreprise**, Edition : dunod, paris, 2001, p 70.

⁷ Liliane Demont-Lugol et autres communication des entreprise stratégie et pratiques, 2eme édition : Armond colin, paris, 2006, p 70.

⁸ <http://larousse.fr/dictionnaires/francais/prisededecision>, 27/05 /2019, 14h.

⁹ NICHAN Margossian, Guide pratique des risques professionnels, édition : Dunod, Paris, 2003, P 1.

5.5. Définition de dirigeant :

- a) **Définition opérationnel** : le dirigeant est celui qui est à 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 à la tête d'un organisme quelconque ; chef responsable. (Le dirigeant d'un partie)¹⁰.

6. 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'objet¹¹.

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 entreprises de la ville de Bejaia.

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 la communication, le troisième porté sur la prise de décision chez les dirigeants et en dernier lieu sur la prise de risque.

¹⁰ <http://larousse.fr/dictionnaires/francais/dirigeant> dirigeante/25795, 19/03/2019, 10h.

¹¹ PAILLE. P et autres. **L'analyse qualitative en science humaines et sociales**, Edition ARMAND COLIN, paris 2003, p05.

CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche

• 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 thermalisation »¹².

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 regroupe les thèmes et les sous thèmes les plus important 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 ou le chercheur affronte pour la première fois la réalité de terrain.

D'après la définition de **Madeleine Grawitz**¹³, la pré-enquête « constitue a essayé sur un échantillon réduit, les instruments; (entretien, questionnaire, 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 à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ».

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 nôtre s'est dérouler au sein de dix (10) PME différentes, ce qui nous fait dix (10) dirigeants et cela parce que notre sujet sont les dirigeants eux même. Notre préenquête s'est déroulée durant la période de 20/03/2019 au 21/04/2019, pendant laquelle nous avons essayé de mieux comprendre notre population d'étude.

Au premier lieu et grâce à la pré-enquête nous avons essayé d'avoir un contact 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.

¹² PAILLE Paillé et MUCHELLI Alex, **analyse qualitative en science humaines et sociales**, Edition Armand Colin, Paris, 2002.

¹³ GRAWITZ Madeleine, **méthode des sciences sociales**, 11^{eme} édition, Dalloz-Sirey, Paris, 2000.

CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche

Grace à 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 à 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.

On a aussi constaté que les dirigeants sont plus au moins méfiant envers leur employées c'est-à-dire que c'est eux qui font tous.

7. La population d'enquête :

Au cours de notre enquête de terrain nous avons réalisé (10) 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 effectuée 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 35 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 connaissance de la famille.

Les difficultés rencontrées :

- La non disponibilité des dirigeant auxquelles on a fait appelle, et le refus de nous accueillir par certains d'entre eux.

Chapitre II

Généralités sur les domaines des PME

CHAPITRE II : Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises.

Préambule

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

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

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

1. Définition de la PME

Définir la PME, n'est pas une chose aisée, tant que leur population est hétérogène. En effet, de toutes petites entreprises coexistent avec de petites et moyennes entreprises, qui se différencient par des modes de propriété d'évolution et un environnement qui leur est spécifique.

Les définitions se sont, alors, multipliées apportant plus de flou que des clartés ; à ce jour, il n'existe pas de définition unique et universelle de la PME. Les critères retenus diffèrent selon les textes législatifs ou réglementaires, instituant des dispositifs d'aides en direction des PME. Une synthèse des principales définitions proposées, par **R.WTTERWULGHL**¹⁴, conduit à distinguer deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part, les définitions utilisant des critères qualitatifs également dénommés : critères théoriques, sociologiques ou « analytiques », et d'autre part, celles utilisant des critères quantitatifs, appelé aussi « descriptifs ».

¹⁴ ROBERT WTTERWULGHL, Les PME une entreprise humaine, 2^{ème} tirage, Boeck, paris, 2008, P14.

a) L'approche qualitative :

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique, par son caractère descriptif. Elle met l'accent sur les éléments distinctifs, et caractéristiques d'une entreprise de petite échelle ; elle vise à mettre en évidence sa dimension humaine.

Robert W¹⁵, définit « La PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire, et qui est directement lié à la vie de l'entreprise ».

Les tenants de cette approche, préfèrent de définir ce type d'entreprise, en se basant plutôt sur des aspects qualitatifs, afin d'affiner d'avantages les critères de définition, et de ratisser le plus large possible le champ d'application des PME. La C.G.P.M.E en 1946 (confédération Générale des PME¹⁶) ; retient que « la PME est l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assume personnellement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise : quel que soit la forme juridique de celle-ci ¹⁷. De son côté. Le rapport BOLTON (1972), dans ses analyses sur la PME en grande Bretagne avait souligné trois critères pour la définition de la PME :

- Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée ;
- Une part de marché relativement restreinte ;
- L'indépendance de la société- c'est à- dire – nom intégré dans une structure plus grande (une société de taille réduite), et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieur.

¹⁵ ROBERT WITTERWULGHE, **op- cité**, P 14.

¹⁶ CHRISTINE LEGARE, Quels emplois pour des PME ? Etude sur les PME et l'emploi en France 1^{ere} édition paris, 2007, P22.

¹⁷ ROBERT WITTERWULGHE, **op-cite**, P22.

CHAPITRE II Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises

Certains auteurs comme, **P. WYNARCZYK, D.J.STORY** et **R. WASTON** (1993), proposent trois aspects principaux permettant de distinguer entre la grande entreprise et la PME sont : l'incertitude, l'innovation et l'évolution¹⁸. Aussi d'autres auteurs comme, **G. HIRIGOYEN**, les trois critères de fonds pour définir la PME : la responsabilité, propriété et objectif particulier de rentabilité¹⁹.

La PME est donc une unité identifiée à son entrepreneur à pouvoir concentré et avec du personnel de direction, généralement peu spécialisé, ce qu'il a contraint à avoir une position de force sur le marché²⁰.

b) Approche quantitative :

L'approche quantitative, dans celles-ci, les définitions visent à cerner le critère de la taille, ainsi pour obéir à des impératifs d'efficacité, la PME est définie au moyen de paramètres quantitatives, tels que le chiffre d'affaires, le total du bilan, le profil brut, la valeur ajoutée, le profil net unitaire, le capital, le patrimoine net, la capacité de production, le nombre de personnes employées, la part de marché, les investissements, les surfaces occupées, les bénéfices, la production annuelle...etc. Qui sont utilisés dans les analyses statistiques, ainsi que dans la plupart des législations qui touchent les PME.

Les définitions de cette approche restent dominantes, puisque la plupart des pays se sont attachés à distinguer les entreprises selon le critère de la taille, mesurée le plus souvent en termes d'effectif et de chiffre d'affaires²¹.

Ainsi la Small business administration(S.B.A) américaine à établi des critères quantitatifs, en termes de nombre d'employés ou de volume de ventes.

Ces critères et leurs limites différentes pour chacun des différents programmes subsistants aux PME, en fonction des objectifs et activités, poursuivis par ceux-ci de plus, pour un même programme, ces limites varient encore selon l'appartenance sectorielle.

¹⁸ ROBERT WTTTERWLGHE, op-cite, P18.

¹⁹ IBID, P20.

²⁰ ALDJA BOUKAROU, "Essai d'analyse des stratégie de pérennité dans les PME, cas des PME de TIZI-OUZOU", **Mémoire de magister en science économique**, département des sciences économique, université Mouloud Mammeri, TIZI- OUZOU, 2001, P 16.

²¹ ROBERT WTTTERWULGHE, op-cite, P25.

c) Définition de la PME selon l'Union Européenne :

Définir les PME aujourd'hui reste donc un débat d'actualité, qui tend toutefois à se cristalliser autour des recommandations successives, émises par la commission européenne²².

Une recommandation établissant une première définition commune des PME, a été adoptée par la commission en 1996. Cette définition a été largement appliquée dans l'ensemble de l'Union Européenne²³.

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

d) Définition Algérienne de la PME :

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

Jusqu'à 2001, il n'existe pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (O.N.S) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, au regard de cette définition, seul le critère d'effectifs comptait ; en décembre 2001 l'adaptation de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle. Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. En effet, l'Algérie a adopté la charte de Bologne de juin 2000 sur la définition européenne de la PME.

Cette loi sur les PME, distingue trois types d'entreprises : la moyenne entreprise, est comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliard de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars ; la petite entreprise est défini comme une entreprise

²² ALDJA BOUKAROU, op-cite, P16.

²³ IBID, p 16.

CHAPITRE II Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises

employant de 10 à 49 personnes et le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars, ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars, la très petite entreprise (TPE) y définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de Dinars, ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

La définition de la PME, adoptée par l'Algérie, selon **ALDJA BOUKAROU** est basée sur les trois critères suivants ²⁴:

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

2. Les courants de recherches en PME :

Dans les années 70, l'objet PME n'est pas pris en compte en tant que tel-mais, il est inclus dans une problématique de gestion globalisante, qui gomme le plus souvent toutes ses spécialités. Dès lors, deux grandes tendances de travaux distinctes spécialisées dans l'analyse exclusive d'approche de grande entreprise, au contexte de la PME, (la démarche de la spécialité) et à l'opposé, les tentatives de jeter un regard neuf sur la question de la PME en faisant abstraction des problématiques classiques de la grande entreprise (le courant de la diversité). La PME se constitue alors progressivement en objet de recherches, mais, relatif dans la mesure où le caractère spécifique de la PME, ne peut s'établir que comparativement avec la grande entreprise²⁵.

Quant à l'intérêt suscité par la recherche exclusive en PME, Olivier TORRES répare trois types de justifications : empirique (considérant la PME comme champ d'analyse), méthodologique (attribuant à la PME le statut d'outil d'analyse), et théorique (instituant la PME comme objet d'analyse).

²⁴ ALDJA BOUKAROU, op-cite, P16

²⁵ OLIVIER TORRES, **PME de nouvelles approches**, édition economica, paris, 1998, P17.

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

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

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

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

Il s'agit ainsi, dans ce courant, de définir un profit. Type de la PME en se basant sur les traits communs qui caractérisent ce nouvel objet de recherche ; dans cette perspective, les auteurs avancent que « plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique²⁶».

Pourtant, l'affirmation de la spécificité des PME n'est pas une thèse en soi mais relative à ce qui la distingue de la grande entreprise, dans ce sens l'accumulation et l'intensité des différences mises en évidence entre les petites et les grandes entreprise, constituant des signes satisfaisantes pour en faire des objets d'une nature différente. Le courant de la spécificité porte alors une intention particulière à la mise en évidence d'uniformités, qui

²⁶ OLIVIER TORRES, *op-cite*, P14.

CHAPITRE II Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises

résultent de tendances lourdes de la petite taille pour contourner la question de l'hétérogénéité du monde des PME, les auteurs de ce courant, insistent sur les caractéristiques communes, ce sont les invariants qui constituent la base de la spécificité des PME.

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

Dans les années 1975- 1985, l'accent est également mis sur la diversité. Les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à toute tentative de généralisation, ainsi de l'avis de **N. LEVROTTO**. « Les petites entreprises constituent un univers particulièrement hétérogène ou le critère de taille n'est pas toujours le plus discriminant²⁷ ». C'est aussi l'avis de **JULIEN** pour lui « Les PME sont différentes, non seulement à cause de leur caractère holistique dans leur fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéité, qui fait, qu'il est difficile de parler de la même façon, des petites ou des moyennes entreprises ou de celles manufacturières vis-à-vis de celles dans les services, ou encore de celles banales, vis-à-vis de celles très technologiques²⁸ ».

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

« De ce fait, une contribution importante serait apportées, en étudiant empiriquement la diversité des formes adoptées par les entreprises, et en les réduisant en un nombre limité de classes, ayant en commun des caractéristiques relativement uniformes²⁹ ».

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

Chercher à réunir ces deux courants de recherche, et à rendre compte tout à la fois, de la spécialité et de la diversité de ces objets particuliers, que soit les PME fait de ces dernières,

²⁷ NIDANE LEVRETTO, op-cite, P03.

²⁸ PIERRE- ANDRE JULIEN, « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité » 75^{ème} congrès de L'ACFAS, 10-11 mai 2007, trois- rivières, P04.

²⁹ Cite par M.J. CANADAU:/ Documents and setting/ administrateur/local.

à partir des années 80, un objet de recherche absolu, là également, deux courants de recherche de distinguent : le premier herche à concilier la diversité dans l'universalité de la spécificité de la PME (le courant de la synthèse) et le deuxième considère, de façon plus ou moins explicite, que la spécificité de la PME est contingente (le courant de la dénaturation).

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

La prise de conscience de la nécessité d'intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité prend un réel essor, à la fin des années quatre-vingt, avec le courant de la synthèse. Les auteurs de ce courant, pensent que la spécificité du concept de PME est modulable. C'est-à-dire, que les PME deviennent plus au moins spécifiques, les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas contraintes, mais élastiques. Cette synthèse « spécialité/diversité » n'est, en fait, qu'un prolongement au courant de la spécificité qui vise toutefois, à intégrer la diversité des PME, tout en gardant soin de leur spécificité, c'est-à-dire l'essence de l'objet de recherche ; il y a donc une diversité au sein de la spécificité ; la recherche en PME s'oriente alors vers la constitution de cadre d'analyse conciliant spécificité et diversité.

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

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

Contrairement au courant de la spécificité, le courant de la dénaturation ne se fonde pas sur une division selon la taille, puisqu'il s'agit de s'interroger sur l'identité de la PME, non par rapport à une classification selon la taille, mais plutôt par rapport à ses caractéristiques propres, dans sens, la PME se constitue en objet de recherche absolue ; par ailleurs, il ne s'agit pas de remettre en cause de la spécificité, mais simplement d'adopter une démarche critique, nécessairement contingente, appliquée à l'objet-PME-le programme de recherche ne serait plus « la PME est spécifique » mais deviendrait « dans quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique ? » .autrement dit, l'approche de la dénaturation, consiste à admettre que la validité de la théorie de la spécificité, est soumise au respect de certaines conditions.

Les tenants de cette approche, portent de l'idée que, pour que l'objet-PME puisse être un véritable objet de recherches, il faut, non seulement le définir, mais aussi, en fixer les limites ; il convient donc d'adopter une démarche contingente de la spécificité, ainsi, O.TORRES avance que : « l'approche de la dénaturation que nous préconisons est une démarche qui s'attache d'avantage à cerner les limites du cadre de validité et, ou du champ d'application du modèle théorique de la PME qu'à le valider³⁰».

L'intérêt qu'accordent les auteures à cette démarche est double : d'une part sur le plan pratique, l'identification des situations les plus difficiles à gérer pour une petite entreprise ; d'autre part, sur le plan théorique, la mise en évidence d'un contexte dénaturant, contribue à aider le chercheur à mieux cerner le cadre de validité de la conception classique de la PME et à y expliciter certaines dimensions jusqu'alors sous-entendues ou ignorées.

3. Généralités sur les PME algériennes :

En Algérie, la nouvelle forme de développement se tourne vers les créations des entreprises privées, particulièrement les PME, qui sont considérées comme un facteur de croissance, un générateur d'emploi, et un moteur de progrès socio-économique.

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

Les PME Algériennes est passées par trois périodes, dans leurs évolution depuis l'indépendance (1962), la première, qui a duré jusqu'en 1982, s'est caractérisé par la limitation de l'initiative privée, et la prédominance de secteur public. La seconde période, est caractérisée par l'intérêt nouveau qui porté pour les petites structures, et le retour en force des PME. La troisième période, caractérisée par un accroissement des petits établissements.

a) La période 1962-1982 :

Juste après l'indépendance, les entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, et furent intégrées dans des sociétés nationales, à partir de 1967. Cette période, a été caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée, et d'une industrie basée sur la fabrication des biens d'équipements, et des produits intermédiaires. En 1963, le premier code d'investissement a été promulgué, ce code, n'a pas abouti aux résultats attendus pour développer le secteur des PME. Suite à cet échec, un autre

³⁰ OLIVIER TORRES, op-cite, P14.

CHAPITRE II Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises

code d'investissement a été promulgué en date du 15/09/1966³¹, ce code a essayé de donner un rôle plus important au secteur privé, également il a donné naissance à la commission nationale des investissements (CNI), un organisme qui délivre des agréments pour tout investisseur, et entrepreneur privé.

Cependant la PME/PMI a marqué réellement son démarrage à partir de premier plan quadriennal (1970-1973). Cette période correspond ainsi à la phase de rodage de l'appareil de planification, et à une phase d'accumulation étatique, avec le lancement de tous les projets industriels³², poursuivis d'un deuxième plan quadriennal (1974-1978) ; durant toute cette période, le développement de la PME a été exclusivement par le secteur public dont les objectifs constituent à assurer un équilibre régional. C'est ainsi un total de 594 PME a été réalisé durant cette période³³.

