

Analyse du profil du dirigeant des PME familiales au Tchad

Analysis of the profile of the manager of family SMEs in chad

DJIMNADJINGAR Ratangar

Maitre-Assistant CAMES

Docteur en Sciences de Gestion,

Enseignant-chercheur, Université de Moundou

BP: 206, Tel: +235 66 26 46 20

Moundou-Tchad

dratangar@gmail.com

Date de soumission : 02/05/2019

Date d'acceptation : 08/07/2019

Pour citer cet article :

DJIMNADJINGAR R. (2019) «Analyse du profil du dirigeant des PME familiales au Tchad» Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 1- 22

Résumé

L'objectif de ce papier est d'étudier le profil des dirigeants des PME familiales tchadiennes afin de savoir si celui-ci répond aux exigences qu'impose la réalité du marché. L'étude porte sur 80 PME familiales tchadiennes appartenant à des secteurs d'activités variés.

Le profil du dirigeant des PME familiales est devenu un facteur clé de réussite pour une entreprise moderne. Dans l'état actuel des connaissances, la question du rôle du dirigeant des PME est abondamment développée. Elle est au cœur de l'efficacité du management qui se distingue par le style de commandement.

L'analyse du rôle des dirigeants des PME familiales par le modèle PESTEL et la méthode de diagnostic stratégique LCAG ont permis d'identifier les caractéristiques de ces dirigeants et de déceler par rapport aux modèles de profils connus, les forces et les faiblesses que présentent ces dirigeants.

Mots clés : Dirigeant, PME familiales, profil, Tchad.

Abstract

The objective of this paper is to study the profile of Chadian family SME managers in order to determine whether they meet the requirements imposed by the reality of the market. The study covers 80 Chadian family SMEs in various sectors of activity.

The profile of the manager of family SMEs has become a key factor for the success of a modern company. In the current state of knowledge, the question of the role of the SME manager is well developed. It is at the heart of the effectiveness of management, which is distinguished by its leadership style.

The analysis of the role of family SME managers using the PESTEL model and the LCAG strategic diagnostic method made it possible to identify the characteristics of these managers and to identify, in relation to known profile models, the strengths and weaknesses of these managers.

Keywords: leader, family businesses, Profile, Chad.



Introduction

Les entreprises familiales représentent de manière générale un poids économique non négligeable en réalisant des performances parfois meilleures que celles des entreprises non familiales (Allouche & Amann, 2000). Caractérisée par le degré de détention du capital par la famille, par le degré d'implication de la famille dans le management ou encore par l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante, l'entreprise familiale peut se définir comme « une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital » (Davis & Taguiri, 1982, dans Allouche & Amann, 2002).

Nous sommes ici en présence d'une définition qui caractérise l'entreprise familiale de type occidentale. En ce qui concerne le Tchad, ne sommes-nous pas en droit de nous demander si cette définition est vraiment adaptée à notre contexte ? Les entreprises familiales existent certes en Europe et en Afrique ; mais ces dernières se développent dans deux esprits différents. En effet, si en Europe, la prévalence de l'innovation technologique la caractérise, il n'en est pas souvent le cas pour l'entreprise familiale africaine.

Quoi qu'il en soit, en Europe comme en Afrique, ces entités organisationnelles sont reconnues comme le vivier du tissu industriel et contribuent au développement économique¹. Au Tchad, elles occupent une place prépondérante dans le maillage économique national. Cependant, il n'y a pas beaucoup d'entreprises familiales de grande taille dans le pays : la majorité est constituée des PME familiales. Ce sont donc ces dernières qui constituent notre actuel champ de recherche.

Ainsi donc, la mondialisation de l'économie, due aux mouvements d'ouverture des frontières nationales, de déréglementation et de suppression des barrières tarifaires et non tarifaires, impose aux PME locales de production de biens industriels, de biens agricoles et de services marchands, la capacité de contenir la concurrence. A cet effet, la capacité d'affronter la concurrence dans ce nouvel environnement qui devient de plus en plus complexe et turbulent, implique pour les dirigeants des PME familiales une amélioration continue de leurs stratégies de productivité et partant de la compétitivité de leurs produits à travers des stratégies d'innovation efficaces. En effet, les personnes exerçant au sein des PME familiales,

¹ A titre d'exemple, 90% des entreprises aux Etats-Unis sont possédées par des familles et assurent 40% du PNB américain. Les entreprises familiales en Europe occidentale assurent quant à elles entre 45% du PNB et 65% de l'emploi.



notamment les dirigeants, sont de plus en plus appelées à évoluer afin de consolider leur rôle dans le développement et la transmission de leur entreprise, et plus globalement dans celui du pays.

En ce qui concerne le rôle du dirigeant de l'entreprise familiale, il y a lieu de noter qu'il a bien évolué ces dernières années : le dirigeant ne donne plus seulement des ordres que ses subordonnés se contentent d'appliquer sans la moindre contestation ; il se doit de convaincre ses collaborateurs du bien fondé de ses décisions, et de les rallier à son point de vue. En outre, il veille à ce qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans toutes les actions qu'il entreprend. Il a aussi pour mission de faire accepter une certaine adaptabilité et flexibilité nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

A cet égard, il apparaît que diriger une entreprise ne s'improvise pas. Même, si de nombreuses personnes aspirent à devenir des dirigeants dans le but de pouvoir commander leurs collègues, on note parfois que les compétences et les qualités nécessaires pour relever ce défi ne sont pas forcément en adéquation avec la personnalité et le parcours de chacun.

Encore faut-il au préalable se demander, comment faire correspondre le profil de l'emploi ? Quel rôle tient le responsable dans une entreprise ? Quelles compétences doit-il acquérir ? Quelles sont les qualités requises ? Comment les développer ? Quels sont les différents profils de nos dirigeants ?

