

## **Étude sur le profil du dirigeant des PME : Opérationnalisation des variables**

## **Study on the profile of the SME manager: Operationalization of the variables**

**Insaf HEJAJI**

Département techniques de management, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), EST Casablanca, Université Hassan II, Maroc.

**Latifa FAHSSIS**

Département techniques de management, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), EST Casablanca, Université Hassan II, Maroc.

## Résumé :

Ce présent article est une tentative pour présenter les différentes caractéristiques du dirigeant des PME. Le dirigeant joue un rôle central dans sa PME, son influence touche les différents modes de gestion de l'entreprise et impacte directement le processus décisionnel organisationnel. Vu le poids colossal de ce dernier, il est intéressant d'étudier ses différentes caractéristiques qui peuvent être une source d'influence et d'impact dans son entreprise. Deux théories nous paraissent très prometteuses dans ce domaine à savoir : la théorie ontologique et la théorie praxéologique. La première s'intéresse essentiellement à *l'être* du dirigeant tandis que la deuxième met la lumière sur *le faire* du dirigeant.

Notre article a pour intérêt de présenter une tentative d'opérationnalisation des variables relatives au profil du dirigeant. La complémentarité des théories nous a permis d'avoir une vision globale sur les différentes variables du dirigeant qui peuvent influencer son mode de gestion.

**Mots clés :** Profil du dirigeant, Théorie ontologique, théorie praxéologique, PME, opérationnalisation.

## Abstract :

This article is an attempt to present the different characteristics of the SME manager. The leader plays a central role in his SME, his influence affects the different modes of management of the company and directly impacts the organizational decision-making process. Given the colossal weight of this leader, it is interesting to study its various characteristics that can be a source of influence and impact in his company. Two theories seem to us very promising in this field namely: the ontological theory and the praxeological theory. The first focuses on the being of the leader while the second sheds light on the leader's skills and his management methods.

Our article is interesting to present an attempt to operationalize the variables related to the profile of the leader. The complementarity of theories has allowed us to have a global vision on the different variables of the leader that can influence his management mode.

**Keywords :** Leader Profile, Ontological Theory, Praxeological Theory, SME, Operationalization.

## Introduction :

L'essentiel du tissu économique national marocain est constitué de Petites et Moyennes Entreprises (PME). Selon les dernières statistiques, l'économie marocaine est fortement dominée par les micro-unités. Avec un pourcentage de 98% des établissements recensés sont des TPE. Jusqu'à 2016 et sur les 466.204 entreprises créées, trois zones géographiques font la somme de 310.323 unités. La première place est occupée par la région Casablanca-Settat avec 192.857 sociétés dépassant les régions Rabat-Salé-Kenitra et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (Site officiel de l'Office marocain de la propriété industrielle et commerciale OMPIC).

L'acteur central au sein de ces entités est le dirigeant, ce dernier est considéré comme le chef d'orchestre et le centre décisionnel dans les PME selon (Julien, 1990).

Le profil du dirigeant des PME semble une variable extrêmement pertinente vu sa place prépondérante au sein de ces types d'entreprises.

Tout d'abord nous allons nous intéresser aux différentes approches relatives aux PME et aussi le choix d'étudier cette catégorie d'entreprises. Ensuite, nous allons présenter les différentes théories relatives à l'étude du profil et des caractéristiques du dirigeant des PME. Enfin, nous allons exposer les objectifs, les motivations et la perception du dirigeant et comment ces variables peuvent influencer son mode de gestion.

Tout au long de cet article, nous allons tenter de répondre aux différentes interrogations qui éclairent notre sujet de recherche :

Comment définir la PME ? Quelles sont les différentes caractéristiques de cette catégorie d'entreprise ? Qu'en est-il du dirigeant des PME ? Quelles sont les différentes typologies relatives à ce dernier ?

Tout au long de cet article, nous allons essayer de présenter dans un premier temps les caractéristiques et approches théoriques relatives aux PME. Ensuite, nous allons analyser le profil du dirigeant en se basant sur des théories à savoir : la théorie ontologique et la théorie praxéologique. Enfin, nous allons essayer d'apporter une tentative en se basant sur la théorie pour opérationnaliser les différentes variables relatives aux caractéristiques du dirigeant.

## 1. Caractéristiques et approches théoriques des PME

Certes la notion des PME paraît dans un premier temps un concept facile à appréhender et globalement clair pour l'étudier. Mais, la recherche approfondie de la littérature relative à cette notion affirme que la majorité des chercheurs dans ce domaine n'admettent pas une définition universelle des PME (Habersaat M. et al., 2000). Des auteurs considérés comme pionniers dans le domaine de la PME comme Marchesnay (1993), Julien (1994) et Torrès (1997) soulignent l'ambiguïté et la difficulté pour définir d'une façon unanime le concept de PME.

En se basant sur la taille, il y a lieu de distinguer : la petite entreprise, la moyenne entreprise et la très petite entreprise, cette distinction est faite sur la base de l'effectif ou du chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée. Le secteur d'activité fait aussi la différence entre les PME par exemple les PME artisanales et celles opérant dans le secteur à forte croissance comme la technologie.

Afin de donner de la logique à cette diversité, la littérature nous propose deux approches pour étudier et définir la PME basées sur deux critères essentiels à savoir les critères qualitatifs ou quantitatifs.

L'approche qualitative voire l'approche humaine des PME s'intéresse surtout au rôle du dirigeant dans la pérennité de l'entreprise. Ce dirigeant considéré comme le chef d'orchestre au sein de son entreprise présente le caractère indépendant de la gestion des PME. Les caractéristiques qualitatives citées renforcent notre choix d'étudier le dirigeant qui joue un rôle prépondérant au sein des PME. Le rôle et le profil du dirigeant seront repris plus loin dans la deuxième section.