Ces codes des investissements même au départ, a eu peu de portée direct au plan des avantages accordées, l'agrément s'est réduit à l'enregistrement administratifs : il est cependant toujours présenté en 1980 et 1981, comme la loi qui doit organiser, et réglementer les activités du secteur privé³⁴.

b) La période 1982-1988 :

Après 20ans de prédominance du secteur public, l'Etat accord au secteur privée un rôle complémentaire en 1982, dans certain activités, avec un niveau d'investissement très limité. La PME donc, a été utilisée comme un moyen pour faire face à la crise d'endettement.

Cette période a été marquée par les grandes réformes, mais toujours avec le système de l'économie administrée. Cette seconde période a connu une évolution marquée par beaucoup de réticences, malgré qu'elle a donné naissance au deux plans quinquennaux en faveur de secteur privé (1980-1984 et 1985-1989), ces deux plans ont dicté un ensemble de mesures telles que :

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

³¹ SAMIA GHARBI, op-cite, P05.

³² DJILLALI LIABES, capital prive et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982, l'Algérie, avril 1984, P 268.

³³ SAMIA GHARBI, op-cite, P05.

³⁴ DJILLALI LIABES, op-cite, P 268.

- Un système d'importation sans paiement.

Ces mesures d'aide ont aboutis à la réalisation de plus de 775 projets de PME³⁵.

c) La troisième période : 1988 à nos jours :

L'assouplissement de la législation a été graduellement entamé à partir de 1988 par la loi 88-25 du 19/07/1988, qui a libéré le plafond de l'investissement privé.

La date de 1988, pour l'économie algérienne est la période de transition vers une économie de marché, ce changement l'a ; conduit à établir des relations avec des institutions international telles que, le fond monétaire international (FMI), et la banque mondial.

Ainsi une série de mesures ont été prises en faveur de la PME privé, en termes de prise en charge et de développement, parallèlement aux grandes opérations de restructuration de secteur public :

- Création d'un ministère de PME en juillet 1993.
- Promulgation de code de l'investissement en octobre 1993.
- Création de l'agence de promotion de soutien, et de suivi de l'investissement (APSI), en octobre 1994.
- Elaboration d'une stratégie de développement de la PME en aout 1995.
- L'agence nationale de développement de l'investissement (ANDI), en 2001.
- Programme d'appui au développement des PME en Algérie.

4. Les caractéristiques des PME :

Un certain nombre des caractéristiques communs se dégage pour rendre compte de la réalité des PME :

- Les PME ont un taux de croissance plus élevé que les grandes firmes, mais leur mortalité est aussi plus élever ;
- Elles n'innovent pas de la même manière que les grandes entreprises ;
- Elles exportent moins ;

³⁵ SAMIA GHARBI, *op-cite*, P06.

CHAPITRE II Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises

- Elles paient moins leurs salariés ;
- Elles ont une structure souple.

Ainsi **GERARD A., MAURICE B., MICHEL R.** présentent leurs caractéristiques suivantes :

- « Petite taille et lieu de proximité sociale.
- La centralisation de la gestion avec une forte homogénéité des compétences ;
- Une stratégie intuitive on peut formaliser avec des comportements différenciés ;
- Un faible niveau d'investissement avec des moyens de financement limités et un système d'information peu organisé³⁶

On peut également rajouter :

- Forte proximité des acteurs dans un réseau régional ;
- Proximité entre patrons et employés ;
- Faible formalisation ;
- Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel ;
- Structure plate ;
- Pas de niveaux hiérarchiques, ou très peu.

Sur le plan juridique, hormis le statut de commerçant (personne physique) les PME sont souvent des sociétés de personnes, ou des sociétés des capitaux de type SARL ou EURL. De ce fait, la distinction entre propriétaire et exploitant (ou pouvoir et propriété) n'y existe pas, le propriétaire étant aussi le plus souvent directeur ou gérant. Enfin, compte tenu de l'effectif, les sections syndicales d'entreprise sont rares dans les PME, sur le plan organisationnel, la synthèse réalisée par le GREPME (Groupe de recherche en PME), fait que la PME se caractérise par : la petite taille, la centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire _ dirigeant, la faible spécialisation, des systèmes d'information internes

³⁶ GERARD A, KOKOU DOKU et MOURICE BAUDOIX et autres, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, l'harmattan, paris, 2000, P 20.

et externes simples ou peu organisés, basés sur des contrats humains/contrats directs, une stratégie intuitive ou peu formalisée et la capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché³⁷.

Du fait de sa petite taille, l'organisation de la PME est souvent informelle et plus souple que celle des grandes entreprises, elle est caractérisée par des contrats directs, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles, la PME suppose en cela aux grandes entreprises plus anonymes fortement hiérarchisées et formalistes. Pourtant, de là provient une capacité d'adaptation meilleure que celle des grands groupes, et une part des frais de structure plus faible.

Le mode de gestion de la PME, est fortement centralisé, voire exclusivement représenté en la personne du dirigeant _ propriétaire, la division du travail est peu poussée, de sorte qu'il n'y ait qu'un minimum de services ou de fonctions. La majeure partie des tâches est exécutée par le patron qui joue également, le rôle de chef de service et s'occupe de certaines tâches d'exécution.

Selon **P.A. JULIEN** et **M. MARCHESNAY**, ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises, constituent des avantages qui leur sont propres. Tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés, ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme, elles favorisent une flexibilité vis-à-vis du changement, et donc, des possibilités d'innovations accrues ; elles facilitent beaucoup et même incitent à trouver de nouvelles solutions aux problèmes qui se posent, ou aux nouvelles demandes des clients.

5. Les avantages des PME :

5.1. La qualité d'emploi dans les PME :

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

³⁷ WWW.google.fr: Les PME (mode de comptabilité).

La centralisation de l'information dans les petites entreprises, permet de bien voir les différents éléments nécessaires à l'imagination de nouvelles solutions, un système informel d'informations internes et externes, un comportement plus propice à la prise de risques, seraient toutes des caractéristiques favorisant une flexibilité vis-à-vis du changement, donc des possibilités d'innovation accrues³⁸

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

5.2. La création d'emploi :

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

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

Le trait le plus intéressant de la réussite de la PME s'illustre avec l'Italie, où la part des PME dans l'absorption du chômage, ou dans la création de l'emploi a augmenté de 22% en 1970 à 33% en 2000, 53,4%, et 56,90% en 2010³⁹.

Cette création d'emploi, a conduit à considérer que les PME, dans leur ensemble, constituaient un vivier de postes qu'il suffisait d'entretenir, pour résoudre une partie des problèmes du marché du travail⁴⁰.

5.3. PME source majeure de recettes à l'exportation :

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

³⁸ PIERRE-ANDRE JULIEN et MARCHSNAY, *l'entrepreneuriat*, édition economica, paris, 1996, P41.

³⁹ « Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans », édition France, 28 juin 2012, P23. Disponible sur le site suivant : WWW.Kpmg.com/FR/fr/.../évolution-des-pme-depuis-10-ans-2012-pdf.

⁴⁰ NADINA LEVRATTO, *op-cite*, P85.

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

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

5.4. La relance de l'économie (Cas de l'Algérie) :

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

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

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

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

Les points forts retenus dans le programme d'action pour l'année 2000 concernant la proposition d'un certain nombre de mesures de facilitation de l'acte d'investir dans le cadre des PME, telles que l'amélioration de l'environnement administratif, l'accès au foncier industriel, l'adaptation du système de financement, la formation et l'information des

entreprises, la mise à niveau des entreprises, montre la place et le rôle accordés aux PME par les autorités algériennes dans le nouveau contexte économique mondial⁴¹.

5.5. Les PME source d'innovation :

L'innovation d'un processus qui consiste à introduire dans un marché technique, une façon de faire nouveau, une idée, un mode de vie, ou un produit n'existant pas auparavant⁴².

D'après **BERTRONDE BELLON**, innover, c'est « mettre sur le marché un nouveau produit qui a des propriétés nouvelles, c'est aussi, introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise »⁴³.

Au niveau des produits : la création d'un nouveau produit, ou la modification et l'amélioration d'un produit existant.

Au niveau des procédés : l'amélioration des moyens matériels et immatériels.

Au niveau de l'organisation : l'amélioration des méthodes de travail, la hiérarchie et la division des tâches, les systèmes d'information... etc.

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

Il y a certaines études qui montrent que, la part des PME dans l'innovation, est inférieure à celle de l'emploi. Par contre, d'autres études, qui se basent sur des statistiques de brevets, découvrent que les universités, les inventeurs privés, et les petites entreprises ont contribué, proportionnellement plus, par rapport aux grandes entreprises, à la fibre inventive du 20ème siècle. En effet, les petites firmes ont réalisé, durant ce siècle, 65 innovations majeures⁴⁴.

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

⁴¹ HAKIMA BOULEKMIR, op-cite, P19

⁴² GERARD-KOKOU DOKOU et MOURICE BAUDOUX et autres, op-cite, P105.

⁴³ BERTRAND LELLON, **L'innovateur créatrice**, édition economica, paris, 2002, P03.

⁴⁴ PIERRE- ANDRE JULIEN et MARCHESNAY, op-cite, P35.

Synthèse

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

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

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

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

Chapitre III
Généralités sur les
caractéristique mangériales
des dirigeants PME

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

AXE N°1 : Généralités sur les dirigeants de PME

Préambule

Dans la petite et moyenne entreprise, l'aspect humain est prédominant. Une caractéristique déterminante de la PME, est l'omniprésence du propriétaire-dirigeant. La plupart des définitions qualitatives de la petite et moyenne dimension insistent sur ce point de vue et accordent, non sans raison, une primauté dans l'analyse au chef d'entreprise et à ces objectifs. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. La réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude du dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur. Les deux sphères sont intimement liées. On ne peut aborder la problématique de la PME, et de son propriétaire-dirigeant sans parler d'entreprenariat.

A travers de ce deuxième chapitre, nous aborderons les généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME, ce chapitre se divise en deux axes. Le premier porte sur l'émergence de la fonction d'entrepreneur, la définition du concept d'entrepreneur et le propriétaire dirigeant, les approches fonctionnelle et indicative, les différents rôles du dirigeant PME, le profil des dirigeants et les spécificités managériales de la PME algériennes, enfin l'analyse du comportement qui porte sur les caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement. Le deuxième axe porte sur le profil managérial des dirigeants de PME à savoir : la communication, la prise de décision et la prise du risque.

1. L'émergence de la fonction d'entrepreneur :

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

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

R. CANTILLON⁴⁵ fut un des premiers à consacrer le rôle de l'entrepreneur et à en présenter une conception claire. Il divise la société en deux grands groupes : la catégorie des dépendants. Celle-ci est constituée des gens à gage certain, c'est -à- dire les salariés et des gens à gage incertain, c'est-à-dire les entrepreneurs. Il définit l'entrepreneur 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 de prêteur sur gage. L'entrepreneur fait face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer et l'empêche de cerner précisément les risques associés à la décision qu'il prend. L'entrepreneur, selon **R. CANTILLON**, n'est pas supposé créer la demande, bien qu'il doive être en mesure d'évaluer les niveaux d'offre et de demande. Il n'est donc pas un innovateur.

J-B. SAY contribua à populariser les idées de **CANTILLON**. **SAY** peut être considéré comme le premier économiste à avoir défini la position centrale de l'entrepreneur dans le processus économique. Contrairement à **CANTILLON**, il ne privilégie pas la notion de risque dans sa description de la fonction d'entrepreneur, bien qu'il l'intègre également. **SAY** définit l'entrepreneur en fonction de son rôle dans la production. Pour lui, les entrepreneurs sont tous ceux qui produisent une utilité nouvelle pour leur propre compte, soit en créant un produit nouveau, soit en déplaçant les ressources vers un niveau de productivité et de rendement supérieur au niveau précédent. Ils combinent donc les facteurs de production de manière à créer une utilité nouvelle. A l'instar de **CANTILLON**, il divise la société en différents groupes. L'entrepreneur appartient à la catégorie des « industriels » parmi lesquels sont également classés les savants et les ouvriers. Le capitaliste et le propriétaire foncier appartiennent 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 des 18^e et 19^e siècles, qui fondera la pensée économique classique, ne considère pas l'entrepreneur comme une des figures centrales du mécanisme économiques. **Adam SMITH**, par exemple, assimile la fonction d'entrepreneur à

⁴⁵ Robert WITTERWULGHE, La PME, Une entreprise humaine, édition : boeck, paris, 2008, P 38

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

celle de capitaliste. Pour le père de la pensée économique, le profit n'est que la rétribution du capital investi.

Par la suite, un des premiers auteurs anglais à s'intéresser à l'entrepreneur est **Alfred MARSHALL**⁴⁶ au début du 20^e siècle. Bien qu'il ne fasse pas de distinction explicite entre les entrepreneurs et les managers, **MARSHALL** considère que le développement d'une entreprise passe par la mise en place de nouvelles méthodes destinées à réduire les coûts et, 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 existants. En ce sens l'entrepreneur marshallien est un innovateur. De surcroît, **MARSHALL** estime que les entreprises dirigées par des entrepreneurs prêts à prendre de tels risques, ont une probabilité de survie au processus de sélection naturelle plus importante qu'une entreprise dont le dirigeant se contente de suivre les sentiers battus. **MARSHALL** s'inscrit donc dans le courant de pensée évolutionniste.

2. Le concept d'entrepreneur et propriétaire dirigeant :

Comme le notent **CHELL et al.** Le problème de l'identification du concept « entrepreneur » provient du fait qu'il n'existe pas de définition standardisée, universellement acceptée de l'entrepreneuriat ni de l'entrepreneur.

Dans son étude de l'évolution du terme « entrepreneur », **H.VERIN** constate que dans la langue française, ce terme acquiert sa signification actuelle à la fin du XVII^e siècle. Il désigne une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise.

Il fut repris par les Anglo saxons au XIX^e siècle. Le concept reçoit, dans le langage courant, un grand nombre d'acceptations. Pour les anglo-saxons, l'entrepreneur est celui qui crée sa petite entreprise. Il est vrai que la mentalité d'entrepreneur trouve ses racines profondes dans le « self made man » de la culture protestante, plus particulièrement américaine. Créer sa propre entreprise fut toujours considéré comme un élément essentiel de « l'American way of life ». Elle permet d'actualiser cette volonté d'indépendance et ce sentiment d'individualisme si chers aux américains.

⁴⁶ Robert Wtterrwlughe, **La PME Une entreprise humaine**, édition: boeck, Paris, 2008, p32.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

2.1. Le propriétaire dirigeant :

Certes, cette définition recouvre une part de la réalité. L'entrepreneur crée souvent sa propre affaire. Mais tout entrepreneur n'est pas nécessairement le créateur de son entreprise. On peut être entrepreneur et avoir racheté ou hérité d'une entreprise créée par quelqu'un d'autre. De même, l'esprit de créativité d'un entrepreneur peut s'exprimer autrement que dans la création de l'entreprise au sens premier du terme. Depuis les années 80, les auteurs anglo-saxons établissent généralement une distinction entre le dirigeant de PME et l'entrepreneur⁴⁷.

Pour les allemands, l'acceptation du terme est encore plus large et englobante. Le « Unternehmer », traduction allemande d'entrepreneur, s'applique à la personne qui possède et dirige une entreprise. En effet, la PME, est généralement dirigée par un homme qui a engagé une partie importante de son patrimoine propre ou familial dans l'entreprise. Cette propriété du capital, très fréquente dans la PME, est à la base de l'autorité et du contrôle du chef d'entreprise.

2.2. L'entrepreneur :

Selon **CARLAND** et al⁴⁸, le « propriétaire de PME » est celui qui crée et gère une entreprise dans le but principal d'accomplir ses objectifs personnels. L'entreprise est sa principale source de revenus. Elle est conçue comme une prolongation de sa personnalité. Elle est liée aux besoins et aux aspirations personnelles et familiales. A l'inverse, « l'entrepreneur » est celui qui crée et dirige une entreprise avec, comme objectifs principaux, le profit et la croissance. « L'entrepreneur » est caractérisé par un comportement novateur. Il formalise ses objectifs par le biais du management stratégique.

Cette définition a le mérite de distinguer deux concepts, objets de confusions fréquentes. Elle pêche néanmoins par un simplisme excessif, source de nouvelles erreurs. **CHELL** et al. Emettent à juste titre quatre critiques à l'encontre de cette définition. Premièrement elle postule que les dirigeants de PME et les entrepreneurs soient tous deux créateurs de leur entreprise. Deuxièmement, les auteurs s'interrogent sur les raisons pour lesquelles la fonction d'utilité des entrepreneurs ne serait pas également caractérisée par la poursuite d'objectifs personnels, à l'instar des dirigeants de PME. Troisièmement, ils

⁴⁷ R. WITTERWULGHE et al, op-cite. P 33.