Au Tchad, l'environnement multidimensionnel selon le modèle de PESTEL², offre des opportunités importantes aux dirigeants des PME familiales pour faire asseoir leurs stratégies et gagner en compétitivité sur le marché mondialisé. Cependant, pour saisir ces opportunités, il faut que les dirigeants des PME familiales remplissent un profil donné, et partant, connaissent, avec précision, le rôle et le métier d'un dirigeant.

L'analyse du profil des dirigeants des PME familiales au Tchad a pour objectif de présenter le profil des dirigeants afin de savoir si celui-ci répond ou peut répondre aux exigences qu'impose la réalité du marché. De ce fait, notre travail repose sur cette question à deux volets à savoir:

- ✓ D'une part, les dirigeants des PME familiales obéissent-ils à un bon profil ? Autrement dit, un dirigeant d'une PME familiale est-il plus compétent ? Est-il plus riche ? Est-il plus

² Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal : c'est un modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative) que peut exercer sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux.



expérimenté ? Est-il plus jeune ? Est-il plus vieux ? Les hommes sont-ils plus nombreux que les femmes ?

- ✓ D'autre part, les dirigeants accomplissent-ils avec plus d'exactitude le rôle et le métier d'un bon dirigeant ?

L'article est structuré en quatre parties. La première partie présente la revue de littérature sur l'analyse des caractéristiques du dirigeant des PME. La deuxième partie présente la méthodologie d'analyse et consiste à analyser l'environnement interne de l'entreprise. La troisième partie, plus analytique et prospective, présente les résultats descriptifs. Dans la dernière partie enfin, nous terminons alors par les perspectives sur quelques réflexions de l'ensemble des actions de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation. Une conclusion mettra fin au processus de cette recherche.

1. Revue de littérature de l'analyse du profil du dirigeant des PME familiales

La littérature fournit un vaste support à la nature du profil du dirigeant en tant que ressource génératrice d'avantages concurrentiels pour les PME (Barney, 1991 ; Chandler et Jansen, 1992 ; Lorrain et *al.*, 1994 ; Filion, 1996). Ce cadre théorique présente l'influence du profil du dirigeant sur la gestion des PME. Dans cette étude, ce profil du dirigeant est analysé à travers ses compétences et sa vision.

1.1 Compétences du dirigeant de la PME

On entend par compétence, la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974). Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992).

Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général, tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles pour un emploi donné (Szilagyi et Schweiger, 1984). Ainsi, Les compétences sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Elles sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage (Tarondeau, 1998). Selon le même auteur en 2004, la compétence est définie comme l'aptitude à combiner des



ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminée : « La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus. La compétence fait ses preuves dans l'action ». Cette définition fait émerger deux grandes écoles de pensée, à savoir l'École des caractéristiques et l'École des typologies de propriétaires dirigeants.

1.1.1. Ecole des caractéristiques

Selon cette école, plusieurs caractéristiques sont à la base des compétences du propriétaire dirigeant de la PME. La variable la plus citée dans plusieurs travaux de recherche est la formation. Celle-ci est définie comme un processus d'intervention ou d'acquisition avec lequel se confond en grande partie le propriétaire dirigeant lui-même. La formation doit être considérée tel un ensemble à transmettre pour combler des lacunes après les avoir identifiées (Julien et *al.*, 2000). Beamish et Dhanaraj (2003) la conçoivent comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et, en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. En dehors de la formation, plusieurs chercheurs évoquent d'autres facteurs explicatifs des compétences du dirigeant. Par exemple Bayad et *al.* (2006) cite la *culture d'entreprise* qui est transmise à l'entrepreneur soit par la formation, sa proche famille, la communauté et la société en général. Selon ces auteurs, l'esprit d'entreprise est en fait un type de comportement façonné par les attitudes de la société face au monde des affaires et encouragé par la culture qui valorise et respecte la prospérité des entreprises. Dans ce contexte, la culture serait un ensemble de représentations, de valeurs et de normes de savoirs et de savoir-faire transmis de génération à génération et donc dans ce sens, la formation devra intégrer des pratiques et des expériences en tenant compte de l'environnement d'affaires (Cherchem, 2009). Cette culture a un effet significatif sur la performance de l'entreprise en ce sens qu'elle permet la prise de risque, la capacité d'innovation et l'exploitation des opportunités d'affaires selon ce dernier auteur. Dans cette même optique, Boutary (2006) parle des pratiques managériales riches pour signifier, entre autres, la richesse des structures liée à l'attitude proactive du dirigeant et à sa capacité de mobilisation des ressources

humaines, technologiques et organisationnelles en matière de gestion de l'information dans la conquête des marchés étrangers.

1.1.2. L'école des typologies des propriétaires dirigeants

Le but visé par cette Ecole est de définir l'entrepreneur selon les types ou modes d'actions. Le nombre de typologies développées est considérable.

Ainsi, Cole (1959) a établi trois types d'opérations d'affaires : innovation, imitation, répétition. Collins et Moore (1970) ont établi une distinction entre « l'entrepreneur administratif » et « l'entrepreneur indépendant ». Smith (1967) a d'abord observé deux types : l'entrepreneur artisan et l'entrepreneur opportuniste ou entrepreneur d'affaires. Il a considéré l'entrepreneur technologique comme relevant d'une catégorie à part. Miles et Snow (1978) ont distingué quatre types d'entrepreneurs : le prospecteur, l'innovateur, le suiveur et le réacteur. Parlant de ces typologies, Lafuente et Salas (1989) citent quatre types d'entrepreneurs : artisan, orienté vers le risque, orienté vers la famille, managérial. Lorrain et *al.* (1998) ont analysé le mode de gestion de chacun et trouvé que la gestion de l'entrepreneur opportuniste apparaît plus équilibrée. Laufer (1975) a suggéré quatre types d'entrepreneurs : manager ou innovateur, l'entrepreneur populaire orienté vers la croissance, l'entrepreneur refusant la croissance mais recherchant l'efficacité, entrepreneur artisan. Glueck et Mescon (1980) ont établi une distinction entre trois types de travailleurs autonomes : entrepreneur, propriétaire dirigeant de PME, dirigeant d'entreprise familiale. Gasse (1998), d'évaluation de l'idéologie managériale, a élaboré deux types d'idéologie entrepreneuriale : celle de l'entrepreneur artisan et celle de l'entrepreneur d'affaires. Dans cette optique, Carland et *al.* (1988) ont aussi établi deux types d'acteurs organisationnels : l'entrepreneur et le propriétaire – dirigeant. Vesper (1990) a suggéré qu'il existe au moins 11 types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes, travaillant seuls, 2. Bâtisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants, 4. Multiplicateurs de modèles existants, 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomerats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes. En se basant sur plusieurs typologies de comportements d'un entrepreneur (le bûcheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti et le missionnaire), Fillion (1996, 1998, 1999, 2000), a suggéré deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire. Quant à Ibrahim et Goodwin (1986), ils ont proposé quatre types d'entrepreneurs: le prospecteur, l'innovateur, le suiveur, le réacteur. Tout comme Marchesnay (1998) : isolé, nomade, notable et entreprenant. Il en va de même