Selon Fourcade et Marchesnay (1997), trois points distinguent la PME :

- La place du propriétaire-dirigeant : qu'il soit propriétaire ou non, le dirigeant joue un rôle primordial au sein des PME ; il est considéré l'acteur principal de toute décision ;
- La faible structuration de l'organisation : « *Dans les grandes entreprises, les principes de management privilégient la différenciation des tâches, la spécialisation des salariés et les collaborations dans des fonctions précises organisées en services. Mais plus l'entreprise est de petite taille, plus les tâches à effectuer sont imbriquées, interactives, et plus il est demandé aux individus une certaine polyvalence ou, s'ils sont experts dans un domaine, d'être capables de coopérer avec les autres membres de l'organisation : c'est ce qu'on appelle la spécialisation flexible* »
- L'insertion dans l'environnement.

La seconde approche est dite quantitative se basant sur le critère du nombre d'employés, considéré comme la variable la plus commune du point de vue des chercheurs. Mais avant de définir les seuils de la petite ou la moyenne entreprise, il est primordial de répondre aux deux questions préliminaires : que signifie la taille et comment peut-on la mesurer ? Et quelle est la frontière critique qui sépare les petites, moyennes et grandes entreprises ?

Dans l'étude des PME, quatre courants se présentent pour cerner l'analyse sur les PME : le courant de la spécificité, de la diversité, de la synthèse et de la dénaturation.

### 1.1. Le courant de la spécificité :

La fin des années 70 a été distinguée par la prise en compte de la PME comme un organe ayant ses propres spécificités et non pas comme un modèle universel réduit de la grande entreprise (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay, 1982). Dans ce cas, la PME est considérée comme un **objet de recherche** mais cette spécificité est faite en comparant la PME avec la grande entreprise. En d'autres termes, la thèse de la spécificité prend place avec la grande entreprise en présentant les différences faites en comparant les deux entités. La PME est un objet de recherche relatif car on accorde à la taille une très grande importance pour étudier les caractéristiques de la PME et la grande entreprise.

A partir des années 70, le monde de la recherche en PME a été bouleversé par le nombre considérable des articles de certains auteurs qui ont essayé de trouver des théories ou des modèles spécifiques de la PME à côté de la théorie des organisations relatives exclusivement à la grande entreprise. Le nouvel projet des chercheurs n'est plus de découvrir la PME mais de la définir (Guilhon et Marchesnay ; 1994), c'est-à-dire de présenter un profil-type des PME qui englobe les spécificités de ce nouveau monde (objet scientifique). Dès lors, plusieurs appellations ont pris place pour décrire ce nouveau monde : phénomènes-PME, (Hertz, 1982) ; concept-PME (Julien, 1994) ; modèle d'hypofirme (Marchesnay, 1982), idéal-type (Marchesnay et Julien, 1992). Selon ces différents auteurs la recherche d'un modèle type de PME ne peut se faire qu'après la validation d'une définition universelle de celle-ci. Ce constat rejoint celui d'Amboisse qui confirme le clivage entre les définitions relatives aux PME.

La thèse de la spécificité présente une limite à travers laquelle elle réduit la variété des PME c'est-à-dire que la classe de la PME présente une hétérogénéité en interne. D'autres auteurs considèrent la PME comme un champ d'analyse qui présente des caractéristiques internes et des typologies spécifiques.

### **1.2. Le courant de la diversité :**

Les PME semblent être une catégorie homogène dans le cas où elles sont comparées avec les grandes entreprises, cette distinction apparaît logique puisqu'elle prend les deux extrémités. Cependant, lorsqu'on cherche à étudier les PME en particulier, il paraît difficile voire inconcevable de les regrouper dans un modèle universel. Dans le cas où les PME sont considérées comme un champ, tout est basé sur le contexte de ces dernières. C'est tout à fait l'inverse du courant spécifique qui considère que « plus la taille est petite, plus cette dernière est spécifique ». Dorénavant, la PME est une appellation commode où les caractéristiques sont diverses selon le secteur d'activité, le mode de gestion, la forme de propriété ou les stratégies adoptées. Pour Mahé de Boilandelle : *« la démarche de théorisation est difficile et périlleuse car il s'agit surtout de saisir la diversité et le contingent »*

De ce postulat, il est convenable de définir l'ensemble des facteurs de contingence susceptibles d'influencer le mode de gestion des entreprises. Dans la logique d'une approche contingentielle (Fabi, Garand et Petterssen, 1993) ont établi un modèle qui regroupe les différents critères qui impactent la Gestion des Ressources Humaines dans le cadre des PME. Des études empiriques en nombre de 75 ont été faites depuis les années 50 jusqu'aux années 80 pour recenser les 21 facteurs de contingence dans le cadre du modèle contingentiel de la GRH au sein des PME. Ceci nous explique le caractère diversifié des PME comme champ d'analyse en prenant en compte le contexte organisationnel de l'entreprise.

Donc, le courant de la diversité stipule l'inexistence d'un modèle universel de PME, l'approche contingente considère chaque entreprise comme un cas unique ce qui confirme l'impossibilité de trouver une théorie générale de PME, c'est ce qu'on appelle la dérive casuistique.

### **1.3. Le courant de la synthèse :**

L'idée principale de courant est de présenter l'objet-PME comme un concept modulable, c'est-à-dire que les PME sont spécifiques et élastiques. En d'autres termes, ce courant s'efforce à conjuguer entre universalisme et contingence en offrant un cadre plus nuancé de la PME. C'est dans ce sens que Julien présente une typologie des PME sous la forme d'un continuum présenté ci-dessous qui peut être lu de la façon suivante :

Les très petites entreprises (TPE) et les petites entreprises (PE) se situent sur le segment gauche, tandis que les très grandes entreprises (TGE) et les grandes entreprises (GE) se trouvent sur le segment droit. La moyenne entreprise (ME) évolue vers le centre du

continuum avec plus au moins des spécificités intermédiaires. C'est ce qu'on appelle la modélisation de l'effet-taille.

