

## **PME et son dirigeant : deux indissociables concepts**

## **SME and its manager: two inseparable concepts**

**FOUAD Fadoua**

Enseignante chercheuse

Ecole Supérieure de Management, Télécommunication et d'Informatique (SUPMTI) Rabat  
Laboratoire de recherche en Management, Finance, Gouvernance et Relations Internationales  
Maroc

**[fadouafouadm.sc.mqca@gmail.com](mailto:fadouafouadm.sc.mqca@gmail.com)**

**Date de soumission :** 09/04/2023

**Date d'acceptation :** 20/05/2023

**Pour citer cet article :**

FOUAD F. (2023) «PME et son dirigeant : deux indissociables concepts », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2» pp : 1221 - 1239

## Résumé

Au Maroc, comme ailleurs, la PME représente la part majeure du tissu économique national et de l'emploi. Néanmoins, son concept demeure marqué d'un flou sémantique embrouillant son étude. Ceci est justifié par la polysémie du concept et de la pluralité d'approches et de courants qui lui sont dédiés et qui sont tantôt contradictoires tantôt complémentaires.

En outre, il est à signaler l'étroite liaison regroupant la PME et son dirigeant. En effet, ce dernier représente la pièce angulaire de sa PME, grâce au rôle centrique qu'il joue. Subséquemment analyser la PME sans appréhender son dirigeant, équivaut à une analyse futile et superficielle. Ainsi, l'objectif de cet article est de présenter un socle théorique destiné à l'étude de la PME et de son dirigeant, en mettant la lumière sur les différents approches et courants mobilisés en la matière et en dévoilant une panoplie de profils que le dirigeant de PME peut avoir.

**Mots clés : PME ; Dirigeant ; profil ; courant et approche.**

## Abstract

In Morocco, as elsewhere, the SME represents the major part of the national economic fabric and employment. Nevertheless, its concept remains marked by a semantic vagueness confusing its study. This is justified by the polysemy of the concept, the plurality of approaches and currents dedicated to it, and which are sometimes contradictory, sometimes complementary.

In addition, it is worth noting the close liaison between the SME and its manager. Indeed, the latter represents the cornerstone of his SME, thanks to the centric role he plays. Subsequently analyzing the SME without apprehending its manager is equivalent to a futile and superficial analysis.

Thus, the objective of this article is to present a theoretical base intended for the study of the SME and its leader, by shedding light on the different approaches and currents mobilized in the matter and by revealing a panoply of profiles that the SME manager may have.

Thus, the objective of this article is to present a theoretical base intended for the study of the SME and its manager, by shedding light on the different approaches and currents mobilized in the matter and by revealing a panoply of profiles that the SME manager may have.

**Keywords : SME; manager; profile; current and approach.**

## Introduction

Compte tenu son importance sur le tissu économique au niveau national qu'international, l'intérêt porté à l'étude de PME s'accroît de jour en jour. Cependant il est encore difficile de cerner avec précision son champ d'études (D'Amboise, 1996 ; Julien, 1998 ; Torrès, 1999) ou de trouver une définition universelle ou conventionnelle. (Guilhon, 1998).

En effet, bien que la PME ait réussi à susciter l'intérêt des praticiens, managers et chercheurs, elle pâtit de manque de consensus quant à sa définition que ce soit au niveau local ou mondial. Ceci peut être expliqué par l'existence d'un éventail de critères qualitatifs et quantitatifs divergents d'un régime à un autre.

Aujourd'hui, il est obsolète de considérer la PME comme un modèle réduit de la grande entreprise. De ce fait, entre ses spécificités et sa diversité s'installent un carrefour de courants ayant pour but de conceptualiser la PME à travers, sa complexité, sa polymorphe, son contexte...

Il est à noter que malgré les nombreuses controverses et débats de tout azimut quant aux définitions de la PME, aussi divergentes et imprécises, la quasi-totalité des chercheurs sont accordés à reconnaître le poids centrique qu'exerce le dirigeant. Effectivement, quel que soit son profil, ses motivations, ses valeurs, ses compétences et ses rôles, le dirigeant est le maître-mot de l'organisation et de la performance de sa PME. Ceci est corroboré par l'étude de (Sabor-Alaoui & Benesrighe 2021) qui stipule que 60% des PME questionnées affirment la centralisation du pouvoir entre les mains du dirigeant.

Ainsi, les questions qui se posent à ce niveau sont : quelles approches adopter pour définir et conceptualiser la PME au Maroc ? Parle-t-on de « **la** » ou « **des** » PME (s) ? Comment peut-on définir le dirigeant de la PME ? Quels sont les variables qui caractérisent le dirigeant de la PME ? Quels sont les profils que peut avoir le dirigeant de la PME ? Et comment ces paramètres pourront-ils impacter le rôle du dirigeant au sein de sa PME ?

Afin de répondre à ces questions, nous envisageons de piocher dans la littérature pour mettre la lumière sur la conceptualisation et la compréhension de la PME, qui par ailleurs, ne peut être séparée de son dirigeant. Raison pour laquelle, nous dédions la première partie de cet article à la définition des PME en faisant appel aux approches quantitatives et qualitatives de la PME ; la seconde partie est consacrée à la présentation des différents courants d'analyse de la PME ; enfin la troisième partie est réservée au dirigeant de la PME, la présentation des courants de sa conceptualisation, ses connotation ainsi que ses profils.

