

Dirigeants des PME en croissance : Profil sociodémographique, psychologique et comportemental

Managers of growing SME : Sociodemographic, psychological and behavioral profile

LARHRISSI Nadia

Enseignante chercheure

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

nlarhrissi@gmail.com

MOUNTASSIF Rachida

Doctorante

École Nationale des Sciences Appliquées de Berrechid

Université Hassan 1^{er} de Settat

Laboratoire d'Analyse et Modélisation des Systèmes et Aide à la Décision

Maroc

mountassifrachida@gmail.com

Date de soumission : 11/03/2020

Date d'acceptation : 15/04/2020

Pour citer cet article :

LARHRISSI. N & 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

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3779017>

Résumé

Le présent article a pour objectif de mettre en lumière les recherches relatives à la compréhension du dirigeant de la PME. Deux approches ont divisé les chercheurs durant le dernier siècle. L'approche par les traits de personnalité qui se base sur une démarche ontologique et confère un poids considérable à la dimension psychologique du dirigeant en mettant l'accent sur certaines de ses caractéristiques intrinsèques en l'occurrence : le besoin de réalisation de soi, le lieu de contrôle interne et la prise de risque. Tandis que l'approche par compétences adopte une démarche praxéologique et examine les différentes habiletés du dirigeant principalement celles entrepreneuriales, managériales et fonctionnelles.

De surcroît, cette contribution fondée sur une étude empirique, vise à décrire le profil des dirigeants de PME marocaines, en particulier ceux réalisant la croissance de leurs entreprises. Nous développerons leurs caractéristiques sociodémographiques, psychologiques et comportementales et identifierons leurs traits de personnalité les plus saillants, leurs compétences distinctives et celles lacunaires. Les résultats présentés sont puisés de l'étude quantitative que nous avons réalisée auprès de cent dirigeants de PME à Casablanca respectant les quotas des différents secteurs économiques.

Mots clés : traits de personnalité, compétences, dirigeant, croissance, PME.

Abstract

The purpose of this article is to highlight research related to the understanding of the SME manager. Two approaches have divided researchers over the last century. The personality trait approach is based on an ontological approach and gives considerable weight to the psychological dimension of the manager by emphasizing some of his intrinsic characteristics like: the need for self-fulfillment, locus of internal control and risk-taking. While the skill's approach adopts a praxeological approach and examines the various abilities of the manager, mainly those of an entrepreneurial, managerial and functional nature.

Moreover this contribution, based on an empirical study, aims to describe the profile of Moroccan SME managers, particularly those who realized the growth of their firms. We will develop their socio-demographic, psychological and behavioral characteristics and identify their most salient personality traits, their distinctive skills and those lacking. The results presented are based on the quantitative study we conducted among one hundred managers of SMEs in Casablanca respecting the quotas of the different economic sectors.

Keywords : personality traits, skills, manager, growth, SME.

Introduction

La littérature présente aujourd'hui une profusion de recherches portant sur le dirigeant de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) (Chandler & Jansen, 1992; Fayolle, 2017; Gartner, 1989; Grandclaude & Nobre, 2013; Man, Lau & Chan, 2002; Pettersen & St-Pierre, 2009; Velegrakis, et al., 2010). Ce fort intérêt est justifié par le rôle central que joue le dirigeant dans la gestion, la pérennité et la croissance de l'entreprise, essentiellement la PME.

Au Maroc, les travaux de recherche sur le dirigeant de la PME ne sont encore qu'à leurs balbutiements. Nous disposons dès lors de peu d'informations sur les caractéristiques du dirigeant marocain, encore moins celui ayant réalisé la croissance de son entreprise. C'est pourquoi, notre contribution a un double intérêt : présenter les approches adoptées par les chercheurs ayant comme objectif de comprendre le dirigeant de la PME et décrire de manière exhaustive le profil du dirigeant marocain en nous appuyant sur l'étude empirique réalisée. Ainsi, dans cet article, nous nous focaliserons en particulier sur ce profil et nous essayerons de trouver des éléments de réponse aux interrogations suivantes :

- Quel est le portrait du dirigeant de la PME réalisant une croissance continue de son entreprise ?
- Comment se présente son profil psychologique et ses traits de personnalité les plus remarquables ?
- Quels sont ses motivations et objectifs ?
- Quelles sont les compétences qui le distinguent et celles qui lui sont lacunaires ?

Pour ce faire, notre travail sera composé de deux parties. Dans la première partie, nous présenterons les deux approches adoptées par les chercheurs visant à comprendre le dirigeant, expliquer ses choix, attitudes et comportements. L'approche par les traits de personnalité qui se focalise sur la dimension psychologique du dirigeant et l'approche par compétences qui se penche sur ses habiletés et aptitudes. Dans la seconde partie, nous mettrons en perspective la méthodologie adoptée dans cette recherche et les résultats obtenus. En effet, une étude quantitative auprès de cent dirigeants de PME a été réalisée à Casablanca et nous a permis de dégager quelques constats. Seules les entreprises âgées de plus de cinq ans et réalisant une croissance continue de leurs chiffres d'affaires ont été sélectionnées.

S'agissant des résultats, nous décrirons tout d'abord, le profil sociodémographique des dirigeants à travers quatre variables principales : l'âge, le sexe, le niveau d'étude et l'expérience professionnelle. Ensuite, nous présenterons leurs traits de personnalité en identifiant leurs caractéristiques psychologiques les plus saillantes et en définissant les

motivations expliquant la création et la croissance de leurs entreprises. Enfin, nous développerons les différentes compétences de la cible liées à leurs rôles : entrepreneurial, managérial et fonctionnel.

1. Concepts et définitions : revue de littérature

Nombreux sont les travaux qui ont mis l'accent sur le rôle central du dirigeant dans la PME. Selon (Grandclaude & Nobre, 2013), dirigeant et organisation ne font qu'un dans les entreprises à taille modeste. La notion de dirigeant utilisée, dans cet article et dans le contexte de la PME, renvoie vers le principal décisionnaire de la stratégie, du management, de l'évolution et de la croissance de son entreprise. Il pourrait être assimilé à la fois au dirigeant fondateur ou dirigeant manager ou entrepreneur au sens large.