Au milieu des années 90, certains auteurs ont démontré la limite du courant de la synthèse, sous prétexte que la prise en considération de la diversité de la PME est très modeste et réduite et que la spécificité de la PME domine largement dans les travaux de la synthèse. De ce fait, un nouveau courant va naître celui de la dénaturation.

#### **1.4. Le courant de la dénaturation :**

L'approche de la dénaturation part du postulat que la PME est spécifique mais en même temps ses caractéristiques ne correspondent pas à l'idée classique de la PME telle qu'elle est conçue dans la littérature. En d'autres termes, le courant de la dénaturation admet que des entreprises sortent du cadre de la spécificité, bien qu'elles soient de petite taille.

En 1997, Torrès a présenté trois points pour justifier le choix des études en PME à savoir :

- *La justification empirique* : (la PME est un champ d'analyse) dans ce cas, il est essentiel de présenter la place prépondérante occupée par les PME dans chaque tissu économique ;
- *La justification méthodologique* : (la PME est un outil d'analyse) dans la mesure où la taille restreinte des PME offrent une meilleure visibilité de certains phénomènes et ses pratiques stratégiques sont facilement abordables ;
- *La justification théorique* : (la PME est un objet d'analyse) car depuis les années 80, la PME est connue comme un objet de recherche.
- 

#### **2. Le dirigeant de la PME : un reflet de son entreprise**

Tout d'abord, il est opportun de faire une distinction entre les différentes notions relatives au dirigeant des PME.

Schein (1983) présente un tableau qui met en lumière cette différence en termes de d'analyse des situations critiques, de la manière dont on exerce le pouvoir et le côté relationnel. Cet auteur explique que les dirigeants propriétaires se caractérisent par des valeurs qui proviennent de leurs personnalités et aussi de leur position en tant que propriétaire (Ellouze Karay, 2005). Cependant, les managers professionnels se distinguent par leur profil rationnel vu que la prise de décision est basée sur des analyses logiques et non pas sur l'intuition.

Tableau 1 : Les managers professionnels et les fondateurs propriétaires

Fondateurs-propriétaires	Managers-professionnels
<b>Motivation et orientations émotionnelles</b>	
<p>Les entrepreneurs/ fondateurs/ propriétaires sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientés à créer et à construire</li> <li>- Cherchent la réussite</li> <li>- Orientent eux- mêmes, s'inquiètent de leur image, ont besoin de gloire</li> <li>- Jaloux de leurs prérogatives, ont besoin de plus d'autonomie</li> <li>- Loyaux envers leur compagnie « locale »</li> <li>- Capables et volontaires à prendre des risques modérés dans le cadre de leur autorité</li> </ul>	<p>Les managers professionnels sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientés vers la consolidation, la survie et la croissance</li> <li>- Influencés et orientés par le pouvoir</li> <li>- Orientés vers l'organisation, s'inquiètent de l'image de marque de l'entreprise</li> <li>- Intéressés par le développement de l'organisation et des subalternes</li> <li>- Loyaux envers la profession du management « cosmopolitaine »</li> <li>- Capables de prendre des risques, mais avec plus de prudence et ont besoin de soutien.</li> </ul>
<b>Orientations analytiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Premièrement intuitifs, confiants dans leurs propres intuitions</li> <li>- Projettent à long terme</li> <li>- Heuristiques ; capables de voir l'image et son motif globalement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Premièrement analytiques, beaucoup de prudence concernant l'intuition</li> <li>- projettent à court terme</li> <li>- Spécifiques ; capables de voir les images en détails et leurs conséquences</li> </ul>
<b>Orientations interpersonnelles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-« Particulier » dans le sens où ils voient les individus comme des individus</li> <li>- Personnels, politiques, concernés</li> <li>- Centralisant et autocratiques</li> <li>- Liens familiaux comptés</li> <li>- Emotionnels, impatients, s'ennuient Facilement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-« Universalistes » dans le sens où ils voient les individus comme des membres de plusieurs catégories tels que des employés, des clients, des fournisseurs, etc.</li> <li>- Interpersonnels, rationnels, non engagés</li> <li>- Participatifs, orientés vers la délégation</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les liens familiaux n'ont pas d'utilité</li> <li>- Non émotionnels, patients et obstinés</li> </ul>
<b>Différences structurelles/ de position</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ont des privilèges et ont des risques qui se rapportent à la propriété de la société</li> <li>- Ont une position de sécurité à travers l'avantage de la propriété</li> <li>- Sont généralement très bien vus et ont toute l'attention des autres</li> <li>- Ont le soutien des membres de la famille dans l'entreprise</li> <li>- Ont une obligation de traiter avec les membres de la famille et de décider des priorités familiales relatives à celles de l'entreprise</li> <li>- N'ont presque pas de supérieurs, le conseil d'administration est sous leur contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ont une propriété minimale, d'où moins de privilèges et de risques</li> <li>- Ont une position moins sécurisante, doivent prouver leur existence constamment</li> <li>- Sont souvent invisibles et on ne leur accorde pas beaucoup attention</li> <li>- Travaillent seuls ou avec des personnes n'appartiennent pas à la famille</li> <li>- Ils n'ont pas à s'inquiéter des priorités de toute la famille, qui sont par définition inutiles</li> <li>- Ont des supérieurs hiérarchiques, le conseil d'administration n'est pas sous leur contrôle</li> </ul>

Source : Le tableau est une traduction de l'anglais en français faite par Ellouze Karray (2005) sur la base des travaux de Schein (1983, p.26)

### 3. Le dirigeant des PME : Distinction entre l'être et le faire

La littérature nous offre un champ très vaste sur le dirigeant de PME et ses caractéristiques. Cette littérature a été alimentée par plusieurs travaux étudiant la proximité entre le domaine des PME et de l'entrepreneuriat (Grandclaude et Nobre, 2013).

