



UNIVERSITE ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR

UFR Sciences Economiques et Sociales

Département : Economie – Gestion

Spécialité : Finance et Développement

Mémoire en vue de l'obtention du Master

Finance et Développement

**EFFET DU DIRIGEANT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE
DES PME AU SENEGAL**

Réalisé par :

Mme. Maimouna BARRY

Sous la direction de :

Dr. Serigne DIOP, Enseignant- chercheur à l'Université Assane Seck de Ziguinchor

Composition du Jury :

Président : Pr Melyan MENDY – Maître de Conférences Agrégé

Membres : Dr Ousseynou Diène Coly DIOUF – Maître Assistant

Dr Amone Anike DEH – Maître Assistant

Dr Serigne DIOP – Maître Assistant

Présenté et soutenu le 07 /05/ 2021

DEDICACE

Ce modeste travail est dédié

À mon père, **Aboubacar BARRY,**

À ma mère, **Awa DIATTA,**

À mon Mari, **Zayd DIALLO,**

À mes adorables petits enfants, **Khadija et Younoussa,**

À ma tante, **Khadija DIEDHIOU,**

À tout le personnel administratif de l'UFR de Sciences Economiques et Sociales de l'université
Assane SECK

REMERCIEMENTS

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux.

Je rends grâce à Allah (qu'Il soit exalté) qui m'a donné la vie et la santé afin de pouvoir réaliser ce modeste travail.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon encadreur Docteur **Serigne DIOP**, Enseignant-Chercheur à l'Université Assane SECK de Ziguinchor, pour avoir accepté de diriger ce travail. Son soutien, sa clairvoyance, ses précieuses directives tout au long de la réalisation de ce travail et ses compétences m'ont été d'une aide inestimable.

Je remercie également Monsieur **Assaendi FAHAD** pour son soutien dans la partie empirique. Sa gentillesse, sa modestie, sa riche expérience et l'accueil cordial qu'il m'a toujours réservé m'ont inspiré une grande admiration à son égard. Qu'ils puissent trouver dans ce travail le témoignage de ma sincère gratitude et de mon profond respect.

Je tiens à remercier tous les professeurs de l'université Assane SECK, en particulier ceux de l'UFR Sciences Economiques et Sociales qui n'ont ménagé aucun effort pour mener à bien ma formation. Vos qualités et votre amour du métier font de vous de précieux guides.

Je tiens à remercier sincèrement les membres du jury qui me font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Je remercie vivement mon mari **Zaid Diallo**, un homme formidable qui me donne la force et le courage de mener le travail à son terme, sans lui ce mémoire ne trouverait certainement sa place au grand jour.

Mes remerciements les plus chaleureux vont à tous mes camarades de promotion pour leurs encouragements et pour l'ambiance agréable tout au long de notre cursus universitaire.

Je souhaite remercier **M. Salman DIEDHIOU et Dr. Samba SANE** pour toute l'aide qu'ils m'ont apportée.

Je tiens à remercier tous ceux, qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACM : Analyse en Correspondances Multiples

ACP : Analyse en Composante Principale

ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

ANSD : Agence National de la Statistique et de la Démographie

ANOVA : Analyse de la Variance

APIX : Agence nationale de Promotion des Investissements et grands travaux

BCG : Boston Consulting Group

CAP : Croissance Autonomie Pérennité

CFA : Communauté Financière Africaine

CPI : Conseil Présidentiel pour l'Investissement

DRSP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

DW: Durbin Watson

IBM: International Business Machine

ICS : Industrie, Commerce, Services

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

ISDE : Innovation, Sciences et Développement économique Canada

OM : Outils Mixtes

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés

OOC : Outils Orientés Connaissances

OOR : Outils Orientés Relations

PE : Petite Entreprise

PIC : Pérennité Indépendance Croissance

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PIIP : Projet de Promotion des Investissements Privés

SAS : Statistical Analysis System

SEDIMA : Syndicat national des Entreprises de services et de Distribution du Machinisme Agricole

SGA : Structure de Gestion Agréée

SMP : Système de Mesure de la Performance

SPAD : Système Portable de l'Analyse des Données

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SYSCOA : Système Comptable Ouest-Africain

TB : Tableau de Bord

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

VIF : Variance Inflation Factor

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE	8
Chapitre 1 : Définitions des concepts.....	9
<i>Introduction</i>	9
Section 1 : Définition et caractéristique des PME	9
Section 2 : Le profil du dirigeant : définition et caractéristiques	14
Section 3 : Eude du concept de performance	32
<i>Conclusion</i>	46
Chapitre 2 : Le lien entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle	48
<i>Introduction</i>	48
Section 1 : La relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle de l'entreprise	49
Section 2 : La théorie de la contingence organisationnelle	52
Section 3 : La formulation des hypothèses	56
<i>Conclusion</i>	63
DEUXIEME PARTIE	64
Chapitre 3 : Choix épistémologique et démarche de traitement des données	65
<i>Introduction</i>	65
Section 1 : Le positionnement épistémologique de la recherche	65
Section 2 : La collecte des données	71
Section 3 : Les outils statistiques choisis pour le traitement des données	84
<i>Conclusion</i>	94
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats	95
<i>Introduction</i>	95
Section 1 : Analyse du profil du dirigeant des PME au Sénégal	95
Section 2 : Analyse de la relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle des PME	108
Section 3 : Discussion des résultats et synthèse de la recherche	122
<i>Conclusion</i>	126
Conclusion générale	127
Bibliographie.....	129