## 1. Tentative de définition des P.M.E.

Aujourd'hui, une réalité qui s'impose c'est que « *A small business is not a little big business* » (Welsh & White, 1981, p.18). En effet, Avec la montée en puissance de l'école de la contingence dans les années soixante, étudiant le rôle de la taille dans la structuration et le fonctionnement de l'entreprise, la P.M.E. n'est plus analysée comme une version réduite de son antonyme la grande entreprise, mais plutôt une catégorie à part entière. Comme le cite (Torrès, 1997b, p.22) en faisant référence à (Julien & Marchesnay, 1988) : « *la P.M.E. ne peut plus être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel; elle constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence.* ».

La difficulté de trouver une définition unanime de la PME émane principalement des deux caractéristiques fondamentales de P.M.E. que sont la spécificité et la diversité. En effet la PME, d'une part, se distingue par sa propre identité et ses propres traits spécifiques, d'autre part, elle n'a pas la même identité dans le monde. Cette diversité provient du fait que cette notion couvre des entreprises présentant des tailles et des structures extrêmement variées (Witterwulghé R. 1998), et qu'à l'échelle mondiale, il existe des disparités en matière de droit des affaires et de l'infrastructure à la fois physique et juridique (Storey, 1994) des régimes politiques, et des niveaux de développement économique (Torrès, 1999)

Afin de cerner le concept de PME, deux approches de classification sont généralement adoptées. L'une est d'ordre quantitatif et l'autre de nature qualitative.

### 1.1. Approches quantitatives

Elles révèlent l'aspect chiffré lié à la taille de l'entreprise, en recourant aux critères suivants : L'effectif, le chiffre d'affaires et le total du bilan.

Concernant le critère Effectif, il renvoie au nombre des salariés de l'entreprise. Bien que cet indicateur soit le plus utilisé (Torres, 1997a ; Allali, 2003) en raison de sa facilité de mesure, de sa représentativité et sa comparabilité à l'échelle internationale, seul, il demeure réducteur et insuffisant.

Il convient de signaler que la mesure de ces indicateurs (effectif employé, CA et / ou Total du Bilan (TB) n'est pas aussi simple qu'elle en a l'air, en raison d'un côté de la nature d'activité saisonnière de certaines entreprises, du secteur d'activité et des produits proposés par les PME et d'autre côté de l'existence des salariés non déclarés, des intérimaires, des occasionnels...

A cet effet, et pour combler quelques-unes de ces lacunes, certains pays comme les USA et le Japon procèdent à préciser le seuil de ces indicateurs en fonction des secteurs d'activité.

Sur le plan Marocain, outre la définition officielle déclarée par la charte de 2002 qui insiste sur les critères d'Effectif, de CA, de TB, de propriété du capital et de gérance, deux autres définitions ont été soumises par l'ANPME (l'Agence Nationale pour la promotion de la PME) et Bank AlMaghrib qui se sont référées successivement aux critères de CA pour l'une, et le Montant de créances détenues par l'établissement de crédit et/ou le CA comme le synthétise le tableau suivant :

**Tableau N°1 : Récapitulatif de définitions de P.M.E**

Organisme ou Pays	Critère(s) retenu(s)	Très Petite Entreprise	Petite Entreprise	Entreprise Moyenne	
Au niveau international	OCDE	Effectif (Eff.)	< 10 salariés	10 à 49	50 à 249
	UE	Eff. et CA ou Total bilan (TB)	Eff. <10 et CA ou TB ≤ 2 Mio €	Eff. <50 et CA ou TB ≤ 10 Mio €	Eff.<250 et CA≤50 Mio € ou TB ≤ 43 Mio €
	Canada	Eff. et CA	Eff. <500 et CA <50 Moi CAD		
	USA	Secteur d'activité et Eff. ou CA	Pour les secteurs de l'extraction minière et de la fabrication : Eff. ≤ 500 Pour le secteur du commerce de gros : Eff. ≤ 100 Pour les secteurs non producteurs de biens : CA≤6 Moi USD		
	Japon	Secteur d'activité et Eff. ou capital ou total investissement TI	Dans le commerce de détail : Eff. ≤50 et capital ou TI ≤ 50 Mio ¥ Dans les activités de services : Eff. ≤ 100 et capital ou TI ≤ 50 Mio ¥ Dans le commerce de gros : Eff. ≤ 100 et capital ou TI ≤ 100 Mio ¥ Dans les autres secteurs d'activité : Eff. ≤ 300 et capital ou TI ≤ 300 Mio ¥		
Au niveau national	Charte de la PME	La gérance, la propriété du capital, Eff. et le CA et/ou TB.	La gérance doit être assurée directement par des personnes physiques ; Le capital ne peut être détenu à plus de 25% par une entreprise ou un ensemble d'entreprises ne correspondant pas à la définition de PME <sup>1</sup> ; Eff. < 200 et CA ≤ 75 Mio MAD et/ou TB ≤50 Mio MAD.		
	Bank Al Maghrib	Le CA et/ou le montant des créances détenues par l'établissement de crédit à son égard	CA≤10 Mio MAD et Montant de créance ≤ 2 Mio MAD	10 Mio MAD < CA ≤ 175 Mio MAD Ou CA ≤ 10 Mio MAD ET Montant de créance > 2 Mio MAD	
	ANPME « Maroc PME »	Le CA	CA < 10 Mio MAD	10 Mio MAD ≤ CA < 200 Mio MAD	

Source : Bahyaoui & Radi (2019), p. 5.