Pour étudier le dirigeant de PME, trois théories ont été présentées par des études antérieures. La première théorie est la théorie du Grand Homme, la deuxième est d'ordre ontologique qui se base sur les caractéristiques personnelles du dirigeant, cette approche a dominé le monde des affaires jusqu'aux années 90 (Ronstadt, 1984 ; Toulouse, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990). Cependant, cette approche a été critiquée à cause de sa profusion et sa confusion en termes de traits de personnalité relatifs au dirigeant de PME et cela a motivé d'autres travaux

à intégrer d'autres variables pour étudier ce dernier. La troisième théorie est dite praxéologique ou comportementale (Gartner, 1988 ; Bruyat, 1993), elle provient du courant behavioriste et processuel. Cette approche s'intéresse surtout à la relation entre le dirigeant et son organisation en intégrant ses compétences et ses comportements.

### **3.1. La théorie des traits de personnalité du dirigeant :**

Cette approche doit des bases au domaine de la psychologie. Nombreux sont les travaux qui s'intéressent à ce sujet, nous allons en présenter les principales études faites dans ce sens dans le tableau suivant. Cette synthèse a été réalisée par Grandclaude et Nobre (2013), qui se sont basés sur les travaux de Gartner (1988) qui a présenté les différentes définitions et caractéristiques relatives au dirigeant.

Plusieurs chercheurs ont tenté de proposer une catégorisation formelle des caractéristiques des dirigeants. Par exemple, Storey (1994) présente une catégorisation sur les antécédents familiaux, formation, expériences et caractéristiques personnelles (âge, traits de personnalité, motivation...). Dans le même sens, Lee et Tsang (2001) présentent les caractéristiques selon le « background » (éducation et expérience), le réseau relationnel et les traits de personnalité. La formation, l'âge et l'expérience sont les trois variables objectives présentées par Chapellier en 1997 et qui distinguent les dirigeants des PME.

### **3.2. La théorie praxéologique ou par les compétences :**

L'objectif principal de cette approche est d'étudier les comportements de l'entrepreneur ou du dirigeant. Nombreuses sont les critiques faites contre l'approche ontologique et qui justifient le recours à l'approche praxéologique. L'article de Gartner (1988) présente les différentes anomalies relatives à l'approche ontologique, ces dernières s'articulent essentiellement sur la profusion et la confusion d'une telle approche. Gartner (1988) invite les chercheurs à mettre en exergue d'autres variables prometteuses pour étudier le profil du dirigeant à savoir les compétences et le comportement.

Durand (2006) définit la compétence selon trois points primordiaux, à savoir la connaissance ou les savoirs, les pratiques ou les savoir-faire et en dernier les attitudes ou le savoir-être. Le modèle de Durand présente aussi les processus de management ainsi que la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité (Raveleau, 2007).

Des typologies basées sur la compétence au cours des années 1990 ont été établies par des chercheurs comme Herron (1990), Chandler et Jensen (1992) et Baum (1995). Ces typologies sont présentées dans le tableau suivant. Après ces études faites par les chercheurs déjà cités,

de nouvelles typologies ont été élaborées et ont donné naissance à l'approche praxéologique basée sur le comportement et la compétence de l'entrepreneur.

Grandclaude et Nobre (2013) ont présenté une synthèse de la revue de la littérature relative aux compétences des dirigeants-proprétaires. Cette revue de littérature concerne les études faites par : (Baum, 1995 ; Dupouy, 2008 ; Laviolette et Loué, 2006 ; Lorrain et al., 1998 ; Dupuich et Bellier, 2000 ; Filion, 1997 ; Gibb, 2005 ; Herron et Robinson, 1993 et Pettersen et Saint-Pierre, 2009). Cinq types de compétences des dirigeants-proprétaires de PME ont été distingués :

- Entrepreneuriale : identification des opportunités, connaissances et réseaux ;
- Stratégique : vision, communication de la stratégie et la planification ;
- Managériale : organisationnelle, communication, relations et motivation du personnel ;
- Fonctionnelle : connaissance des produits, facteurs clés de succès ;
- Cognitive : prise de décision, pensée systémique, résolution créative de problèmes.

Certains auteurs ont présenté quatre catégories de compétence dans le cadre de leur travail relatif aux dirigeants de la PME, à savoir : personnelle, technique non-financière, Business finance et enfin leadership. Dans la première catégorie personnelle, elle regroupe toutes les caractéristiques relatives à la personnalité du dirigeant de la PME et ses aspects personnels nécessaires pour la gestion de son entreprise au quotidien. La deuxième catégorie du leadership ou du management des équipes s'intéresse à toutes les compétences requises pour gérer, influencer une équipe et tirer profit des capacités de chaque membre de cette équipe. La troisième catégorie est celle relative à la compétence technique, elle concerne toutes les compétences qui pourraient aider le dirigeant pour réaliser ses tâches au quotidien. Enfin, la catégorie (Business et finance), il s'agit principalement aux compétences qui permettent au dirigeant de traiter ses tâches financières et commerciales (Dominguez et al., 2010).

**Tableau 2 : Typologie des compétences du dirigeant de la PME**

Auteurs	Typologies de compétences
Herron (1990)	Typologie de sept habiletés : - l'habileté à concevoir des produits-services, - l'habileté à évaluer les diverses fonctions de l'entreprise, - l'habileté à comprendre son secteur d'activité et ses tendances, - l'habileté à motiver le personnel, - l'habileté à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, - l'habileté à planifier et à administrer les activités de l'entreprise, - l'habileté à identifier et à implanter des opportunités