Afin d'approfondir la connaissance du dirigeant de la PME, deux perspectives ont divisé les chercheurs : l'approche par les traits de personnalité et l'approche par compétences. Le premier courant de pensée considère qu'il faut observer « l'être » entrepreneur, il se base sur une démarche ontologique visant à comprendre la dimension psychologique du dirigeant et à relever l'ensemble de ses caractéristiques intrinsèques et individuelles. Le second courant, analyse « le faire » entrepreneur, il adopte une démarche praxéologique examinant les différentes compétences et comportements du dirigeant. Dans ce qui suit, nous présenterons les deux approches, les travaux de recherche les étayant et leurs limites.

1.1. L'approche par les traits de personnalité

L'approche par les traits trouve son origine dans les travaux de la psychologie et vise à comprendre l'entrepreneur en tant qu'individu. Ce courant de pensée défend l'idée que l'entrepreneur se distingue du non entrepreneur par ses qualités personnelles et caractéristiques psychologiques uniques qui peuvent relever de ses valeurs, ses attitudes ou ses besoins. L'objectif de cette approche est d'identifier les attributs psychologiques de l'entrepreneur expliquant la création et la croissance de son entreprise.

« Dans le champ de la psychologie, les traits sont décrits comme des caractéristiques de la personnalité qui restent constantes quels que soient le moment et la situation, ils se rapportent aux modes stables du comportement, de la pensée et de l'affect et sont une disposition à agir d'une certaine manière, illustrée par le comportement d'un individu dans un éventail de situations. [...]. Dans le cadre de l'entrepreneuriat, les traits y étant définis en tant qu'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 : 7)

Eu égard de cette définition large, il a été recensé jusqu'à mille traits de personnalité dans le champ de la psychologie. Cette profusion en termes de nombre de traits a été transposée au domaine de l'entrepreneuriat qui énumère une pléthore de caractéristiques permettant de distinguer l'entrepreneur du non entrepreneur.

1.1.1 Les traits de personnalité relatifs aux dirigeants

(Grandclaude & Nobre, 2013) citent différentes variables qui pourraient être rassemblées sous l'approche par les traits :

- variables démographiques et sociodémographiques (sexe, genre, âge, culture, religion, ethnie, milieu social) ;
- variables de parcours (expériences et formation) ;
- variables motivationnelles (besoin d'indépendance, réussite, sécurité, etc.) ;
- variables de contrôle (lieu de contrôle, concept de soi) ;
- variables affectives et émotionnelles (passion, etc.).

(Fayolle, 2017) considère que dans ce courant, les caractéristiques psychologiques propres à l'entrepreneur relèvent principalement de ses valeurs (éthique, responsabilité, sens de l'engagement, etc.), ses attitudes (prise de risques, prise d'initiatives, autonomie, etc.) et ses besoins (indépendance, réalisation, reconnaissance, etc.). Il énumère de nombreuses caractéristiques citées dans la littérature : l'optimisme, l'atypisme, la flexibilité, la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, la confiance en soi, l'implication sur le long terme, le lieu de contrôle interne, l'auto-efficacité et la prise de risques modérés.

Néanmoins, il précise que « très souvent, les études empiriques qui utilisent les traits de personnalité de l'entrepreneur comme facteurs explicatifs du comportement ou de la performance des entreprises retiennent à ce niveau le lieu de contrôle interne, le besoin d'accomplissement et la propension à la prise de risque. » (Fayolle, 2017 : 93)

Dans le même sens, (Gartner, 1989) a mis en lumière les caractéristiques les plus étudiées par les chercheurs en l'occurrence :

- le besoin de réalisation (Komives, 1972; McClelland&Winter, 1969) ;
- le lieu de contrôle (Brockhaus, 1980a; Brockhaus & Nord, 1979; Hull, Bosley et Udell, 1982; Liles, 1974) ;
- la prise de risque (Brockhaus, 1980b; Hull, et al. 1982; Liles, 1974; Mancuso, 1975; Palmer, 1971)
- les valeurs (DeCarlo & Lyons, 1979; Hornaday & Aboud, 1971; Hull, et al., 1980; Komives, 1972).

Messeghem & Sammut confirment les propos de (Gartner, 1989) : « 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 et Sammut, 2011 : 52)

En effet, le besoin de réalisation ou d'accomplissement renvoie vers la volonté de progresser et de consentir tous les efforts nécessaires pour atteindre voire dépasser les objectifs fixés au préalable. Le lieu de contrôle interne est assimilé à une forte conviction de pouvoir agir sur son environnement et créer la croissance en dépit de toutes les difficultés. Il est en relation avec le besoin de pouvoir qui révèle la volonté affirmée du dirigeant à tout contrôler pour mieux maîtriser les événements. Quant à la prise de risque, elle est associée à la possibilité de s'investir dans des marchés qui pourraient être lucratifs ou déficitaires.

Dans leurs travaux, (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2010) ont rajouté la motivation des dirigeants comme caractéristique essentielle et qu'elle a un impact sur la croissance de l'entreprise. Ces auteurs ont cité plusieurs recherches corroborant la même conclusion (Baum & Locke, 2004; Baum et al. 1998; Delmar & Wiklund, 2003; Kolvereid & Bullvag, 1996; Mok & Van den Tillaart, 1990; Wiklund, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003). La motivation du dirigeant est nourrie par son besoin d'indépendance, d'accomplissement personnel, de dépassement et de profit. En revanche, il ressort qu'une partie non négligeable de dirigeants ne seraient pas désireux de faire croître leurs firmes. Pour eux, la croissance est perçue comme porteuse d'une quantité de travail supplémentaire, de changements organisationnels, d'ouverture de capital et de perte de contrôle.

Parallèlement, au moment de la création de l'entreprise, les dirigeants ayant des motivations de type pull axées sur le besoin de réalisation de soi et la recherche d'opportunités, seraient susceptibles de lancer des entreprises qui se développent plus rapidement que celles créées par des individus avec des motivations (push) fondées sur le chômage, la pression familiale et la nécessité.

1.1.2 Limites de l'approche par les traits de personnalité

Somme toute, les adeptes de l'approche par les traits de personnalité ont essayé d'énumérer les particularités psychologiques des entrepreneurs qui parviennent à créer et à réussir dans leurs entreprises. Toutefois, selon (Gartner, 1989), ce courant de pensée, dont les partisans sont nombreux, a donné naissance à plusieurs définitions de l'entrepreneur et de ses caractéristiques. Il a échoué à dresser un portrait type de l'entrepreneur auquel il serait opportun de ressembler pour réussir dans son entreprise.