pour Duchéneaut (1998) qui, propose quatre types en fonction du style de créateurs d'entreprises : le rebelle, le mature, l'initié et le débutant. Tenant compte de la logique d'action, Julien et Marchesnay (1996) ont suggéré deux types de propriétaires dirigeants: le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et le CAP (croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité). Le PIC accorde la priorité à la pérennité de son affaire ; il souhaite également préserver l'indépendance patrimoniale avec un sens réactif par rapport à la croissance des activités ; Quant au CAP, il privilégie les activités à forte croissance et, sans doute, risquée ; il recherche l'autonomie de décision et n'est pas préoccupé par la pérennité de l'affaire. Chandler et Jansen (1992) proposent dans leur typologie trois catégories (entrepreneuriales, managériales et technico- fonctionnelles) et les compétences suivantes : 1- habileté à identifier et à prendre avantage d'opportunités et habileté à travailler intensément 2- l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, l'habileté à diriger des individus 3- habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires ainsi que l'habileté technico-fonctionnelle qui est la capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation. Pour Filion (1997), avoir de la compétence, « c'est avoir de la capacité par rapport à quelque chose ; une compétence s'acquiert, se développe, se perfectionne ». Selon cet auteur (2001), l'entrepreneur doit avoir 10 types de compétences à savoir : le pragmatisme, la conception / pensée systémique, la vision, l'action, la polyvalence, la négociation, l'agencement, l'adaptation, la communication, la relation/équipe. Au Québec, 82,1% des dirigeants (sur un échantillon de 50,4% de la population en général) estiment posséder ces capacités et ces compétences pour le développement de leurs entreprises. Toutefois, certains spécialistes en psychologie entrepreneuriale proposent différents types de compétences des entrepreneurs. Herron et Robinson (1990) formulent une typologie de sept (7) habiletés : 1- habileté à concevoir des produits et/ou services 2- à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise 3- à comprendre son secteur d'activité et ses tendances 4- à motiver le personnel 5- à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires 6-à planifier et à administrer les activités de l'entreprise et 7- à identifier et à implanter des opportunités. La recherche de Baum (1995) réalisée auprès de 363 entrepreneurs, révèle l'existence de relations significatives entre les habiletés des entrepreneurs et la croissance de leur entreprise. Il a retenu comme habiletés la capacité cognitive, l'habileté organisationnelle, l'habileté décisionnelle, l'habileté technique et l'habileté à identifier et implanter des opportunités.

2. Méthodologie d'analyse

Pour atteindre l'objectif de notre réflexion, nous avons fait recours :

- à la recherche et l'exploitation documentaire des ouvrages et des travaux de recherche dans les bibliothèques du CFOD (Centre de Formation au Développement), du Centre Culturel Français (CCF) du Tchad et des bibliothèques des Universités de Ndjamèna et Moundou.
- à une recherche empirique à l'aide d'un questionnaire soumis à un échantillon non probabiliste auprès de 80 dirigeants des PME familiales au Tchad pour recueillir les éléments nécessaires à la mise en place de la matrice forces-faiblesses,
- des entretiens auprès des subordonnés des dirigeants, pour comprendre leur perception sur la pratique de leurs dirigeants ;

Pour ce faire, la méthode de diagnostic stratégique LCAG³ a été utilisée à savoir, le diagnostic interne. Ainsi, une enquête auprès des dirigeants des PME familiales des villes de Ndjamena, Bongor, Moundou, Doba et Sarh au Tchad, a été réalisée pour obtenir des éléments permettant d'effectuer le dit diagnostic. La démarche consiste à analyser l'environnement interne de l'entreprise ; l'objectif étant d'identifier les forces et les faiblesses des PME familiales.

Dans le cadre de ce travail, l'environnement interne se résume au profil du dirigeant en tant que facteur stratégique, car il détermine la dynamique de l'ensemble de la PME.

3. Résultats descriptifs

L'analyse des résultats repose sur la matrice des forces et des faiblesses permettant d'identifier les problèmes stratégiques liés au profil des dirigeants.

3.1 Matrice des forces et des faiblesses

L'analyse de matrice du modèle LCAG, présente les résultats ci-après résumé dans un tableau.

³ Le modèle LCAG (initial du nom des 4 professeurs de la Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle) est l'un des plus anciens de tous les modèles d'analyse de la démarche stratégique de l'entreprise. Il propose une démarche séquentielle en 5 étapes qui suppose une anticipation de l'action stratégique qui n'est compatible qu'avec des environnements stables et prévisibles : analyse et diagnostic interne ; analyse et diagnostic externe ; envisager les actions ou stratégies possibles ; identifier les valeurs environnementales et des dirigeants ; effectuer des choix stratégiques et mise en oeuvre des choix.