Chandler et Jansen (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'habileté à identifier et à prendre avantage d'opportunités,</li> <li>- l'habileté à travailler intensément,</li> <li>- l'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise,</li> <li>- l'habileté à diriger des individus,</li> <li>- l'habileté politique à affirmer sa position dans un réseau d'affaires,</li> <li>- l'habileté technico-fonctionnelle (<i>i. e.</i> capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation).</li> </ul>
Baum (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité cognitive,</li> <li>- l'habileté organisationnelle (<i>i. e.</i> leadership),</li> <li>- l'habileté décisionnelle,</li> <li>- l'habileté technique,</li> <li>- l'habileté à identifier et à implanter des opportunités</li> </ul>
Lorrain et al. (1998)	<p>12 compétences retenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identification d'opportunité</li> <li>- la vision stratégique,</li> <li>- la gestion du réseau d'affaires,</li> <li>- la gestion de son temps,</li> <li>- la gestion de son travail,</li> <li>- la gestion financière,</li> <li>- la gestion marketing,</li> <li>- la gestion des opérations,</li> <li>- la gestion du personnel,</li> <li>- la gestion des lois, des règlements,</li> <li>- la négociation d'affaires,</li> <li>- la prise de décision.</li> </ul>
Velegrakis et al. (2009, 2010)	<p>Quatre catégories regroupant les principales compétences des dirigeants de PME :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personnelle,</li> <li>- technique-non financière,</li> <li>- Business et finance,</li> <li>- leadership / management des équipes.</li> </ul>
Grandclaude Nobre (2013)	<p>cinq types de capacités du dirigeant-proprétaire de PME :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- entrepreneuriale,</li> <li>- stratégique,</li> <li>- managériale,</li> <li>- fonctionnelle</li> <li>- cognitive.</li> </ul>

Source : Le tableau est adapté de la recherche de Lorrain et al. (1998). Deux typologies ont été rajoutées au travail de Lorrain et al. (1998)

#### **4. Les perspectives pour l'évolution de la recherche sur le profil du dirigeant des PME : une complémentarité des théories**

Les deux théories ontologiques et praxéologiques ont fait l'objet de plusieurs débats concernant l'étude sur le profil du dirigeant.

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.

La variable, par exemple, « Perception » offre d'autres pistes de recherches théoriques. Dans cette logique, la cognition managériale semble prometteuse pour donner du sens à cette variable cruciale et subjective. Les sciences cognitives sont définies comme un ensemble de recherches dédiées à étudier la pensée humaine. La cognition managériale est une école de recherche qui étudie le manager ou le dirigeant comme un individu pensant. Le dirigeant n'est plus considéré un *Homo oeconomicus* avec une rationalité parfaite comme c'est prescrit dans l'école néo-classique.

Avant d'approfondir notre section, il est préférable de donner une définition relative à ce concept. Ce dernier trouve son origine du mot grec *cognos* qui signifie « Penser » (Sims H.P., Gioia D.A. ; 1986). Il n'y a pas de définition précise et globale du terme cognition, les termes qui lui sont associés sont : le langage, le raisonnement, la perception, la planification, le traitement de l'information, l'assimilation, l'apprentissage, la communication, les processus et les états mentaux (Cossette P., 2004). La cognition désigne « d'abord, l'ensemble des actes et processus de connaissance, l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve, l'exploite ; le mot désigne aussi le produit mental de ces mécanismes [...] Il renvoie nécessairement à des activités psychologiques, et revêt dès lors un sens plus spécifique que connaissance, qui s'applique aussi bien aux savoir accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent » (Richelle M. 1998, p.125).

Les principaux concepts qui font partie de ce traitement de données on trouve : la perception, la mémoire les processus d'élaboration de la pensée et le langage. Ainsi, le terme de la cognition est récapitulé par Cossette (2000, p.14) comme suit « Les objets de nature cognitive semblent nombreux, diversifiés et non classifiés, bien que l'étude de la cognition renvoie toujours à l'étude de la pensée »

Dans la même logique, Codol (1989, p.474) présente une définition de la cognition comme « l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations [que l'individu reçoit] sont

traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme et les organise, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances ».

Enfin, le terme de cognition se distingue par son aspect complexe qui a contribué à la naissance de nombreuses théories (Fuglseth A.M., Gronhaug K., 2002). Parmi les principales théories qui en découlent, on trouve : le cognitivisme<sup>1</sup> et le connexionnisme<sup>2</sup>.

Dans notre recherche, nous allons étudier la perception des dirigeants des PME marocaines comme variable personnelle qui pourrait influencer son comportement organisationnel. La perception peut être définie comme un processus à travers lequel le dirigeant sélectionne, organise, interprète et récupère les données issues de son environnement externe (Schermerhorn J.R. et al., 2002).

Comme c'est déjà présenté, le profil du dirigeant reste une variable à exploiter et à étudier vu les maintes pistes de recherches qu'elle offre.

Les variables de l'approche behavioriste ou comportementale sont bien définies selon des catégories précises tandis que les contributions théoriques sur l'approche ontologique ou par les traits n'ont pas suivi une catégorisation claire et concise des différentes variables. Par exemple, les variables « âge, ethnie, sexe » sont intégrées dans l'approche psychologique et cognitive.

##### **5. L'opérationnalisation des variables relatives au profil du dirigeant :**

Nous allons exposer la méthode de l'opérationnalisation des variables appelée aussi l'instrumentation. Cette méthode consiste à passer d'un modèle conceptuel élaboré sur la base de la revue de la littérature sur le même domaine à un autre modèle empirique. Cette instrumentation ou opérationnalisation a pour objectif de recenser les items susceptibles de mesurer les concepts étudiés.

Notre base littéraire est le modèle de Wilcocks (1998). Ce modèle présente les différentes caractéristiques d'un dirigeant dans une entreprise. Notre choix pour nous baser sur ce modèle est sa globalité de variables traitant les spécificités du dirigeant. C'est un mélange entre les approches citées dans le premier chapitre à savoir : l'approche ontologique qui prend en