De surcroît, « La critique soulevée pour l'approche par les traits ou l'approche ontologique réside dans son caractère épineux en termes de variables et de construits. Elle se caractérise toujours par un aspect subjectif vu qu'elle essaie d'étudier des variables personnelles du dirigeant » (Hejjaji & Fahssis, 2018 : 723).

Par ailleurs, (Messeghem & Sammut, 2011) s'interrogent sur le caractère inné ou acquis des traits de personnalité. Ils considèrent que les caractéristiques psychologiques ne seraient pas toutes présentes au moment de la création de l'entreprise, que certaines seraient acquises et se développeraient durant le processus entrepreneurial. Ainsi, il serait pertinent de prendre en considération la dimension temporelle et la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur qui donneront lieu ultérieurement à de nouveaux traits de personnalité.

En outre, l'approche psychologique semble être partielle, elle se circonscrit à la vérification des traits de personnalité qui ne pourraient expliquer de manière exclusive la croissance d'une entreprise ou le succès d'un entrepreneur. « Il existe une relation complexe entre plusieurs traits de personnalité et le succès, cette relation étant couplée à des facteurs situationnels et organisationnels. Dès lors, l'approche psychologique devient un facteur parmi d'autres, et non plus le seul raisonnement explicatif du processus entrepreneurial. » (Messeghem et Sammut, 2011 : 56)

1.2. L'approche par compétences

(Gartner, 1989), à travers son célèbre article « Who is an entrepreneur ? Is the wrong question », présente une acerbe critique à l'approche par les traits de personnalité qui se focalise sur la dimension psychologique de l'entrepreneur. Il défend l'idée que la recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur et non sur ce qu'il est. En d'autres termes, les chercheurs devraient se pencher sur les comportements et les compétences de l'entrepreneur et non sur ses traits de personnalité. « Le terme compétence englobe toutes caractéristiques ou tous répertoires de comportements que certaines personnes possèdent ou maîtrisent et qui les rendent efficaces dans une situation donnée. » (Pettersen et St-Pierre, 2009 : 469). Ces auteurs pensent que ces compétences n'englobent pas des construits psychologiques abstraits mais des comportements identifiables et observables.

1.2.1. Les compétences relatives aux dirigeants

Plusieurs chercheurs ont étudié les multiples compétences que devrait posséder le manager d'une entreprise. Nous présenterons cet éventail de compétences sous différents angles :

- les compétences liées aux rôles du dirigeant au sein de l'entreprise (Chandler & Jansen, 1992) ;
- les compétences entrepreneuriales associées à la compétitivité de l'entreprise (Man, et al., 2002) ;
- les compétences relatives au rôle du dirigeant en tant que leader (Pettersen & St-Pierre, 2009) ;
- les compétences à acquérir dépendamment des phases du processus entrepreneurial : déclenchement, engagement, survie et développement de l'entreprise (Fayolle, 2017) ;
- le top 10 des compétences indispensables à la performance de l'entreprise à travers une étude réalisée dans six pays européens (Dominguez, Morgado, Oliveira, Sousa, & Varajão, 2010).

❖ **Les compétences relatives aux rôles du dirigeant**

(Chandler & Jansen, 1992) étudient les compétences du dirigeant à travers leurs rôles au sein de l'entreprise. Ils identifient trois catégories de rôle : le rôle entrepreneurial, le rôle managérial et le rôle fonctionnel auxquels ils attribuent les compétences appropriées pour que le dirigeant puisse bien assurer sa mission. Ils recensent ainsi :

- les compétences liées au rôle entrepreneurial,
- les compétences liées au rôle managérial,
- les compétences liées au rôle fonctionnel.

Les compétences liées au rôle entrepreneurial sont de deux types. Le premier est relatif à la capacité des dirigeants à identifier les opportunités qui se présentent sur le marché, reconnaître les besoins non satisfaits des clients, chercher les produits à forte valeur ajoutée et formuler des stratégies efficaces. Le second type de compétences est lié à la volonté de travailler dur et présenter des sacrifices pour concrétiser ses objectifs en dépit des difficultés rencontrées.

Quant aux compétences liées au rôle managérial, (Chandler & Jansen, 1992) distinguent les compétences conceptuelles, les compétences humaines et celles politiques. Les compétences conceptuelles sont associées aux capacités mentales permettant d'organiser, superviser, coordonner les activités de l'entreprise et allouer efficacement ses ressources. Les compétences humaines relèvent de la capacité à communiquer les objectifs à atteindre, motiver les collaborateurs, déléguer et gérer la relation avec les équipes et les clients. Les compétences politiques comprennent la capacité à créer un réseau de relations efficace et bénéfique pour l'entreprise.

En ce qui concerne les compétences liées au rôle fonctionnel, elles renvoient vers l'expertise technique que détient le dirigeant lui conférant une forte maîtrise de son métier, des produits qu'il vend et des technologies qu'il utilise.

❖ **Les compétences entrepreneuriales associées à la compétitivité de la PME**

Sous d'autres dénominations, (Man, et al., 2002) rejoignent les types de compétences avancés par (Chandler & Jansen, 1992). Ils ont élaboré un modèle de compétitivité de la PME en se basant entre autres sur les compétences entrepreneuriales des dirigeants. Ces dernières sont définies comme étant l'ensemble des caractéristiques de haut niveau, permettant à l'entrepreneur de réussir dans son métier et fortement liées à la performance de l'entreprise. Elles se traduisent à travers un ensemble d'aptitudes et de connaissances.

(Man, et al., 2002) ont repris, tel cité dans leur article, les compétences entrepreneuriales les plus étudiées dans la littérature (Adam & Chell, 1993; Bartlett & Ghoshal, 1997; Baum, 1994; Bird, 1995; Chandler & Jansen, 1992; Durkan, et al., 1993; Gasse, 1997; Hunt, 1998; Lau, et al., 1999; McClelland, 1987; Mitton, 1989; Snell & Lau, 1994). Ils ont ainsi distingué six compétences entrepreneuriales :

- compétences liées aux opportunités,
- compétences relationnelles,
- compétences conceptuelles,
- compétences organisationnelles,
- compétences stratégiques,
- compétences liées à l'engagement.

Les compétences liées aux opportunités sont celles relatives à la reconnaissance et le développement de ces dernières. Le dirigeant devrait pouvoir identifier les opportunités et savoir les saisir. Quant aux compétences relationnelles, elles comprennent la capacité à convaincre, communiquer, créer un réseau de relations et instaurer un climat de confiance et de coopération. Les compétences conceptuelles sont celles renvoyant à la compréhension, le traitement de toute information complexe, la prise de décision, la prise de risque et l'innovation.

