



# REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 6 - VOLUME 3 – Juillet 2019

**Yao GAFA**

Services autour des produits dans les entreprises de distribution des produits informatiques au Togo : élaboration d'une échelle de mesure

**Franck Arthur Roméo DAGRI**

Les déterminants de l'attractivité des réseaux de franchise internationaux dans le contexte d'un pays en développement : cas de la Côte d'Ivoire

**Maxime CHANHOUN**

**Hugues DOMINGO**

La régulation de l'audit comptable et financier au Bénin : pertinence et efficacité

**Nourougo BAMBA**

Influence du développement des dimensions de l'employabilité sur l'intention de départ dans les entreprises ivoiriennes

**Fete Romuald NANA**

Effet des facteurs explicatifs de la confiance dans la distribution traditionnelle ivoirienne

**Donatien Koffi TIECOURA**

Les déterminants de la liquidité du marché des actions: une étude empirique sur la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières

**Kokou ADALESSOSSI**

Les facteurs déterminants de l'adéquation des fonds propres des banques commerciales togolaises

**Patrice Aimé AGOSSOU**

**Rubain H. AVALLA**

Influence du service du volontariat sur l'intention entrepreneuriale des jeunes universitaires diplômés

**Jean T. AGADAME**

**Emmanuel C. HOUNKOU**

Profil du propriétaire-dirigeant et style de GRH dans les PME au Bénin

**Directeur de Publication :**

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

**Rédacteur en chef :**

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

**Rédacteurs associés :**

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d'Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

**Secrétaires de rédaction :**

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N'ZO (julia\_nzo@yahoo.fr)

**Comité Scientifique :**

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d'Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d'Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d'Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

## **EDITORIAL**

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Profil du propriétaire-dirigeant et style de GRH dans les PME au Bénin

Jean T. AGADAME

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche sur les Performance et Développement des Organisations  
(LARPEDO)

Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)

e-mail : jagadame@yahoo.fr

Emmanuel C. HOUNKOU

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherche sur les Performance et Développement des Organisations  
(LARPEDO)

e-mail : dr\_mhounkou3@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

La GRH dans les PME laisse apparaître que le propriétaire-dirigeant a toujours tendance à vouloir tout faire, tout savoir, tout entendre sans être obligé de partager. Il définit de façon solitaire les actions que doivent conduire ses collaborateurs et assure la fonction RH sans en être spécialiste. C'est en effet pour étudier la relation entre le profil de chaque propriétaire-dirigeant et son mode de gestion des RH, que nous avons effectué une enquête auprès de 100 PME béninoises. Conduite suivant une double démarche méthodologique, à la fois qualitative et quantitative, cette étude révèle que certains propriétaires-dirigeants, proches de la culture japonaise, développent une *GRH défensive*, ce sont des entrepreneurs « *solido* ». D'autres s'inscrivent dans une vision individualiste ou de méfiance vis-à-vis des tiers et développent une GRH offensive, ce sont plutôt des entrepreneurs « *solito* ».

Mots clés : Profil du propriétaire-dirigeant ; style de GRH ; PME dénaturées ; Bénin

## ABSTRACT:

HRM in SMEs shows that the owner-manager always tends to want to do everything, know everything, hear everything without having to share. It defines in a solitary way the actions that its employees must conduct and ensures the HR function without being specialized. It is in fact to study the relationship between the profile of each owner-manager and his mode of HR management, that we conducted a survey of 100 SMEs in Benin. Conducted according to a dual methodological approach, both qualitative and quantitative, this study reveals that some owners-managers, close to Japanese culture, develop a defensive HRM, they are "solido" entrepreneurs. Others are part of an individualist or mistrust vis-à-vis third parties and develop an offensive HRM, they are rather entrepreneurs "solito".

Keywords: Owner-manager profile; HRM style; Denatured SMEs; Benin

## INTRODUCTION

Au Bénin, plusieurs définitions étaient utilisées pour désigner la PME; elles proviennent des organismes publics (code des investissements, fisc), de certaines structures d'encadrement (CePEPE, PAPME, PADME) et du secteur privé (Banques). Celle qui est plus utilisée provient de la charte nationale des PME qui considère comme « Petite et Moyenne Entreprise au Bénin, toute entreprise légalement constituée, tenant une comptabilité régulière, qui n'est pas une filiale de multinationale et qui satisfait aux critères d'un effectif de cinq (05) à quatre-vingt-dix-neuf (99) employés permanents, puis d'un capital social compris entre un million (1.000.000) et cinquante millions (50.000.000) de francs CFA ».

Trois grandes catégories d'entreprises composent les PME au Bénin :

- Les Micro Entreprises ; elles remplissent les conditions suivantes : disposer d'un effectif inférieur à 05 employés ; tenir une comptabilité très allégée ; être inscrit au registre de commerce et au crédit mobilier ; ne pas être astreint à la déclaration d'impôts ; disposer d'un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 5 000 000F CFA. Les employés sont souvent des membres de la famille et les contacts avec le monde de gestion moderne sont dénués de formalités ;

- Les Petites Entreprises ; elles sont caractérisées par : un effectif compris entre cinq (05) et quarante-neuf (49) employés ; une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Un chiffre d'affaires hors taxe annuel de cinq (5) à cent cinquante (150) millions de francs CFA et
- Les Moyennes Entreprises ; elles doivent disposer d'un effectif compris entre cinquante (50) et quatre-vingt-dix-neuf (99) employés ; tenir une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ; réaliser un chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre cent cinquante (150) millions et deux (2) milliards de francs.

L'analyse des données consignées dans le répertoire national des petites et moyennes entreprises au Bénin en juin 2016, fait ressortir 1455 entreprises toute catégorie confondue. Mais au nombre de ces entreprises recensées, il a été identifié 418 PME conformément aux critères définis dans la Charte Nationale des PME.

Sur la base des 418 PME régulièrement identifiées, force a été de constater que plus de 62% de ces PME sont concentrées dans seulement quatre (04) villes ou communes du Bénin en l'occurrence : Cotonou, Abomey-Calavi, Porto-Novo et Abomey avec particulièrement 41% environ des PME au niveau de la seule ville de Cotonou, soit exactement 172 PME.