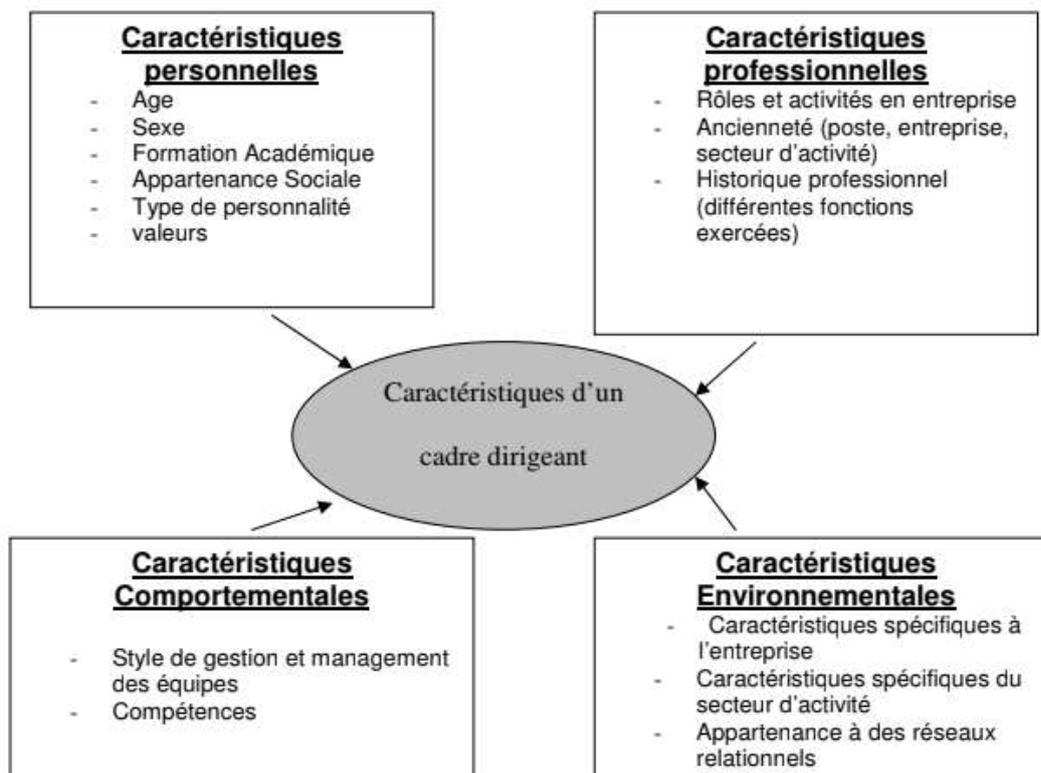
---

<sup>1</sup> Le cognitivisme « désigne un ensemble de conceptions psychologiques dont l'objet principal est l'étude des processus d'acquisition des connaissances et de traitement de l'information [...] C'est un courant théorique qui s'institutionnalise lors de la fondation du Center for cognitive studies à l'université de Princeton au début des années 1960 » (Doron R., Parot F. 1998, p.126).

<sup>2</sup> Le connexionnisme « consiste à étudier le comportement de réseaux de processeurs élémentaires interconnectés, à l'image du réseau neuronal, dont ils peuvent être considérés comme une simplification extrême » (Nguyen-Xuan A., Grumbach A., 1991).

compte juste les variables personnelles du dirigeant, l'approche praxéologique ou comportementale qui étudie les compétences et les comportements du dirigeant. Ce modèle ajoute aussi les caractéristiques environnementales comme : les spécificités de l'entreprise, du secteur d'activité et l'appartenance à des réseaux sociaux.

Figure 1: Le modèle de recherche de Wilkocs 1998.



Source : Le modèle de Wilcocks (1998)

L'analyse des caractéristiques du dirigeant des PME est très importante pour assimiler et saisir son comportement et son mode de gestion au sein de son entreprise. Plusieurs auteurs ont confirmé le lien direct entre la formation de base du dirigeant et son attitude au sein de l'entreprise. Les auteurs Guthrie et Satta (1997) ont étudié le lien direct entre le niveau scolaire et de la formation sur les attitudes et comportements du dirigeant. Les caractéristiques sociales ou l'appartenance sociale comme : l'âge, sexe, formation de base, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste du dirigeant, ancienneté dans le secteur d'activité, style de management, les compétences, le style de personnalité du dirigeant ainsi que les caractéristiques environnementales de l'entreprise.

Le modèle de wilcocks (1998) est très utile pour notre étude. Premièrement, ce modèle présente des classes diversifiées des variables qui permettent d'analyser les différentes

typologies de dirigeants. Deuxièmement, sa validité scientifique est testée par plusieurs recherches antérieures.

Nous allons présenter au niveau de ce paragraphe l'opérationnalisation ou l'instrumentation des différentes variables.

### **5.1. L'âge du dirigeant :**

La population des dirigeants des PME présentent des tranches d'âge différentes. Dans la littérature, les chercheurs utilisent souvent l'âge comme variable explicative dans le but d'analyser les attitudes du dirigeant. Deux méthodes sont mises en place pour mesurer l'âge du dirigeant à savoir la tranche d'âge ou la date de naissance comme référence de calcul. Nous avons opté pour la première méthode de calcul.

### **5.2. Le genre du dirigeant :**

Le genre du dirigeant marocain pourrait aussi influencer le degré de formalisation des pratiques RH.

### **5.3. La Formation du dirigeant :**

Cette variable est très importante selon les auteurs pour mesurer le degré de formalisation des pratiques RH. Cette formation présente deux sous variables : le niveau d'étude qui prend une valeur comprise entre 1 à 7, allant du dirigeant autodidacte au dirigeant ayant un diplôme de doctorat.

Pour la spécialité, nous avons précisé le type de formation comme suit :

- Sciences économiques et de gestion ;
- Littérature et sciences Humaines ;
- Sciences juridiques et sociales ;
- Sciences exactes ;
- Ingénierie.