<sup>1</sup>Dans les conditions suivantes, le seuil exigé peut être dépassé : Lorsque l'entreprise est détenue par des fonds collectifs d'investissement, des sociétés d'investissement en capital, des organismes de capital-risque, des organismes financiers habilités à faire appel à l'épargne publique, à condition que ceux-ci n'exercent, à titre individuel ou conjointement, aucun contrôle sur l'entreprise.

## 1.2. Approches qualitatives

Bien que leurs appréhensions soient plus difficiles que celles des approches quantitatives, les approches qualitatives sont utilisées en complémentaires de ces dernières, voire sans elles, les approches quantitatives risquent de devenir obsolètes.

Dans cette logique, plusieurs définitions émergent et révèlent certaines caractéristiques liées à la posture organisationnelle, à la position du dirigeant-proprétaire, au système d'informations, à la nature de l'environnement...

A savoir, Julien, 1994, caractérise la P.M.E. sur un continuum regroupant six caractéristiques se rapportant à la taille, le secteur, le marché, le contrôle et l'organisation, la stratégie et la technologie.

## 2. Les courants d'analyse des PME

Pour cerner l'analyse sur les PME, la littérature sur les PME fait ressortir quatre courants distincts spécialisés dans l'analyse des PME : le courant de la spécificité, de la diversité, de la synthèse et de la dénaturation.

### 2.1. Le courant de la spécificité

Ce courant a vu le jour vers la fin des années soixante-dix, lorsque la PME est considérée comme un organe ayant une identité spécifique grâce à ses propres caractéristiques et non pas comme une miniature de la grande entreprise (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay 1982a, 1982b ; Hertz, 1982 etc.).

À cet effet, le courant de la spécificité considère la PME comme un « objet de recherche relatif », dans la mesure où il cherche à mettre en exergue les traits caractérisant les entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation PME en la comparant à son antonyme la grande entreprise.

Dans ce cadre, « *Le courant de la spécificité s'efforce de définir l'objet-PME considéré comme une institution singulière. La démarche est volontairement universelle et unitaire puisqu'il s'agit de préciser les caractéristiques propres à la PME (les spécificités) et d'en déduire des problématiques de recherche ad hoc tout en facilitant l'accumulation des connaissances sur la PME* » (Torrès, 1997b, p.27).

Sans pour autant nier la disparité des PME, (Torrès, 1997b, p.27) affirme que : « *Malgré l'hétérogénéité du monde des PME, chaque auteur insiste sur les caractéristiques communes. Car ce sont ces invariants qui constituent la base de la spécificité des PME* »

Dans sa définition de PME, (Julien, 1997), énumère les caractéristiques suivantes : la petite taille, une stratégie intuitive ou peu formalisée, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, un système d'information interne et externe peu complexe voire simple.

(Marchesnay, 1998), révèle les caractéristiques suivantes : une direction personnalisée, des activités spécialisées, et la soumission à l'environnement.

(Etrillard, 2004) rattache la définition de la PME à l'unicité du décideur qui est son dirigeant propriétaire et au processus de décision qui en découle. (Wtterwulghe, 1998) de son côté, met en lumière le poids du dirigeant dans sa définition de la PME qu'il considère comme «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 ».

De leur côté, (Raymond & Billi, 1992 ; Tanguay, 1994) évoquent des caractéristiques d'ordre environnemental, organisationnel, décisionnel, psychosociologique et informationnel.

**Tableau N°2 : des caractéristiques de PME**

Spécificités environnementales	Incertitude et vulnérabilité
Spécificités organisationnelles	Structure simple, peu formalisée et peu différenciée, manque de ressources humaines et financières, gestion centralisée, instabilité, capacité d'adaptation et de rétroaction, faible maturité organisationnelle
Spécificités décisionnelles	Décision intuitive, expérientielle, courttermiste, absence d'activité formelle de planification, préoccupation fréquente de survie, logique de réaction,
Spécificités psychosociologiques	Omniprésence du propriétaire dirigeant, peu de délégation et de partage des informations, climat psychologique favorable et convivial
Spécificités informationnelles	Fonction SI peu avancée, subordonnée à la comptabilité, peu d'expertise, emphase sur les applications administratives, sous-utilisation de SI, peu d'impact sur l'efficacité décisionnelle et organisationnelle

**Source : adapté (Raymond & Billi 1992) et (Tanguay (1994)**

Bien que ce courant admette la généralisation des types idéaux de la PME surmontant ainsi la problématique de comparabilité des études sur la PME, il reste réducteur de la réalité d'hétérogénéité de ce concept. Ainsi, il «*court le risque de dérive dogmatique, car il cherche à tout prix à généraliser un modèle (PME-Objet), ce qui conduit insidieusement à l'idée que toutes les PME sont spécifiques et conformes au modèle théorique.*» (Toreros 1997b, p.27)

Comblant cette faille l'exposition du courant de diversité trouve toute son importance.

## 2.2. Le courant de la diversité

« **La** PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire **les** PME. Le monde des PME est foisonnant de variété » (Torrès 1999, p. 1). De ce fait, et contrairement au courant de la spécificité, le courant de diversité considère la PME comme « un champ de recherche » qu'on ne procède plus à comparer aux grandes entreprises dans l'absolu, mais on étudie la diversité de ce monde particulier en établissant des typologies afin d'ordonner et de classer son hétérogénéité (Torrès, 1997b).