Au titre des domaines d'activités des PME recensées, le commerce, l'industrie manufacturière et la construction constituent par ordre d'importance les domaines privilégiés où exercent près de 75% des PME avec respectivement 47% des PME dans le commerce dont plus de 30% dans le commerce de détail ; 16% environ dans les industries manufacturières et 12% environ dans le domaine de la construction.

Concernant le statut juridique des PME recensées, les entreprises individuelles constituent de loin le statut juridique que préfèrent 59% environ des PME soit exactement 246. La société à responsabilité limitée (SARL), l'association et la société anonyme (SA) sont par ordre d'importance, les autres types de statut juridique identifiés pour les PME du Bénin.

La contribution de ces PME à l'économie béninoise s'apprécie à travers leur apport en termes d'emplois créés et de chiffres d'affaires annuellement réalisés. En matière de création d'emploi et de chiffres d'affaires annuellement enregistrés par les PME répertoriées dans le répertoire

national des PME, il est à signaler qu'elles utilisent en moyenne dix (10) employés permanents pour un chiffre d'affaires annuel moyen et hors taxe de 104,42 millions de FCFA. Ces chiffres sont très voisins de la moyenne nationale surtout en ce qui concerne la création d'emploi (9,17 emplois permanents par entreprise), mais largement inférieurs à la moyenne nationale en ce qui concerne les chiffres d'affaires (235,26 millions de FCFA)<sup>29</sup> hors taxe des entreprises nationales. Ceci dénote de l'importance relative de l'apport des PME à l'économie nationale comparativement aux autres types d'entreprises.

Cette étude est structurée de la manière suivante. Dans un premier temps nous présentons la problématique, la revue de littérature suivie de la formulation des hypothèses ; la méthodologie de l'étude ; la discussion des résultats et enfin la conclusion.

## 1. Problématique

La globalisation des marchés et ses nombreuses conséquences contraignent les entreprises en général et les PME en particulier à revoir les habitudes managériales qui ne sauraient plus être centrées sur la seule réactivité organisationnelle afin de garantir un positionnement concurrentiel. Dans cette perspective, les PME doivent identifier et mettre en œuvre des ressources susceptibles de créer et de maintenir durablement la flexibilité, l'agilité, la réactivité et la proactivité nécessaires à leur positionnement concurrentiel (Bergeron, 2004). Dans ce sens, le profil du dirigeant semble jouer un rôle d'autant plus déterminant qu'il permet de mobiliser les ressources conséquentes, de projeter l'entreprise dans son avenir en développant une vision stratégique (Filion, 2007). C'est le développement de ces compétences multiples qui participe à une gestion à la fois réactive et proactive des PME.

Pour (Paradas, 1995 ; Coupal, 1994), il y a une très forte influence du propriétaire-dirigeant de PME sur son mode de gestion. La personnalité du dirigeant, ses valeurs, ses buts et aspirations, sa qualité de créateur, son rôle de dirigeant, son statut de propriétaire, son expérience et sa compétence déterminent le fonctionnement de la PME (Torrès, 2004). Selon Julien et Marchesnay (1988), le processus de décision au sein des PME se réalise selon le modèle : « intuition–décision–action » du dirigeant sans aucune planification ni formalisation au préalable avec, de ce fait, une stratégie implicite et souple. Le dirigeant, fort de son expérience et de son profil, dans le respect de ses aspirations profondes, a créé une structure qui fonctionne selon ses désirs et sa volonté dans un contexte qui le lui permet (Paradas, 1995). Le propriétaire-dirigeant, omniprésent, voire omnipotent, ne laisse souvent qu'un espace très réduit

---

<sup>29</sup> Rapport Banque mondiale 2017

d'autonomie et d'initiative à ses proches collaborateurs et employés. Ainsi, le propriétaire-dirigeant tout puissant, exerce-t-il sur ses salariés un pouvoir d'autant plus absolu que la PME se caractérise par une totale absence de contre-pouvoir. Les exigences de productivité et de satisfaction du client conduisent alors les entrepreneurs à imposer un respect strict de la procédure mise en place (« one best way ») et à opérer un contrôle rigoureux dans l'exécution des missions des salariés (Simen et Tidjani, 2008 : 3).

Toutefois, on ne saurait généraliser de telles attitudes. Il y a aussi des propriétaires-dirigeants qui profitent de la petite dimension de leurs entreprises pour développer des contacts directs et personnels avec leurs salariés ainsi qu'un type de commandement orienté vers les personnes. Ainsi, la centralisation dans les PME peut faciliter aussi l'intégration des buts individuels aux buts de l'organisation. Le patron connaît généralement tous ses salariés individuellement et peut ainsi apprécier leurs qualités et leurs faiblesses. Cette meilleure intégration peut conduire à une valorisation personnelle du salarié. Dans la mesure où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera acceptée, voire souhaitée puisqu'elle permettra à l'employé de se sentir membre d'une communauté et de donner le meilleur de lui-même pour continuer de bénéficier de la confiance du chef. Dans ce cas, le rôle du propriétaire-dirigeant tend à évoluer vers le coaching des salariés pour améliorer leur performance et la qualité de leurs interactions avec les clients. Ainsi plutôt d'exiger un respect trop strict des scripts, ils tentent de leur laisser une marge de manœuvre et essaient de favoriser un travail en groupe, tout en ne nuisant pas à la productivité globale (Simen et Tidjani, 2008).

Malheureusement au Bénin, des gens poursuivant les mêmes objectifs et occupant des positions hiérarchiques similaires se comportent différemment. Pendant que certaines PME, pour réussir leurs activités RH, se dotent d'un département RH et d'outils RH formalisés, d'autres, même financièrement plus confortables, négligent et banalisent cette fonction, qui constitue pour eux la dernière préoccupation. De même au moment où, certains responsables de PME prônent une gestion concertée et solidaire, dans laquelle ils planifient et formalisent leur système de GRH, d'autres optent pour l'informel et, du fait de leur statut de propriétaire et de leur position hiérarchique, préfèrent une gestion autoritaire et solitaire. Il apparaît donc évident, au regard de l'importance du propriétaire-dirigeant dans la PME et des problèmes que peut y poser la GRH, qu'il existe un lien entre le profil de chaque propriétaire-dirigeant et son mode de gestion des RH. L'objectif de cette étude est d'appréhender la relation GRH/profil du propriétaire-dirigeant dans la PME béninoise. D'où nos questions de recherche : Quel est, au Bénin, le degré

d'influence du profil des propriétaires-dirigeants sur leurs styles de GRH dans les PME qu'ils dirigent? Dans quelles catégories peut-on situer les propriétaires-dirigeants des PME béninoises? Qu'est-ce qui peut expliquer la variété des rôles que jouent les propriétaires-dirigeants des PME béninoises?