⁴⁸ R. CANTILLON, Essai sur la nature de commerce en général, Londres, Fetcher Gyler, 1755.P 39.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

reprochent à **CARLAND** et **al**, de ne pas évoquer l'attitude du dirigeant de PME, face au profit et à la croissance. Enfin, ils estiment probable que nombre d'entrepreneurs perçoivent également leur entreprise comme étant une prolongation de leur personnalité. Ces arguments paraissent suffisants pour considérer que cette formalisation de **CARLAND** et **al**, n'est pas satisfaisante.

L'optique adoptée par **CASSON** permet de mieux cerner cette ambiguïté entre dirigeant de PME et entrepreneur. **M. CASSON**, dans sa théorie de l'entrepreneur, distingue deux approches possibles pour cerner le concept : l'approche fonctionnelle et l'approche indicative. La première cherche à spécifier la fonction de l'entrepreneur. Celle-ci se définit alors comme la personne qui remplit cette fonction. La seconde donne une description détaillée de l'entrepreneur, par l'inventaire de ses caractéristiques propres.

Selon **M. CASSON**⁴⁹, ces deux approches doivent être intégrées. L'approche fonctionnelle permet de déterminer les caractéristiques spécifiques nécessaires à l'entrepreneur pour remplir efficacement sa fonction. Ces mêmes critères constituent le fondement d'une définition indicative de l'entrepreneur. Chacune des deux approches se rattache en fait à une discipline scientifique particulière. Ainsi, l'approche fonctionnelle a été privilégiée par les économistes, pionniers dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'école « behavioriste » est à la source de l'approche indicative. Bien que complémentaires, les deux types d'approches sont chacune tributaires des prémisses propres à la science qui les génère.

Le dirigeant de PME, occupe les fonctions de l'entrepreneur au sens structurel. Pour remplir efficacement sa fonction, il devrait avoir les caractéristiques de l'entrepreneur au sens indicatif de **CASSON**. Il n'y a dès lors pas d'opposition entre le dirigeant-propriétaire, qui est en fait le statut juridique et fonctionnel, et les qualités d'entrepreneur nécessaires au bon exercice de la fonction. Elles déterminent la vie et le fonctionnement de la PME. Le dirigeant occupe donc la fonction mais peut fort bien ne pas avoir les qualités d'entrepreneur. Nous retrouvons ici un élément complémentaire explicatif de la diversité des PME. Il n'y a bien évidemment pas un moule type qui fait de tout dirigeant un entrepreneur PME.

⁴⁹ M. CASSON, *The Entrepreneur, an economic Theory*, Oxford, Martin Robertson, 1982.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

3. Les approches 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 jugement sur la coordination de ressources rares⁵⁰».

Comme le souligne l'auteur, dans cette définition fonctionnelle, tous les mots sont importants, et méritent d'être analysés terme par terme :

- Un entrepreneur est quelqu'un. En d'autres mots, l'entrepreneur est une personne, et non une équipe, un comité ou une organisation ;
- C'est 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 décision 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. La différence existe parce que ces individus ont des perceptions 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 dynamique, au contraire de l'allocation qui est 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 économique⁵¹.

La description de la fonction d'entrepreneur donnée par **GASSE** nous semble encore plus complète. Pour cet auteur, cette fonction consiste en « l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles dans le but de créer, de développer et d'implanter des

⁵⁰ Casson M, **The entrepreneur, an economic Theory**, Oxford, Martin Robertson, 1982.

⁵¹ ROBERT WTTEWULGHE, **La PME Une entreprise humaine**, édition : boeck, Paris, 2008, P 45.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

solutions permettant de répondre aux besoins des individus (...) Mais l'entrepreneur ne se contente pas de prendre des initiatives lorsque l'occasion se présente et que toutes les conditions favorables sont réunies : il est constamment à la recherche des possibilités et prend tous les moyens de les exploiter avec profit. (...) Le caractère unique de l'esprit d'entrepreneurship est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace ».

Bien que les théories économiques soient fréquemment handicapées par l'aspect non quantifiable du phénomène d'entrepreneuriat, il n'y a pas de fossé infranchissable entre les théories de l'entrepreneuriat développées par les économistes et celles qui seront développées par les psychosociologues. Pour Fillion, les limites des premières ont amené le monde de l'entrepreneuriat à se tourner vers les secondes. Ce jugement quelque peu tranché masque la complémentarité de ces approches. En effet, si la fonction d'entrepreneur consiste à rechercher les imperfections, à percevoir les changements et à exploiter les opportunités du marché avec profit, en réunissant et coordonnant les ressources rares pour concrétiser une idée nouvelle, ce rôle suppose chez lui l'existence de certaines qualités et compétences, nécessaires à l'exercice de cette fonction. Les spécialistes du comportement humain se sont principalement attachés à décrire les caractéristiques entrepreneuriales. Cette double approche est aussi celle qui convient le mieux pour comprendre la réalité des PME, et de leurs dirigeants

4. Les rôles du dirigeant PME :

Le dirigeant de la PME, demeure la clef de voûte de tout système organisationnel dans le fonctionnement et l'organisation de la PME. Il est avant tout celui qui imagine, planifie, développe et réalise sa vision (Fillion, 1991). Ainsi, de part son importance et son poids, la PME est présentée souvent comme un centre de décision autonome dont le dirigeant joue un rôle crucial dans le processus de décision stratégique (M.Bayad et D. Nebeuhaus, 1988).

Selon G.R.Merz et M.H.Sauber (1995) quatre raisons expliquent la nécessité d'explorer le contenu du travail des dirigeants de PME :

- Les chercheurs en théorie d'organisation mettent en avant les caractéristiques de cet acteur et celle du « groupe dirigeant » comme élément explicatif des choix stratégiques et du niveau de la performance d'une PME ;

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

- Les chercheurs sur l' « entrepreneurship » mettent l'accent sur le comportement et les activités du dirigeant plutôt que sur les caractéristiques personnelles et individuelles ;
- Le choix des activités managériales par le dirigeant dépend fortement de sa personnalité et de sa vision ;
- L'analyse et l'étude des activités du dirigeant facilitent le repérage des compétences requises pour assurer la croissance d'une PME.

Par ailleurs, à travers les travaux de **Mintzberg** (1984), le dirigeant a trois rôles qu'il est censé assurer, des rôles interpersonnelles, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnelles.

De façon plus globale, le travail du dirigeant de PME est surtout axé sur des activités de planification, d'organisation et de contrôle qui sont fortement influencés par des facteurs de contingences. **H. Mintzberg** (1986) a remarqué que les dirigeants de PME sont plus préoccupés par le suivi des opérations et par une absence de formalisme. Ainsi, « Le rôle de leader et les rôles de traitements d'informations sont les plus importants pour eux ».

5. 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 organisationnelles et managériales. Les comportements organisationnels 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 va 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.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

6. Les analyses du comportement :

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

6.1. L'analyse des caractéristiques :

De nombreux chercheurs ont tenté d'identifier les caractéristiques distinguant les entrepreneurs des autres agents économiques. David **McCLELLAND** est un pionnier du domaine. Ses travaux tendent à démontrer que la caractéristique principale du comportement entrepreneurial réside dans le besoin de réalisation, c'est-à-dire un besoin d'exceller et de réaliser un certain but. Une personne dotée d'un important besoin de réalisation est sensée rechercher des situations de défi dans lesquelles elle peut prendre des responsabilités en vue de trouver une solution à 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 réalisation⁵².

A la suite de ces travaux, **HULL et al**, ont toutefois estimé que ce besoin de réalisation n'explique pas la création d'entreprise. Comme le font remarquer **CHELL et al**, 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 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 peut être considérée comme l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur. Selon **TIMMONS et al**, les entrepreneurs ne prennent que des risques calculés. De même, **MEREDITH et al**, 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

⁵² Robert Wtterwulghe, La PME une entreprise humaine, édition : boeck, Paris, 2008, P 46.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

l'historique de la discipline de l'entrepreneuriat, **FILION** a synthétisé les caractéristiques le plus souvent attribuées par les spécialistes du comportement aux entrepreneurs⁵³.

Tableau n°01 : Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement⁵⁴.

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

Source : FILION, op. cit.

FILION estime qu' « à ce jour, on n'a pas encore établi 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'autre, à l'innovateur et pour d'autres encore, au créateur d'entreprise. Dans sa théorie de l'entrepreneur, **CASSON** dresse un inventaire des qualités personnelles cruciales, selon lui, pour le succès d'un entrepreneur, à savoir :

- la connaissance de soi ;
- l'imagination ;

⁵³ ROBERT Witterwulghe, op-cite, P46.

⁵⁴ Louis jack Filion, Entrepreneurs et propriétaire dirigeants de PME, Cahier de recherche n°2001-03, Mars, 2001.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

- le réalisme et le sens pratique ;
- la capacité de recherche ;
- la capacité d'analyse ;
- l'aptitude à prévoir ;
- l'aptitude à estimer ;
- l'aptitude à communiquer⁵⁵.

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

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

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

⁵⁵Louis jack Filion. P48.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

- 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 rechercher activement toutes les opportunités possibles ;
- d'une capacité à accepter l'inhabituel : entrepreneur, continuellement confronté avec des problèmes nouveaux et inhabituels, doit être capable de 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 de responsabilités : l'entrepreneur a le sens de son devoir envers la communauté, qu'il perçoit moins comme un fardeau que comme une participation volontaire à la construction d'un mieux d'être général⁵⁶.

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 le 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, **FILION** estime pouvoir définir l'entrepreneur de manière suivante : « Un entrepreneur est une personne caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Ainsi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial ». Pour cet auteur, cette définition peut se

⁵⁶ http://www.caien.info/resultats_recherche.php?searchTerm=aspiration+entrepneuriale, 20/05/2019,12h.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

résumer ainsi : « Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions ⁵⁷».

6.2. L'entrepreneur vu par lui-même :

Une étude réalisée en Belgique auprès de dirigeants d'entreprises moyennes montre que parmi les qualités et les traits de caractère qu'ils jugent importants pour réussir dans leur fonction, la quasi-totalité de l'échantillon analysé classe en premier lieu l'esprit d'entreprise. Comme le tableau 2 l'indique, 99,10% des entrepreneurs placent cette qualité en premier rang. Interviennent ensuite dans l'ordre décroissant le leadership et la capacité de visualisation. Après celles-ci, l'esprit de décision et la résistance au stress apparaissent quasi à la même position. L'esprit de l'équipe n'intervient par contre qu'en septième position et le goût du risque et paradoxalement placé en dernier lieu.

Tableau 2.3 : Importance des qualités nécessaires pour réussir dans leur fonction selon les chefs d'entreprises belges

Qualités	classement	%
Esprit d'entreprise	1	99,10
Leadership	2	95,50
Capacité de visualisation	3	94,55
Esprit de décision	4	85,59
Résistance au stress	5	85,45
Confiance en soit	6	79,81
Esprit d'équipe	7	78,71
Autonomie	8	72,22
Intuition	9	60,00
Goût du risque	10	48,63

Source : R. WTTTERWULGHE et al. op. cite.

⁵⁷ ISKANDER Zouaghi, **Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre**, Université de Grenoble, French, 2013.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

6.3. L'analyse des motivations de l'entrepreneur :

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

Devenir le chef d'une entreprise rentable est certes la garantie d'un revenu intéressant, d'un statut social enviable et de l'estime des autres, mais pour plusieurs auteurs, ce n'est pas la motivation première de l'entrepreneur. La réalisation personnelle leur paraît plus déterminante.

McCLELLAND, nous l'avons vu, est le premier à mettre en évidence l'importance du besoin de réalisation personnelle de l'entrepreneur.

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

Nous avons déjà vu combien le désir d'autonomie ou d'indépendance était important chez l'entrepreneur propriétaire-dirigeant. Parce qu'il a généralement des difficultés à se soumettre à une autorité, parce qu'il ne veut pas se laisser dominer par les autres et refuse de subir les événements, il entend rester seul maître à bord. Le désir de statut et de pouvoir est un aspect important de la motivation de l'entrepreneur. Il répond à un double besoin : le besoin de dominer, pour ne pas se laisser dominer, et le besoin de prestige, de considération personnelle et de reconnaissance d'autrui. Le désir de réalisation individuelle ou d'accomplissement est l'élément le plus motivant de la démarche entrepreneuriale. Il se traduit par l'envie d'agir sur les choses, le besoin de recherche de défis, la volonté de vaincre des obstacles, le désir de résoudre les problèmes complexes, l'envie de ne pas ménager ses efforts⁵⁸.

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 des préoccupations fondamentales de l'entrepreneur PME. Comme le souligne déjà le rapport **BOLTON**, les satisfactions psychologiques à être son propre patron semblent plus motivantes

⁵⁸ J.C.LAUFER, Comment on devient entrepreneur, revue française de gestion, Paris, 1975.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

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 profit peut toutefois être considéré comme une contrainte. En effet, l'entrepreneur 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 **MARCHESNAY**, les motifs « sont souvent implicites, complexes et complémentaires ». Chaque entrepreneur obéit à des motivations diverses et conduit son entreprise en fonction de celles-ci. Du point de vue micro-économique, la performance ne peut s'apprécier qu'en fonction de ces objectifs. Si l'entrepreneur 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 difficile⁵⁹.

6.4 L'influence de l'environnement :

Certains facteurs extérieurs peuvent favoriser l'apparition et le développement des qualités et des motivations de l'entrepreneur. **Max WEBER** considère que le système de valeur est fondamental pour expliquer le comportement des entrepreneurs.

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

L'environnement socioculturel semble jouer un rôle important dans la motivation à devenir entrepreneur. Le système de valeurs véhiculées par la société, les relations sociales, les croyances religieuses, l'évolution politique, la législation en valeurs....sont autant de facteurs qui conditionnent la démarche entrepreneuriale. C'est d'ailleurs cette influence du milieu socioculturel qui fournit une explication au fait que certains groupes ethniques se révèlent plus entrepreneurs que d'autres, ainsi qu'au fait que l'entrepreneuriat apparaisse souvent comme un phénomène régional.⁶⁰

L'influence de la religion, par exemple, permet d'expliquer le comportement plus ou moins entrepreneurial de la population de certains pays. Le catholicisme tend à prôner

⁵⁹ P.A, Julien et M. MARCHESNAY, **L'entrepreneuriat**, édition Economica, Paris, 1996.

⁶⁰ L.J. FILION, Op.cit.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

l'appartenance à une institution, soit un certain conformisme, tandis que le protestantisme se concentre davantage sur l'individu qui, dans sa pratique de sa religion, ne recourt pas à une intermédiation institutionnelle⁶¹.

De même, certaines contraintes religieuses, telles que l'interdit du prêt à intérêt dans certains milieux islamiques, limitent également l'entrepreneuriat.

SHAPERO a également montré que l'entrepreneur peut être une personne déplacée, telle qu'un immigré. Le marché, au sens large du terme, leur permet en effet fréquemment de s'intégrer au sein du pays d'accueil.

Le contexte familial peut aussi se révéler un élément motivant. Beaucoup d'entrepreneurs ont un membre de leur famille, souvent le père, qui exerce ou a exercé une profession indépendante. Ils ont grandi dans un milieu familial où il est souvent question d'entreprises et d'entrepreneurs. Il peut également s'agir d'amis. On peut affirmer que la valeur d'exemple a une influence favorable sur le développement de l'entrepreneuriat.

Toutefois, la famille et l'entourage ne semble pas seulement intervenir à titre d'exemple dans le développement du caractère entrepreneurial. En s'inspirant des notions freudiennes de développement de la personnalité, **KETS DE VRIES** a voulu montrer que les entrepreneurs sont des personnes déviantes ou marginales incapables d'accepter l'autorité d'autrui ou de s'adapter à une organisation. Suite à un processus de socialisation peu réussi dans leur petite enfance, ceux-ci auraient tendance à créer leur propre environnement. Cette théorie a toutefois fait l'objet de multiples critiques. « Après avoir connu des heures de gloire, l'école de pensée des traits de personnalité tend maintenant à disparaître » constate **L.FILION**.

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 semble être des raisons amenant l'individu à envisager la carrière d'entrepreneur.

⁶¹ M. CASSON, Op.cit.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

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

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

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

AXE N°2 : Le profil managériale des dirigeants PME

Préambule

Les managers sont des personnes dotées d'une personnalité managériale propre à chacun et détiennent les compétences spécifiques liées à leur formation ou à leur expérience, ils adoptent chacun des style managériaux distincts selon leur personnalité, la structure organisationnelle de leur entreprise ou le contexte socioculturel dans lequel ils évoluent.

Dans ce deuxième axe nous essayerons de définir les profils des dirigeants choisis qui sont : la communication, la prise de décision et la prise du risque.

I. Généralités sur la communication :

1. Définition de la communication interne :

La communication interne est l'ensemble des actions de communication interne destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.