Tableau 1: Matrice des forces et faiblesses du dirigeant des PME familiales au Tchad

Eléments	Forces	Faiblesses
Formation et diplôme	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'un diplôme professionnel ; - Autodidacte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune diversité dans la formation ; - Connaissances généralement dans un seul domaine
Expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du monde de travail (quelques retraités) avant de diriger 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'expérience professionnelle suffisante avant d'être dirigeant ; - Pas souvent d'expérience professionnelle dans la branche d'activité où il devient dirigeant de l'entreprise ; l'empêchant d'ailleurs d'acquérir trois types de savoir: celui du pouvoir industriel, du pouvoir prédateur et du pouvoir organisateur
Compétences et Potentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité d'analyse - Ambition ; - Confiance en soi ; - Possession des capacités de résistance aux pressions familiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune perspective stratégique ; - Aucun esprit de prévision et aucun sens de l'organisation ; - Mauvaise gestion des hommes ; - Manque d'adaptabilité et de flexibilité dans cet environnement turbulent ; - Aucune prise de décision concrète ; - Absence du sens des affaires ; - Aucune sensibilité interpersonnelle ; - Mauvaises politiques de communication ; - Aucun esprit d'initiative ; - Absence du potentiel d'adaptabilité aux situations spécifiques rencontrées.
Fonctions du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - Un symbole, en ce sens qu'il remplit au mieux un certains nombres de devoirs routiniers d'ordre légal et social ; - Un agent de contrôle et de commandement - Bon diffuseur, transmettant l'information à ses subordonnés 	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'est pas un agent de liaison assurant et développant un système de relations externes à l'entreprise ; - Absence d'une structure d'autorité formelle ; - Aucune capacité de mettre en place les méthodes concrètes de travail ; - Mauvaise compréhension de l'organisation et de l'environnement ; - Aucun esprit entrepreneurial pouvant prendre l'initiative et assurant la conception des changements importants et contrôlés affectant son organisation (menaces et opportunités) ; - Manque d'esprit de négociation nécessaire pour présenter son organisation dans les négociations importantes avec d'autres organisations et d'autres individus.
Rôle et Métier du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - La recherche de l'atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'attention à la sécurité de ses collaborateurs ; - Utilisation de l'intimidation pour favoriser le travail au lieu de la collaboration ; - Aucune recherche de l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux de la famille - Aucune amélioration des compétences de ses collaborateurs (membres de la famille); - Aucune habitude de garder ses documents à jour, c'est-à-dire adore la paperasserie ; - Aucune gestion de temps dans



<p>Le Profil Pérennité, Indépendance, Croissance (PIC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise d'un métier, cela lui donne une position concurrentielle très favorable ; - Prudent dans la prise de décision (consulte régulièrement la famille et mûrit longuement la décision) : une tendance réflexive. 	<p>l'accomplissement de ses tâches.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de possibilité de faire face aux changements à l'accroissement de la turbulence (changements des besoins et des technologies) ; - Absence de veille commerciale ; - Manque de capacités de réactions lui permettraient de s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement ; - Dépendance envers ses clients ou ses fournisseurs et en conséquence de leurs visées stratégiques ; - Comportement fondamentalement paternaliste, voire égocentrique ; - Stratégie de type Gradualiste (incrémentale) qui s'élabore au fur et à mesure des décisions prises ; - Comportement plutôt réactif, dans la mesure où il prend conscience d'un problème, à la suite d'un « incident » avec l'environnement et régit en conséquence.
--	---	--

Source : Nous même

3.2 Analyse des résultats

Rappelons tout d'abord qu'il existe une certaine ambiguïté dans l'utilisation du vocabulaire relatif aux responsables des PME familiales. De manière classique, il convient de distinguer d'un côté l'entrepreneur, celui qui prend le risque en créant l'entreprise par exemple, et le dirigeant, qui se contente de « diriger » l'entreprise (qui par exemple n'en est que le salarié) et qui n'assume pas véritablement le risque d'entreprise. La problématique de la gestion des entreprises en Afrique est d'actualité et est très préoccupant pour tous (Lolo, 2019).

Toutefois, dans le contexte de la PME, cette distinction s'affaiblit dans la mesure où ces deux personnes sont souvent identiques, notamment dans le cas des PME familiales. Pour cela, les termes d'entrepreneur, de dirigeant, de chef d'entreprise et de créateur d'entreprise sont souvent employés comme des synonymes.

Le dirigeant tchadien est une personne généralement de sexe masculin et dont l'âge varie entre 25 et 60 ans quel que soit le secteur privé ou public. Les entreprises consultées appartiennent plutôt à la catégorie PME ; plus de la moitié (45) ont un effectif inférieur à 50 employés. Seulement 23 d'entre elles sont des moyennes entreprises.

En ce qui concerne les secteurs d'activité, les entreprises consultées appartiennent à des secteurs très variés (industrie, commerce, prestation de service).



La majorité des entreprises (80%) consultées ont été créées dans les années 1990 et 20% ont commencé leur activité après l'année 2000. 38,5 % des entreprises sont des entreprises individuelles, 11% des SNC, 12,1% des SARL, 99% des SA et 28,6% sont des entreprises informelles. Par rapport à la structure du capital, la part détenue par le propriétaire est supérieure à 50% dans plus de 80% des entreprises étudiées. La famille en détient 100% du capital pour 83% d'entre elles. On peut conclure que l'échantillon est composé essentiellement d'entreprises à capital concentré.

Dans 82 % de ces entreprises, plus de deux membres de la famille y travaillent, dans le reste des cas (18%), seulement un ou deux membres de la famille y exercent. 41% des entreprises sont gérées par des dirigeants ayant au moins le baccalauréat, et compte tenu de leur âge moyen (40 ans), ce niveau peut être considéré comme assez élevé. Les dirigeants ont cité plusieurs objectifs qu'ils veulent atteindre à travers leur entreprise, à savoir, accroître la richesse de la famille, garantir un emploi pour les membres de la famille, acquérir une réputation familiale dans les affaires et la pérennité de l'entreprise.