Dans la même veine, (Levratto, 2004) appréhende la PME comme un « champ d'analyse » dépassant ainsi la notion de la PME comme un objet défini par le nombre de salariés, ou le total du bilan, mais plutôt comme une configuration stratégique-organisationnelle plus ou moins adaptée au contexte du marché (du point de vue économique, social, technologique, juridique, institutionnel...) dans lequel elle existe.

Ainsi, « *Le courant de la diversité s'efforce de simplifier la diversité du champ de la PME en dressant des types distincts. Cette orientation se situe aux antipodes de la thèse de la spécificité. L'approche est beaucoup plus contingente et la portée théorique plus limitée.* » (Torrès, 1997b, p27-28).

Dans ce sens, affilié à l'approche contingente, ce courant critique l'universalisme et le déterminisme proposé par le courant de la spécificité, considérant ainsi chaque entreprise comme un cas spécifique et unique dans son genre, selon le contexte dans lequel elle s'intègre, selon les stratégies adoptées, la forme de propriété, selon le secteur d'activité le mode de gestion et de décision, ...

Certes, ce courant répond à la question de diversité particulière du monde des PME, mais en présence d'infinité de facteurs influenceurs, il s'avère impossible de généraliser les résultats. Sur ce point, Torrès confirme que « *Cette approche est plus réaliste, mais limite les connaissances de la PME au niveau d'énoncés anecdotiques. Sous couvert de réalisme, on en déduit qu'aucune généralisation n'est possible et que tout est alors affaire de contexte. C'est le risque de dérive casuistique.* » (Torrès, 1997b, p27-28).

## 2.3. Le courant de la synthèse

L'idée de ce courant de la synthèse est de « *concilier la diversité dans l'universalité de la spécificité de la PME* » (Torrès, 1997b, p29), en d'autres termes, il cherche à intégrer la diversité des PME tout en respectant la spécificité de cette dernière. Ainsi ce courant considère que les caractéristiques de la PME sont élastiques et modulables.



Dans cette logique (Julien, 1997) a récapitulé des caractéristiques communes à la PME sur un continuum, tout en reconnaissant la diversité des formes de la PME, vu la pluralité des variables, de structures, d'objectifs, et de performances visées. Ainsi pour l'auteur, la contextualisation de la PME ne va pas à l'encontre de l'existence de certaines similitudes.

En effet, le courant de la synthèse regroupe les postulats du courant de la spécificité et ceux du courant de la diversité en considérant les spécificités de PME comme un cadre dans lequel se manifeste le champ de la diversité : *« Il ne s'agit plus de dresser un profil type de LA PME prise comme un objet théorique, mais plutôt de rechercher des cadres d'analyse ou des modèles heuristiques capables de retranscrire la diversité du monde réel »* (Torrès, 1997b, p30).

Même si ce courant constitue un prolongement des deux courants précédents, il a été largement critiqué au milieu des années 90, en pointant le doigt sur ses limites, dans la mesure où, la prise en considération de la diversité des PME ne dépasse pas le cadre de la spécificité s'inscrivant ainsi sur la lignée de la vision universelle qui marque la recherche en PME depuis ses débuts.

#### **2.4. Le courant de la dénaturation**

Le courant de la dénaturation a vu le jour au milieu des années 90, il consiste à accepter des situations dans lesquelles les PME se trouvent en contre nature de la forme-PME telles qu'elles sont définies par la contingence. Il *« récuse donc tout universalisme puisqu'elle offre la possibilité d'identifier les limites (contingences) de la forme-PME »* (Torrès, 1997b, p34).

Ce postulat peut être illustré à travers la définition de (Guilhon, 1998) : *« les PME restent des PME, tant que le dirigeant exerce une zone de contrôlabilité assurant la cohérence entre les buts et les performances par l'interaction entre les compétences, les structures et la situation de marché. La perte de contrôlabilité due à un déplacement incohérent de ces variables exclut la PME du cadre de définition »* (Goy, 2006, p.7).

Où à travers les propos de (Torrès, 1997) qui dans le cas des « PME globalisées », il reconnaît la possibilité de décentralisation décisionnelle, de la formalisation structurelle, et de la maîtrise de son environnement.

Où encore, le cas des PME instaurant la démarche ISO, révélé par (Messeghem, 1999), subissent une nouvelle logique managériale.

De ce fait, le courant de la dénaturation considère le dogme de la spécificité de la PME comme une simple hypothèse de recherche qui peut être réfutable et non pas comme un postulat de base.

Ainsi, le présent courant considère explicitement que la spécificité de la PME est contingente à un cadre de validité et dont la délimitation de ses frontières est liée à l'identification des contextes dénaturant la PME (Torrès, 1997b).

In fine, le courant de dénaturation s'intéresse à l'identité de la PME sans pour autant procéder à se référencer à la grande entreprise (le courant de la spécificité), en outre, la mise en lumière de contextes inadéquats avec le concept-PME ne remet pas en cause l'intérêt des postulats de la contingence (le courant de la diversité).

### **3. Le dirigeant en PME**

Le rattachement de la définition de la PME à son dirigeant révèle l'importance à accorder à celui-ci pour la compréhension de ce concept. De ce fait étudier la PME sans aborder son élément pivot qu'est le dirigeant, équivaut à une étude partielle et superficielle de la problématique du monde des PME.

#### **3.1. Le dirigeant de PME**

Généralement, la littérature consacrée au concept de dirigeant est faite en se basant sur deux courants : Le courant ontologique qui met en relief les traits de personnalité du dirigeant, et le courant praxéologique définissant le dirigeant à travers ses comportements et ses attitudes.