Plusieurs auteurs ont défini la notion de la communication interne nous avons choisi les deux suivantes :

« Elle recouvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusion et l'échange de l'information au sein de l'entreprise, information audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne »⁶²

« La communication interne est une action de communication menée en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise, ces actions ont pour but d'informer, de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel »⁶³

Autrement dit, la communication interne est un ensemble des principes, d'action et des pratiques visant à donner et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

⁶² NGAHANE PIERRE, DERNGJUES et les autres, **dictionnaire de gestion**, Edition, Armand Colin, Paris, 1996, p45.

⁶³ LILIANE DEMONT-LUGOL et autres, **communication des entreprises (stratégies et pratiques)** éd de Colin, Paris, 2006, p83.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

2. Développement personnel du manager à la communication :

La valeur ajoutée que peut apporter la communication interne dans une organisation est donc étroitement liée au type de management qui se pratique au quotidien, mais il est difficile d'en mesurer directement la valeur ajoutée et d'évaluer ses effets sur les résultats de l'entreprise. On sait bien que d'autres facteurs internes ou externes se conjuguent et agissent sur le résultat. On s'attachera donc à décrire quelques indicateurs que le manager devrait connaître pour rendre la communication interne performante.

2.1 La prise de décision :

La communication au sein des organisations est un processus à double sens, il englobe à la fois la transmissions d'ordres, d'informations et de conseil à un individu investi de responsabilités particulières, et de la transmission des décisions prises par ce même individu aux autres parties de l'organisation. Les prises de décision mobilisent de plus en plus, compte tenu des enjeux, des mouvements internes pouvant inhiber les capacités du manager à se décider. Dans ces cas où le manager ressent des tiraillements internes, l'exercice du « tour du propriétaire » peut lui apporter une aide précieuse⁶⁴.

Vroom et **Yetton** (1973), proposent un modèle de prise de décision dans lequel la communication peut être un moyen de cueillette d'informations :

Style I : le manager prend seul la décision. Il est supposé avoir toutes les informations relatives aux alternatives.

Style II : le manager informe ses subordonnés du problème entre en communication avec eux afin de recueillir des informations puis prend seul la décision. Dans ce style de prise de décision on ne peut pas parler de communication car il n'a pas rétroaction.

Style III : le manager informe ses collaborateurs, recueille les informations, entre en communication avec les collaborateurs, ils élaborent ensemble une solution puis prend la décision.

Style IV : le manager et ses collaborateurs discutent du problème, entrent en communication à travers une rétroaction, puis adoptent une solution qu'adaptera le manager.

⁶⁴ Abdelkrim BOUHAFS, La COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE, Edition : 5482, p199.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

Style V : le manager et ses collaborateurs forment une cellule de crise, le manager se considère dans ce style comme un membre du groupe qui à travers une communication entre tous les membres prend une décision : c'est la décision du groupe.

Le choix d'un style de décision plutôt qu'un autre dépend de plusieurs facteurs, nous citons entre autres :

- Le style de gestion propre au manager lui-même ;
- Pression des normes extérieures (autorité, institution) ;
- L'importance du problème ;
- Structure socio affective du groupe ;
- Le degré de maturité des collaborateurs, leurs connaissances et leurs motivations ;
- Pression des normes du groupe ;
- Le temps alloué au manager pour la prise de la décision.

2.2 La gestion des équipes :

Un bon manager est tenu de s'assurer que le subalterne comprend bien ce qui attendu de lui, de comprendre son rôle dans l'organisation. Il doit aussi savoir que chaque individu dans l'organisation a une personnalité, des besoins et un système perceptif distinct. Par conséquent, il doit ajuster sa communication en fonction de ces aspects. Il doit également garder à l'esprit que l'individu fait partie d'un groupe de travail, ce qui implique qu'il doit connaître les processus qui régissent ce dernier, tel que les normes, les rôles, la participation et la gestion des conflits. L'utilisation du processus de communication pour la gestion d'une équipe comporte une démarche de fond qui conduit le responsable à identifier le type de personnalité de chaque collaborateur, la fonction et l'environnement qui lui conviennent le mieux. L'information partagée facilite graduellement la tâche du responsable, qui pourra moduler son écoute en fonction des paramètres cités⁶⁵.

En effet, les managers sont sensés savoir exploiter et développer les nombreuses richesses dont disposent leurs collaborateurs et subalternes, mais pour ce faire, il faut qu'ils sachent faire et faire faire aux autres les tâches requises pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce savoir-faire est fonction du savoir être, qui lui-même repose essentiellement sur la communication. Il s'agit en fait, d'une communication performante favorisant la bonne

⁶⁵ Abdelkrim BOUHAFS, la COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE, Edition : 5482, P200.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

gestion de relations humaines pour une meilleure utilisation et un développement des ressources humaines.

Cette approche managériale par la communication peut être mal interprétée, parce qu'on est conduit de manière systématique à croire que favoriser les bonnes relations ou être communicatif, engendre une mauvaise appréciation de l'approche, souvent perçue par autrui comme une faiblesse ou une incompétence. Très souvent, le manager lui-même ne sait pas comment se situer par rapport à ses collaborateurs et subalternes ; se rapprocher, ou au contraire, se faire distant ? Comme toujours, la vérité est entre les deux, et parfois, plutôt l'une que l'autre, mettant en application une approche de contingence : « Si ...alors », en se disant « the is no one best way ».

2.3 La relation distante :

Il ne s'agit pas de prendre ses distances, en fait, c'est trouver la bonne relation qui permet au manager de bien se situer par rapport à ses collaborateurs et subalternes sans perte de contrôle, et sans aller à créer chez eux une crainte révérencielle qui risque d'inhiber l'initiative, la créativité et le sens de la responsabilité. La bonne distance serait donc entre une relation responsabilisant sur un fond d'empathie, et recouvrant la gestion de l'équipe en tant que groupe, l'entretien d'appréciation et le coaching. Cette relation distante permet de prévenir quelques sources de conflit, nous en citerons deux :

- **L'effet du transfert :**

Le manager peut être un support de transfert, c'est-à-dire que pour certains de ces collaborateurs, beaucoup de choses vont se rejouer entre collaborateur et manager en fonction du passé **L'autre n'est plus l'autre, mais ce qu'il représente**⁶⁶ : c'est ce qu'on appelle l'effet du transfert. Il arrive qu'on éprouve des sentiments positifs ou négatifs vis-à-vis d'individus qu'on ne connaît pas. Il est fort probable que quelque chose se joue hors du champ de notre conscience et que ces personnes nous renvoient à d'autres connues dans le passé et pour lesquelles nous ressentons ces sentiments-là. Le transfert constitue un des aspects de la relation dont tout responsable a intérêt à connaître l'existence et l'importance. L'utilisation d'un canal inapproprié peut déclencher ce mécanisme de transfert. Il ne s'agira

⁶⁶ Abdelkrim BOUHAFS, La COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE, Edition : 5482, P202.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

pas pour le manager de traiter ce phénomène, mais de veiller à la qualité de la relation et de la communication, afin d'éviter son émergence.

Plus le manager dispose d'informations pour comprendre les comportements, plus il est facile pour lui de s'adapter au lieu de penser, « qu'est ce qu'il a encore celui-là ? ». Le manager doit gérer le processus de communication pour éviter ce phénomène de transfert. Si deux personnes communiquent en pensée claire, il ne peut pas y avoir de transfert puisqu'elles se trouvent dans « d'ici et maintenant » et non dans « l'autrefois et ailleurs ».

2.4 La cohésion de l'équipe de travail :

Une autre utilisation du processus de communication en entreprise pour la gestion, serait de réaliser la cohésion d'équipe. La communication est le moyen la plus efficace pour partager l'information, elle fournit également des données intéressantes sur la structure de l'équipe et sur ses opportunités de performance. Vue sous cet angle, elle permet d'intervenir à plusieurs niveaux⁶⁷ :

- Meilleure connaissance de soi, des besoins psychologiques et des techniques de gestion du stress,
- Meilleure connaissance des autres membres de l'équipe,
- Apprentissage d'un langage commun pour la communication au quotidien et la gestion de conflits,
- Définition du profil de l'équipe et d'un plan d'actions de développement prenant en compte ses points forts et ses points faibles,
- Eviter les timbres psychologiques.

L'analogie avec la collection des timbres est facile à faire, lorsque des individus « encaissent » sans rien dire ils « collent des timbres » à ceux qui les ont martelés. « Ah bon, tu m'as fait cela. Cela ne fait rien, je m'en souviendrai... », ou encore, « C'est moi le spécialiste et je ne suis pas consulté, c'est clair je vois ce que ça signifie, je vous aurai au tournant ».

⁶⁷ Abdelkrim BOUHAFS, La COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE, Edition :5482. P 203.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

Ces réactions correspondent à l'alimentation de la collection de timbres. Quand la personne estime que sa collection est complète, celle-ci lui donne droit à un « cadeau psychologique » comme par exemple :

« J'ai bien eu raison de le licencier après tout ce qu'il a fait ! », ou bien, « Puisque c'est comme ça, je prends huit jours en arrêt maladie ».

Dans de telles relations attributionnelles, plus la collection de timbre est importante plus le cadeau l'est également. Les timbres psychologiques figurent parmi les grands pollueurs de la relation. Plus la collection est importante en les deux individus, plus la relation est polluée, plus ils se retrouvent en situation de « mécommunication ». La stratégie du manager consiste à encourager les membres de son équipe à procéder à des échanges de timbres. Il ne s'agit pas de régler des comptes mais plutôt d'établir une communication positive : être écouté et entendu dans ses besoins.

2.5 L'écoute des besoins et développement des compétences :

L'écoute, est sans doute, la principale caractéristique d'un manager communicatif, distant et efficace. L'écoute active comme on l'a vu dans le premier chapitre, et synonyme de compréhension. En effet, pour mener des hommes il faut les connaître, pour les connaître, il faut les comprendre, et pour les comprendre il faut les écouter. Ecouter c'est aussi connaître les besoins des uns et des autres, tout en sachant que les besoins ne se limitent pas aux besoins existentiels, tel que le salaire, la sécurité. L'écoute doit s'étendre aux besoins relationnels, et aux besoins de développement de soi. Dans ce contexte, la théorie des besoins proposée par Abraham Maslow est très indicative. Un petit rappel de cette théorie nous semble intéressant⁶⁸.

⁶⁸ Abdelkrim BOUHAFIS, La COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE, Edition : 5482. P 204.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

II Généralités sur la prise de la décision :

1. Définition de la prise de décision :

La prise de décision en entreprise n'est pas un exercice des plus simples. En temps d'incertitude, le meilleur choix n'est pas toujours clairement perceptible, loin s'en faut. Les méthodes et outils, dont le tableau de bord n'est pas le moindre, sont incontournables pour apporter un éclairage plus précis et limiter un tant soit peu la prise de risques. D'autre part, la prise de décision en équipe pleinement assumée par chacun des membres est la clé de l'innovation managériale⁶⁹.

2. Les styles de décision chez les dirigeants PME :

Parmi de nombreuses fonctions du processus de management des entreprises, le style adopté par le manager dans sa prise de décisions managériale est souvent considéré comme l'élément le plus important.

Dans le contexte actuel, où la mondialisation et les échanges économiques entre les pays dans le monde entier sont de plus en plus fréquentes, les dirigeants sont parfois obligés de gérer leurs entreprises dans un nouveau contexte socioculturel. La question portant sur le choix du style de décision est, dans ce cas, sans doute primordiale et difficile.

Le style de management est considéré comme le mode d'action, caractérisé par la fréquence ou l'intensité des comportements ou des attitudes que le dirigeant applique pour accomplir les fonctions de management (motiver et coordonner des subordonnés ou employés, établir et atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation, préserver la cohésion du groupe...etc.). La prise de décision est la fonction la plus importante du processus de management. Le style de décision des dirigeants est crucial pour la réussite de toute organisation. La performance d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'efficacité de la technologie utilisée, mais en grande partie du style de décision.

Dans la littérature traitant le management, ce concept du style de décision est devenu un sujet important. Les études passées ont permis d'identifier sous plusieurs angles du

⁶⁹ « La prise de décision en entreprise » sur le site <https://www.piloter.org/decision/index.htm>. Consulter le 10/05/2019.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

processus de décision, de nombreux styles de décision. Par exemple, on distingue cinq styles de décision, basés sur la participation des subordonnées à la décision, allant du style autocratique (l'absence de la participation) au style dit « par délégation » autrement dit les subordonnés prennent aussi des décisions.

Scott et **Bruce** (1995) définissent le style de décision comme « l'habitude conditionnée, le mode habituel de réponse exprimé par l'individu lorsque ce dernier est confronté à une situation de décision spécifique. Ce n'est pas un trait personnel, mais une habitude ou une propension à réagir d'une certaine manière dans un contexte spécifique de décision (...). La situation peut influencer le choix du style de décision de l'individu »⁷⁰.

Certaines études ont montré que les styles de management et les styles de décision sont fortement corrélés. Ainsi, la prise de décision managériale est la fonction la plus importante fortement corrélés. Ainsi, la prise de décision managériale est la fonction la plus importante du processus du management, et ces deux styles (style de décision et style de leadership) sont, en grande partis, déterminés par de nombreux facteurs communs.

Dans la littérature consacrée au management des organisations, de nombreux styles de décision ont été identifiés en fonction de différents aspects des décisions managériales (la participation des subordonnés à la décision, la manière de procéder à la décision (formelle versus informelle), la capacité d'adaptation à l'environnement, l'utilisation des données (qualitatives versus quantitatives), le transfert d'expériences, ...etc.).

Du fait de l'hétérogénéité du monde des PME, il est difficile de caractériser les dirigeants de cette entité. Une multitude de typologies de dirigeants ont été proposées afin de mettre en évidence les caractéristiques de cet acteur considéré comme « la plaque tournante du système d'information et de décision » (**M. Bayad** et **M. Boislandelle**, 1995)⁷¹.

Pour mettre en évidence les caractéristiques et les typologies des dirigeants de PME ainsi que les aspects auxquels le dirigeant accorde le plus d'importance, **G.R. Merz** et **M.H.**

⁷⁰ Mohamed BINKKOUR : « Le dirigeant de la PME et la prise de décision, cas des PME Marocaines » sur le site, [file:///C:/Users/travail/Downloads/LedirigeantdelapMEetlaprisededcision-BINKKOUR%20\(1\).docx](file:///C:/Users/travail/Downloads/LedirigeantdelapMEetlaprisededcision-BINKKOUR%20(1).docx) consulté le 18/04/2019.

⁷¹ Mohamed BINKKOUR, op.cit. p 8.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

Sauber ont réalisé une étude empirique auprès de petites et moyennes entreprises permettant de distinguer quatre profils ou groupes dirigeants⁷².

- **Profil 1** : Le dirigeant centralisateur, c'est un acteur qui cherche à centraliser fortement la prise de décision. Il se soucie peu de la recherche de l'information tant interne qu'externe, il ne cherche pas à mettre en place des procédures opérationnelles formelles, par conséquent beaucoup d'aspects internes sont informels « pas de règle de procédures, pas de description de tâches, la coordination est via la communication informelle ». Cette culture de fonctionnement est expliquée par la perception qu'il a le dirigeant de son environnement, ce dernier est souvent perçu comme peu dynamique et peu hostile.
- **Profil 2** : Ce type de dirigeant affiche une importance plus particulière sur la collecte de l'information interne plutôt qu'externe. Les opérations de gestion sont généralement concentrées au niveau de la direction de l'entreprise. Un grand effort est déployé pour formaliser les règles de procédures et des dispositifs de contrôle.
- **Profil 3** : Ce type de dirigeant est souvent plus ouvert à la délégation, il responsabilise davantage ses collaborateurs, son souci c'est la recherche de consensus et de la rationalité des décisions précises. Les entreprises dirigées par les dirigeants ayant ce profil sont marquées par un niveau élevé de spécialisation et de décentralisation.
- **Profil 4** : il s'agit d'un dirigeant qui affiche une volonté délibérée de planification à long terme. Il met un accent particulier sur la nécessité des procédures opérationnelles formalisées. Ainsi, en plus de la recherche active de l'information, il accorde une grande importance à l'analyse profonde de ces informations.

C'est un dirigeant qui essaye de mettre en place un système de contrôle des coûts très élaboré afin de maîtriser la gestion de son entreprise.

A partir des caractéristiques non exhaustives et contingentes, Mintzberg (1982) établit deux profils types de dirigeants de PME.

Certains dirigeants de PME sont centralisateurs : « Certains patrons de PME, selon **Mintzberg**, interviennent sur tout, ne hiérarchisent pas leurs priorités et décident en

⁷² IBID, p 8.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

permanence sur tous les événements majeurs ou mineurs que l'entreprise vit quotidiennement »⁷³.