### **5.4. Les traits de personnalité du dirigeant :**

Nous avons choisi le modèle du *Big Five* (Norman, 1963 ; Costa et McCrae, 1980, 1992 ; Digman, 1990, 1993 ; Goldberg, 1990, 1993 ; Paunonen, 2003 ; Warr, Bartram et Brown, 2005 ; Zhao et Seibert, 2006). Ce modèle comprend cinq grandes dimensions que nous allons détailler ultérieurement. Cependant, il est très important de signaler que les échelles de ce modèle ont été testées et validées plusieurs fois<sup>3</sup> et elles sont disponibles sur le site dédié pour la mesure de ces facteurs. Ce modèle a été mis en place par une collaboration entre plusieurs chercheurs

---

<sup>3</sup> En effet, il existe deux types d'échelles de mesure des Big Five : le NEO-PI (Costa et McCrae, 1992) et l'IPIP (Goldberg, 1999). Nous avons choisi le deuxième car il est gratuit en ligne.

du monde entier avec l'équipe de l'Oregon Research Institute dirigée par Goldberg. Nous nous sommes basées sur les différents items et nous avons choisi certaines d'entre eux.

Ce modèle présente 10 items jusqu'à 20 items dans une version exhaustive. Le tableau suivant résume des différents types de personnalité :

**Tableau 3 : Test de fiabilité des types de personnalité.**

Types de personnalité	Alpha de Cronbach
La stabilité émotionnelle liée à l'impulsivité	0.766
La stabilité émotionnelle liée au stress	0.756
Le caractère agréable	0.812
Le caractère consciencieux	0.776
L'extraversion	0.761
L'ouverture aux expériences	0.757

Source : bcholl@univ-savoie.fr

Pour ne pas alourdir et surcharger notre questionnaire, nous nous sommes basées aussi sur le modèle de Collignon (2000). Ce dernier a identifié aussi six types de personnalité qui peuvent influencer les comportements et les attitudes du dirigeant dans son entreprise. Ces personnalités sont : le dirigeant empathique, le dirigeant travailleur, le dirigeant persévérant, le dirigeant rebelle, le dirigeant rêveur et le dirigeant promoteur. Chaque type de personnalité présente une distinction particulière.

**Tableau 4 : les traits de personnalité selon le modèle de Collignon (2000).**

Type de personnalité	Caractéristiques	Item dans le questionnaire
Empathique	Capacité d'être attentif aux besoins d'autrui.	Je me mets à la place des autres
Travailleur	Logique, responsable et organisé.	Je respecte les horaires du travail et je suis mon agenda
Rebelle	Amusant et capable de jouer et d'apprécier l'instant présent.	Je suis une personne amusante et rebelle.
Persévérant	Capable d'avoir des opinions, jugements et convictions	Je suis capable de formuler des idées et j'ai souvent d'excellentes opinions.
Promoteur	Capacité d'être ferme et direct.	J'agis tout seul face à une situation.
Rêveur	Réfléchi et imaginatif	J'apprécie les moments de réflexion et d'imagination.

Il faut préciser que le nombre des échelles de mesure des traits de personnalité des dirigeants n'est pas mentionné et il n'existe pas un nombre standard. Vu notre objectif de ce travail, nous nous sommes basées sur ces deux modèles pour pouvoir avoir des résultats satisfaisants et aussi vu le degré de compréhension des dirigeants marocains.

### 5.5. Les motivations et objectifs des dirigeants :

Au sein des PME, Marchesnay (1993) affirme que les objectifs et les motivations sont des aspirations personnelles du dirigeant. La littérature dans ce domaine est très fructueuse mais il s'avère épineux d'étudier la totalité des objectifs et des motivations recensés dans la revue de la littérature. C'est pour cette raison, nous avons choisi de créer deux grandes composantes pour mesurer les objectifs et motivations du dirigeant comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : Opérationnalisation les objectifs et les motivations du dirigeant

Type d'objectifs et de motivations	Item dans le questionnaire
Objectifs et motivations financières	✚ Sécurité de l'emploi et indépendance financière
	✚ Etre mon propre patron et avoir une grande autonomie dans mon travail
	✚ Assurer un revenu adéquat pour faire vivre aisément ma famille
Objectifs et motivations sociales et personnelles	✚ M'impliquer socialement dans ma communauté
	✚ Offrir à mes employés les conditions éthiques de travail
	✚ Satisfaction et reconnaissance personnelle

Pour mesurer cette variable, nous avons opté par l'échelle de Likert de 5 points allant de « Pas du tout d'accord jusqu'à « Tout à fait d'accord ».

### 5.6. Perception du dirigeant :

Pour mesurer la perception des dirigeants marocains face à leurs ressources humaines, nous nous sommes basées sur les travaux de Guérin et Wils (1992) pour étudier les perceptions que les dirigeants avaient de leurs RH. Dans un premier temps, nous avons voulu savoir l'importance accordée par les dirigeants à leurs ressources humaines face aux autres ressources à savoir les ressources financières, technologiques, des matières premières et du marché du produit. Dans le but de quantifier cette variable indépendante relative aux caractéristiques personnelles du dirigeant marocain, nous avons opté pour l'échelle de Likert allant de « Pas du tout d'accord » jusqu'au « Tout à fait d'accord ».

Nous voulons savoir par cette mesure si la perception du dirigeant marocain influence le degré de formalisation des pratiques RH.

### **5.7. Les compétences du dirigeant :**

D'après l'approche par les compétences évoquée dans la première partie de ce travail, la compétence est devenue un concept dynamique et indissociable à l'apprentissage comme le mentionnent Charles-Pauvers et *al.* (2004). Dans notre étude, la notion de la compétence renvoie aux différentes habiletés et capacités apprises par sa formation ou son expérience.

Pour mesurer cette variable comportementale, nous l'avons subdivisée en quatre classes : la compétence relationnelle, technique de gestion, entrepreneuriale et managériale. Chaque catégorie est opérationnalisée par quatre items mais pour ne pas alourdir notre questionnaire nous avons choisi avec l'accord de notre encadrante les items les plus adéquats pour notre recherche. D'après l'étude de Dagobert Ngongang (2014), l'alpha de Cronbach a été très satisfaisant (compris entre 0.73 et 0.88), donc cela prouve la fiabilité scientifique de cette variable.

Tous ces items de la compétence ont été mesurés par l'échelle de Likert. Le score varie selon le degré d'importance accordé par le dirigeant (+1 pour pas du tout d'accord, +2 pas d'accord, +3 Moyennement d'accord, +4 D'accord et +5 Tout à fait d'accord).