## 2. Travaux empiriques

Le concept de Profil du propriétaire-dirigeant en général et celui du style de GRH au sein des PME en particulier n'a pas fait l'objet d'une littérature abondante. Toutefois il s'inscrit dans l'ancrage théorique de la dénaturation.

### 2.1. Théorie de la dénaturation

Selon ce courant, la thèse de la spécificité de la PME n'est plus à considérer comme un postulat, mais comme une simple hypothèse de recherche réfutable. Il se pose la question de la validité du cadre d'analyse qu'est l'objet-PME. Pour cela, il faut définir et fixer ses limites. Ainsi, l'objet de ce courant est d'identifier des contextes où les entreprises de petite taille ne sont pas conformes à la forme-PME.

Les spécificités de la PME peuvent changer sans évolution de la taille dans des contextes de dénaturation comme la globalisation, l'utilisation des NTIC, le recours au capital-risque, la certification d'entreprise (Messeghem, 2001). Ces situations de dénaturation entraînent une certaine bureaucratisation de la structure des PME qui se traduit par un accroissement de la standardisation, de la formalisation et de la spécialisation, une diminution de la centralisation, une complexification du système de planification et de contrôle, et une formalisation du système d'information.

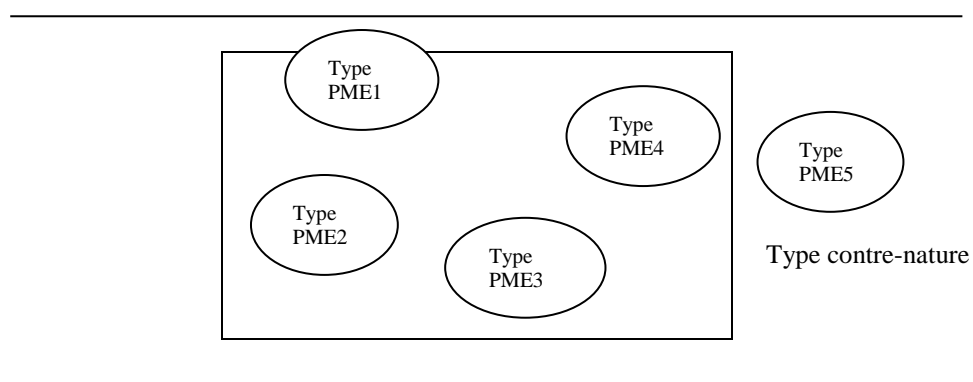
Pour Torrès (1999), on dénombre de plus en plus de petites entreprises qui exportent dans de nombreux pays l'année même de leur création. Dans cette condition, la centralisation de la gestion qui correspond au schéma classique de la PME devient une source de dysfonctionnement. La distance géographique rend inefficaces la supervision directe et les modes de communications orales. L'éloignement des principaux partenaires de l'entreprise conduit le dirigeant à mettre en place un système de collecte d'informations plus sophistiqué. Le management de la PME est aussi influencé par d'autres facteurs qui font sortir ces organisations du champ de la spécificité (Torres, 1999). Le recours à une stratégie d'alliance entraîne une certaine perte d'indépendance du dirigeant. Les certifications aux normes ISO

imposent aux PME de passer d'un mode de gestion informelle et processuel à un modèle formel, planifié.

Pour Plane et Torrès (1998), le recours au conseil entraîne des transformations profondes du fonctionnement classique des PME. Le conseil apparaît comme un facteur qui remet en cause les principales caractéristiques spécifiques de la PME. Les dirigeants des PME ont tendance à éviter l'internalisation et préfèrent recourir sporadiquement à l'extérieur pour limiter la lourdeur de leur entreprise. L'appel à l'extérieur se présente sous forme de prestation d'expertise ou de management stratégique en fonction des objectifs poursuivis par les dirigeants des PME. Dans le premier cas, le consultant propose une solution à un problème ponctuel tandis que dans le second, il accompagne la mise en œuvre de la solution. Cette intervention extérieure contribue à une formalisation progressive au sein des PME; elle met également à jour des aspects cachés non efficaces du management et les insuffisances des modes de communication orales propres aux PME. La communication orale apparaît comme une source d'instabilité et de contradiction car volatile et occasionnant une désorientation totale des collaborateurs du dirigeant. Pour ces auteurs, la mise en œuvre des outils conduit le consultant à expliciter ce qui était implicite.

L'intervention extérieure fait évoluer les caractéristiques des PME vers celles des grandes entreprises managériales, d'où on pourra parler de PME managériale. Elle peut être considérée comme une grande entreprise en miniature. Il s'agit d'une situation de dénaturation dans laquelle la PME managériale substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit à l'oral, le délibéré à l'émergent, le planifié à l'intuitif.

Figure 1: Le courant de dénaturation



Source : Torres (1997)

Pour délimiter les contours du concept PME, les notions de contrôlabilité et d'autonomie ont été utilisées. Selon Barreyre cité par Torres (op. cit.), le fait que l'entreprise soit de petite taille et possède une autonomie réelle de financement et de gestion ne suffit pas pour s'inscrire dans le cadre du paradigme de spécificité de la PME. Même si la taille est petite, une entreprise qui est sous l'emprise d'un groupe est exclue du cadre du concept-PME. Il s'agit là des situations de dénaturation du concept-PME. Selon Torres, entre l'autonomie totale et la dépendance totale, il existe plusieurs situations intermédiaires où les caractéristiques spécifiques de la PME s'atténuent plus ou moins fortement. Dans une optique large, l'autonomie totale n'est pas exigée mais sont exclues les PME appartenant à un groupe.