LISTE DES TABLEAUX.....	133
LISTE DES FIGURES.....	135
TABLES DES MATIERES	136
ANNEXES	140
<i>ANNEXES 1 : Questionnaire.....</i>	<i>141</i>
<i>ANNEXES 2 : Les résultats des tests de fiabilité des échelles de mesures.....</i>	<i>147</i>
<i>Annexes 3 : Les résultats de la régression linéaire multiple.....</i>	<i>149</i>

Introduction générale

Dans les pays développés, l'expérience basée sur les grandes entreprises a montré que ces dernières détiennent des limites de natures différentes. Nous avons noté leurs limites concernant la faiblesse de la maîtrise de la technologie, la taille étroite du marché en rapport avec leurs capacités optimales de production. De même, les avantages procurés par ces organisations sont sous forme d'économies d'échelles permettant une réduction des prix de revient et dégagent de grands moyens financiers, ce qui n'est pas à la portée des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Dans le rapport final de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) portant sur l'étude des structures d'appuis aux PME et les intermédiaires financières de l'UEMOA, la commission de l'UEMOA (2012) a mentionné que l'émergence d'un secteur privé diversifié, dynamique et pérenne passe nécessairement par le développement de la PME. L'intérêt pour la petite entreprise est encore plus important dans les pays en voie de développement et dans les pays en transition où elles constituent une source d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation. Mais au sein de ces organisations, les auteurs n'ont pas manqué d'attirer l'attention sur le rôle prédominant du dirigeant car le sort de la structure est fortement lié à la qualité de sa personne. Les auteurs comme Drucker (1975) ont soutenu que dans une économie compétitive, ce sont les qualités et les compétences du dirigeant qui déterminent la survie d'une affaire. St-Pierre Cadieux (2011) en rajoute que la performance de l'entreprise dépend de la conception qu'en fait le manager. Pour lui, la performance peut se limiter à assurer un revenu adéquat ou s'assimiler à la croissance de certains indicateurs comme le chiffre d'affaires, la part de marché, le retour sur investissement, etc.

Les chercheurs en sciences de gestion, dans le but de découvrir les facteurs de réussite des PME et de comprendre les déterminants de leur performance, ont tenté d'établir un lien entre le profil du dirigeant et le succès de son entreprise. Ces profils sont identifiés sur divers plans tels que la personnalité (Mehra et al., 2001), les comportements de gestion et de prise de décision (Bernard, 2010). Les valeurs personnelles, les antécédents familiaux ou d'autres caractéristiques individuelles sont aussi dans certains cas corrélés avec la performance de l'organisation (Getz et Petersen, 2005).

Contexte et justification de l'étude

L'importance de la PME cristallise l'attention des pouvoirs publics aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. « *Nul n'a besoin de relever l'importance prépondérante que représentent les petites et moyennes entreprises (PME) dans l'économie mondiale.* » (Vallerand et al 2008). Les PME sont les moteurs de croissance économique, elles sont aussi appelées les pourvoyeurs d'emplois dans presque tous les pays. Mais ce constat est loin d'être vérifié pour la plupart des pays africains. Dans ces Etats, malgré la présence significative des PME, leur contribution à la croissance économique reste faible. Elles représentent entre 20 à 30% du PIB contre 60%¹ dans les pays développés. Ainsi, nous nous posons des questions à savoir le pourquoi d'une telle situation ? N'est-elle liée à la personne du dirigeant ?

Ces interrogations seront examinées dans le contexte sénégalais où les PME « *représentent près de 90% du tissu des entreprises, 30% du PIB, 60% de la production active, 42% du total des emplois du secteur moderne et 30% de la valeur ajoutée des entreprises.* » PSE [Plan Sénégal Emergent] (2014).

Une récente étude de l'ANSD (2012) a montré que le Sénégal ne tire pas pleinement partie du potentiel de croissance des PME. En 2012, 300 PME ont disparu en raison de difficultés de gestion et 40% sont défaillantes dans les cinq prochaines années suite au changement de dirigeant selon l'ADEPME (Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises).

Ces informations précédentes nous poussent à parler de l'existence d'un lien entre dirigeant et performance.

D'ailleurs, la revue de l'histoire des entreprises est marquée par des faits qui ont déterminé la réussite ou l'échec de leur conduite et qui, souvent attribué aux dirigeants. A titre illustratif, nous prenons l'exemple de Bernard Collomb qui a doublé la taille de Lafarge en moins de cinq ans. Au Sénégal, nous citons Anta Babacar Ngom Bathily, la directrice générale de la SEDIMA qui affirme que, toute l'histoire de cette entreprise avec ses 50 millions d'euros de chiffre d'affaires a démarré avec un investissement de 100 euros et l'entreprise emploie aujourd'hui 430 personnes. Sont d'autres exemples de dirigeants qui ont marqué leurs organisations.