Les sources de financement les plus utilisées par les entreprises de l'échantillon sont sans surprise, les capitaux propres et les tontines.

Personne qui, dans certains cas, commence sa carrière directement en tant que dirigeant; il s'agit notamment, des entrepreneurs qui n'ont donc pas d'expérience professionnelle, à part celle acquise dans l'exercice de son métier de dirigeant. Dans d'autres cas, le dirigeant est celui qui dispose d'une expérience professionnelle, aussi courte soit-elle, mais acquise avant de devenir dirigeant d'une entreprise; seulement, il ne dirige naturellement pas les entreprises de la branche d'activité où il a acquis son expérience professionnelle, avant de devenir dirigeant d'une quelconque entreprise.

S'agissant des styles de direction, le dirigeant tchadien se distingue à travers un style de commandement dit autoritaire. Ce dirigeant, s'inscrivant dans la logique de la théorie X de Mc. Gregor, pense que l'homme n'aime pas le travail ; il préfère plutôt être dirigé, désire éviter les responsabilités, recherche la sécurité avant tout. Dans ce cas, les dysfonctionnements, se manifestant dans l'exercice du travail, sont majoritairement imputables aux individus. Cela justifie l'autoritarisme, le paternalisme, la contrainte, les contrôles, les sanctions, le salaire au rendement, etc.

Par ailleurs, le dirigeant accorde, dans la majorité des cas, une grande attention aux impératifs de la production et de la commercialisation, par contre, les problèmes humains (aspirations,



réclamations des salaires) sont l'objet de peu d'intérêt. C'est dire que celui-ci planifie, dirige et contrôle la production d'une part et la commercialise, d'autre part. Tout au plus, ce dernier considère le taylorisme comme une bonne approche et pense qu'il faut le standardiser. De tout ce qui précède, on note que le dirigeant des PME familiales au Tchad obtient des performances en utilisant, en priorité, autorité. Il pilote en ne laissant qu'une faible marge d'autonomie à ses collaborateurs. Les valeurs humaines ont beaucoup de sources dont la culture, la nature et de l'interférence entre la culture et la nature de chaque individu (Koffivi, 2019). En plus, il entretient avec ces derniers des relations qui sont réduites au strict nécessaire, à savoir, la transmission des directives et le contrôle des résultats.

En outre, l'enquête a révélé que le dirigeant développe une communication qui ne va que dans un seul sens, c'est-à-dire, une communication descendante : dirigeant vers subordonnés, ceci afin de garder volontairement ses distances. Mais cet état des choses, ne veut pas dire que le dirigeant tout en étant autoritaire n'est pas humaniste car, celui-ci est aussi parfois très respectueux et humain. Cependant, « pas d'émotion, restons professionnel » est aussi dans certains cas l'un des principaux leitmotivs du dirigeant des PME familiales au Tchad.

Par rapport au profil-type, fondé sur les buts, c'est-à-dire « ce à quoi le dirigeant aspire de manière fondamentale pour son entreprise »: la croissance de l'entreprise, sa pérennisation et enfin l'indépendance (qu'elle soit financière ou décisionnelle), M. Marchesnay a mis en évidence deux grands types de profil : le profil PIC (pérennité, indépendance, croissance) et le profil CAP (croissance, autonomie, pérennité). Le dirigeant des PME familiales au Tchad est un dirigeant vraisemblablement PIC, bien qu'il soit rarissime de trouver dans la réalité, un dirigeant qui peut réunir toutes les qualités du PIC ou toutes celles du CAP. À cela s'ajoute le fait que le dirigeant des PME familiales au Tchad est une personne qui manifeste avant tout une certaine volonté d'échapper à l'organisation hiérarchique. Il recherche souvent la réalisation de soi et la satisfaction de ses besoins matériels. Fortement attaché à son entreprise, le dirigeant souhaite avant tout que son entreprise se pérennise mais n'a pas mis en place une stratégie de succession et conserve son indépendance. Pour lui, la croissance ne constitue pas tellement une priorité (la taille de son entreprise lui convient). De ce fait, il est satisfait et privilégie la réalisation d'opérations modestes et peu risquées.



3.3 Problèmes stratégiques

Suite au diagnostic effectué du profil du dirigeant des PME familiales au Tchad, ayant permis de déceler les forces et faiblesses résultant de l'accomplissement de sa fonction, nous nous proposons à présent de passer en revue, les problèmes qui naissent et qui peuvent naître de la façon de diriger. Soulignons le fait que ces problèmes sont présentés selon qu'ils relèvent des relations internes ou externes.

3.3.1 Problèmes internes

Au niveau interne, les problèmes que nous pouvons évoquer sont les suivants :

- L'absence de motivation des collaborateurs dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, par conséquent aucun attachement à l'entreprise et aucun souci du développement de celle-ci. Et si le souci peut être ressenti, c'est juste le fait que leur épanouissement en dépend ;
- L'inorganisation structurelle et juridique : le souci de l'homme qu'il faut à la place qu'il faut n'existe pas. Par conséquent, nul ne sait concrètement qui est qui et qui fait quoi au sein de l'entreprise. D'où les conflits de pouvoir dans l'entreprise, l'inadéquation entre la formation reçue et la fonction occupée ;
- L'absence d'objectifs précis à atteindre : l'accomplissement de plusieurs tâches au sein de l'entreprise sans même que ceux qui les accomplissent en savent l'aboutissement ;
- Le manque d'objectivité, de réalisme, de clarté, bref de rationalité dans la gestion : l'incapacité pour le dirigeant de rendre réel et effectif le travail qui doit être accompli par ses collaborateurs. D'où, la non utilisation rationnelle des compétences humaines susceptibles de poser un problème crucial qui est celui de l'atteinte du but fixé au départ. Par conséquent, cela va traduire dans une large mesure l'incapacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs de croissance ;
- La dégradation des valeurs dans l'entreprise : les cadres dirigeants assimilent sans scrupule la gestion de l'entreprise à celle liée à leur patrimoine familial, ce qui se manifeste sous forme de détournements et de recrutements complaisants ;
- L'absence d'innovation et d'idées créatrices de la part du dirigeant qui se contente de faire la routine surtout lorsque l'entreprise peut réaliser des niveaux de résultats acceptables. De même de la part de ses collaborateurs qui à leur tour souffrent du fait que les tâches sont définies précisément à l'avance ;