Les compétences organisationnelles sont associées à l'organisation des différentes fonctions de l'entreprise : humaine, financière et technologique. Les compétences stratégiques, comme leur nom l'indique, renvoient à la mise en place et l'évaluation des stratégies de l'entreprise. Les compétences liées à l'engagement sont le dernier type de compétences étudié, elles

relèvent de la persévérance et la volonté de développer davantage l'activité de l'entreprise et poursuivre l'objectif de croissance sur le long terme.

❖ Les compétences liées au leadership du dirigeant

(Pettersen & St-Pierre, 2009) ont confectionné un nouvel instrument pour évaluer les compétences des dirigeants des PME en mettant en perspective les comportements du dirigeant liés à son rôle de leader et en écartant ceux relatifs aux compétences fonctionnelles et techniques. Ils ont alors défini cent quarante-quatre énoncés de comportement regroupés en trente compétences répartis en six facteurs :

- facteur A : Gestion stratégique et direction générale d'entreprise,
- facteur B : Gestion opérationnelle centrée sur les résultats,
- facteur C : Résolution de problèmes et prise de décision,
- facteur D : Gestion des ressources humaines,
- facteur E : Relations interpersonnelles et influence,
- facteur F : Gestion de soi.

Le **facteur A** est composé de huit compétences consistant à planifier sur le long terme, communiquer sur la vision de l'entreprise et être informé sur son environnement. Le **facteur B** complète le précédent ; il est relatif à la gestion opérationnelle centrée sur les résultats. Il comporte des compétences liées au management quotidien de l'entreprise, à savoir la planification, l'organisation et le contrôle de ses activités. Le **facteur C** met l'accent sur la résolution de problèmes et la prise de décision, il renvoie vers les compétences liées à l'analyse des problèmes et au choix de la solution la plus idoine pour les résoudre.

Quant au **facteur D**, il englobe six compétences traitant spécifiquement du recrutement, de la motivation et de la valorisation du capital humain. Le **facteur E** inclut des compétences particulières qui consistent à encourager la coopération, résoudre les conflits entre les membres, être à l'écoute et faire preuve de persuasion. Enfin, le **facteur F** comprend des aptitudes liées à l'ouverture d'esprit, l'efficacité, l'assurance et l'intégrité.

Sous un angle différent, (Velegrakis, et al., 2010) ont réalisé une étude dans six pays européens (l'Autriche, la Finlande, la Grèce, l'Italie, le Portugal et la Roumanie) afin d'identifier les compétences nécessaires à acquérir par les dirigeants des PME pour garantir la performance de leurs entreprises. À travers une revue de littérature abondante et des entretiens avec les dirigeants des associations d'entreprise, ils ont défini trente-quatre compétences réparties en 4 catégories :



- la catégorie Personnelle,
- la catégorie Gestion d'équipe,
- la catégorie Business et finance,
- la catégorie Technique non financière.

La catégorie **Personnelle** comprend toutes les compétences relatives à la personnalité du dirigeant. (Velegrakis, et al., 2010) ont recensé de nombreuses aptitudes dont celles relatives à la capacité du dirigeant à gérer l'incertitude et les risques, à atteindre ses objectifs, à avoir confiance en soi. D'autres sont associées à l'esprit novateur du dirigeant, sa tendance à vouloir développer des produits originaux, sa capacité à découvrir de nouvelles opportunités, ses facultés d'analyse et ses compétences en communication.

La catégorie **Gestion d'équipe** englobe différentes compétences liées au leadership du dirigeant. Elle met en exergue la capacité du dirigeant à gérer de manière efficace ses équipes en termes d'organisation, répartition, délégation des tâches et définition des priorités. Aussi, met-elle en perspective les aptitudes du dirigeant à prendre des décisions, négocier, communiquer de manière claire les objectifs à atteindre, renforcer la confiance mutuelle avec son équipe, développer l'autonomie de cette dernière, nourrir la responsabilité collective et encourager les propositions d'idées.

La catégorie **Technique non financière** relève des compétences qui permettent d'assurer la gestion quotidienne de l'entreprise. Plusieurs aptitudes y figurent : la gestion de projet, la définition des stratégies, l'allocation des ressources, la gestion des Ressources Humaines (recrutement, formation, évaluation, rémunération) et la connaissance des volets administratifs et juridiques liés à l'entreprise.

La catégorie **Business et finance** regroupe deux volets. Le premier renvoie vers les compétences associées au développement des affaires, commerce international, commerce entre les pays européens, pilotage des différentes activités de l'entreprise : production, recherche et développement, vente. Le second volet est lié à la connaissance de la finance d'entreprise, des aspects de la comptabilité, de la fiscalité, de la planification, de la gestion et de la maîtrise des coûts.

Après avoir achevé le framework des compétences des dirigeants des PME, (Dominguez, et al., 2010) lèvent le voile sur le classement des compétences les plus importantes suite à une étude réalisée auprès de 154 dirigeants de PME des six pays européens cités plus haut. Le top 10 des compétences jugées indispensables à la réussite de tout dirigeant de PME, sont dominées par celles liées à la **catégorie Personnelle**, à savoir l'esprit novateur, la réalisation



des objectifs, les compétences en communication, la capacité à découvrir de nouvelles opportunités, la confiance en soi et la gestion des risques et de l'incertitude.

Dans la catégorie **Gestion d'équipe**, les compétences relatives au leadership, la négociation, la prise de décision sont considérées comme les plus importantes. En ce qui concerne la catégorie **Business et finance**, les aptitudes liées à la gestion et le contrôle des coûts sont perçues primordiales. Quant à la catégorie **Technique non financière**, la capacité à gérer les projets est celle choisie dans le top 10.

(Fayolle, et al., 2011) apportent une nouvelle contribution à l'identification des compétences essentielles à tout dirigeant en s'intéressant aux habiletés requises tout au long des trois phases du processus entrepreneurial, à savoir le déclenchement, l'engagement, la survie et le développement de toute nouvelle entreprise. Ils ont ainsi attribué à chaque phase un éventail de compétences conformément aux activités que l'entrepreneur doit exercer.

Pendant la phase du déclenchement, l'entrepreneur devrait disposer de qualités personnelles et de compétences de base afin de concrétiser son projet. Il s'agit d'une forte détermination et une motivation personnelle combinées à une capacité de perception d'opportunité et de traitement de l'information. La phase suivante est celle de l'engagement qui se reflète par la mise en place progressive du projet d'entreprise. Durant cette phase, les compétences qui se révèlent nécessaires sont celles liées à la conduite du projet, au montage du plan d'affaires et à l'allocation des ressources.