## 2.2.Travaux antérieurs

La littérature des réflexions sur l'existence des liens entre profil/perception des dirigeants et système de gestion de la PME semble rarement étudiée. Mounoud, Durand et Ramanantsoa (1995) affirment qu'aucune recherche ne propose une articulation intéressante entre approches traitant de l'organisation et celles traitant de l'individu. Quelques travaux semblent pourtant exister (Allard-Poesi, 1995). En fait, le vide s'exprime particulièrement dans l'optique d'une compréhension de ces relations (Paradas 1995). Lorrain et Dussault (1988) présentent une étude empirique sur les relations envisageables entre type de dirigeant (opportuniste ou artisan) et comportement de gestion dans des entreprises en phase de survie et d'établissement.

Nous pouvons retenir avec Eden et Banville (1994) que l'avenir d'une organisation au niveau stratégique dépend autant des théories personnelles des dirigeants (i.e. de leurs convictions tenues pour acquises) que de l'environnement de l'organisation. Trois illustrations peuvent être citées : Julien et Marchesnay (1996) ont montré dans leurs travaux l'influence des caractéristiques, profil et vision de l'entrepreneur sur l'organisation, les technologies, l'itinéraire et la stratégie. Bird (1989) présente un schéma destiné à montrer l'impact du profil de l'entrepreneur sur l'organisation. Kalika et Merdji (1995) proposent trois profils-type de PME qui permettent de conclure à une association possible entre profil des dirigeants et type d'entreprise. Ainsi, les PME artisanales sont-elles séparées des traditionnelles et des innovantes.

Paradas (1996) propose une analyse des éléments de définition du profil du propriétaire dirigeant de PME et des principales typologies existantes. L'analyse rend possible une réflexion sur les influences réciproques entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME.

L'association des critères prépondérants de description de la PME avec les caractéristiques du dirigeant permet d'élaborer certaines conclusions quant aux différents styles de gestion des ressources humaines appliqués. L'étude aboutit à deux styles de GRH. Le premier baptisé la GRH subie traduit une GRH paternaliste et précaire. Dans ce type de GRH, la subjectivité imprègne les appréciations des responsables et leurs réactions intuitives conduisent à des raisonnements par essais-erreurs pour le choix des employés (Neiswander, Bird, 1990 ; Cliquet, 1992). Le dirigeant semble avoir ici une *vision faible* de la GRH, laquelle n'appartient pas aux priorités organisationnelles. Cette vision reste réductrice (Amboise et Garand, 1993).

Le second style dénommé la GRH choisie, se fonde sur la planification et l'innovation. Ici, "l'entrepreneur à succès investit plus de temps, d'énergie, de ressources que les autres pour recruter, sélectionner et former les ressources humaines compétentes et adéquates dont il a besoin " (Filion, 1994). Le dirigeant visionnaire conserve ses ressources humaines longtemps et montre un plus haut niveau de satisfaction face au personnel qui l'entoure. Sa vision est *élevée* et il représente souvent le catalyseur des pratiques de GRH (Amboise et Garand, 1993).

Notons enfin que, souvent, le milieu dans lequel se développent ces innovations est constitué d'entreprises de haute technologie (Julien et Marchesnay, 1996). S'inscrivant dans la même démarche, Paradas et Polge (1998) s'appuient sur le modèle proposé par Paradas (1996) pour introduire de nouvelles variables susceptibles de mieux expliquer la relation types de dirigeants et styles de GRH. Ils ont alors aboutit à trois approches GRH au lieu de quatre. Ce sont la GRH paternaliste, la GRH précaire et la GRH moderne.

### 3. Hypothèses de recherche

Duchéneaut (1996) démontre qu'apprendre un métier de dirigeant sur « le tas » n'est désormais plus possible en raison de la complexification et de la diversité des domaines à appréhender. Ainsi, l'un des facteurs clés de succès d'une PME, est la compétence technique de son dirigeant (Pigé, 2002). Il doit savoir maîtriser les différents niveaux de décision et d'action (Julien et Marchesnay, 1987) et sa capacité à articuler des contraintes très diverses représente une de ses

compétences managériales essentielles et favorise l'innovation (Julien et Marchesnay, 1996). L'éducation a alors une influence sur le comportement du propriétaire-dirigeant. Pour Davila (2005), le niveau d'éducation constitue une variable prédictive et a une influence sur le fait de formaliser et de planifier en termes d'habitude (Richbell, Watts, Wardle, 2006). Tout ceci nous conduit à proposer de tester l'hypothèse suivante :

H1 : « Plus le propriétaire-dirigeant a un niveau d'éducation élevé, plus il formalise les activités RH ».

Dans ses travaux sur la culture béninoise, Hounkou (2009) conclut que les entrepreneurs béninois plaident pour un fort contrôle de l'incertitude. Par conséquent, ils développent une forte capacité à contrôler leur destinée et les événements autour d'eux et ont une aversion pour le risque. De ce fait, selon le profil du propriétaire-dirigeant, la perception des facteurs susceptibles de freiner le développement souhaité varie. Plus ces freins seront perçus de la même manière par les propriétaires-dirigeants des PME béninoises, plus ils auront un effet sur leur style de GRH. La PME développe plutôt une gestion axée sur la centralisation lorsque ces freins sont perçus comme importants. Ces constats nous inspirent une deuxième hypothèse :

H2 : « Plus le propriétaire-dirigeant a une propension pour le risque, plus il oriente la GRH vers la centralisation ».

La projection vers l'avenir constitue les éventuels projets du propriétaire-dirigeant à différents stades de réalisation et s'exprime par ses valeurs et sa logique d'action, son approche de la croissance et ses besoins à satisfaire.

Le dirigeant est un acteur muni d'une contingence socio-historique caractérisée, entre autres, par ses valeurs et sa culture. Son histoire et sa culture construisent sa logique d'action.