- L'absence de la culture d'entreprise : aucun climat de confiance entre les collaborateurs favorisant un partage d'informations et limitant ainsi le bruit traditionnel dans toute organisation bureaucratique et hiérarchisée. Aussi, le niveau d'éveil, pour des idées nouvelles et le partage de celles-ci, est très faible voire inexistant.
- Le manque de considération des employés par le dirigeant : aucune possibilité offerte aux employés pour se socialiser sinon que de venir pour travailler comme de simples robots ;
- L'inaccessibilité du dirigeant : aucune possibilité pour les employés d'exprimer leurs soucis en toute intimité, sauf, si le dirigeant prend lui-même l'initiative de les écouter. Par conséquent, il parle plus qu'il n'écoute ce qui fait qu'il ne soit pas à même de diriger correctement ses employés ;
- L'idée que le dirigeant n'a jamais tort, et qu'il ne fait pas d'erreur : seuls les autres ont tort. D'où si une erreur est commise, le dirigeant trouve toujours quelqu'un à blâmer tout en oubliant qu'il est tout en haut de l'entreprise et devrait être le premier responsable en cas d'erreur. Par ailleurs il oublie que « qui dit entreprise dit risques », car les deux sont indissociables.

3.3.2 Les problèmes externes

Au niveau externe, les quelques problèmes importants identifiés sont :

- L'absence des relations ouvertes avec l'environnement externe pouvant favoriser une culture d'apprentissage fondée sur des valeurs de confiance et d'intégrité ;
- L'absence de création d'un environnement de travail communicatif susceptible d'affecter les perceptions, les relations et ainsi l'interaction à la base de certaines petites innovations pour répondre à des besoins changeants ou des marchés très différents ;
- Le manque de bureau d'étude et de contacts répétés avec des centres de recherche et de développement pouvant favoriser de plus le recours à l'intuition et augmenter l'esprit d'attention ;
- L'incapacité du dirigeant de faire le lien entre l'information interne et externe, nationale et internationale et les ressources fournies par le milieu ou le capital social et la capacité de son entreprise à profiter de la mondialisation des marchés tout en se distinguant.



4. Perspectives

Fondamentalement, les perspectives portent sur, d'une part, la formation du dirigeant, comme étant : « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ». En effet, au cœur d'un système polyvalent et centralisé comme la PME, le dirigeant doit posséder de multiples compétences et maîtriser plusieurs domaines de la gestion pour répondre aux divers types de situations rencontrées (Djinnadjingar, 2012). D'autre part, il s'agira de mettre l'accent sur le style de direction, les qualités requises, le rôle du dirigeant et le type de profil pour le dirigeant. Ce renforcement des capacités du dirigeant contribuera à développer au sein des PME familiales des compétences distinctives.

4.1 La formation du dirigeant

Le dirigeant doit être compétent dans plusieurs domaines de la gestion et suffisamment « armé » dans chacun d'eux, pour pouvoir apprécier n'importe quelle situation dans l'environnement où il évolue. Ainsi, par exemple, un dirigeant de formation technique aura une vision axée sur la production et un commercial sur la vente.

La formation du dirigeant doit être considérée comme un ensemble d'éléments à transmettre pour combler des lacunes en gestion, après les avoir identifiées ; elle permet d'acquérir des connaissances, des habiletés et des attitudes propres à faciliter :

- l'adaptabilité du dirigeant à son environnement socioprofessionnel et en même temps ;
- la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Le « dirigeant idéal » serait donc celui qui maîtrise la gestion d'entreprise, afin de pouvoir mieux concilier les ressources diverses de l'entreprise.

4.2 Le style de direction

Le dirigeant devrait adapter son style de direction à la réalité de l'environnement de l'entreprise, car il existe une inadéquation entre les styles prescrits et la réalité sur le terrain. Il convient alors de mettre en exergue son savoir-faire, sa capacité de communiquer, son talent de négociateur et son tact pour faire de telle sorte que ses subordonnés puissent au moins partager sa vision des choses, et tomber d'accord sur le comment faire de ce qui leur est confié. Ainsi, on verra l'impact de leur contribution dans cet effort de développement de l'entreprise. En ce qui concerne les valeurs socioculturelles, le dirigeant qui n'arrivera pas à maîtriser certaines données fixes et constantes prédominantes pour bâtir sa stratégie d'action

ne pourra pas développer au sein de l'entreprise un état d'esprit qui va correspondre à la dynamique du groupe.

De manière opérationnelle, le dirigeant devrait concevoir un style de direction qui va s'articuler autour d'un ensemble de valeurs à partager, intégrant des facteurs socioculturels de l'environnement.

4.3 Les qualités du dirigeant

Au-delà des compétences, de l'intelligence et du talent, le dirigeant doit posséder des qualités requises. De même, on ne naît pas dirigeant, mais on le devient. En effet, si certains ont l'assurance et le charisme qui leur permettent d'occuper ou de décrocher un poste de dirigeant, d'autres doivent encore se battre pour améliorer leur relationnel. Car, n'est pas dirigeant qui le veut, mais celui qui peut ! A condition d'avoir trouvé « l'alchimie » entre la personnalité héritée de notre enfance et les capacités qu'on a développées tout au long de notre parcours.

Si la mission du dirigeant exige parfois un style de commandement autoritaire, il n'en reste pas moins qu'il doit rester à l'écoute de ses collaborateurs et accepter les échecs en les « positivant ».