##### **3.1.1 Le courant ontologique**

Tirant ses origines des postulats psychologiques dédiés à l'explication des traits de la personnalité de l'entrepreneur, ces derniers sont définis comme « *un ensemble de caractéristiques, de spécificités, de particularités que posséderait l'entrepreneur et qui permettrait de le distinguer du non entrepreneur* » (Grandclaude et Nobre, 2013, p.7).

En récapitulant les approches par les traits et caractéristiques sur la base de la synthèse de (Gartner, 1998), (Grandclaude & Nobre, 2013) regroupent ces traits selon les variables suivantes :

- démographiques et sociodémographiques (sexe, genre, âge, culture, religion, ethnie, milieu social) ;
- de parcours (expériences et formation) et de contrôle (locus of control, self-concept),
- Motivationnelles (besoin d'indépendance, réussite, sécurité...) et affectives ou émotionnelles (passion...);
- traits de personnalités (extraversion, conscience...).

Storey, 1994, rattache les traits de l'entrepreneur aux variables de formation, d'expérience, d'antécédents familiaux et de caractéristiques personnelles, au moment où Lee et Tsang 2001 remplacent la variable d'antécédents familiaux par l'activité au sein des réseaux.

(Fayolle, 2017), révèle des traits liés aux valeurs (le sens de responsabilité et d'engagement,) aux besoins (de reconnaissance, d'indépendance, de réalisation...) et aux attitudes de l'entrepreneur (prise d'initiatives, prise de risques...).

A l'issue de ces variables, nombre d'auteurs (Gartner, 1989) ; (Messeghem & Sammut, 2011) et (Fayolle, 2017) se sont mis d'accord, plus ou moins, sur certaines caractéristiques phares : « *Si l'on fait le bilan de l'état de l'art sur la question, quatre caractéristiques essentielles seraient récurrentes : le besoin de réalisation de soi, le besoin de pouvoir, le lieu de contrôle interne, la propension à prendre des risques calculés.* » (Messeghem & Sammut, 2011, p.52)

- le besoin de réalisation : Reflète le défis qu'entreprend l'entrepreneur, pour accomplir, réaliser voire dépasser les objectifs qu'il s'est fixé préalablement ;
- le lieu de contrôle : Traduit la volonté et la conviction à défier toutes les difficultés et contrôler son environnement ;
- le besoin de pouvoir : En adéquation avec le besoin précédent, il illustre la détermination du dirigeant à tout contrôler et maîtriser en conséquence les évènements surgis ;
- la prise de risque : reflète le côté aventurier de l'entrepreneur qui peut s'engager sur des marchés profitables ou à risque de déficits.

En tout état de cause, il s'avère impossible de répertorier l'ensemble des traits caractéristiques de l'entrepreneur. En effet, rien que (Mount & Barrick, 1998) en ont défini plus que 1000.

A ce sujet, (Gartner, 1988), en critiquant ces approches, affirme que les traits recensés sont autant multiples, si ce n'est infinis, que les caractéristiques censées distinguer l'entrepreneur du non entrepreneur sont amalgamées jusqu'au point de lui affecter la forme de « *monsieur tout le monde* » (Grandclaude & Nobre, 2013, p.8) compliquant ainsi sa distinction.

De leur côté, (Hejaji & Fahsis, 2018), reprochent à ce courant, le caractère subjectif et épineux des variables et de construits.

En plus, (Messeghem & Sammut, 2011) dévoilent les dimensions, temporelle et d'apprentissage, qui peuvent forger la personnalité de l'entrepreneur en modelant ou lui faisant acquérir d'autres traits caractéristiques.

In fine, même si ce courant accorde une grande importance au volet psychologique définissant le dirigeant qui pourrait servir de bonne base à son étude, mais seul, il s'avère

insuffisant : « *l'approche psychologique devient un facteur parmi d'autres, et non plus le seul raisonnement explicatif du processus entrepreneurial* » (Messeghem & Sammut, 2011, p56).

A cet effet, il y a eu une évolution de ce courant, donnant naissance à nouvelles théories sociocognitives, à savoir : « *le concept d'auto-efficacité (Bandura, 1986 ; 1997 ; 2012, Wood et Bandura, 1989), la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991 ; 2002 ; 2005), la théorie de la fixation des objectifs (Locke et Lattham, 1990 ; 2004)* » (Grandclaude & Nobre, 2013, p.10) considérant l'entrepreneur comme un producteur et un produit de son environnement.

### 3.1.2 Le courant praxéologique

Ce courant a pour objectif de conceptualiser le dirigeant de la PME, en mettant en exergue ses compétences et ses comportements.

Selon (Pettersen & St Pierre 2009), les compétences sont : « *toutes caractéristiques ou tous répertoires de comportements que certaines personnes possèdent ou maîtrisent et qui les rendent efficaces dans une situation donnée* » p.469.

Nous avons récapitulé dans le tableau suivant les typologies de compétences dont doit disposer l'entrepreneur en synthétisant les postulats foisonnants des auteurs et ce, en regroupant les synthèses de (Hejaji & Fahssis, 2018) (basée sur les travaux de Lorrain et al., 1998) et de Larhrissi & Mountassif, 2020.