La croissance correspond, pour le dirigeant, à la prise d'initiatives et de responsabilités, à un sentiment de confiance en soi et dans les autres, de confiance dans l'avenir. Selon le modèle de Schumpeter et Perroux (1935), le dirigeant a un rôle central dans le processus de croissance économique. Penrose (1959) s'interroge sur la croissance des entreprises et aboutit à la construction de la théorie des compétences. Elle positionne la connaissance comme variable explicative de la croissance et du développement des organisations (Grimand, 2005). Persson-Géhin et Dokaj-Ivanaj (2002) étudient l'influence du propriétaire-dirigeant sur la recherche de croissance. Plus le dirigeant avance en âge et plus il est depuis longtemps à la direction, moins il recherche la croissance, mais plutôt le profit et la sécurité.

L'orientation à court, moyen et long terme détermine son style de GRH. Pour Nkakleu (2013), le plus souvent, c'est l'impératif d'efficacité et la recherche de profits qui conditionne le type de GRH mais certaines entreprises ont également une finalité sociale et les objectifs poursuivis ou bien l'origine des salariés induisent un style de GRH différent. L'ordre des idées nous inspire une dernière hypothèse :

H3 : « Plus le propriétaire-dirigeant s'insère dans une logique d'action orientée vers la croissance, plus il planifie sa gestion des RH ».

#### 4. Méthodologie de l'étude

Notre méthodologie s'est essentiellement basée sur deux étapes. La première décrit les modes de collecte des données et la seconde les modes de traitement et d'analyse des données.

##### 4.1. Description des modes de collecte des données

Les entreprises, objets de notre étude, ont été sélectionnées à partir du répertoire national des petites et moyennes entreprises, publié par l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). Pour avoir des informations nécessaires à notre étude, nous avons adopté une démarche bi phasique.

La première phase s'est déroulée au cours de la session ordinaire, tenue en mars 2017 par le directeur de l'ANPME. A cette séance, 1226 dirigeants de PME étaient présents. Parmi eux, sur 397 dirigeants de PME respectant les exigences de la charte nationale les régissant, 368 sont des propriétaires. Nous avons ensuite adressé un premier questionnaire à ces 368 propriétaires-dirigeants de PME présents à cette session. Ce questionnaire avait pour but :

- d'avoir une idée du chiffre d'affaires annuel réalisé par ses PME ;
- d'avoir d'information sur leur appartenance à un groupe d'entreprises ;
- de savoir si elle détient des certifications aux normes ISO;
- d'avoir d'information sur l'existence du conseil d'administration au sein de la PME.

La seconde phase nous a permis de retenir les propriétaires-dirigeants des PME remplissant les critères suivants :

- Chiffre d'affaires annuel supérieur à cinq cent millions (500 .000.000) de francs CFA ;
- appartenir à un réseau de dirigeants d'entreprises ;
- disposer des certifications aux normes ISO ;

- et disposer d'un conseil d'administration.

Parmi les cent trois (103) propriétaires-dirigeants de PME remplissant ces conditions et ayant reçu notre questionnaire, cent (100) ont répondu à nos préoccupations. A cet échantillon, nous avons adressé de nouveau un second questionnaire essentiellement conçu autour des échelles d'attitude du type LIKERT à 5 échelons, des échelles ordinales et des questions à choix multiples. Nous l'avons confectionné à partir des variables issues de notre cadre conceptuel pour caractériser le profil et le style de GRH du propriétaire-dirigeant des PME béninoises.

Il comprend au total 64 questions. Les quarante-une (41) premières questions permettent de caractériser le profil du propriétaire-dirigeant à travers son background socioculturel, sa personnalité et sa vision de l'avenir. Les vingt-trois (23) questions suivantes servent à apprécier le style de GRH du propriétaire-dirigeant, en évaluant son aptitude à centraliser ou décentraliser les activités RH, les formaliser ou non, les planifier ou non.

#### 4.2. Description des modes de traitement et d'analyse des données

Afin de définir et de mesurer les méthodes d'analyse de données, il convient de regrouper les items par indicateur. Or, nous avons deux catégories d'indicateurs, ceux construits à partir de deux items et ceux construits à partir de plus de deux items.

Pour vérifier si les items contribuent à la détermination de l'indicateur composite, nous avons utilisé le test d'Alpha de Cronbachs. L'intervalle d'acceptation du coefficient alpha est entre 0,60 et 1. Dans le cas où tous les items ne contribuent pas à la détermination de cet indicateur, c'est-à-dire lorsque la valeur de Cronbachs est inférieure ou égale à 0,60 alors, on éliminera l'item dont la valeur du coefficient alpha relatif à cet item est supérieure à la valeur du coefficient alpha de l'indicateur composite et nous reprenons le processus jusqu'à obtenir un coefficient alpha supérieur à 0,60.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse bivariée qui consiste en l'examen des associations (tableaux croisés) entre certaines variables indépendantes et les variables de mesure du style de GRH afin de détecter l'existence de liaison entre les couples de variables. Pour tester l'indépendance de deux variables, nous avons utilisé le test de Chi-deux (Chi<sup>2</sup>) de Pearson. On obtient une statistique de Fisher dont la p-value (risque de première espèce estimé) peut être interprétée de la même manière que la p-value associée au test usuel de Chi<sup>2</sup>. L'analyse bivariée a été réalisée avec le logiciel STATA version 12.

## 5. Présentation et discussion des résultats

### 5.1. Présentation des résultats

- *Caractérisation des variables composites*

Les résultats du test d'Alpha de Cronbachs permettant de vérifier la contribution des items à la détermination des indicateurs composites, sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau n°1 : Résultats du test d'Alpha de Cronbachs

Indicateurs composites relatifs au profil du propriétaire-dirigeant	Nombre d'items	Coefficient alpha	Indicateurs composites relatifs au style de GRH du propriétaire-dirigeant	Nombre d'items	Coefficient alpha
Background socioculturel	11	0,7631	Planification des activités RH	13	0,8379
Personnalité	10	0,7511	Formalisation des activités RH	14	0,7656
Projection dans l'avenir	10	0,6945	Décentralisation des activités RH	13	0,6066
			Centralisation des activités RH	13	0,6512

Source : nos résultats, 2017

A partir de ce tableau, nous constatons que, dans tous les cas, le coefficient alpha est supérieur à 0,60. Par conséquent, tous les items, rubrique par rubrique, contribuent à la construction de chaque indicateur composite.