Relativement à la dernière phase associée à la survie et au développement de l'entreprise, les compétences primordiales à posséder sont assimilées à la capacité de gérer l'entreprise, mieux vendre ses produits, fructifier ses ressources, développer de nouvelles offres et former ses employés. De surcroît, les compétences stratégiques, sociales et relationnelles sont jugées aussi indispensables durant cette phase. Il est important de souligner que (Fayolle et al., 2011) considèrent qu'il existe une interdépendance et une complémentarité entre toutes les compétences citées. « L'entrepreneur devrait donc avoir un profil multidimensionnel afin de pouvoir conjuguer, avec cohérence, diverses compétences personnelles, techniques, sociales et de développement. » (Fayolle, et al., 2011 : 97). Aussi, stipulent-ils que plusieurs compétences acquises par l'entrepreneur seraient alors le fruit d'un processus d'apprentissage dynamique et évolutif dans le temps.

1.2.2. Limites de l'approche par compétences

À la lumière de ce qui vient d'être évoqué, nous constatons d'emblée que l'approche par compétences débouche, comme l'approche par les traits, sur une profusion de compétences

qui demeurent certes observables et identifiables. De surcroît, bien que nous ayons sélectionné les travaux ayant étudié les compétences des dirigeants sous différents angles (compétences liées au rôle du dirigeant, à son leadership, relatives à la compétitivité de l'entreprise, sa performance ou son cycle de vie), nous nous apercevons qu'il existe, au niveau de la littérature, plusieurs similitudes.

Nous admettons qu'au niveau des travaux de recherche présentés, les compétences les plus récurrentes sont celles relationnelles, stratégiques, liées à l'identification des opportunités, l'esprit novateur et l'engagement du dirigeant. Nous relevons aussi l'intégration de certaines compétences à forte dimension psychologique (motivation, persévérance, engagement, confiance en soi) où les traits de personnalité et les compétences peuvent se conjuguer.

En guise de conclusion, deux approches ont été présentées. L'approche par les traits de personnalité qui s'intéresse à l'étude du profil psychologique du dirigeant. Elle considère que les qualités personnelles intrinsèques sont celles qui permettent à l'entrepreneur de créer et développer son entreprise. L'approche par compétences qui s'appuie sur l'énumération des différentes habiletés et aptitudes des managers. Ces dernières seraient acquises et enrichies grâce au rôle joué au sein de l'entreprise. Les deux approches, loin d'être antagonistes, nous paraissent complémentaires car elles permettent d'enrichir et d'approfondir la connaissance du dirigeant de la PME.

2. Étude empirique : profil des dirigeants des PME

Dans cette seconde partie, nous allons présenter le design de la recherche, justifier et expliquer le choix des caractéristiques de notre échantillon. Aussi, développerons-nous les résultats de l'étude quantitative en nous basant sur les statistiques descriptives fournies par SPSS.

2.1. Design de la recherche

Nous avons réalisé une étude quantitative auprès de cent dirigeants de Très Petites Entreprises (TPE) et PME, ayant réalisé une croissance consécutive du chiffre d'affaires de leurs entreprises durant les trois années (2016, 2017, 2018).

Nous avons opté pour la TPE et la PME, eu égard de leur poids considérable dans le tissu économique marocain. Nous avons retenu la définition fournie par MAROC PME, publiée sur leur site en 2019, qui détermine la PME et la TPE en fonction de leur chiffre d'affaires. Cette définition, en plus d'être la plus récente, est plus simple en comparaison avec d'autres définitions publiées dans des textes précédents (la procédure simplifiée accélérée de 1972, le code des investissements de 1983, la définition de Bank Al Maghrib de 1987, les dispositions

du fonds de garantie de la mise à niveau (Fogam) et la charte de la PME de 2002) qui reposaient sur plusieurs critères (chiffre d'affaires, nombre d'emploi, programme d'investissement) et seraient difficiles à mettre en œuvre.

Ainsi, selon les définitions communiquées par MAROC PME, la TPE est l'entreprise qui réalise un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de dirhams et la PME entre 10 et 200 millions de dirhams. Les TPE et PME seraient, dès lors estimées à 99,5% du tissu économique marocain selon l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (OMPIC).

En outre, notre échantillon ne comporte que les compagnies ayant connu une croissance de leur chiffre d'affaires durant les années (2016, 2017, 2018). À notre sens, ce critère est d'une importance capitale car il permet de cibler exclusivement les dirigeants qui ont pu réaliser le développement de leurs entités de manière continue, nous permettant ainsi de collecter toutes les informations relatives à leurs profils et caractéristiques. La seconde particularité de notre échantillon est liée à l'âge des sociétés sélectionnées. En effet, selon l'étude menée par le Centre Régional d'Investissement (CRI) de la région Casablanca - Settat sur le parcours post-création des entreprises, celles âgées de moins de cinq ans se caractérisent par leur fragilité et leur faible survie (NAOUMI, 2018). Ainsi, nous avons choisi les firmes âgées de plus de cinq ans qui seraient plus pérennes et viables.

Notre enquête a été réalisée à Casablanca, vu le nombre considérable des entreprises dans la ville économique. Selon les données publiées par l'OMPIC datant de mars 2019, la région Casablanca-Settat comprend 40% des entreprises personnes morales (voir tableau ci-dessous).

Tableau N°1 : Nombre des entreprises Personnes Morales

Lieu	Nombre
Maroc	540.107
Région Casablanca - Settat	217.299
Ville de Casablanca	188.711

Source : Baromètre de l'OMPIC (Mars 2019)

En termes de méthode d'échantillonnage, nous avons opté pour une méthode non probabiliste axée sur les quotas. Nous avons respecté la représentativité de chaque secteur dans la ville de Casablanca en nous basant sur les statistiques datant de mars 2019 de l'OMPIC (Commerce, 35%; Bâtiment et Travaux Publics BTP, 21%; Services divers, 19%; Industrie, 10%; Transport, 6%; Hôtels et restaurants, 3%; Secteur des Technologies de l'Information et de la Communication et autres, 6%).