Il est certes, difficile pour un dirigeant de posséder toutes les qualités qui définissent un bon dirigeant. Toutefois, le minimum de « package de qualités » s'avère nécessaire car les qualités constituent la pièce maîtresse du management garantissant le succès des PME familiales. Entre autres, il y a lieu de :

- Rompre avec la théorie X considérant les employés comme des personnes en perpétuel besoin de contrôle et en leur donnant la latitude de prendre des initiatives et des décisions. La confiance est une composante essentielle au niveau de l'entreprise comprise comme un système visant à optimiser les atouts de chaque employé plutôt que de gérer simplement les résultats. Pour ce faire, il s'agit d'identifier les besoins en développement de chaque personne et de s'engager à ce qu'elle soit efficace et performante. Quand des travailleurs développent leurs capacités et les améliorent, leur enthousiasme et leur efficacité s'intensifient, ce qui améliore la productivité.
- Mettre en avant l'effort et la réussite au lieu d'insister sur les échecs ou les erreurs. Dans beaucoup d'entreprises, les encouragements sont plutôt rares, alors que les « erreurs » sont difficilement oubliées. Au lieu de souligner les erreurs, l'accent devrait être mis sur les moyens qui assurent que la même erreur ne se reproduise pas. Créer un



environnement où les gens veulent travailler sans crainte avec le dirigeant et se sentent valorisés et respectés. Le dirigeant doit faire comprendre à ses collaborateurs leurs responsabilités et leur donner la latitude de faire leur travail à leur façon. En bref, les traiter de la façon dont le dirigeant souhaiterait être lui-même traité

4.4 Le rôle du dirigeant

Diriger n'est pas seulement planifier, cela vient en complément. Le dirigeant est celui qui prend l'initiative, gère des changements, détecte les opportunités et les menaces, mène et motive les hommes en définissant la culture de l'organisation. L'entreprise étant considérée comme un système, ainsi le dirigeant doit faire participer son équipe dans l'élaboration des stratégies ; afin de pouvoir créer en elle une responsabilité directe vis-à-vis d'elle-même et de l'entreprise, et sur ce, diminuer la probabilité de l'échec dans le cas échéant.

S'agissant de la culture d'entreprise, il faut d'abord noter que la culture est perçue ici, comme le socle d'une organisation. Cette culture peut se manifester de plusieurs façons: un climat de confiance malgré les origines différentes des employés membres de la famille ou membres hors famille favorisant l'information et limitant ainsi le bruit traditionnel dans toute organisation bureaucratique et hiérarchisée ; le niveau d'éveil pour des idées nouvelles et le partage de celles-ci, soutenue par cette confiance ; l'entraide et l'appui dans l'organisation, surtout auprès des nouveaux employés de façon à les intégrer à la culture ambiante. Une culture apprenante est fondée sur les valeurs de confiance et d'intégrité qui s'établissent à partir des relations ouvertes au sein du groupe.

Le management doit être considéré comme un jeu à deux rôles : il ne peut pas y avoir des bons subordonnés si le dirigeant est mauvais, mais il ne peut également pas y avoir de bon dirigeant face à de mauvais subordonnés. Chacun doit respecter ses obligations et ses responsabilités. Enfin, la motivation du personnel est la source de toute réussite : un personnel motivé fera des efforts pour atteindre les objectifs, se responsabilisera, tandis qu'un personnel démotivé restera passif et se limitera au minimum imposé.

Un grand nombre de problèmes de fonctionnement de la PME familiale tchadienne provient de défauts de management. La majorité des dirigeants croient en effet que leur rôle est surtout de répartir les tâches et surtout d'attendre les résultats. En réalité, le management est avant tout l'art de motiver et d'animer l'équipe dont on a la charge. Car beaucoup sont désignés sur la base de leurs compétences techniques sans tenir compte de leur capacité à gérer le groupe humain placé sous leurs ordres. Lorsqu'ils ne savent pas bien traiter ce « facteur humain », il

s'ensuit une démotivation des subordonnés, de la non qualité, des manques de coordination, des revendications, etc.

4.5 Le type de profil pour le dirigeant de la PME tchadienne

Il est rare, pour ne pas dire impossible, de trouver, dans la réalité, un dirigeant qui va réunir toutes les qualités du PIC ou toutes celles du CAP. En effet, les chefs d'entreprise possèdent des caractéristiques qui empruntent à la fois au dirigeant PIC et CAP.

Compte tenu des caractéristiques que présente le dirigeant tchadien, le profil CAP semble être le mieux approprié pour ce dernier car : le style de management et de leadership du « CAP » est axé davantage sur l'intégration que la différenciation ; entendons qu'il recherche l'adhésion, la participation, l'implication (engagement organisationnel) des membres de l'organisation. L'activité de veille, commerciale et technologique, rendue plus indispensable dans les activités d'élection « CAP », doit être le fait de tous. Ainsi, le comportement CAP doit être recoupé avec des variables contingentes qui viendraient apporter quelques nuances comme les influences du milieu social, du niveau d'éducation et des variables psychologiques.

Conclusion

Dans plusieurs PME familiales au Tchad, l'inefficacité des dirigeants menace presque tous les efforts de développement. Ces faiblesses constituent un handicap pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'ensemble de l'économie. La discipline et la motivation ayant pratiquement disparu, des faiblesses économiques s'en suivent ; ce qui traduit une « crise de gestion ».

Un regard rétrospectif fait apparaître que le dirigeant n'accomplit pas le rôle et le métier du dirigeant. Ils sont encore minés par un certain nombre de problèmes de management. D'où, la nécessité de réfléchir sur le management comme étant une approche indispensable devant permettre l'amélioration de la PME familiale pour pouvoir contribuer au développement de l'économie de marché. Pour cela, les dirigeants sont appelés à être :

- compétents dans plusieurs domaines de gestion et suffisamment armés pour pouvoir apprécier n'importe quelle situation dans un secteur déterminé ;
- disposés à faire face à l'incertitude inhérente au milieu de l'entreprise, aux changements environnementaux et à prendre des risques sûrement posés.