- Analyse du couple « niveau d'éducation – degré de formalisation »

Le tableau ci-après montre la répartition des dirigeants suivant la formalisation et le niveau

d'éducation

Tableau 2 : Répartition des dirigeants suivant la formalisation et le niveau d'éducation

	Niveau d'éducation		
	Bas	Elevé	P-value (khi2)
	n=52	n=48	
Formalisation			
Oui	7 (19,55%)	30 (80,45%)	<0,001
Non	45 (71,23%)	18 (28,77%)	

Source : nos résultats, 2017

On constate que 80,45% des dirigeants qui formalisent leurs activités RH, ont un niveau d'éducation élevé. Le fait qu'un dirigeant se tourne vers la formalisation dépend de son niveau d'éducation ( $p < 0,001$ ).

L'odds-ratio est égal à 10,19 et est supérieur à 1. Nous pouvons donc dire que les propriétaires-dirigeants ayant un niveau d'éducation élevé sont plus enclins à formaliser la GRH.

On peut donc conclure que plus les dirigeants ont un niveau d'éducation élevé, plus ils sont enclins à formaliser.

- Analyse du couple « propension pour le risque - degré de centralisation »

La relation propension pour le risque et degré de centralisation du propriétaire-dirigeant est dévoilée par le tableau suivant :

Tableau 3 : Répartition des dirigeants suivant la Centralisation et la propension pour le risque

	Propension pour le risque		
	Faible	Elevée	P-value (khi2)
	n=60	n=40	
Centralisation			
Oui	9 (46,15%)	10 (53,85%)	0,014
Non	51 (62,72%)	30 (37,28%)	

Source : nos résultats, 2017

La proportion des dirigeants ayant une propension élevée du risque et ayant pour style de GRH la décentralisation est supérieure à celle des dirigeants ayant une faible propension du risque soit respectivement 53,85% contre 46,15%. De plus, le fait de choisir la décentralisation est liée à la propension du risque ( $p=0,014$ ).

L'odds-ratio est égal à 1,96 et est supérieur à 1. Nous pouvons donc dire que les dirigeants ayant une propension élevée pour le risque sont plus poussés à décentraliser la GRH.

On peut donc en déduire que plus la propension du risque est élevée, plus le dirigeant a tendance à aller vers la décentralisation.

- Analyse du couple « logique d'action orientée vers la croissance - degré de planification »

Elle peut être faite à du tableau suivant :

Tableau 4: Répartition des dirigeants suivant la planification et la projection du dirigeant vers l'avenir

	Logique d'action orientée vers la croissance		
	Croissance	Pérennité	P-value (khi2)
	n=27	n=63	
Planification			
Oui	11 (32,23%)	23 (67,77%)	0,213
Non	26 (38,96%)	40 (61,04%)	

Source : nos résultats, 2017

Nous constatons à travers la lecture du tableau que la variabilité du degré de planification par rapport à la logique d'action du propriétaire-dirigeant, orientée vers la croissance, est très faible ( $p=0,213$ ). Nous pouvons conclure que le fait qu'un dirigeant axe sa GRH sur la planification ne dépend pas de son objectif de croissance. Ainsi parmi les variables indépendantes relatives au profil, seuls le niveau d'éducation et la propension du risque se sont révélés influencer le style de GRH du propriétaire-dirigeant.

## 5.2. Discussion des résultats

Une exploitation des données obtenues permet d'analyser les variables influençant potentiellement le profil du propriétaire-dirigeant. Cette analyse a pour objectif de repérer une correspondance entre le style de GRH et une ou plusieurs variables inhérentes au profil du propriétaire-dirigeant. Parmi les variables indépendantes relatives au profil, seuls le niveau d'éducation et la propension du risque se sont révélés influencer le style de GRH du propriétaire-dirigeant. Ces résultats statistiques peuvent ne pas révéler toute la réalité du terrain. Les comportements des propriétaires-dirigeants dans les PME dénaturees ne sont jamais identiques même si on leur reconnaît des caractéristiques communes telles que la centralisation de la gestion, le manque de formalisation, une place centrale qui fait d'eux des hommes-orchestre. Chacun d'eux agit en tenant compte probablement de son histoire, du contexte culturel, économique et juridique.

Un approfondissement de ces résultats dévoile qu'il y a une relation forte entre la nature du capital social, le niveau d'éducation (type de formation, niveau de formation) et le style de GRH. En effet, les trois types de capital social (collectif, individuel, familial) et les trois niveaux d'éducation (Bac+4, Bac, Bepc) se répartissent respectivement et sont fortement reliés à chacun des trois styles de GRH obtenus. Ces résultats ont abouti à trois catégories de propriétaires-dirigeants de PME que nous pouvons ranger dans deux groupes d'entrepreneurs soit parce qu'ils développent des effets de synergie en créant leurs entreprises ensemble avec d'autres ou en les gérant de façon solidaire avec leurs collaborateurs ou les membres de leur famille, ce sont des entrepreneurs solido ; soit parce qu'ils développent une vision individualiste ou de méfiance vis-à-vis des tiers, en pensant que la cohérence des membres d'une équipe et leur diversité sont aussi source de difficultés pour le bon fonctionnement de l'entreprise, ce sont plutôt des entrepreneurs solito.

Les entrepreneurs solido : Cette catégorie de responsables de PME, regroupe les propriétaires-dirigeants qui recourent à un entrepreneuriat en équipe, en développant autour d'eux de solides réseaux relationnels et professionnels. Ils s'appuient non seulement sur ces réseaux d'expériences des entrepreneurs mais aussi des réseaux des parents, amis et salariés.