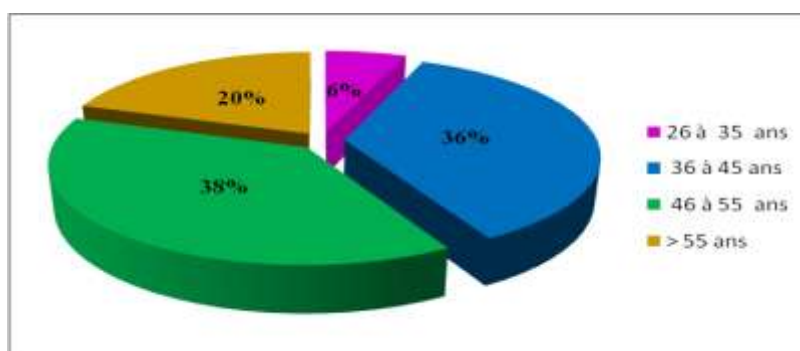
2.2. Résultats et discussions

Après avoir explicité la méthodologie adoptée, nous présenterons ci-après les résultats de l'étude quantitative relative au profil des dirigeants des PME. En premier lieu, nous décrirons le profil sociodémographique à travers quatre variables principales : l'âge, le sexe, le niveau d'étude et l'expérience professionnelle. En second lieu, nous étayerons les traits de personnalité des dirigeants en identifiant leurs caractéristiques psychologiques les plus saillantes et en définissant les motivations expliquant la création et la croissance de leurs entreprises. En dernier lieu, nous recenserons les différentes compétences de la cible liées à leurs rôles entrepreneurial, managérial et fonctionnel.

2.2.1. Profil sociodémographique et background professionnel des dirigeants des PME

Lors de notre enquête, (85%) des dirigeants questionnés représentent la gente masculine tandis que la gente féminine ne représente que 15%. La structure de notre échantillon s'est révélée fidèle à la sous représentativité des femmes entrepreneures dans le contexte marocain. D'ailleurs, selon (Sellam, 2019), l'étude réalisée par l'Association des Femmes-chefs d'Entreprises du Maroc (AFEM) en 2015 annonce que seuls 10% des entrepreneurs marocains sont des femmes. Suite aux résultats obtenus lors de notre sondage, le dirigeant de la PME est relativement âgé, il a 47 ans en moyenne car 74% de notre cible se situent entre 36 et 55 ans. Les jeunes de 26 à 35 ans sont représentés à hauteur de 6% (voir figure N°1).

Figure N°1 : Âge des dirigeants des PME



Source : Auteurs

Concernant la formation des dirigeants des PME, différents constats ont été dégagés :

- Le tiers des dirigeants n'ont pas achevé leurs études et disposent d'un niveau primaire ou secondaire ;
- 61% des dirigeants ont poursuivi des études universitaires, cependant ces dernières n'ont aucune relation avec leur métier actuel (48%) et ne sont pas associées au domaine de la gestion, l'administration ou la finance (82%).

De ce fait, les études et formations accomplies par quasiment les deux tiers de l'échantillon ne sont pas corrélées avec leur métier. Parallèlement, 71% des dirigeants interviewés déclarent que les études poursuivies n'ont pas contribué de manière significative dans la croissance de leurs entreprises.

En revanche, avant la création de leurs entreprises, 87% des dirigeants interrogés disposent d'une expérience liée à leur métier actuel qui dépasse les cinq ans pour 69%. Ils ont ainsi, dans leur majeure partie, capitalisé sur leurs acquis antérieurs pour lancer leurs projets. Il est à noter que 65% considèrent que leurs expériences professionnelles ont contribué énormément dans le développement de leurs entreprises. De surcroît, les dirigeants interviewés ont occupé préalablement différents postes. En effet, 47% étaient salariés, 34% occupaient le poste de responsables administratif, commercial ou marketing et 9% étaient des chefs d'entreprise. Ce qui leur a permis de développer diverses compétences managériales, commerciales, marketing ou fonctionnelles.

2.2.2. Profil psychologique des dirigeants des PME

Le profil psychologique des dirigeants sera décrit d'une part, en définissant les motivations sous-jacentes à la création de leurs entreprises et celles justifiant leur volonté à faire prospérer et croître leurs projets. D'autre part, nous donnerons un aperçu sur les objectifs poursuivis par la cible et identifierons leurs caractéristiques psychologiques proéminentes.

❖ Les motivations à la création de l'entreprise

La motivation principale à la création d'entreprise est la recherche d'indépendance (74% de l'échantillon). Ce fort besoin d'autonomie serait probablement dû au précédent statut salarial occupé par 81% des dirigeants qui souhaitent dès lors gérer eux-mêmes leurs entreprises. La seconde motivation identifiée est relative au besoin de réalisation de soi (58%) qui renvoie vers la forte volonté de réussir son projet, atteindre ses objectifs par ses propres moyens et efforts. La recherche du profit est la troisième motivation avancée par 49% des dirigeants qui sont animés par un désir d'enrichissement et d'amélioration de leurs revenus.

En nous appuyant sur la littérature, les dirigeants étudiés sont ainsi animés par des motivations Pull (besoin d'indépendance, de réalisation de soi et désir de richesse) associées aux entrepreneurs qui parviennent à faire croître leurs entreprises. Les motivations type Push axées sur le chômage, la pression familiale et la nécessité, n'ont pas été relevées dans notre échantillon.

❖ Les motivations à la croissance de l'entreprise

Le besoin de croissance identifié auprès des dirigeants interviewés est très élevé. 96% sont motivés de faire croître leurs entreprises en dépit de toutes les difficultés et 86% souhaitent développer leurs affaires indépendamment de la charge et du temps de travail requis. En outre, le besoin de réalisation et la recherche de profit animent cette volonté de croissance et ce pour respectivement 96% et 86% de notre échantillon.

Par ailleurs, les objectifs et projections futurs des dirigeants corroborent cette motivation à la croissance. 95% envisagent de nouveaux développements axés principalement sur l'acquisition de nouveaux clients (75%), le lancement de nouvelles activités (45%) et le lancement de nouveaux produits (39%) (voir le tableau ci-dessous).