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

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

D'autres dirigeants de PME délèguent largement les décisions : **Mintzberg** souligne aussi qu'à l'opposé des dirigeants centralisateurs et autoritaires, il existe « d'autres, à l'extrême qui réservent les seules décisions stratégiques déléguant largement les décisions courantes à leurs collaborateurs »⁷⁴.

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

2.1. La perception de la prise de décision par le dirigeant de la PME

Le dirigeant joue un rôle prédominant dans la PME et l'emprise de sa personnalité sur la configuration de l'entreprise y est plus importante qu'ailleurs. Cet acteur exerce souvent son pouvoir de décision de manière autonome en mettant au premier plan son profil et ses valeurs.

Ainsi, la place centrale qu'occupe le dirigeant dans la PME implique que le fonctionnement interne et ses différentes actions mises en œuvre correspondent à la manière dont il conçoit la gestion de son entreprise. Et dans ce sens le processus décisionnel n'échappe pas à cette situation.

Ainsi, l'esprit humain appréhende son entourage en construisant une image qui lui permet de comprendre le monde qui l'entoure. Cette représentation n'existe pas en dehors des

⁷³ Mohamed BINKKOUR, op.cit. p 8.

⁷⁴ Mohamed BINKKOUR, op.cit. p 8.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

systèmes cognitifs qui la porte, et elle comporte une spécificité individuelle et elle est naît de l'interaction de la personne, et donc de sa personnalité, avec l'environnement qu'elle observe. Généralement cette représentation s'inscrit dans un contexte interactif.

Cela signifie que les décisionnels du dirigeant vont induire chez les acteurs concernés d'autres comportements, en réponse à ce qu'ils perçoivent eux même de la situation.

2.2. La complexité de la décision dans l'entreprise :

2.2.1 La typologie des décisions :

- Selon **Igor Ansoff**, on peut distinguer les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles.⁷⁵
- **La décision stratégique** concerne les relations de l'entreprise avec le milieu. Cette décision porte essentiellement sur les choix de marché de produits afin d'obtenir une « adaptation de la firme au milieu ».
- **La décision tactique** est relative à la gestion des ressources, à savoir : acquisition, organisation et développement des ressources.
- **La décision opérationnelle** porte sur l'exploitation courante. Elle a pour objet de « rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible ».
- **Ces trois catégories de décisions sont hiérarchisées.** Les décisions opérationnelles, les plus nombreuses concrétisent les choix tactiques, issus eux-mêmes des décisions stratégiques.
- Nous pouvons dire que, cette première classification recoupe pratiquement une typologie en décisions à long terme, à moyen terme et à court terme.
- Une autre classification issue des principes de la théorie générale des systèmes prend en compte le champ couvert par la décision (quelques personnes ou totalité de l'organisation) et l'échéance envisagée. Ce double critère permet de distinguer :
 - Les décisions de planification : il s'agit de décisions de nature générale concernant l'intégralité du système entreprise et engageant celui-ci sur une longue période ;

⁷⁵ Albéric HOUNOUNOU, **100 FICHES POUR COMPRENDRE LE MANAGEMENT**, édition Bréal, Paris, 2011, P 252.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

- Les décisions de pilotage : ces décisions ont une portée plus limitée (généralement inférieure à un an). Elles s'inscrivent dans le champ d'action d'une fonction ou d'un sous-système de l'entreprise ;
 - Les décisions de régulation : il s'agit de décisions simples, souvent répétitives et de court terme qui assurent le bon fonctionnement au jour le jour du système d'entreprise.
- Par ailleurs, le nombre et la complexité des paramètres intervenant dans un processus de décision peuvent être très variés.
 - On peut distinguer alors des décisions programmables. Dans ce cas les paramètres sont peu nombreux, aisément identifiables et quantifiables. Il est possible d'élaborer un modèle de prise de décision⁷⁶.
 - Au contraire, lorsque les paramètres sont nombreux et/ ou qualitatifs, il est impossible de les soumettre à un algorithme de traitement modélisé. Ces décisions sont dites non programmables.
 - Parmi les décisions non programmables, deux cas de figure peuvent être distingués. Les décisions structurées : les principaux paramètres sont à peu près identifiables. Le décideur peut alors faire appel à des techniques d'aide à la décision (exemple : organisation des tournées des VRP). Les décisions non structurées : aucun processus de résolution préétabli ne peut être mis en œuvre. On parle alors de démarche heuristique fondée sur la capacité de jugement du décideur, son expérience et parfois son intuition.
 - Finalement, en combinant le critère de l'incidence de la décision et celui de la méthode de résolution utilisée, **J. L. Lemoigne** dans les systèmes de décision dans l'organisation montre que les décisions les plus importantes sont le plus souvent les moins structurées.
 - Cependant une typologie des décisions est à elle seule insuffisante pour monter la complexité et l'aspect multiforme de la décision dans l'entreprise.

2.3. Les modèles de comportement du décideur :

- De l'ensemble des modèles, on peut retenir le modèle classique, la rationalité limitée, la modèle du décideur émotif (**Janis**)⁷⁷.

⁷⁶ Albéric HOUNOUNOU, op-cite, P 253.

⁷⁷ Albéric HOUNOUNOU, op-cite, P 253.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

- Le modèle classique est très normatif. Il décrit les étapes à suivre pour obtenir au choix optimal. Ce modèle est théorique car il repose sur des hypothèses de base rarement vérifiées. En particulier, il suppose :
 - Que le décideur est autonome et libre ;
 - Que les choix possibles et leur connaissance sont connus ;
 - Que le décideur est rationnel : il recherche la maximisation du profit.
- Comme en économie générale, le modèle théorique de la concurrence pure et parfaite permet de mesurer l'écart entre l'idéal et la réalité, le modèle classique de la décision permet de mesurer la distance entre décision rationnelle et une décision réelle en pratique. Il permet de comprendre le modèle de la rationalité limitée de H. Simon.
- Le modèle de rationalité limitée considère que les décideurs ne recherchent pas la solution optimale, mais une solution satisfaisante. Les décideurs sont en effet soumis à de nombreuses contraintes de temps, de budgets, d'objectifs, qui limitent les possibilités de recherche d'une rationalité pure : leur capacité à traiter les informations est restreinte, faute de temps ou de spécialistes.
- Si le preneur de décision est rationnel à l'intérieur des limites imposées par sa culture, son milieu social et sa connaissance des choix potentiels, la plupart des choix sont en réalité effectués dans un environnement complexe et partiellement inconnu.
- La rationalité du décideur est donc limitée : la plupart des stratégies décisionnelles sont fondées sur des règles empiriques et la décision finale traduit avant tout les propres aspirations du décideur.
- Le modèle du décideur émotif montre que le décideur est soumis à un conflit interne (stress) qui ajoute à l'idée de rationalité limitée, celle de tension qui peut conduire à des attitudes frileuses ou défensives.
- Enfin, la personnalité du décideur joue un rôle important dans la prise de décision : chaque responsable a sa propre perception d'un problème et sa propre façon de le traiter.
- Par ailleurs, les différents membres de l'organisation, les divers services peuvent poursuivre des buts partiellement contradictoires, différents de ceux de l'organisation. Par exemple, la fixation de prix de cette cession interne pour la facturation entre centre de profit permet d'illustrer un triple objectif. Le centre acheteur souhaite le prix le plus faible, le vendeur lui a une exigence de prix élevé. Le responsable de l'ensemble

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

de l'entreprise veut un prix qui permette l'optimisation globale. on constate ainsi que l'optimum locale ne correspond pas forcément à l'optimum global.

- Ensuite, théorie de l'agence permet d'illustrer des oppositions dans les objectifs de partenaires différents. Une relation d'agence est comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (la principale) engage une autre personne (L'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque. Ainsi on considère qu'il y a relation d'agence entre propriétaires du capital (principale) et dirigeants (agents). En matière de décision on observe des divergences d'intérêt possibles entre la principale et l'agent, ils ne poursuivent pas nécessairement, les mêmes buts.
- Les décisions sont entachées de nombreux aspects irrationnels psychologique, voire d'opposition entre les partenaires.

3. Généralités sur 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 à des conclusions équivoques. En fait, si l'entrepreneur est un preneur de risques, il est surtout un calculateur de risque C'est en conscience et connaissant la possibilité de l'échec qu'il prendra décision de franchir le pas⁷⁸.

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

⁷⁸ DAVIDE McClelland, JOSEPH, Schumpeter, Cité par, BERTRAND Duchéneaut, Op.cit. P157.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

matérialisant leur volonté de s'ouvrir sur leur environnement afin d'enrichir leur personnalité et développé leur confiance en soi. Elles leur procurent aussi une autoévaluation et une mise en lumière se leur forces et faiblesses.

3.1. Le gout d'entreprendre et de diriger

Cette question regroupe et synthétise trois éléments largement évoquer dans la littérature de l'entrepreneurship : le leadership, le pouvoir de contrôle (locus of internal control) et la prise de risque. Le leadership représente la capacité d'un individu a entrainer 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 ou 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 »⁷⁹.

3.2. 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 excluait 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 »perçus sont dorénavant considérés dans les processus contemporains d'identification des risques⁸⁰.

⁷⁹ NICOLE, Aubert, **Leadership dans management, aspect humains et organisationnelle**, Cité par BERTRAND, D, Op.cit. P156.

⁸⁰ SOPHIE Gaultier-Gaillard ; JEAN-PAUL Louisot, Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités, édition : La Plaine, Paris.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

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

3.3. 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 risques⁸¹.

3.4. 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 différentes »⁸². 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

⁸¹ MARY McCarthy, Un été si tranquille, édition : Presses de la Cité, 2000.

⁸² 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.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

reconnaissance qui permettent de détecter et de gérer des situations identiques. Ces constats vont dans le sens des travaux de : **Dane E & Pratt M**⁸³ 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 construction des compétences et du savoir-faire au fil du temps et des événements⁸⁴.

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

⁸³ Dane. E & Pratt. M.G, **Exploring intuition and its role in managerial decision making**, Academy of Management Review, Vol32, n°1, 2007, 39.

⁸⁴ Gilmore, A. & D. Carson, **the demonstration of a methodology for assessing SB decision making**, journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, London, 2000.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

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.

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 individus⁸⁵.

3.5. Les biais cognitifs dans l'identification des risques :

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 sur estimation de l'information possédée, l'illusion de contrôle propose plutôt que l'individu croit avoir toutes les compétences nécessaires pour faire face aux événements et devient alors téméraire devant les obstacles réels que présente son projet (**Simon et al. 2000**)⁸⁶

⁸⁵MICHEL Marshesnay & KARIM Messghem, Op.cit.

⁸⁶ SIMON et al, Cité par HERVE Laroche & Jean-Pierre Nicole, dans **L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise**, Lavoisier, n°169, Paris, 2006.

CHAPITRE III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME

Synthèse

L'histoire des entreprises est marquée par les faits qui ont déterminé la réussite ou l'échec de leur conduite et qui, presque toujours, sont attribués à leurs managers-dirigeants. Ainsi, par les développements théoriques exposés dans ce deuxième chapitre nous allons pu identifier les caractéristiques principales de ce personnage clé.

Nous pouvons dire que chaque manager est particulier selon son profil, et que de cette particularité découlent un management singulier.

Partie pratique

Chapitre IV

Analyse et interprétation des résultats de la recherche

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

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, le nombre d'effectifs 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 (la communication, la prise de décision et la prise de risque).

Section 1 : Les caractéristiques des entreprises

Dans cette partie, nous présentons les entreprises étudiées afin d'obtenir auprès de leur gérant, des informations et des réponses à nos questions

1. La présentation des entreprises d'entrepreneurs enquêtés :

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 :

Type d'entreprise	Les effectifs	Nombre d'entreprise	Total
Moyenne entreprise	50-250 Salaries.	05 ME	10
Petite entreprise	10-49 Salaries	05 ME	

Source : élaboré par soi-même à partir des données des dirigeants des entreprises.

2. description des entreprises :

a. Les moyennes entreprises :

Sarl-Frigo Stock

Entreprise frigorifique et conservation de produits alimentaires.

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 69

Activités de l'entreprise : conservation de produits alimentaires

Année de sa création : juin 2007

Very Net UNIPED (javel DOZ)

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

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 82

Activités de l'entreprise : production de l'eau javel

Année de sa création : 2000

SARL AGRO-CEREALES

Entreprise de production de pâtes, semoule et dérivées

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 100

Activités de l'entreprise : production de pâtes alimentaires, farines et semoules de céréales

Année de sa création : 1999

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

G.M.F GRANDS MAGASINS FRIGORIFIQUES

Entreprise de stockage, Distribution, Transport Produits Agro-alimentaires

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 78

Activités de l'entreprise : matériel et installations frigorifiques industriels, chambre froides pour magasins

Année de sa création : 1997

Général Plast SARL

Entreprise de production de préformes et capsules

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 120

Activités de l'entreprise : production de bouchons en plastiques, capsules plastiques pour médicaments

Année de sa création : 1999

b. Les petites entreprises :

Moulina

Entreprise de production de farine

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 24

Activité de l'entreprise : production de farine panifiable de blé tendre et dérivés

Année de sa création : 1989

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

SNC ifri marbre

Entreprise de fabrication de marbre et sanitaire

Forme juridique : SNC

Nombre d'effectifs : 23

Activité de l'entreprise : fabrication de marbre et sanitaire

Année de sa création : 2006

Sofilaine

Société de filature laine industrielle

Forme juridique : SNC

Nombre de d'effectifs : 27

Activité de l'entreprise : entreprise de production de laine

Année de sa création : 1998

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

NUTRISTAR ALGERIE,SARL

Entreprise de complément minéral vitamine (CMV) et additifs pour l'alimentation du bétail

Forme juridique : SARL

Nombre d'effectifs : 25

Activité de l'entreprise : production de compléments minéraux et vitaminés pour alimentation animale

Année de sa création : 2001

SARL. KINZI

Entreprise de production d'eau minérale et boisson non alcoolisées

Forme juridique : Etablissement

Nombre d'effectifs : 10

Activité de l'entreprise : production d'eau minérale et boissons gazeuses.

Année de sa création : 2006.

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

Section 2 : les caractéristiques fonctionnelles des enquêtés :

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

Tableau n° 01 : Répartition des enquêtes selon leurs âges.

Age	F
[30-45[04
[40-46[03
[48-55[03
Totale	10

Source : élaboré par soi-même à partir des données des dirigeants des entreprises.

On constate dans le tableau ci-dessus que les dirigeants enquêtés sont âgés entre 30 et 55 ans, ils sont répartis en quatre (03) catégories suivantes :

Premièrement, on ne constate que la catégorie d'âge qui varie entre [30-45] 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 [40-46 ans] avec une fréquence de deux(03) qui est en équivalent avec la catégorie de [48-55 ans] qui est la catégorie la plus âgée de notre échantillon d'étude.

On déduit que la totalité des dirigeants interrogés sont âgés entre 30 et 55ans, avec une fréquence de (10) dirigeants. C'est des jeunes dirigeants, et cela signifie l'initiative des jeunes à la création d'entreprise dans cette région.

Tableau n° 02 : répartition des enquêtes selon leur sexe :

Sexe	F
Homme	08
Femme	02
Total	10

Source : élaboré par soi-même à partir des données des dirigeants des entreprises.

On constate que la majorité de nos dirigeants sont du sexe masculin, 08 hommes et 02 femmes.

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

Tableau n° 03: répartition des enquêtes selon leur niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	F
Universitaire	04
Secondaire	02
Moyen	03
Primaire	01
Total	10

Source : élaboré par soi-même à partir des données des dirigeants des entreprises.

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, GRH)

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

Section 3 : Analyse et interprétation des données

3.1. Analyse et interprétation des résultats de l'hypothèse partielle :

- ✓ L'exercice du métier du dirigeant PME nécessite des caractéristiques spécifiques et un profil particulier.

➤ Critères et profils de dirigeant de PME :

Dans ce point on va monter les critères et profils fondamentale selon nos dirigeants.

3.1.1. Les critères propriétaires selon les dirigeants :

Première question : d'après votre parcours professionnel entant que dirigeant de PME, pensez-vous que ce métier est à la portée de tout le monde ? Ou bien ça nécessite des caractéristiques et des profils particuliers ?

D'après les réponses de nos dirigeants enquêtés, nous constatons que la majorité d'entre eux affirme que l'exercice du métier dirigeant d'une PME, nécessite certaines caractéristiques et des profils particuliers nos dirigeants mettent en priorité **la communication, puis la prise de décision et la prise de risque.** Ils affirment qu'un entrepreneur qui veut réussir aujourd'hui il doit être communicatif, il doit savoir prendre des risques. Pour cela il doit prendre des décisions importantes au bon moment et ainsi affirmer son autorité de dirigeant, les capacités à s'adapter, innover, changer de stratégie en cours de route, à déléguer et faire

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

confiance aux nouveaux talents sont autant d'avantages et d'atouts qui peuvent faire évoluer favorablement une entreprise.