88,68% des propriétaires dirigeants des PME dénaturees béninoises ont un niveau de qualification élevé (au moins bac+4), 66,90% ont de bonnes aptitudes entrepreneuriales,

75,68% formalisent leurs activités RH, 63,52% les planifient, 69,18% mettent l'accent sur la formation continue et 89,94% optent pour la gestion participative. Ils ont la culture de la solidarité et c'est ainsi qu'ils s'associent, mettent leurs moyens ensemble en vue de minimiser les risques. Dans cette forte cohésion, les salariés se sentent motivés et adhèrent aux projets de leurs responsables hiérarchiques. Ce style de GRH qui diminue la centralisation, réduit la distance hiérarchique et accroît la standardisation, la formalisation et la participation, remet en cause le paradigme de spécificité de la PME. Bien que de taille petite, ces PME s'éloignent du modèle traditionnel et se comportent comme de grandes entreprises. Les modes de gestion propres aux grandes entreprises ont commencé par s'implanter dans les PME au Bénin. Ce résultat rejoint les travaux de Danjou (2004) pour qui, entreprendre, c'est prendre ensemble. Ils prônent l'entrepreneuriat collectif où l'effort global est supérieur à la somme des contributions individuelles. Ainsi, des apports complémentaires en termes de ressources et de compétences, ont toujours favorisé la prospérité des entreprises qui ne manquent aucune occasion de saisir des opportunités en vue de s'imposer sur le marché. Le fait d'avoir un réseau solide est un des facteurs clefs influençant l'émergence et le développement de l'entreprise. La nouvelle entreprise est d'ailleurs le résultat d'un processus de « sédimentation », de « cristallisation », qui se produit à partir d'un réseau personnel constitué des relations directes et indirectes du propriétaire-dirigeant, pouvant elles-mêmes être liées de différentes façons. Ce type de propriétaire-dirigeant semble correspondre à l'« indépendant » de Dunkelberg et Cooper (1982).

Les entrepreneurs solito : Ce groupe de responsables d'entreprises représente 45,74% de notre échantillon et réunit des propriétaires-dirigeants ayant créé seuls leurs entreprises. Ils ont un niveau de qualification (bac) et disposent d'assez bonnes expériences professionnelles. Ils ont un goût prononcé pour le risque et des aptitudes entrepreneuriales acceptables. Compte tenu de leur niveau d'éducation, 12,42% seulement perçoivent l'importance de la planification et de la formalisation qu'ils réalisent rarement. Parmi eux, 36,09% ont suivi une formation de gestionnaires. Ils sont fortement attachés à diversifier leur activité et à en développer de nouvelles. Augmenter la taille de leur entreprise constitue une de leurs priorités même si la rentabilité en pâtit.

Ils ne sont jamais satisfaits de leur situation mais ne sont non plus disposés à ouvrir le capital de leurs entreprises. L'émotion et l'intuition sont largement déterminantes dans leurs

comportements. Omniprésents, voire omnipotents, ils ne laissent souvent qu'un petit espace d'autonomie et d'initiative à leurs proches collaborateurs et employés. Ils ont la volonté de réussir et se battent beaucoup pour cela mais leur niveau d'éducation et leur style de GRH constituent une limite à la prospérité de leurs entreprises. Ce résultat est proche du « voltigeur » de Siu (1995), de l'entrepreneur CAP de Marchesnay (1998), ainsi que du risqueur de Lafuente et Salas (1989).

## CONCLUSION

Cette étude a pour objectif de montrer les liens existants entre le profil du propriétaire-dirigeant et son style de GRH dans les PME dénaturées au Bénin. Les résultats de cette recherche sont, en majorité, en phase avec la littérature. Le profil du propriétaire-dirigeant influence largement son style de GRH dans les PME dénaturés béninoises.

Les modes de gestion des hommes ne sont pas homogènes selon les propriétaires-dirigeants comme peut le laisser croire une partie de la littérature au sujet des caractéristiques des dirigeants de PME. Ce travail de recherche a permis d'identifier quelques spécificités au sein de la PME dénaturée qui s'éloignent du modèle traditionnel confortant ainsi les travaux de Torrès (1998).

La confrontation entre les déterminants du profil et ceux du style de GRH, distingue deux groupes spécifiques de propriétaires-dirigeants. Certains propriétaires-dirigeants sont proches de la culture japonaise et développent une *GRH défensive*. Ils évoluent dans des réseaux relationnels et/ou professionnels et s'appuient sur un modèle ressources humaines basé sur la recherche permanente d'un effet de synergie, source de création de valeur pour toutes les parties prenantes : ce sont des *solido*. A l'opposé, se trouvent des propriétaires-dirigeants qui sont en phase avec le modèle taylorien. Ils optent pour une gestion solitaire doublée d'une unité de commandement et de direction. Ils ont la volonté de réussir mais sont limités par leur mode de gestion des RH. Ce sont des *solito* développant une GRH offensive. Toutefois les recherches futures, considérant un échantillon plus élevé et incluant tous les propriétaires et tous les stakeholders, voire les entreprises familiales, permettraient de dresser la cartographie du Profil du propriétaire-dirigeant et du style de GRH en contexte Béninois.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARROW C. (1991), « Key staff recruitment in small firms in the U.K.: A survey by Cranfield School of Management », *S.W.P. 47/91*, Cranfield School of Management.
- BAYAD M., PARADAS A. (1995), « Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », *Actes du 6<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, pp. 668-679.
- BENOIT C., ROUSSEAU M.-D. (1990), «La GRH dans les PME au Québec», *Revue Internationale, PME*, Vol. 3, n° 1, pp. 39-55.
- BENOIT C., ROUSSEAU M.-D. (1993), *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, [pour le] ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle, Direction de la recherche, Publications du Québec, 315 p.
- BERGERON C. (2004) « Build a talent strategy to achieve your desired business results », *Handbook of Business strategy*, vol.5 Issue: 1 pp 133-140
- BILLARD L., BOISSIN J. P., DESCHAMPS B. (2001), « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise », *Actes de la 10<sup>e</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université de Laval, Québec.
- BODEAU V. (1994), « Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME », *Actes de la 39<sup>e</sup> Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin, Strasbourg, p.37-48.
- CARLAND J. W., HOY F., BOULTON W. R., CARLAND J. A. C. (1884), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization », *Academy of manager review*, Vol. 9, n° 2, pp. 354-359.
- CASSON M., DELLA GIUSTA M. (2007), « Entrepreneurship and Social Capital », *International Small Business Journal*, Vol. 25, n° 3, pp. 220-244.
- CHAPELLIER P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 10, n° 1.
- CHICHA J., JULIEN, P.A., MARCHESNAY M. (1990), « Processus et procédures stratégiques », *Internationales Gewerbearchiv*, n°3.
- COUPAL M. (1994), « La PME, copie conforme de son fondateur », *Revue Organisation*, Vol. 3, n° 1, pp. 39-44.