**Tableau N°3 : Synthèse de compétences**

Auteurs	Typologies de compétences
Hérron, 1990	7 habiletés à : concevoir des produits-services ; évaluer les diverses fonctions de l'entreprise ; comprendre son secteur d'activité et ses tendances ; motiver le personnel ; créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires ; planifier et à administrer les activités de l'entreprise ; identifier et à implanter des opportunités
Chandler et Jansen, 1992	6 habiletés : à identifier et à prendre avantage d'opportunités ; à travailler intensément ; cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise ; à diriger des individus ; politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires ; technico-fonctionnelle (capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation).
Baum, 1995	12 compétences retenues : l'identification d'opportunité, la vision stratégique, la gestion du réseau d'affaires, la gestion de son temps, la gestion de son travail, la gestion financière, la gestion marketing, la gestion des opérations, la gestion du personnel, la gestion des lois, des règlements, la négociation d'affaires, la prise de décision.
Pettersen et St-Pierre, 2009	144 énoncés de comportement autour des facteurs suivants : Gestion stratégique et direction générale d'entreprise, Gestion opérationnelle centrée sur les résultats, Résolution de problèmes et prise de décision, GRH, Relations interpersonnelles et influence, et Gestion de soi

Omran, et al., 2011	Compétences par phase du processus entrepreneurial liées aux catégories : compétences personnelles, techniques, sociales et de développement.
Grandclaude et Nobre, 2013	5 types de capacités du dirigeant-proprétaire de PME : entrepreneuriale, stratégique, managériale, fonctionnelle et cognitive.

**Source : adapté (Hejaji & Fahssis 2018) et (Larhrissi & Mountassif 2020).**

A l'issue du courant ontologique et praxéologique, les auteurs ont procédé à proposer des profils du dirigeant comme nous allons présenter dans la partie suivante.

### 3.2. Connotations et profils du dirigeant

Le concept de dirigeant est polysémique contenant ainsi certaines nuances que peut emporter les connotations de patron, chef d'entreprise, d'entrepreneur, de gérant, de dirigeant propriétaire...

Dans la littérature, nous distinguons généralement une dichotomie basée sur deux types de dirigeants : les artisans et les opportunistes (Smith, 1967) ; (Getz & Petersen, 2005) ; (Smith & Miner, 1983) ou entrepreneur et propriétaire-dirigeant (Carland et al., 1984), les conservateurs et les entrepreneurs (Kotey & Méréedith, 1997) ; (Saddler-Smith et al., 2003) ou encore les PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) (Julien & Marchesnay, 1996) :

- l'artisan : faible éducation, vision limitée dans le temps, peu impliqué socialement, Conduit l'entreprise à être rigide ;
- l'opportuniste : niveau d'éducation plus poussé, plutôt visionnaire, et sociable, conduit l'entreprise à être adaptative, avoir une croissance supérieure ;
- le propriétaire dirigeant est « *individu qui crée et gère une entreprise avec la finalité d'atteindre ses objectifs personnels* » (Carland et al., 1984, p.358)
- l'entrepreneur est un « *individu qui crée et gère une entreprise avec un objectif de profit et de croissance* » (Carland et al., 1984, p.358), il cherche l'aisance financière, d'une formation plutôt technique et diversifiée, expérimenté, il est opportuniste, ambitieux, compétiteur, créatif, et bien qu'il cherche le pouvoir, il accepte de déléguer certaines tâches ;

- le conservateur : paternaliste, il cherche l'indépendance, il est passionné par le travail mais il priorise sa famille, plutôt d'une formation technique l'orientant vers le produit, il saisit les opportunités quand elles se présentent sans pour autant aller les chercher,
- le PIC : ayant une action patrimoniale, intéressé par la pérennité et la transmission de son entreprise et moins par la croissance ;
- le CAP : plutôt de nature entrepreneuriale, il s'intéresse à l'identification des opportunités et à la croissance.

Au-delà de cette dualité, certains auteurs intègrent plus que deux profils dans leur typologies, à savoir (Stanworth & Curran, 1976) : artisan (privilégie l'indépendance et l'autonomie), entrepreneur classique (en quête de profit) et le manager (cherche la reconnaissance), ou (Lafuente & Salas, 1989) : Artisan, familial, manger et orienté vers le risque. Ou encore (Filion, 2000) : le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire :

- le bûcheron : peu sociable, passionné par le travail, plus orienté vers la production, exigent en terme de quantité et de qualité du travail accompli, il est possible d'envisager une croissance à son entreprise ;
- le papillon : passionné par le changement, l'occasionnel, le temporaire, et le passager, il s'implique dans son travail mais pas pour longtemps, il privilégie la rapidité, il est sociable, opportuniste, crée son propre réseau qui pourrait le servir dans ses achats et ventes pour saisir les opportunités qui se présentent ;
- le libertin : issu d'une famille aisée, socialement actif, la création de son entreprise est mobilisée par sa volonté de trouver un moyen ou un support financier qui le couvre pour réaliser ses loisirs, raison pour laquelle, il travaille dur pendant une certaine période pour se faire gâter pendant une autre ;
- le bricoleur : conçoit son entreprise comme un passe-temps, il occupe autre poste officiel lui permettant d'appuyer son entreprise et de surmonter les inhérents, plus orienté vers des décisions opérationnelles ou administratives que stratégiques ;
- le converti : Soit il a lancé ou il a acquis une nouvelle entreprise, qu'il considère comme sacrée, il aime mettre « la main dans la pâte », plutôt que de se contenter d'observation, obsédé par le contrôle, il ne délègue que rarement, seulement lorsque les fidèles font preuve de confiance et de compétences ;

- le missionnaire : passionné et convaincu de son travail, c'est un converti mature ayant moins d'implication émotionnelle, moins omniprésent, ouvert d'esprit, il favorise l'apprentissage de ses collaborateurs, il délègue plus, il privilégie la croissance en insistant sur la dimension sociale de son développement, il cherche la synergie entre ses équipes, avec le temps, il s'oriente vers le changement, l'innovation.