Deuxième question : d'après vous quels sont les profils ou les caractéristiques fondamentales pour exercer le métier du dirigeant PME ?

D'après l'ensemble des réponses des dirigeants enquêtés nous constatons que, parmi les éléments ou les caractéristiques fondamentales les plus importantes pour exercer le métier de dirigeant PME, les capacités intellectuelles pour maîtriser les différentes spécialités, avoir du charisme, capacités à mener une équipe de travail, avoir une force de caractère, maîtriser les moyens de gestion, et comme le disent l'un d'autre eux le profil fondamentale pour exercer ce métier c'est « être loyale juste et réel dans le travail ».

Troisième question : est-ce que chaque profil demande une compétence propre ?

Dans ce cas nous avons constaté que, la plus part des réponses données par nos dirigeants enquêtés favorise l'idée que, oui effectivement chaque profil demande une compétence propre, comme le déclare l'un de nos dirigeants « pour qu'un dirigeant réussisse il doit apprendre davantage d'être compétent pour réussir dans ses différentes fonctions et avoir l'expérience sur le terrain et accepter les changements ».

Quatrième question : pourriez-vous nous classer les profils selon leur priorités ?

Sur ce point la totalité de nos dirigeants met en avant la communication, « un dirigeant doit être communicatif pour permettre aux différentes composantes de l'entreprise de s'aligner sur des objectifs communs », en suite la prise de risque et la prise de décision qui viennent en seconde lieu, « prendre des risques pourraient bien rendre la vie professionnelle plus intéressante et les opportunités n'attendent pas, un dirigeant qui n'arrive pas à prendre des risques ne pourra jamais s'évoluer et exercer ce métier de dirigeant, mais aussi il doit également prendre des décisions en analysant les situations antérieures ».

Cinquième question : quels sont vos difficultés en tant que dirigeant de PME, en matière de compétence ?

D'après les réponses de nos dirigeants parmi les difficultés de ce métier en matière de compétence comme le démontre l'un de nos dirigeants « le risque de décider, se lancer dans une direction, mettre en œuvre des actions pour parvenir à un but fixé sans garantie du résultat et l'impossibilité d'évaluer au préalable et avec précision les conséquences de la décision ».

Sixième question : d'après vous quel est le profil idéal pour être un bon dirigeant de PME ?

Selon nos dirigeants enquêtés le profil idéal « c'est d'être diplômé, il doit maîtriser certains paramètres de gestion, un dirigeant doit être communicatif, exigeant et surtout il doit avoir une force de caractère ainsi que les ambitions ».

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

3.1.2. Discussion des résultats de l'hypothèse partielle :

Nous constatons d'après les réponses de nos dirigeants enquêtés que l'exercice du métier de dirigeant PME n'est pas à la portée de tout le monde puisque il nécessite certaines caractéristiques et un profil particulier.

3.2. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses secondaires.

3.2.1. Hypothèse n°1 : la communication

Question n°1 : la communication est-elle une caractéristique fondamentale pour un dirigeant de PME ?

La communication pour la plus part de nos dirigeants enquêtés est très importante et l'un des facteurs clé de la réussite de l'entreprise dans le sens où elle s'inscrit dans une dynamique d'échanges informationnels, et comme le déclare l'un de nos dirigeants « oui bien sûr la communication est une caractéristique très fondamentale car elle permet de développer le travail en équipe et favorisé leur engagement »

Question n°2 : comment vous définissez la communication interne ?

Pour cette question la totalité de nos dirigeants définissent la communication interne comme un outil ultime d'échange qui a une influence directe sur les relations entre le personnel, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, elle consiste à mobiliser les membres de l'entreprise, les informer et développer leur sentiment d'appartenance, comme l'affirme l'un de nos dirigeants « la communication est l'aptitude qui détermine la performance du dirigeant »

Question n°3 : quel est le rôle de la communication interne dans votre communication ?

Pour nos dirigeants la communication joue un rôle capital dans la dynamique de l'entreprise, « le rôle de la communication c'est qu'elle permet aux différentes composantes de l'entreprise de s'aligner sur un objectif commun, de marcher dans la même direction et d'être ainsi plus productifs, la communication interne permet de faire des ponts entre tous les collaborateurs, de développer le travail en équipe et l'engagement de toutes les parties prenantes internes ».

Question n°4 : quel est le type de communication le plus utiliser dans votre entreprise en matière de votre compétence ?

D'après nos dirigeants la communication interne de l'entreprise est de trois types : descendante : du management vers les différents secteurs et services, transversale : entre équipe ou travailleurs de même niveau, ascendante : de la base vers la hiérarchie, des services vers le management, la plus part de nos dirigeants utilise le type de communication transversale.

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

Question n°5 : quels sont les moyens que vous mettez en œuvre pour une bonne communication ?

Parmi les moyens de communication les plus utilisés par nos dirigeants on a l'internet, le téléphone, l'affichage, email, le fax, les entretiens individuels et les séminaires.

3.2.2. Discussions des résultats de la première hypothèse secondaire :

D'après des réponses obtenues par notre dirigeant on constate que la communication est très importante pour le dirigeant de PME, et elle tient un rôle primordial dans le fonctionnement et la continuité de l'entreprise, ainsi on constate que nos dirigeants utilisent le type de communication transversale, communication entre équipe ou travailleurs de même niveau, quant aux moyens les plus utilisés par nos dirigeants on a : le téléphone, le fax, l'affichage, email...etc.

3.3. Hypothèse n°2 : la prise de décision

Question n°1 : en tant que dirigeant de PME quels sont les facteurs qui influencent notre prise de décision ?

Avant de prendre une décision dans la vie en générale il y a toujours des facteurs qui influencent un individu de prendre une telle ou telle décision, cependant, d'après les réponses recueillies pour cette question nous avons constaté que, nos dirigeants dans notre échantillon d'étude déclarent que, « le côté financier et le manque de compétence peuvent avoir une influence sur la prise de décision ».

Question n°2 : mettez-vous en place des processus afin de prendre une décision ?

Nous avons constaté que, la plupart de nos dirigeants affirme que « la décision ne se prend pas à la légère il faut d'abord étudier le pour et le contre après avoir rassemblé toutes les informations », ils mettent en place des processus pour prendre une décision.

Question n°3 : trouvez-vous des difficultés à prendre des décisions ? Et dans quelle matière ?

Pour la majorité de nos dirigeants enquêtés il trouve des difficultés à prendre des décisions comme le déclare l'un d'entre eux « lorsque je dois faire un choix, je crains toujours de prendre la mauvaise décision et de me retrouver en situation d'échec, en gestion de projet, une mauvaise décision peut faire échouer un projet ».

Question n°4 : pensez-vous que vous avez la capacité de prendre des décisions stratégiques ?

D'après toutes les réponses, on a constaté que, tous les dirigeants ont la capacité de prendre des décisions stratégiques, si les bonnes conditions sont réunies. Comme le déclare l'un de nos dirigeants « oui, j'ai cette capacité bien sûr si toutes les conditions sont réunies ».

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

Question n°5 : quel est la place qu'occupe la prise de décision dans vos responsabilités en tant que dirigeants de PME ?

La totalité de dirigeants enquêtés dans notre étude insiste que, la décision occupe une place importante dans leur responsabilités en tant que dirigeant, cependant, nous avons constaté que, la décision a une grande valeur pour le dirigeant de PME, pour eux « un dirigeant qui n'est pas capable de prendre des bonnes décisions et de reconnaître que c'est plus important il peut trouver des difficultés de gérer ses ressources soit humaines ou matérielles ».

3.3.1. Discussion des résultats de la deuxième hypothèse :

Durant notre recherche on a souligné le fait que, tous les dirigeants ont la capacité de prendre des décisions stratégiques, si les bonnes conditions sont réunies et aussi pour certaines de nos dirigeants il y a toujours des facteurs qui influencent les dirigeants à prendre les décisions, on a constaté aussi que la totalité de nos dirigeants prennent leur décisions après avoir étudié chaque situation auprès des salariés.

3.4. Hypothèse n° 3 : la prise de risque

Question n°1 : d'après vous est-ce que la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de votre entreprise ?

La majorité de nos dirigeants ont déclaré que, la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de leur entreprises, comme le déclare certains d'entre eux « pas de réussite sans prise de risque, prendre des risques est un passage obligatoire dans l'évolution des projets mais à condition qu'il soit un risque justifié et mesuré qui demande de la réflexion afin de mener à bien l'entreprise ».

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

Dans cette question la totalité de nos dirigeants ont toujours été des preneurs de risque, « pour moi prendre des risques est un trait essentiel chez un dirigeant », et ils insistent sur le fait qu'il soit un risque calculé, justifié et le prendre quand il est utile dans l'intérêt de l'entreprise.

Question n°3 : être un preneur de risque est-il un trait caractérisant le dirigeant de PME ?

Nos dirigeants affirment que la prise de risque fait une partie intégrante de la vie d'un entrepreneur, que ce soit au début, ou en croissance, ou lors d'une acquisition, c'est un trait primordial et obligatoire afin d'exercer le métier du dirigeant PME, comme le montre l'un de nos dirigeants « un dirigeant qui a du mal à prendre des décisions ne pourra jamais s'évoluer dans ce métier ».

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

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

Dans la situation d'incertitude nos dirigeants ont déclaré qu'ils doivent tout d'abord étudier la situation, le pour et le contre, certaines d'entre eux affirme clairement que « lorsque je ne suis pas sûr de quelque chose je communique autour de moi, faire contribuer l'ensemble de l'encadrement afin de trouver des solutions », mais aussi ils font des petits calculs pour avoir un taux de réussite approximatives, ces derniers éléments cités se considère comme des facteurs qui procure le goût du risque pour nos dirigeants.

3.4.1. Discussion des résultats de la troisième hypothèse :

D'après les réponses de nos dirigeants enquêtés on constate que, la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de leur entreprise, mais à condition qu'il soit un risque mesurer, justifier et le prendre pour l'intérêt de l'entreprise, nous avons également constaté que, la totalité de nos dirigeant ont toujours était des preneur de risque car pour eux la prise de risque est un trait obligatoire afin d'exercer ce métier. Dans la situation d'incertitude nos dirigeant rassemble l'ensemble des salaires afin d'étudier la situation et trouver des solutions.

3.5. Présentation des résultats de l'enquête :

3.5.1. Vérification des hypothèses :

Après avoir concrétisé notre enquête avec dix (10) 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 :
 - L'exercice du métier de dirigeant PME nécessite les caractéristiques spécifiques et un profil particulier.

3.5.2. Discussion générale des hypothèses :

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

Ce métier de dirigeant de PME ne peut-être exercer son être doter par ces critères et il nécessite la présence d'un profil particulier, la majorité des dirigeants affirme que , la communication est indéniablement l'un des facteurs clé de la réussite du dirigeant PME, cette dernière lui permet de communiquer auprès des salariés, favorisé leur entraide, leur participation, ainsi que leur sentiment d'appartenance, leur cohésion, et cela conduit à un engagement positive et a une amélioration de la performance de l'entreprise. Et La notion de prise du risque est aussi fondamentale. Pour les dirigeants le choix de cette profession est Buster par le désir continuel 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. Ce qui a confirmé notre hypothèse générale, l'exercice du métier du dirigeants nécessite des caractéristiques spécifiques et un profil particulier, et comme on la déjà vue dans le troisième chapitre, Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME la majorité des auteurs comme **BROOM** et **LONGENECKER** se fondent sur les principales caractéristiques ou qualifications

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

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, la maturité, le leadership et la capacité à communiquer, caractéristiques nécessaires chez l'entrepreneur comme chez le manager, le premier doit en plus en plus faire preuve : d'un empressement à découvrir les nouveaux défis : l'entrepreneur est généralement intellectuellement, curieux, très intuitif et suffisamment courageux pour avoir le goût de risque et rechercher activement toutes les opportunités possibles, 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.

- ❖ Et en deuxième lieu nous avons construit trois hypothèses secondaires qui sont :
 - Savoir communiquer est un art et une qualité que tout dirigeant ou gérant doit maîtriser.

Notre étude nous montre que la communication est très importante dans l'exercice du métier du dirigeant. D'après les réponses sur les différentes questions émises dans notre entretien de recherche, la communication dans une PME, est très essentielle, elle permet d'informer les salariés sur les évolutions dans l'entreprise, afin qu'ils se sentent intégrés. Un employé informé est déjà en grande partie un employé satisfait, et donc motivé, il est donc plus productif et plus attaché à l'entreprise. Ce qui a été déjà cité par l'auteur **Abdelkrim BOUHAFS**, les managers sont sensés exploiter et développer les nombreuses richesses dont disposent leurs collaborateurs et subalternes, mais pour ce faire, il faut qu'ils sachent faire et faire faire aux autres les tâches requises pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ce savoir-faire est fonction du savoir être, qui lui-même repose essentiellement sur la communication. Il s'agit en fait, d'une communication performante favorisant la bonne gestion de relations humaines pour une meilleure utilisation et un développement des ressources humaines.

- La PME, est souvent présentée comme un centre de décision autonome dont le dirigeant joue un rôle crucial dans le processus décisionnel.

Au cours de notre recherche nous avons 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 assurer le développement commercial de son entreprise dans un environnement concurrentiel et économique tendu. Comme le démontre **FILION**, « Un entrepreneur est une personne caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre les buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Ainsi longtemps qu'il ou elle apprend au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui vise à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial ». Pour cet auteur, cette définition peut se résumer ainsi : « Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise ses visions ».

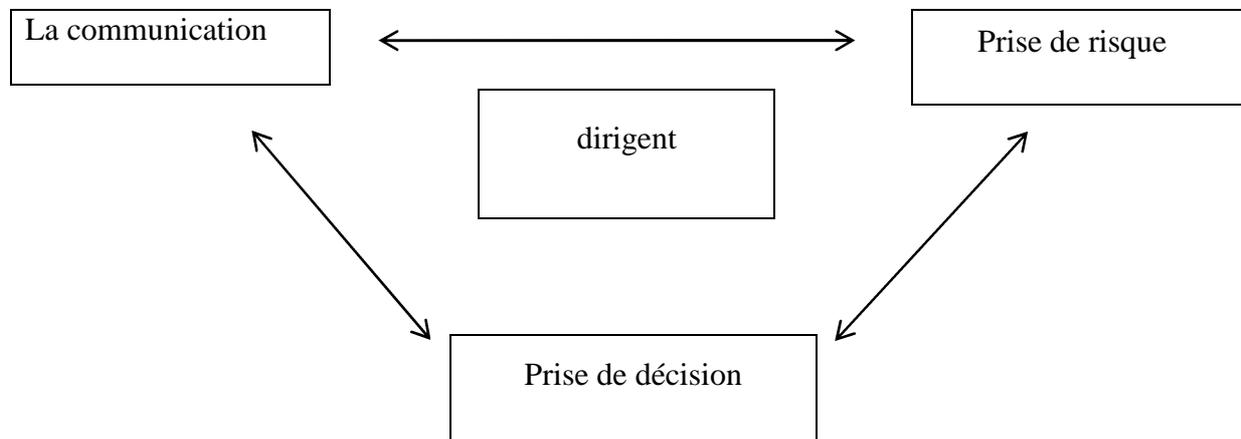
CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

- Une personne qui ose prendre des risques pour mieux évoluer dans son travail est un trait fondamental qui caractérise un dirigeant de PME.

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 eu peur de se lancer dans des situations d'incertitude mais il s'avère qu'ils sont calculateurs de risque à prendre ils laissent une marge de précaution. Et d'après auteurs comme, **Daive McClelland**, **Joseph, Sschumpter**, 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, ils ont abouti à des conclusions équivoques. En fait, si l'entrepreneur est un preneur de risques, il est surtout en calculateur de risque c'est en conscience et connaissant la possibilité de l'échec qu'il prendre décision de franchir le pas.

Dans cette optique nous avons pu ajouter à cela que ces trois caractéristiques (La communication, la prise de décision, et la prise du risque). Constituent un enchaînement logique. L'existence de la première (la communication) entraîne forcément l'existence des deux autres (la prise du risque et la prise de décision) l'une est dépendante de l'autre.

Figure N 01 : La relation entre les trois caractéristiques du profil type des dirigeants de PME.



Source : élaboré par soi-même à partir des données des dirigeants des entreprises.

A partir de cette illustration on constate que, pour nos dirigeants ces trois caractéristiques sont complémentaire par le fait que la prise de n'importe quelle décision et n'importe quel risque nécessite une communication et l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et les échanges entre les acteurs de l'entreprise car cela détermine son bon fonctionnement, chaque dirigeant ou manager doit donc disposer d'une aptitude particulière à communiquer afin de favoriser la performance de l'entreprise, on ne peut pas prendre de risque ni de décision si on a du mal à communiquer auprès des salariés.