- DAVAL H., DESCHAMPS B., GEINDRE S. (1999), « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *Actes du 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Lille.
- DAVIDSON P. (1988), « Type of man and type of company revisited: a confirmatory cluster analysis approach », *Frontiers of Entrepreneurship research*, pp. 88-105.
- DAVILA T. (2005), « An exploratory study on the emergence of management control system: formalizing human resources in small growing firms », *Accounting, Organizations and Society*, n° 30, pp. 223 -248.
- DUCHENEAUT B. (1996), *Les Dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
- DUNKELBERG W. C., COOPER A. C. (1982), « Entrepreneurial typologies: an empirical study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 1-15.
- FILION L. J. (2007), (sous la direction de) *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, Canada.
- FILION L. J. (1991), « Vision et relations, elements for an Entrepreneurial Metamodel », *International Small Business Journal*, Vol. 9, n° 2, pp. 26-40.
- FILION L. J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances », *Revue Internationales des PME*, Vol 10, n°2, pp.129-172.
- GREPME (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Ouvrage collectif, Economica.
- GRIMAND A., BACHELARD O. (2005) « *La dynamique de la formation et de l'appropriation des connaissances* », in *De la conception à l'usage*, coordonné par F-X de Vaujany, Editions Management et Société, Colombelles, pp. 149-198.
- GRIMAND A. (2005). De l'émergence des mythes gestionnaires: une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes. *XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers, pp. 1-28.
- GUICHARD M., MICHAUD R. (1994), « *La stratégie à pas contés*, Edition CNERTA-SED, ENESAD / DIJON,
- HORNSBY J. S., KURATKO D. F. (1990), « HRM in small business: Critical issues for the 1990's », *Journal of Small Business Management*, pp. 9-18.
- HOUNKOU E. (2009), « *Interactions entre pratiques de gestion, culture nationale et performance des entreprises béninoises* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi, Bénin.
- JULIEN P.-A. (1997), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Editions Economica.

- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Edition Vuibert.
- JULIEN P. A. (1990), « Vers une typologie multicritères des PME », *Revue Internationale PME Economie et gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 3, n° 3-4, pp. 411-425.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion Poche, Paris Editions Economica,.
- LAFUENTE A., SALAS V. (1989), « Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms », *Strategic management journal*, Vol. 10, pp. 17-30.
- LEFEBVRE E. (1991), « Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n° 3, pp. 7-26.
- LORRAIN J., BELLEY A., 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° 1, pp. 9-34.
- MARCHESNAY M. (1998), « Une vision renouvelée du risqué entrepreneurial », *Colloque AIREPME, Nancy-Metz, 22-24 octobre*, Cédérom.
- MARCHESNAY M. (1993), *Management stratégique*, Paris, Edition Eyrolles.
- MINER J. B. (1990), « Entrepreneurs, high growth entrepreneurs, and managers: Contrasting and overlapping motivational patterns », *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, n° 4, juillet, pp. 221-234.
- MOUNOUD E., DURAND T., RAMANANTSOA B. (1995), « Faut--il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales », *Quatrième conférence internationale de management stratégique, AIMS, Paris*.
- NEISWANDER K., BIRD B. (1990), « Embauche et gestion des premiers employés d'une petite entreprise », *Revue Internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 3, n °1, pp. 7-25.
- NKAKLEU R. (2013), *La GRH dans les PME en Afrique : Cas de Paness* », Paris, Edition Vuibert.
- PARADAS A. (1995), « Le couplage des méthodes de cartographie cognitive du propriétaire-dirigeant et du diagnostic de la TPE au service de la compréhension de son système de gestion : une étude exploratoire », *Actes du 2ème CIFEPME*, Paris.
- PATUREL R. (2007), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », *Revue Internationale de psychologie*, n°3 2, hiver, pp. 27-43.

PATUREL R., RICHOMME-HUET K. (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6, n°1, pp. 29-52.

PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Edition de 1963, Oxford, Blackwell.

PERSSON-GEHIN S., DOKAJ-IVANAJ V. (2002), « l'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME », *Cahier de Recherche n° 95.02*, Nancy

PIGE B. (2002) « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 15, n°2.

RICARD N. (1992). Mémoire inédit de DEA en Sciences de gestion. Style d'apprentissage et style entrepreneurial : impacts sur la stratégie en PME

RICHBELL S. M., WATTS H. D., WARDLE P. (2006). Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal*, Vol. 24, n° 5, pp. 496-514.

RICHBELL S., WATTS H. D., WARDLE P. (2006), « Owner-managers and business planning in the small firm », *International Small Business Journal*, Vol. 24, n°5, pp. 496-514.

SCHUMPETER J. A., PERROUX F. (1935), « Théorie de l'évolution économique », Traduction française de 1935, version numérique par Tremblay J.M., Collection *Les classiques des sciences sociales*.

SIMEN S. F., TIDJANI B. (2008), « Travail en équipe et performance des entreprises : Cas d'un centre d'appel outsourcers au Sénégal », *19<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Dakar, 9-12 novembre.

SIU W. S. (1995), « Entrepreneurial typology: the case of owner-managers in China », *International Small Business Journal*, Vol. 14, n° 1, octobre-décembre.

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: Michigan State University Press.

TORRES O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, Vol. 6, n° 1, pp. 1-15.

TORRES O. (2004), « Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proximité », *Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion*, Université de Caen Basse-Normandie.

VAN CAILLIE D. (2002), « Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME wallones », *Cahier de recherche, Collection du département de gestion de l'Université de Liège*.

VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), « Paradigme et entrepreneuriat », *Revue Internationale*, Vol. 4, n°1.



**SERIE A - GESTION / NUMERO 6 - VOLUME 3 – Juillet 2019**