Il est à noter que selon l'auteur, la typologie des dirigeants est dynamique et en aucun il faut l'appréhender d'une façon statique. En effet, le dirigeant peut basculer d'un profil à un autre, suite à plusieurs facteurs, comme l'apprentissage, le changement de vision : « *Cela se comprend par le fait que la tâche d'un propriétaire-dirigeant évolue souvent rapidement et que, selon l'époque où on le regarde, il présente des valeurs, des façons d'être, de voir et de faire différentes.* » (Filion, 2000 p.9)

## Conclusion

À travers cet article, nous avons tenté de mettre entre les mains des chercheurs et managers d'entreprise un socle théorique pouvant leur servir, dans la mesure où il met en évidence les différentes facettes sombres de la PME et de son dirigeant.

Effectivement, dans l'objectif d'explorer certains mystères de la PME, nous avons mis en exergue les apports théoriques et empiriques tentant d'expliquer les définitions, les facettes, les approches et les courants des deux concepts aussi polysémiques qu'indissociables : PME et son dirigeant.

Ainsi, au-delà des approches quantitatives et qualitatives dédiées à la définition de la PME, au Maroc et à l'international, nous avons mobilisé les quatre principaux courants conceptualisant la PME.

Il s'agit du courant de spécificité : marqué par le déterminisme et l'universalisme, il considère la PME comme un « *objet de recherche relatif* » (Torrès, 1997b p. 20) ; le courant de diversité : plutôt réaliste, il est fondé sur l'approche contingente à travers la contextualisation des « PME » qu'il appréhende comme un champ et non pas qu'un simple objet. Le métissage des deux courants donne lieu au courant « synthèse », qui envisage « Les PME » comme étant spécifiques. Quant au dernier courant, il se traduit par la dénaturisation des PME.

En outre, nous avons mis le point sur les principaux courants destinés à la conceptualisation du dirigeant. Il s'agit du courant ontologique qui met l'accent sur les traits et les caractères de personnalité du dirigeant émanant de plusieurs variables (formation, expérience, antécédents

familiaux...), et du courant praxéologique qui éclairci le concept du dirigeant en se référant à ses comportements et ses compétences. Nous avons également, présenté une panoplie de connotations accordées au dirigeant ainsi que des profils adoptés par ce dernier.

Dans un prochain article, nous envisageons de mettre la lumière sur la performance organisationnelle en PME et ses déterminants ainsi que le rôle centrique joué par son dirigeant pour assurer la compétitivité de sa PME.



## BIBLIOGRAPHIE

### ✦ Articles :

- ✦ Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational and Human Decision Process*, Vol. 50, pp. 179-211
- ✦ Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 32, pp. 665-683.
- ✦ Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*. January 2012. pp. 9-44.
- ✦ Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. et Carland, J.A.C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 9 n°2, pp. 354-359
- ✦ Chandler, G.N. et Jansen, E., (1992), The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, pp. 223-236.
- ✦ D'Amboise, G., (1996), La recherche en gestion des P.M.E. : des paradigmes en évolution. *Cahier de recherche n°96-11-08 de la Chaire Maclean Hunter, HEC, Montréal.*
- ✦ Dandridge, T.C. (1979), Children are not " little grown-ups " : small business needs its own organizational theory, *Journal of Small Business Management*, vol. 17, n° 2, p. 53-57
- ✦ Etrillard C. (2004), Stratégie et PME : peut-on parler de "stratégies entrepreneuriales" ?, *Communication à la 14ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre
- ✦ Fillion L.J., (2000), Six types de propriétaires-dirigeants de PME, *Revue Organisations et Territoires*, Volume 9, n° 1, hiver 2000, pp.5-16
- ✦ Gartner, W. B. (1988). Who is entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, Vol. 12, pp. 11-32
- ✦ Gervais, M. (1978), Pour une théorie de l'organisation-PME, *Revue Française de Gestion*, n° 15, p. 37-48.
- ✦ Getz D. et Petersen T. (2005), Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, p. 219-242.
- ✦ Goy H., (2006), Entre spécificité de l'objet et diversité du champ : proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie, *CIFEPME 8ème congrès sur L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse
- ✦ Grandclaude D., et Nobre, T., (2013), Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME, entre l'être et le faire, où en sommes-nous ?, *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS
- ✦ Hejaji, I., Fahsis, L., (2018). Étude sur le profil du dirigeant des PME : Opérationnalisation des variables. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* n°6, 711-732
- ✦ Julien, P.A., (1998). Stratégie et contrôle de l'information dans les PME. Pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamique. *Management International*, Volume 2 n°2, pp 51-59
- ✦ Kotey B. et Meredith G.G. (1997), Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n°2, p. 37-61.
- ✦ Lafuente, A. et Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: the case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 n°1, pp. 17-30
- ✦ Larhiss I. N., et Mountassif R., (2020), Dirigeants des PME en croissance : Profil sociodémographique, psychologique et comportemental, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 3 : Numéro 2, pp : 774 – 796
- ✦ Lee, D.-K. et Tsang, E.-W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, Vol. 38 n°4, pp. 583-602.
- ✦ Levratto N. (2004), Propositions pour une définition opératoire de la PME : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, *Communication au 10ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Montpellier