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

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

3.6. Discussion générale des résultats de l'étude sur le terrain :

Récapitulation des réponses d'entretien :

Question de l'entretien	Réponses des dirigeants des petites entreprises (PE)
<p>Critère et profil des dirigeants PME :</p> <p>1) D'après votre parcours professionnel en tant que dirigeant de PME, pensez-vous que ce métier est à la portée de tout le monde ? ou ça nécessite des caractéristiques et profil particulier ?</p>	<p>Dirigeant PE1 :<u>(Q1)</u>: non ce métier n'est pas à la portée de tout le monde puisque ça nécessite des critères spécifiques pour réussir.</p> <p>Dirigeant PE2 : oui tout le monde peut être dirigeant, pour les caractéristiques elles peuvent être acquise grâce a l'expérience.</p> <p>Dirigeant PE3 : non, parce que il faut un certain nombre de qualités qu'il doit avoir, il doit maitriser certains termes, être communicatif, savoir prendre des décisions...etc.</p> <p>Dirigeant PE4 : non, car c'est un métier dont on évolue, ça nécessite un profil particulier, il doit avoir les capacités intellectuels et maitrisé les moyen de gestion.</p> <p>Dirigeant PE5 : non, ça demande un savoir-faire, et un savoir être pour être dirigeant.</p>
<p>2) d'après vous quels sont les profils ou les caractéristiques fondamentales pour exercer le métier de dirigeant PME ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : tout d'abord tout dirigeant doit avoir les capacités intellectuels, et cela pour qu'il puisse prendre les bonnes décisions, prendre les risques dans les bonnes moments.</p> <p>Dirigeant PE2 : un dirigeant doit être communicatif afin d'exercer ce métier cela lui permet d'être efficace quand il prend des décisions et les risques.</p> <p>Dirigeant PE3 : pour moi la communication interne est nécessaire pour exercer correctement ce métier du dirigeant puisque la prise de décision c'est risque et ça demande de l'étudier auprès du personnel.</p> <p>Dirigeant PE4 : la communication interne, est le profile qui me convient en premier lieu, un dirigeant doit avoir cette aptitude de communiquer.</p> <p>Dirigeant PE5 : pour moi la communication interne est très importante.</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

<p>3) Est-ce chaque profil demande une compétence propre ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : tout le monde peut acquérir ses profils a traves le temps. Dirigeant PE2 : pour moi un dirigeant doit être communicatif afin qu'il puisse prendre une telle décision ou un tel risque. Dirigeant PE3 : la communication interne pour moi est un atout et c'est un trait qui caractérise un dirigeant. Dirigeant PE4 : l'expérience peut tout apprendre a un dirigeant. Dirigeant PE5 : je pense que, un dirigeant doit avant tout savoir communiquer puisque cela lui permet d'impliquer tous ses collaborateurs a atteindre les objectifs.</p>
<p>4) Pourriez-vous nous classer les profils par priorité ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : la communication interne, la prise de décision et la prise du risque. Dirigeant PE2 : la communication interne, la prise de décision, la prise de risque. Dirigeant PE3 : la communication interne, la prise de risque, la prise de décision. Dirigeant PE4 : la communication interne, la prise de décision, la prise de risque. Dirigeant PE5 : la prise de risque, la communication interne, la prise de décision.</p>
<p>5) D'après vous quel est le profil idéal pour être un bon dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : il doit être un dirigeant participatif, à l'écoute de tout le monde, et avoir des connaissances solides sur les matières. Dirigeant PE2 : le profil idéal pour un dirigeant, il doit avoir du charisme à mener une équipe de travail et bien sûr il doit avoir les capacités intellectuelles. Dirigeant PE3 : avoir une force de caractère, être loyal, juste et réel dans le travail. Dirigeant PE4 : il doit être à l'écoute des idées des autres, et surtout être courageux et ambitieux. Dirigeant PE5 : le profil idéal pour un dirigeant, il doit maîtriser les moyens de gestion et les différentes spécialités.</p>
<p>Hypothèse n°1 : la communication interne</p> <p>1) La communication est-elle une caractéristique fondamentale pour un dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : oui, effectivement la communication est fondamentale pour un dirigeant. Dirigeant PE2 : oui bien sûr car la communication permet de développer le travail en équipe et favoriser leur engagement. Dirigeant PE3 : oui la communication est</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

	<p>très essentielle pour la réussite de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant PE4 : oui la communication est très importante pour un dirigeant de PME</p> <p>Dirigeant PE5 : oui elle est fondamentale et elle tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise.</p>
2) Comment vous définissez vous cette communication ?	<p>Dirigeant PE1 : la communication est une discipline vraiment indispensable au succès de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant PE2 : pour moi la communication est un ensemble de principes qui rendent les collaborateurs plus engagés.</p> <p>Dirigeant PE3 : la communication est un ensemble de principes qui donne l'âme pour favoriser la cohésion.</p> <p>Dirigeant PE4 : la communication int est l'aptitude qui détermine la performance du dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE5 : la communication est l'un des facteurs de réussite.</p>
3) Quel est le rôle de la communication interne dans votre entreprise ?	<p>Dirigeant PE1 : la communication joue un rôle capital dans l'entreprise, elle favorise l'entraide des salariés, leur participation.</p> <p>Dirigeant EP2 : pour moi le rôle de la communication c'est de faire participer les salariés à la prise de décisions, surtout quand il s'agit des situations d'incertitudes.</p> <p>Dirigeant EP3 : le rôle de la communication interne c'est que, elle permet à l'employé de se sentir investi au sein de son entreprise ce qui va développer un climat de confiance.</p> <p>Dirigeant PE4 : la communication favorise un sentiment d'appartenance chez les salariés.</p> <p>Dirigeant PE5 : la communication favorise l'implication des salariés.</p>
4) quel est le type de communication le plus utilisé dans votre entreprise en matière de votre compétence ?	<p>Dirigeant PE1 : le type de communication dont j'utilise le plus souvent c'est de type descendant.</p> <p>Dirigeant PE2 : pour moi j'utilise la communication entre équipes et travailleurs de même niveau, le type transversale.</p> <p>Dirigeant PE3 : le type le plus utilisé dans mon entreprise c'est la communication du service vers le management, communication ascendante.</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

	<p>Dirigeant PE4 : la communication transversale est la plus utilisée.</p> <p>Dirigeant PE5 : la communication de type transversale.</p>
4) quels sont les moyens que vous mettez en œuvre pour une bonne communication ?	<p>Dirigeant PE1 : je dirai le téléphone je l'utilise le plus souvent.</p> <p>Dirigeant PE2 : les moyens dont j'utilise le téléphone, email, les entretiens individuels.</p> <p>Dirigeant PE3 : généralement on utilise, l'internet, l'affichage le faxe et bien sur le téléphone.</p> <p>Dirigeant PE4 : les moyens j'utilise, email, le téléphone, l'affichage.</p> <p>Dirigeant PE5 : le téléphone, les entretiens individuels, les séminaires et les conventions d'entreprise.</p>
<p>Hypothèse n°2 : la prise de décision</p> <p>1) en tant que dirigeant de PME, quels sont les facteurs qui influencent votre prise de décision ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : le côté financière peut influencer la prise de décision.</p> <p>Dirigeant PE2 : le manque de soutien et la participation des salariés.</p> <p>Dirigeant PE3 : c'est quand il n'y a pas de clarification sur l'information.</p> <p>Dirigeant PE4 : aucun facteur.</p> <p>Dirigeant PE5 : quand il n'y a pas de sincérité et de la transparence, et le manque d'informations.</p>
2) mettez-vous en place des processus afin de prendre une décision ?	<p>Dirigeant PE1 : oui, bien réfléchir, poser des questions pour avoir plus des informations, ensuite décider.</p> <p>Dirigeant PE2 : oui, la décision ne se prend pas à la légère il faut réfléchir avant de réagir.</p> <p>Dirigeant PE3 : oui, avant de prendre n'importe quelle décision il est primordial d'étudier le pour et le contre après avoir rassemblé toutes les informations.</p> <p>Dirigeant PE4 : après avoir rassemblé les informations, on met en place des processus pour prendre les décisions ?</p> <p>Dirigeant PE5 : oui on met des processus afin de prendre les décisions.</p>
3) trouviez-vous des difficultés à prendre des décisions ? Et dans quelle matière ?	<p>Dirigeant PE1 : oui, des fois je trouve des difficultés à prendre des décisions et cela lorsque nous devons faire un choix et que on craigne toujours de prendre la mauvaise décision.</p> <p>Dirigeant PE2 : non, je n'ai aucune</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

	<p>difficulté.</p> <p>Dirigeants PE3 : oui les difficultés de prendre des décisions qui est due à la peur d'échec.</p> <p>Dirigeant PE4 : non je n'ai pas des difficultés à prendre les décisions.</p> <p>Dirigeant PE5 : oui les difficultés de faire des erreurs, ce qui m'empêche de prendre les décisions.</p>
4) pensez-vous que vous avez la capacité de prendre des décisions stratégiques ?	<p>Dirigeant PE1 : non.</p> <p>Dirigeant PE2 : oui bien sûr.</p> <p>Dirigeant PE3 : oui, si les conditions sont réunir.</p> <p>Dirigeant PE4 : non.</p> <p>Dirigeant PE5 : oui, j'ai cette capacité.</p>
5) quel est la place qu'occupe la prise de décision dans vos responsabilités en tant que dirigeant de PME ?	<p>Dirigeant PE1 : la deuxième place.</p> <p>Dirigeant PE2 : la deuxième place.</p> <p>Dirigeant PE3 : la troisième place.</p> <p>Dirigeant PE4 : la deuxième place.</p> <p>Dirigeant PE5 : la troisième place.</p>
<p>Hypothèse n°3 : la prise du risque</p> <p>1) d'après vous est ce que la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de votre entreprise ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : oui bien sûr.</p> <p>Dirigeant PE2 : oui elle a un rôle essentiel</p> <p>Dirigeant PE3 : oui bien sur, y'aura jamais une évolution sans prise de risque.</p> <p>Dirigeant PE4 : oui, effectivement prendre des risques est un passage obligatoire dans l'évolution de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant PE5 : oui la prise de risque joue un rôle très important.</p>
2) vous en tant que dirigeant avez-vous toujours était un preneur de risque ?	<p>Dirigeant PE1 : oui, dans les affaires, les opportunités on doit prendre des risques.</p> <p>Dirigeant PE2 : oui, je prends souvent les risques.</p> <p>Dirigeant PE3 : oui, prendre des risque fait partie de travail.</p> <p>Dirigeant PE4 : oui, il faut prendre les risques.</p> <p>Dirigeant PE5 : oui, mais il faut qu'il soit un risque calculé.</p>
3) Etre un preneur de risque est-il un trait caractérisant le dirigeant de PME ?	<p>Dirigeant PE1 : oui la prise de risque est un trait qui caractérise un vrai dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE2 : oui la prise de risque doit faire partie de la personnalité de dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE3 : oui c'est l'un des traits caractérisant un dirigeant efficace.</p> <p>Dirigeant PE4 : oui la prise de risque doit faire partie de la personnalité de dirigeant.</p> <p>Dirigeant PE5 : oui, la prise de risque est un trait qui caractérise un dirigeant de PME.</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

<p>4) comment vous réagissez dans une situation d'incertitude ? Et quel était les facteurs qui vous ont procuré le goût de risque ?</p>	<p>Dirigeant PE1 : avant de prendre un risque on doit d'abord étudier la situation. Dirigeant PE2 : avant tout, je fais confiance à mon intuition. Dirigeant PE3 : dans une situation d'incertitude, il faut étudier la situation le pour et le contre. Dirigeant PE4 : avant tout il faut rassembler l'ensemble de l'encadrement pour voir les différents avis. Dirigeant PE5 : je ne me suis jamais retrouvé dans une situation d'incertitude.</p>
---	---

Questions de l'entretien	Réponses des dirigeants de moyennes entreprises (ME)
<p>Critères et profils de dirigeants de PME : 1) d'après votre parcours professionnel en tant que dirigeant de PME, pensez-vous que ce métier est à la portée de tout le monde ? ou ça nécessite des caractéristiques et un profil particulier ?</p>	<p>ME1 : (Q1) oui tout le Dirigeant monde peut exercer ce métier mais il faut avoir des compétences Dirigeant ME2 : non, il faut un profil particulier, avoir les qualités et les ambitions, savoir gérer et organiser Dirigeant ME3 : non, puisque a nécessite des caractéristiques avoir les capacités et les compétences Dirigeant ME4 : non, il faut avoir un minimum d'expérience Dirigeant ME5 : oui tout le monde peut être dirigeant à condition qu'il soit compétent.</p>
<p>2) D'après vous quels sont les profils ou les caractéristiques fondamentales pour exercer le métier du dirigeant PME ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : pour moi c'est la communication, une personne qui trouve des difficultés à communiquer ne pourra pas exercer le métier de dirigeant Dirigeant ME2 : la communication conduit forcément à d'autres profils Dirigeant ME3 : le profil le plus important c'est la communication Dirigeant ME4 : pour moi la communication est la clé de réussite pour un dirigeant Dirigeant ME5 : je dirai la communication interne, elle permet de prendre la bonne décision et faire un meilleurs choix.</p>
<p>3) Est-ce que chaque profil demande une compétence propre ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : oui chaque profil demande une compétence propre, mais c'est des compétences qu'on peut acquérir grâce à l'expérience.</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

	<p>Dirigeant ME2 : n peut tout avoir a travers l'évolution de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant ME3 : oui mais tout le monde peut les acquérir avec l'expérience.</p> <p>Dirigeant ME4 : les compétences vont être acquises grâce à l'expérience</p> <p>Dirigeant ME5 : oui chaque profil demande une compétence propre et tout dépend les capacités des uns et des autres.</p>
4) Pourriez-vous nous classer les profils par priorités ?	<p>Dirigeant ME1 : la communication, la prise de décision, la prise de risque.</p> <p>Dirigeant ME2 : la prise de risque, la communication interne, la prise de décision.</p> <p>Dirigeant ME3 : la communication, la prise de décision, la prise de risque.</p> <p>Dirigeant ME4 : la communication , la prise de risque, la prise de décision.</p> <p>Dirigeant ME5 : la prise de décision, la communication, la prise de risque.</p>
5) D'après vous quel est le profil idéal pour être un bon dirigeant de PME ?	<p>Dirigeant ME1 : le profil idéal c'est d'être communicatif, avoir un savoir être et un savoir-faire.</p> <p>Dirigeant ME2 : il faut avoir du charisme pour mener une équipe de travail, maîtriser les paramètres de gestions.</p> <p>Dirigeant ME3 : le profil idéal pour un dirigeant, il doit être exigeant, gérer en temps réel.</p> <p>Dirigeant ME4 : un dirigeant doit avoir une force de caractère, diplômé, communicatif.</p> <p>Dirigeant ME5 : le profil idéal pour moi c'est d'être communicatif, voir loin et savoir écouter.</p>
<p>Hypothèse n°1 : la communication</p> <p>1) La communication est-elle une caractéristique fondamentale pour un dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : oui la communication est au centre de la préoccupation de tous les dirigeants.</p> <p>Dirigeant ME2 : la communication interne pour moi est la clé de réussite de chaque entreprise.</p> <p>Dirigeant ME2 : oui il faut être communicatif afin de prendre les bonnes décisions.</p> <p>Dirigeant ME3 : oui la communication est très essentielle pour le dirigeant PME.</p> <p>Dirigeant ME4 : oui, la communication est très utile à l'activité des salariés et des dirigeants.</p> <p>Dirigeant ME5 : oui elle est fondamentale</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

	<p>puisque elle permet à l'organisation d'être plus efficace et efficiente.</p>
<p>2) Comment vous définissez cette communication ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : pour moi la communication c'est la motivation</p> <p>Dirigeant ME2 : la communication c'est la réussite, bien gérer sa communication d'entreprise c'est également gérer sa réussite et le convergé encore plus.</p> <p>Dirigeant ME3 : la communication c'est l'échange entre les dirigeants et leur collaborateurs qui conduit une entreprise a la réussite</p> <p>Dirigeant ME4 : la communication pour moi est un trait indispensable pour favoriser la rétention du personnel et d'attirer les nouveaux talents.</p>
<p>3) Quel est le rôle de la communication interne dans votre entreprise ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : la communication est très importante et le dirigeant actuel n'assimile plus son personnel a un facteur de production uniquement, il le considère comme une ressource potentiellement décisive pour l'avenir de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant ME2 : la communication permet de trancher dans certaines situations, de prendre des décisions qui vont vers la réussite de projet de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant ME3 : la communication est capital dans la réussite de l'entreprise elle permet de renforcer la performance et la cohésion</p> <p>Dirigeant ME4 : la communication permet de rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour un projet afin de prendre des bonnes décisions.</p> <p>Dirigeant ME5 : elle permet de transmettre les informations, motiver les collaborateurs.</p>
<p>4) Quel est le type de communication le plus utiliser dans votre entreprise en matière de compétence ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : la communication transversale.</p> <p>Dirigeant ME2 : la communication descendante.</p> <p>Dirigeant ME3 : la communication ascendante.</p> <p>Dirigeant ME4 : la communication transversale.</p> <p>Dirigeant ME5 : la communication transversale.</p>
<p>5) Quels sont les moyens que vous mettez en place pour une bonne</p>	<p>Dirigeant ME1 : l'internet, le téléphone.</p> <p>Dirigeant ME2 : le téléphone, email,</p>