Tableau N°2 : Objectifs des dirigeants en 2019

Objectifs (2019)	%
Acquérir de nouveaux clients	75%
Maintenir mon activité à son niveau actuel	5%
Se lancer dans de nouvelles activités	45%
Lancer de nouveaux produits	39%
Acquérir un nouveau local ou agrandir l'actuel	21%
Faire de nouveaux recrutements	24%
Changer mon activité	0%
Fermer mon entreprise	0%
Je ne sais pas	0%
Autres	0%

Source : Auteurs

Le fort besoin de croissance relevé au niveau de notre échantillon concorde d'une part, avec le profil choisi initialement pour cette recherche qui relève de dirigeants ayant réalisé la croissance de leurs entreprises. D'autre part, il diverge avec les constats d'un bon nombre de chercheurs qui mettent l'accent sur la présence d'une position réfractaire à l'égard de la croissance perçue comme synonyme de quantité de travail supplémentaire, changements organisationnels, ouverture de capital et perte de contrôle.

❖ Les traits de personnalité

Pour identifier les traits de personnalité des dirigeants sondés, nous avons proposé un ensemble d'affirmations et utilisé l'échelle de Likert afin de mesurer le degré d'accord ou de désaccord à l'égard des énoncés présentés.

Dans l'analyse des résultats, nous nous sommes basées sur la modalité « Tout à fait d'accord » qui exprime le mieux le degré d'adhésion de la cible aux affirmations suggérées. Les résultats obtenus, tels illustrés dans le Tableau N°3, révèlent :

- l'optimisme et l'ambition sont les traits psychologiques les plus saillants relevés auprès de la cible (69%) ;
- l'ouverture d'esprit, la recherche d'opportunité, la créativité distinguent 65% de notre échantillon à la quête de nouvelles idées ou de nouveaux produits ;
- le lieu de contrôle interne est fort présent chez 55% des dirigeants qui considèrent qu'ils peuvent agir sur leur environnement ;
- la confiance en soi, en sa capacité à faire croître l'entreprise caractérisent 49% de notre échantillon ;
- la flexibilité et l'éventualité de changer de décision ou de stratégies, seuls 37% des dirigeants interviewés ont manifesté leur accord et leurs adhésions ;
- la prise de risque n'est adoptée que par 22% des personnes consultées qui ont exprimé leur entière approbation à l'égard de cette modalité (voir le tableau ci-dessous).

Tableau N°3 : Traits psychologiques des dirigeants

Affirmations	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni en désaccord ni en accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Mon optimisme et mon ambition ont contribué à la croissance de mon entreprise.	69%	30%		1%	
Je suis continuellement à la recherche de nouvelles idées, nouveaux produits.	65%	31%	1%	3%	
Je peux agir sur mon environnement et créer la croissance en dépit de toutes les difficultés.	55%	42%	3%		
Je dispose de toutes les compétences nécessaires pour faire croître mon entreprise.	49%	49%	1%	1%	
Je suis flexible et prêt à changer de décisions et de stratégie.	37%	28%		33%	2%
J'opte pour des projets risqués qui pourraient être soit très rentables ou perdants.	22%	13%	4%	41%	20%

Source : Auteurs

À la lumière de ce qui vient d'être évoqué, les dirigeants des PME ayant réalisé une croissance du chiffre d'affaires de leurs entreprises sont, dans leur majorité, optimistes, ambitieux, confiants, ouverts d'esprit, à la recherche de nouvelles idées ou de nouveaux produits. Cependant, le tiers des dirigeants semblent être rigides s'agissant des décisions déjà prises ou de stratégies déjà fixées. Aussi, la prise de risque ne fait-elle pas le consensus de nos

interrogés car seuls 22% sont prêts à s'aventurer, à prendre des risques et lancer des projets à rendement incertain. Ce taux faible observé dans notre échantillon, pourrait être imputé à l'âge moyen des dirigeants qui est de quarante-sept ans, synonyme de maturité, de sagesse et de perspicacité.

2.2.3. Profil comportemental

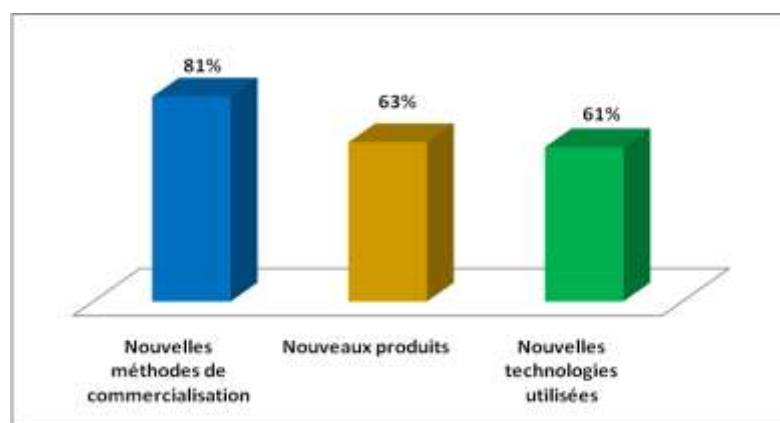
Pour identifier les comportements des dirigeants, nous nous sommes appuyées sur la classification adoptée par (Chandler & Jansen, 1992) qui distinguent trois types de compétences, celles liées aux rôles entrepreneurial, managérial et fonctionnel.

❖ Les compétences liées au rôle entrepreneurial

Force est de constater que les compétences liées au rôle entrepreneurial sont très développées auprès des dirigeants interviewés, elles se manifestent à travers :

- l'ouverture aux opportunités : 99% déclarent s'adapter aux opportunités qui se présentent sur le marché,
- les multiples développements réalisés durant les trois années, 81% ont développé de nouvelles méthodes de commercialisation, 63% de nouveaux produits et 61% de nouvelles technologies (voir figure ci-dessous).

Figure N°2 : Développements réalisés par les dirigeants



Source : Auteurs

❖ Les compétences liées au rôle managérial

En nous basant sur les résultats obtenus, nous relevons que 72% des dirigeants s'investissent principalement dans la gestion de leurs entreprises en l'occurrence la gestion du volet administratif, financier, la supervision ou la coordination entre les collaborateurs. La prospection et la commercialisation relèvent des fonctions de 40% de notre cible, alors que le marketing et la communication sont gérés par 13% uniquement des chefs d'entreprise sondés.

En termes de vision et planification, il s'avère que 52% de l'échantillon planifie de manière basique et s'adapte aux opportunités du marché, alors que 34% déclarent définir une stratégie sur les trois ou cinq prochaines années. Concernant la relation avec les salariés, nous constatons que les dirigeants interrogés semblent être conservateurs, seuls 27% partagent leurs visions et objectifs avec leurs équipes. En outre, 22% essentiellement, font confiance en les compétences de leurs salariés à conduire l'entreprise vers la croissance (voir tableau ci-dessous).