Dans ce sens, il devient un architecte social privilégié qui dotera la PME familiale d'une certaine culture, d'un esprit d'entreprise et de création, etc. Cet architecte doit à la fois être administrateur et gestionnaire. Il doit également démontrer des talents de bon formateur, avec pour mission essentielle le changement de mentalités et le développement individuel des collaborateurs qui trouvent en leur travail des éléments d'épanouissement. En tant que stratège, il doit susciter en ses collaborateurs la joie d'appartenir à une entreprise donnée et s'y identifier.

Aussi, il doit être un héros qui, dans un environnement comme le nôtre, plutôt hostile à l'entrepreneuriat, devrait utiliser efficacement son autoritarisme pour devenir l'apôtre de motivation, du goût du risque, de la passion de l'excellence. Cet aspect de choses implique la technicité, l'éthique, l'impartialité et les compétences. La redynamisation de nos structures productives et le développement durable de notre économie de marché sont à ce prix.

Bibliographie

- Allouche J. et Amann B. (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", Finance, Barney, J. (1991) «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol.17, pp. 99-120.
- Allouche J. et Amann B. (2002), «L'actionnaire dirigeant et l'entreprise familiale», *Revue Française de gestion*, 28/141, p.109-130.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol.17, 99-120.
- Baum, J. R. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- Bayad, M., et Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). Compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine. *AGRH- Evolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ?* Rouen, Mars 2006.
- Bayad, M., et Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. 8^{ème} CIFEPM, Fribourg, Suisse, octobre.
- Beamish, P., et Dhanaraj, C. A. (2003). Resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N°3, 242-261.
- Boutary. (2006). Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC. 8^{ème} CIFEPM, Octobre, Fribourg. CARRIERE J.-B. (1990), "La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique", *Revue Internationale PME*, Vol.3, N°3-4, 301-325.
- Carlan, J. W., Hoy, F., Carlan, J. A. C. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the question Worth Asking? *American Journal of small Business*, Sprint.
- Chandler, G. N., et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.



- Cherchem, N. (2009). Une approche conceptuelle de la relation entre la culture d'entreprise et l'orientation entrepreneuriale des PME. *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, novembre, Sophia Antipolis, France.
- Cole, A. H. (1959). *Business in its Social Setting*. Cambridge, Mass: Harvard University.
- Collins, O., et Moore, D. G. (1970). *The Organizations Markets: A behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New-York: *Appleton-Century-Crofts* (Meredith Corp).
- Davis, J. A. et R. Tagiuri (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Santa Barbara, CA, *Owner Managed Business Institute*.
- Djimnadjingar Ratangar (2012), *Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad*, thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE janvier, Lille, 444 p.
- Ducheneaut, B. (1998). *Portrait-robot et socio – styles des créateurs d'entreprises en 1998*, EURO PME / Groupe ESC Rennes et salon des Entrepreneurs, 1999, (voir site : www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html).
- Filion, L. J. (1996). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Décembre, (à paraître). *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December).
- Filion, L. J. (1997). *Le métier de l'entrepreneur*. *Cahier de recherche N°1997- 10*, HEC Montréal, septembre.
- Filion, L. J. (1998). *Two Types of Entrepreneurs: The operator and the visionary – Consequences of Education*, dans pleitner H.J. (éd.) *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St – Gall: *Verlag KMU / HSG*.
- Filion, L. J. (2000). *Typologies d'entrepreneurs : Est-ce vraiment utile ?* dans *Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions Ems Management et Société, paris, 251-262.
- Filion, L. J. (2001). *Entrepreneurs et propriétaires – dirigeants de PME*. *Cahier de recherche N°2001-03*, HEC Montréal, mars.
- Gasse, Y. (1998). *Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME*. *Document de travail*, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université de Laval, 15 pages.
- Glueck, W., Mescon, T. (1980). *Entrepreneurship: A literature analysis of concepts*. *Paper presented at annual meeting of the academy of Management*, Detroit, MI.
- Herron, L. A., et Robinson, R. B. (1990). *A structural model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performance*. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Ibrahim, A.B. et Goodwin, J.R. (1986). *Perceived causes of success in small business*. *American Journal of Small Business*, 10, 41-50.
- Julien, P. A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal, Editions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- Julien, P. A., et Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, édition Economica.
- Lafuente, A., et Salas, V. (1989). *Types of Entrepreneurs and Firms: the case of new Spanish Firms*. *Strategic Management Journal*, Vol. 10.
- Laufer. (1975). *Comment on devient entrepreneur*, *Revue française de gestion*, novembre.
- Lolo K. (2019) « *Situation de la gestion des ressources humaines des entreprises publiques en Afrique : l'utilisation des valeurs comme instrument de gestion* » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 261- 285
- Lorrain, J., Belley, A., et Dussault, L. (1998). *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*. *4^{ème} CIFEPME*, octobre, Metz, France.



- Lorrain, J., Belley, A., et Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale PME*, Vol. 7, N°3-4.
- Lorrain, J., Belley, A., et Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale PME*, Vol. 7, N°3-4.
- Marchesnay, M. (1998). Confidence and types of Entrepreneurs, dans pleitner H.J. (éd.) Renaissance of SMEs in a Globalized Economy. St – Gall : *Verlag KMU / HSG*.
- McCormick et Tiffin (1974). *Industrial psychology*. 6th Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miles, R., et Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Pettersen., et Jacob. (1992). *Comprendre le comportement de l'individu au travail: un schéma d'intégration*. Ottawa, les Éditions Agence d'Arc.
- Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and type of company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan State of University Pres.
- Szilagyi., et Schweiger. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9, pp. 626-637.
- Tarondeau, J. C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, Puf-Collection Que sais-je.
- Tarondeau, J. C. (2004). La gestion par les processus ou la transversalité dans les organisations. In *comprendre le management, cahiers français*, Juillet – Août, 45-51.
- Vesper, K. H. (1990), *New Venture Strategies* (revised Ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.