- \* Lorrain J., Belley A., et Dussault L., (1998), Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Université de Metz-Université de Nancy
- \* Marchesnay M., (1988), La mercatique de la petite entreprise, Revue internationale PME, Volume1, numéro 3-4, pp. 258-276
- \* Marchesnay, M. (1982a), Pour un modèle d'hypofirme, Entreprise et organisation, Mélanges en l'honneur du professeur Aubert-Krier, Paris, Economica, p. 71-91.
- \* Marchesnay, M. (1982b), Is small so beautiful?, Revue d'Économie Industrielle, n° 19, p. 110-114.
- \* Mount, M. K., et Barrick, M. R. (1998). Five Reasons why the "Big Five" article has been frequently cited. Personnel Psychology, n°51, 849-858
- \* Omrane, A., Fayolle, A., Zeribi-BenSlimane, O., (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. La Revue des Sciences de Gestion, volume 5 n°251, pp. 91-100.
- \* Pettersen, N., St-Pierre, J. (2009). Un instrument multi source pour mesurer les compétences des dirigeants de PME. Journal of Small Business et Entrepreneurship, Vol.22, Issue 4, pp. 467-482.
- \* Raymond, L. et S. Blili (1992), Les systèmes d'information dans les P.M.E. : synthèse et apports de la recherche, Revue Organisation, vol. 1, no.2, été, pp. 146-166.
- \* Sabour-Alaoui L., et Benesrighe D., (2021). Les problèmes organisationnels : un impact majeur sur la performance des PME marocaines, Revue Internationale du chercheur, Volume 2 : Numéro 2. pp: 599 -615
- \* Sadler-Smith E. Hampson Y., Chaston I. et Badger B. (2003), Managerial behavior; Entrepreneurial style, and small firm performance, Journal of Small Business Management, vol. 41, no1, p. 47-67.
- \* Smith N.R., et Miner J.B., (1983), Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory, Strategic Management Journal, vol.4, p. 325-340.
- \* Stanworth M.J.K., et Curran, J., (1976), Growth and the small firm – An alternative view. Journal of Management Studies, Vol. 13, n°2, pp. 95-110
- \* St-Pierre. J., et Cadieux. L., (2011), La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de pme ?, Revue de l'entrepreneuriat, Volume 10, pp 33-52
- \* Torrès O. (1997a), Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation, Communication à la 7ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal
- \* Torrès, O. (1997b). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. Revue internationale P.M.E., Volume 10, n°2, pp. 9–43. <https://doi.org/10.7202/1009022ar>
- \* Welsh, J.A et J.F. White (1981), A small business is not a little big business, Harvard Business Review, vol. 59, n° 4, p. 18-32.
- \* Wood, R., et Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. Academy Of Management Review, Vol. 14, n°3, pp. 361-384.

### Ouvrages :

- \* Bahyaoui S. et Radi S., (2019), La perception de la performance par les propriétaires-dirigeants des P.M.E. marocaines : une analyse exploratoire.
- \* Bandura, A. (1986). Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- \* Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- \* Baum, J.R., (1995), The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College.
- \* Fayolle, A. (2017). Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre, 3e éd. Paris : Dunod
- \* Guilhon A. (1998), Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, dans « PME : de nouvelles approches », Economica, Paris.
- \* Herron, L.A., (1990), the effects of characteristics of entrepreneur on new venture performance, Thesis, University of South California.

- \* Hertz, L. (1982), In Search of a Small Business Definition ; An Exploration of the Small-business Definitions of U.S., the U.K., Israel and the People's Republic of China, Washington, University Press of America, 454 p.
- \* Julien P.A., et Marchesnay M., (1996). L'Entrepreneuriat. Paris, Economica.
- \* Julien P-A. (1997), Les PME, bilan et perspectives, 2ème édition, Economica, Paris.
- \* Julien, P.A. (1994), Les PME : bilan et perspectives, Paris, Ed Economica
- \* Julien, P.A. et M. Marchesnay (1988), La petite entreprise, Paris, Vuibert, 288p.
- \* Messeghem, K., Sammut, S. (2011). L'entrepreneuriat, 1ère édition, Cormelles-le-Royal : éditions EMS
- \* Smith, N.R. (1967). The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University
- \* Storey, D. J. (1994). Understanding the Small Business Sector. New York : Routledge
- \* Torrès O. (1998), Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants, dans PME : de nouvelles approches, Economica, Paris.
- \* Torres, O. (1999). Les PME. Paris, Flammarion, coll. Dominos
- \* Wtterwulghe R, (1998), La PME, une entreprise humaine, Édition de Boeck Université

#### ✦ Thèses et mémoires :

- \* Allali, B. (2003). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire. Thèse de doctorat en administration, Université de Montréal, école des HEC Montréal, Canada.
- \* Barreyre, P.Y. (1967), L'horizon économique des petites et moyennes entreprises, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université de Grenoble, 480 p
- \* Lévesque, F., (2000), Mémoire sur le Développement et prétest d'un outil permettant aux p.m.e. manufacturières d'effectuer de la veille technologique à partir de l'inforoute, mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières
- \* Messeghem K., (1999), Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agro-alimentaires. Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Montpellier.
- \* Tanguay, J. (1994), Développement et prétest d'un outil autodiagnostique pour définir les besoins en information des gestionnaires de production dans les P.M.E. manufacturières, Mémoire présenté dans le cadre de la maîtrise en Gestion, Montréal : École des Hautes études commerciales affiliée à l'Université de Montréal, 159 pages.