Tableau N°4 : Compétences managériales (relations avec l'équipe)

Affirmations	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni en désaccord ni en accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Je partage ma vision et mes objectifs avec mes salariés.	27%	17%	7%	44%	5%
Je fais confiance en les compétences de mes salariés à mener l'entreprise vers la croissance.	22%	51%	3%	20%	4%

Source : Auteurs

Nous pouvons donc conclure, que les compétences liées au rôle managérial, relatives en particulier à la gestion quotidienne et opérationnelle de l'entreprise sont celles le plus exercées. Contrairement aux compétences stratégiques et relationnelles qui sont lacunaires auprès d'une bonne partie de l'échantillon.

❖ Les compétences liées au rôle fonctionnel

Comme relevé plus haut, la majorité des dirigeants se consacrent davantage à la gestion du volet administratif, financier et humain de leurs entreprises. Néanmoins, presque la moitié des dirigeants (49%) gérant des structures de taille inférieure à cinquante salariés, s'occupe personnellement de la réalisation du produit ou service commercialisés. Ils ne délèguent pas et continuent à assurer eux-mêmes le travail demandé par leurs clients. Ainsi, nous pouvons déduire que les compétences fonctionnelles sont présentes chez presque la totalité de l'échantillon eu égard des expériences professionnelles antérieures. Toutefois, environ la moitié des dirigeants questionnés continuent à s'investir dans leur rôle fonctionnel.



Conclusion

A travers l'étude empirique effectuée auprès de cent dirigeants ayant réalisé une croissance régulière du chiffre d'affaires de leurs entreprises (PME), nous pouvons dès lors dresser leur profil sociodémographique, psychologique et comportemental. Ce travail s'est appuyé sur deux approches : l'approche par les traits de personnalité qui décrit la dimension psychologique du dirigeant et l'approche par compétences qui recense ses habiletés et aptitudes.

Le portrait du dirigeant de la PME, de point de vue sociodémographique, serait globalement, un homme âgé de quarante-sept ans, ayant poursuivi des études supérieures sans rapport avec sa profession et faiblement rattachées au domaine de la gestion. Cependant, son expérience professionnelle s'avère riche, pertinente et ayant déblayé le terrain pour le lancement de son projet. Il a occupé différents postes, acquis différentes habiletés fonctionnelles, managériales, commerciales ou marketing et dispose de plus de cinq ans d'expérience avant la création de son entreprise.

De surcroît, le profil psychologique du dirigeant de la PME fait émerger cinq caractéristiques principales : l'optimisme, l'ambition, la confiance en soi, la persévérance et l'ouverture aux opportunités. Rajoutons à cela, son fort besoin de réalisation de soi qui explique en majeure partie la création de son entreprise et anime sa volonté de la faire croître. En revanche, ce profil pourrait être rigide s'agissant des décisions déjà prises ou stratégies déjà fixées, ne prendrait pas de risque et ne s'aventurerait pas dans des marchés incertains.

En termes de compétences, le dirigeant de la PME se distingue par des habiletés entrepreneuriales très développées se manifestant à travers la recherche et l'ouverture aux opportunités. De surcroît, il s'investit dans les tâches relatives à la gestion quotidienne et opérationnelle de son entreprise lui permettant d'aiguiser ses aptitudes liées au rôle managérial. Toutefois, ce profil manque de compétences stratégiques et relationnelles. En effet, le dirigeant de la PME n'est pas un adepte de planification à long terme et ne partage pas ses objectifs et visions avec ses collaborateurs. Concernant les compétences fonctionnelles, il maîtrise bien son métier, vu les expériences professionnelles antérieures. Un dirigeant sur deux continue à assurer lui-même le travail demandé par ses clients.

Pour conclure, les recherches sur le dirigeant marocain ne sont encore qu'à leurs balbutiements. Ce travail est une contribution modeste afin de comprendre un profil particulier des dirigeants marocains, ceux qui réalisent la croissance de leurs entreprises. Il présente, à notre sens, deux limites principales ouvrant de nouvelles pistes de recherche. La

première est relative à l'absence de comparatif entre les dirigeants réalisant la croissance et ceux ayant échoué à atteindre cet objectif car cette comparaison nous permettrait davantage d'identifier les caractéristiques des dirigeants qui réussissent. La seconde est liée aux types d'analyse réalisés, nous nous sommes limitées dans cet article aux statistiques descriptives, d'autres plus avancées sont prévues dans les prochains travaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Chabaud, D., Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, (15), 7-13.
- Chandler, G.N., Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2010). *Small Firm Growth*. Boston : Now Publishers Inc.
- Dominguez, C., Varajão, J., Morgado, L., Oliveira, I., Sousa, F. (2010). SME Managers' Most Important Entrepreneurship and Business Competences. *Entreprise Information Systems*, 274-282
- Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre*, 3^e éd. Paris : Dunod.
- Gartner, W.B. (1989). Who is an entrepreneur ? Is the wrong question. *American journal of small business*, (12), 11-32.
- Grandclaude, D., Nobre, T. (2013). Caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ? XXII^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Clermont-ferrand.
- Gueguen, G. (2010). Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME. 10^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Université Montesquieu, Bordeaux IV.
- Hejaji, I., Fahssis, L., (2018). Étude sur le profil du dirigeant des PME : Opérationnalisation des variables. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* (6), 711-732.
- Janssen, F. (2011). *La Croissance de l'Entreprise, une Obligation pour les PME ?* Bruxelles : De Boeck.



- Jaouen, A. (2010). Typologie de dirigeants de très petite entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, (23), 133-152.
- Man, T.W.Y., Lau, T., Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. *Journal of Business Venturing*, (17), 123-142.
- Messeghem, K., Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*, 1^{re} éd., Cormelles-le-Royal : éditions EMS.
- Naoumi, S. (2018). Qu'est ce qui tue les entreprises à Casablanca-Settat. *Le Matin.ma*, 16 octobre.
- Omrane, A., Fayolle, A., Ben-Slimane, O.Z. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (251), 91-100.
- Pettersen, N., St-Pierre, J. (2009). Un instrument multisource pour mesurer les compétences des dirigeants de PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, (22), 467-482.
- Sellam, M. (2019). *L'entrepreneuriat féminin toujours à la traîne*. *Le Matin. Ma*.
- Velegrakis, G., et al. (2010). SME managers' required entrepreneurship and business competences, *E-Business Managerial Aspects, Solutions and Case Studies*, IGI-Global, 42-49