### **5.8. Le style de direction :**

Pour mesurer le style du dirigeant, nous avons utilisé la méthode de l'auto-formation par laquelle le dirigeant situe son propre style de management. Nous avons utilisé les sept styles de direction développés par Golman(2000) qui sont : Coercitif, Autoritaire, Affectif, Démocratique, Meneur, Coach et Laisser-faire.

- Item1 (Coercitif) : *Vous exigez la soumission immédiate de vos collaborateurs ;*
- Item2 (Autoritaire) : *Vous veillez à mobiliser vos collaborateurs autour d'une vision ;*
- Item3 (Affectif) : *Vous créez des relations harmonieuses et des liens affectifs avec vos collaborateurs ;*
- Item4 (Démocratique) : *Vous établissez le consensus par la participation de vos collaborateurs ;*
- Item5 (Meneur) : *Vous fixez des normes de performance élevées ;*
- Item6 (Coach) : *Vous développez les talents de vos collaborateurs en vue du futur ;*
- Item7 (Laissez-faire) : *Vous donnez une grande autonomie à vos collaborateurs.*

### 5.9.L'ancienneté du dirigeant :

L'ancienneté du dirigeant dans notre étude est mesurée par le nombre d'années passées en tant que dirigeant.

Pour récapituler le tableau suivant présente les différentes variables avec leurs modalités

**Tableau 6 : Présentation des variables et des modalités.**

Classe de variables	Type de la variable	Modalités de la variable
Caractéristiques personnelles du dirigeant marocain	Explicative indépendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age</li> <li>- Genre</li> <li>- Niveau d'études</li> <li>- Spécialité</li> <li>- Traits de personnalité</li> <li>- Objectifs et Motivations</li> <li>- Perception</li> </ul>
Caractéristiques professionnelles du dirigeant marocain	Explicative indépendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancienneté dans le poste</li> <li>- Ancienneté dans l'entreprise</li> <li>- Ancienneté dans le secteur d'activité</li> <li>- Expérience professionnelle</li> </ul>
Caractéristiques comportementales du dirigeant marocain	Explicative indépendante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La compétence</li> <li>- Le style de direction</li> </ul>
Le degré de formalisation des pratiques RH	A expliquer (Dépendante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de pratiques</li> <li>- Organisation du service RH</li> <li>- Structuration du service RH</li> <li>- Le premier responsable des RH</li> <li>- La sophistication des pratiques RH.</li> <li>- La veille RH du dirigeant.</li> </ul>

## Conclusion

L'objectif principal de cet article était de présenter les différentes études faites sur le profil du dirigeant des PME.

Nous avons suivi une architecture pour cerner les différents points pourront nous donner un sens à notre problématique. Une première phase était consacrée à la présentation des différents travaux du domaine des PME. Ce dernier, étant épineux, reste un domaine critique à étudier vu l'hétérogénéité de cette catégorie d'entreprises et vu les spécificités qu'elle présente. Ensuite, nous avons développé les différentes théories qui permettent de saisir la particularité de l'étude sur le dirigeant. La théorie par les traits favorise la personnalité du dirigeant et la théorie behavioriste est consacrée aux compétences et aux comportements du dirigeant.

L'intérêt de cette étude est de s'intéresser à une complémentarité des approches pour cerner les différentes facettes du dirigeant. Il faut toujours prendre en considération les progrès dans le domaine de la psychologie sociale et cognitive.

## Références bibliographiques :

- ✓ BAUER M., 1993, *Les patrons de PME entre le pouvoir, L'entreprise et la famille*, Inter éditions, Paris
- ✓ BAMBERGER I., 1982, Les valeurs des dirigeants des PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leur entreprise, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, vol. 3, décembre, pp.1353-1383
- ✓ Benghazala, Zakaria, Le dirigeant marocain face à la théorie de l'agence : quelle discipline pour quel résultat ?, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Juin 2017.
- ✓ Daanoune Rachid, Perception et gestion du capital immatériel dans les petites et moyennes entreprises marocaines: une étude exploratoire, *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Juin 2018.
- ✓ Faber, P. 2000. La motivation du Dirigeant de PME : Un processus à gérer pour soi-même et l'organisation. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE Lille, Lille.
- ✓ FILLOUX J.C. (1980), *La personnalité*, Paris, Presses Universitaires de France
- ✓ FOURCADE C. et MARCHESNAY M. (1997), *Gestion de la PME / PMI*, Paris, Editions Nathan, p. 17.

- ✓ FUGLSETH A.M., GRONHAUG K., 2002, Theory-driven Construction and Analysis of Cause Maps, *International Journal of Information Management*, vol. 22, pp.357-376.
- ✓ JONES-EVANS D. (1995), « A typology of Technology-Based Entrepreneurs », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1, n° 1, pp. 26-47
- ✓ JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Editions Economica. P : 58
- ✓ Laarrafi, Z. 2010. *De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine. Thèse de doctorat en sciences de gestion, CNAM, Paris.*
- ✓ Observatoire des PME. 2005. Dirigeant de PME, un métier ? Eléments de réponse. Regards sur les PME : 8.
- ✓ ONDUA BIWOLÉ V., SPENCE M. et BEN BOUBAKER GHERIB J. (2008), “ Stratégies de développement durable dans les PME : une étude exploratoire auprès des PME camerounaises ”, Communication présentée au 9ième CIFEPME, Louvain-La-Neuve (Belgique).
- ✓ SMITH N.-R. et MINER J.-B (1983), “ Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory ”, *Strategic Management Journal*, vol.4, p. 325-340
- ✓ Torrès, O. et Enrico, G. (2014), « Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité », dans M-A. Vilette (sous la direction de), *Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique*. Paris, Vuibert, p. 13-30.
- ✓ WOO C.Y., DUNKELBERG W.C. et COOPER A.C. (1988), « Entrepreneurial typologies : Definition and Implications », in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Park, MA : Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, pp. 165-176.