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

communication ?	l'affichage. Dirigeant ME3 : le faxe, les entretiens individuels, le téléphone Dirigeant ME4 : le téléphone. Dirigeant ME5 : le téléphone, email, l'affichage.
Hypothèse n°2 : la prise de décision 1) Entant que dirigeant de PME quels sont les facteurs qui influences votre prise de décision?	Dirigeant ME1 : aucun facteur. Dirigeant ME2 : les opportunités et le cotés financiers. Dirigeant ME3 : le manque d'informations. Dirigeant ME4 : il n y a aucun facteur Dirigeant ME5 : la peur de l'échec et le manque d'informations.
2) Mettiez-vous en place des processus afin de prendre les décisions ?	Dirigeant ME1 : oui, bien sûr. Dirigeant ME2 : oui. Dirigeant ME3 : oui bien réfléchir, et après avoir rassembler les informations Dirigeant ME4 : oui. Dirigeant ME5 : rassembler toutes les informations avant de prendre des décisions.
3) Trouviez-vous des difficultés à prendre des décisions ? Et dans quelle matière ?	Dirigeant ME1 : oui, les difficultés de prendre les décisions, de prendre les mauvaises décisions Dirigeant ME2 : non, je n'ai pas de difficultés Dirigeant ME3 : l'incertitude et la peur d'échec Dirigeant ME4 : non je n'ai pas de difficultés Dirigeant ME5 : les difficultés de faire le mauvais choix.
4) Pensez-vous que vous avez la capacité de prendre des décisions stratégiques ?	Dirigeant ME1 : oui, j'ai cette capacité Dirigeant ME2 : oui bien sur Dirigeant ME3 : non Dirigeant ME4 : oui ça fait partie du travail Dirigeant ME5 : non
5) Quel est la place qu'occupe la prise de décision dans vos responsabilités ?	Dirigeant ME1 : elle occupe une place très importante dans mes responsabilités Dirigeant ME2 : elle est importante Dirigeant ME3 : elle est primordiale car il faut toujours décider face à tous les problèmes rencontrer Dirigeant ME4 : elle est importante pour la continuité de l'entreprise Dirigeant ME5 : elle est au top et grand

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche

	responsabilité.
<p>Hypothèse n°3 : la prise de risque</p> <p>1) D'après vous est ce que la prise de risque joue un rôle capital dans le succès de votre entreprise ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : oui évidemment elle a un rôle capital.</p> <p>Dirigeant ME2 : oui bien sûr si non y'aura pas d'évolution.</p> <p>Dirigeant ME3 : oui la prise de risque soit la réussite, soit l'échec.</p> <p>Dirigeant ME4 : oui c'est la clé de réussite de l'entreprise.</p> <p>Dirigeant ME5 : oui la prise de risque est indispensable pour l'évolution de l'entreprise.</p>
<p>2) Vous entant que dirigeant avez-vous toujours était un preneur de risque ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : oui, j'ai toujours était un preneur de risque.</p> <p>Dirigeant ME2 : oui mais si il s'agit des risque calculés.</p> <p>Dirigeant ME3 : oui, c'est obligatoire si non y'aura pas d'évolution.</p> <p>Dirigeant ME4 : oui, je prends toujours le risque.</p> <p>Dirigeant ME5 : oui la prise de risque fait partie de mon travail.</p>
<p>3) Etre un preneur de risque est-il un trait caractérisant le dirigeant de PME ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : oui tout dirigeant doit prendre les risques</p> <p>Dirigeant ME2 : oui c'est un trait essentiel qui caractérise un dirigeant</p> <p>Dirigeant ME3 : oui, prendre les risque fait partie du travail</p> <p>Dirigeant ME4 : oui tout dirigeant doit avoir ce trait.</p> <p>Dirigeant ME5 : la prise de risque caractérise un dirigeant PME.</p>
<p>4) Comment vous réagissez dans une situation d'incertitude ? Et quel était les facteurs qui vous on procure le gout du risque ?</p>	<p>Dirigeant ME1 : quand je ne suis pas sur je demande de l'aide à mes collaborateurs.</p> <p>Dirigeant ME2 : je ne suis pas retrouver dans une situation d'incertitude</p> <p>Dirigeant ME3 : face à une situation d'incertitude je demande l'avis des autres</p> <p>Dirigeant ME4 : je fais confiance à mon instinct, à mon intuition</p> <p>Dirigeant ME5 : je fais rassembler l'ensemble de mes collaborateurs afin d'étudier la situation.</p>

Source : élaboré par soi-même à partir des données des dirigeants des entreprises.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion

Notre étude descriptive faite à travers l'analyse de notre guide d'entretiens destiné pour les dix(10) 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 attribuées 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 caractéristiques et spécificités managériales qui lui sont propres. Dans cette optique on a choisi de mettre en avant trois de ces caractéristiques à savoir la communication interne, la prise du risque et la prise de décision.

Ces trois dernières caractéristiques sont complémentaires et très importantes dans l'exercice du métier du dirigeant par le fait que, savoir communiquer est un art et une qualité que tout bon dirigeant ou gérant doit maîtriser, envers sa société en interne, envers ses clients, collaborateurs, fournisseurs et distributeurs, savoir transmettre les informations, négocier, s'exprimer de manière compréhensible et même rassurer ses interlocuteurs dans leurs doutes et incertitudes, mais aussi le chef d'entreprise ou un dirigeant doit disposer du pouvoir de décision et il doit notamment agir rapidement en cas de périls menaçants l'activité de son entreprise, il doit également être un preneur du risque pour assurer la continuité et l'évolution de son entreprise mais aussi il doit être suffisamment responsable pour assumer les conséquences de ses choix et faire preuve de recul par rapport à ses prises de positions, ses décisions doivent être réfléchies et bien exécutées, au moment opportun.

Bibliographie

Bibliographie

I Ouvrages

- 1- ANGERS Maurice, initiation et pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997.
- 2- KHALIL.A. PME en Algérie : **de la création à la mondialisation**, 8^{eme} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Université du Sud Toulon-Var France, octobre 2006.
- 3- ISLI Mohamed Arezki, la création d'entreprise en Algérie, in cahiers de cread, Algérie N°73_2005.
- 4- Clermond-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- 5- Marie- Hélène Westphalien, **Communicator, le guide de la communication d'entreprise**, Edition : dunod, paris, 2001.
- 6- Liliane Demont-Lugol et autres communication des entreprise stratégie et pratiques, 2eme édition : Armond colin, paris, 2006.
- 7- NICHAN Margossian, Guide pratique des risques professionnels, édition : Dunod, Paris, 2003.
- 8- PAILLE. P et autres. **L'analyse qualitative en science humaines et sociales**, Edition ARMAND COLIN, paris 2003.
- 9- PAILLE Paillé et MUCCHELLI Alex, **analyse qualitative en science humaines et sociales**, Edition Armand Colin, Paris, 2002.
- 10- GRAWITZ Madeleine, **méthode des sciences sociales**, 11^{eme} édition, Dalloz-Sirey, Paris, 2000.
- 11- ROBERT WITTERWULGHL, **Les PME une entreprise humaine**, 2^{eme} tirage, Boeck, paris, 2008.
- 12- CHRISTINE LEGARE, Quels emplois pour des PME ? Etude sur les PME et l'emploi en France 1^{ere} édition paris, 2007.
- 13- OLIVIER TORRES, **PME de nouvelles approches**, édition economica, paris, 1998.
- 14- PIERRE- ANDRE JULIEN, « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité » 75^{eme} congrès de L'ACFAS, 10-11 mai 2007, trois-rivières.
- 15- DJILLALI LIABES, capital prive et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982, l'Algérie, avril 1984.
- 16- GERARD A, KOKOU DOKU et MOURICE BAUDOUX et autres, L'accompagnement managérial et industriel de la PME, l'harmattan, paris, 2000.
- 17- PIERRE-ANDRE JULIEN et MARCHSNAY, l'entrepreneuriat, édition economica, paris, 1996.
- 18- BERTRAND LELLON, **L'innovateur créatrice**, édition economica, paris, 2002.
- 19- R. CANTILLON, Essai sur la nature de commerce en général, Londres, Fetcher Gyler, 1755.

- 20- M. CASSON, *The Entrepreneur, an economic Theory*, Oxford, Martin Robertson, 1982.
- 21- Louis jack Filion, **Entrepreneurs et propriétaire dirigeants de PME**, Cahier de recherche n°2001-03, Mars, 2001.
- 22- J.C.LAUFER, **Comment on devient entrepreneur**, revue française de gestion, Paris, 1975.
- 23- P.A, Julien et M. MARCHESNAY, **L'entrepreneuriat**, édition Economica, Paris, 1996.
- 24- NGAHANE PIERRE, DERNGJUES et les autres, **dictionnaire de gestion**, Edition, Armand Colin, Paris, 1996.
- 25- LILIANE DEMONT-LUGOL et autres, **communication des entreprise (stratégies et pratiques)** éd de Colin, Paris, 2006.
- 26- Abdelkrim BOUHAFS, **La COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE**, Edition : 5482.
- 27- Albéric HOUNOUNOU, **100 FICHES POUR COMPRENDRE LE MANAGEMENT**, édition Bréal, Paris, 2011,
- 28- SOPHIE Gaultier-Gaillard ; JEAN-PAUL Louisot, *Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités*, édition : La Plaine, Paris.
- 29- MARY McCarthy, *Un été si tranquille*, édition : Presses de la Cité, 2000.
- 30- SIMON et al, Cité par HERVE Laroche & Jean-Pierre Nicole, dans **L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise**, Lavoisier, n°169, Paris, 2006.

II Rapports et articles

- 1- ¹ « Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans », édition France, 28 juin 2012, P23. Disponible sur le site suivant : [WWW.Kpmg.com/FR/fr/.../ évolution-des -pme-depuis-10 ans- 2012-pdf](http://WWW.Kpmg.com/FR/fr/.../évolution-des-pme-depuis-10-ans-2012-pdf).
- 2- MARY McCarthy, *Un été si tranquille*, édition : Presses de la Cité, 2000.
- 3- Dane. E & Pratt. M.G, **Exploring intuition and its role in managerial decision making**, *Academy of Management Review*, Vol32, n°1, 2007, 39.
- 4- Gilmore, A. & D. Carson, **the demonstration of a methodology for assessing SB decision making**, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, London, 2000.

III Mémoires

- 1- CHELIL Abdelatif & AYAD Sidi Mohamed, **PME en Algérie : réalité et perspectives**, Université de Tlemcen.
- 2- ALDJA BOUKAROU, "Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, cas des PME de TIZI- OUZOU", **Mémoire de magister en science économique**, département des sciences économique, université Mouloud Mammeri, TIZI- OUZOU, 2001.

- 3- ISKANDER Zouaghi, Maturité supply chain des entreprises : conception d'un modèle d'évaluation et mise en œuvre, Université de Grenoble, French, 2013.

IV Site internet

- 1- <http://larousse.fr/dictionnaires/francais/prisededecision>, 27/05 /2019, 14h.
- 2- <http://larousse.fr/dictionnaires/francais/dirigeant> dirigeante/25795, 19/03/2019, 10h.
- 3- [WWW.google.fr](http://www.google.fr): Les PME (mode de comptabilité).
- 4- <http://www.caien.info/resultats> recherche. php ? searchTerm=aspiration+entrepneuriale, 20/05/2019,12h.
- 5- « La prise de décision en entreprise » sur le site <https://www.piloter.org/decision/index.htm>. Consulter le 10/05/2019.
- 6- Mohamed BINKKOUR : « Le dirigeant de la PME et la prise de décision, cas des PME Marocaines » sur le site, [file:///C:/Users/travail/Downloads/LedirigeantdelapMEetlaprisededecision-BINKKOUR%20\(1\).docx](file:///C:/Users/travail/Downloads/LedirigeantdelapMEetlaprisededecision-BINKKOUR%20(1).docx) consulté le 18/04/2019.

Table des matières

Table des matières

Sommaire

Listes des tableaux et figures

Liste des abréviations

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche01

Introduction générale01

1. Le choix et intérêt de la recherche03
2. Les objectifs de la recherche03
3. La problématique03
4. Les hypothèses06
5. Définition des concepts07
- 5.1.La PME07
- 5.2.La communication07
- 5.3.La prise de décision08
- 5.4.Risque08
- 5.5.Définition de dirigeant09
6. La méthode et la technique utilisées09
7. La population d'enquête11

Chapitre II : Généralités sur le domaine des petites et moyennes entreprises12

Préambule12

1. Définition de la PME12
 2. Les courants de recherches en PME16
 3. Généralités sur les PME algériennes20
 - 3.1.Bref aperçu sur la genèse de la PME en Algérie20
 4. Les caractéristiques des PME22
 5. Les avantages des PME24
 - 5.1.La qualité d'emploi dans les PME24
 - 5.2.La création d'emploi25
 - 5.3.PME source majeur de recette à l'exportation25
 - 5.4.La relance de l'économie (Cas de l'Algérie)26
 - 5.5.Les PME source d'innovation27
- Synthèse28

Chapitre III : Généralités sur les caractéristiques managériales des dirigeants PME ..29

AXE N°1 : Généralités sur les dirigeants de PME29

Préambule

1. L'émergence de la fonction d'entrepreneur29
2. Le concept d'entrepreneur et propriétaire dirigeant31
- 2.1. Le propriétaire dirigeant32

2.2. L'entrepreneur	
3. Les approches fonctionnelle et indicative	34
4. Les rôles du dirigeant PME	35
5. Profil des dirigeants et les spécificités managériales de la PME algérienne	36
6. Les analyses du comportement	37
6.1. L'analyse des caractéristiques	37
6.2. L'entrepreneur vu par lui-même	41
6.3. L'analyse des motivations de l'entrepreneur	42
6.4. L'influence de l'environnement	43

AXE N°2 : Le profil managériale des dirigeants PME46

I. Généralités sur la communication.....	46
1. Définition de la communication interne	46
2. Développement personnel du manager à la communication	47
2.1. La prise de décision	47
2.2. La gestion des équipes	48
2.3. La relation distante	49
2.4. La cohésion de l'équipe de travail	50
2.5. L'écoute des besoins et développement des compétences	51
II Généralités sur la prise de la décision	52
1. Définition de la prise de décision	52
2. Les styles de décision chez les dirigeants PME	52
2.1.La perception de la prise de décision par le dirigeant de la PME	55
2.2.La complexité de la décision dans l'entreprise	56
2.2.1. La typologie des décisions	56
2.3. Les modèles de comportement du décideur	57
III Généralités sur la prise de risque	59
2.4.Le gout d'entreprendre et de diriger	60
2.5.La perception des risques chez l'individu	60
2.6.L'approche des traits de personnalité	61
2.7.L'approche cognitive	61
2.8.Les biais cognitifs dans l'identification des risques	63
Synthèse	64

Partie pratique

CHAPITRE IV : L'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche	65
Préambule	65
Section 1 : Les caractéristiques des entreprises	65
1. La présentation des entreprises d'entrepreneurs enquêtés	65

2. description des entreprises	66
Section 2 : les caractéristiques fonctionnelles des enquêtés	70
Section 3 : Analyse et interprétation des données	71
3.1. Analyse et interprétation des résultats de l'hypothèse partielle	71
3.1.1. Les critères propriétaires selon les dirigeants	71
3.1.2. Discussion des résultats de l'hypothèse partielle	73
3.2. Analyse et interprétation des résultats des hypothèses secondaires	73
3.2.1. Hypothèse n°1 : la communication	73
3.2.2. Discussions des résultats de la première hypothèse secondaire	74
3.3. Hypothèse n°2 : la prise de décision	74
3.3.1. Discussion des résultats de la deuxième hypothèse	75
3.4. Hypothèse n° 3 : la prise de risque	75
3.4.1. Discussion des résultats de la troisième hypothèse	76
3.5. Présentation des résultats de l'enquête	76
3.5.1. Vérification des hypothèses	76
3.5.2. Discussion générale des hypothèses	76
3.6. Discussion générale des résultats de l'étude sur le terrain	79
Conclusion générale	89

Liste bibliographique