¹Pour plus de détail voir Groupe Cofina (2018), « *Le rôle essentiel des PME dans l'essor des économies africaine* », présenté par Maréma Bao KONE, disponible sur : <http://ww.groupecofina.com/le-role-essentiel-des-pme-dans-lessor-des-economies-africaines-2/>

Les cas d'échec sont plus marquants avec Jean-Marie Messier désigné responsable de la chute de Vivendi ou encore Serge Tchuruk concernant les effets négatifs de la fusion Alcatel-Lucent qui donnent encore lieu à des débats aujourd'hui. Ces noms sont retenus de par leur rôle décisif auquel ils ont mené leurs organisations.

Problématique et questions de recherche

De nombreuses études ont révélés l'idée selon laquelle les PME n'occupent pas une place prépondérante dans l'économie. Car, sur un total de trente articles publiés sur quatre numéros en 2011 dans la revue *Management International* ; il n'y a que trois recherches portant sur les PME. Le constat est encore plus marquant pour la *Revue Française de Gestion*, avec trois articles publiés sur 7 numéros (comptant au total 70 articles) (Ben Hamadi, 2013). Ce manque d'intérêt vis-à-vis des PME s'explique par les chercheurs en sciences de gestion de leur perception des PME depuis très longtemps comme de simple modèle réduit des organisations de grande taille (Lavigne, 1999). Mais les premières analyses italiennes comme celles de Bagnasco (1977), Becatini (1979) suivies de celles de Nadeau et al, (1987) et Marchesnay (1992) jusqu'à Torrès (2007) et Gueguen (2008) ont clairement montré l'absurdité de cette idée car, les entreprises de petites dimensions ont démontré la particularité de leur méthode de gestion différencié à celles des grandes organisations. Malgré la politique de soutien accordée à la grande entreprise, cette dernière ne peut s'empêcher de révéler ses limites dont le peu de flexibilité et l'irréversibilité des capacités de production. Les PME quant à elles sont considérées comme disposant des qualités particulières à savoir : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail convivial... (Torres, 1999).

Des études, conférences ministérielles et débats sur les PME ont été réalisés dans le contexte de la mondialisation pour déceler leur importance dans le dynamisme de croissance économique et surtout dans la lutte contre le chômage comme le souligne Davidson et Delmar (1996) ; Wtterwulghe (1998) ; Cartier (2002).

Actuellement, l'importance de la PME dans le développement économique des pays n'est plus à démontrer, tant le regain d'intérêt pour la petite unité de production.

En France, les PME représentent 99,9% du tissu économique ; produisent le tiers du chiffre d'affaires total des entreprises et emploient à hauteur de 49% de la masse salariale (INSEE, 2019).

Au Canada, près de 98% des entreprises avaient moins de 100 employés. Parmi elles, 53,8% avaient moins de quatre employés et 74% avaient moins de 9. Leur contribution moyenne au produit intérieur brut (PIB) était de 38,4% entre 2010 et 2014 selon Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE, 2019).

L'importance accordée aux PME dans les économies est sans doute liée à leur flexibilité, leur capacité d'innovation, le peu de capitaux qu'exige leur promotion, leur contribution significative à la création d'emplois et au développement socio-économique. Ainsi, les politiques et stratégies de développement se voient tourner vers le développement de ses organisations. Mais ces dernières nécessitent la conjonction de plusieurs facteurs à savoir, un environnement des affaires favorable, des organisations intermédiaires fortes, l'existence et l'accès aux services financiers et non financiers adaptés et une gouvernance fiable.

La situation du Sénégal dans la stratégie d'accompagnement des PME n'est pas en reste. C'est l'avènement de la mise en œuvre des agences telles qu'APIX (agence nationale de promotion des investissements et grands travaux), ADEPME, la simplification du système de calcul de la patente, la mise en œuvre du projet de promotion des investissements privé (PPIP). Dans le cadre des relations entre le secteur public-privé, l'état a mis en place un conseil présidentiel pour l'investissement (CPI) qui serait chargé d'animer la conduite d'un certain nombre de réformes permettant d'améliorer l'environnement du secteur privé (DSRP Sénégal, 2006²).

Malgré tous les plans d'action entrepris par l'Etat, les résultats de ces politiques restent mitigés et les PME demeurent peu performantes. Selon les statistiques³, 65% de celles qui sont légalement constituées au Sénégal disparaissent avant la fin de leur année d'existence contrairement en Afrique du sud où ce taux est maintenu à 18%. En plus de cela il n'y a que 5% de PME qui participent aux exportations. Les causes de leur défaillance sont dues à leur force concurrentielle limitée, à la faiblesse de leur rentabilité, à la lenteur de leur croissance et aux difficultés en matière d'investissement et de modernisation.

La question de la performance va de pair avec celle du management de ces entreprises (Godener, 2010). Le dynamisme de ces entreprises est caractérisé par une absence de croissance

²La DSRP (Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté) a été adopté au Sénégal en 2001. C'est désormais un cadre de référence du gouvernement en matière de formulation de politique économique pour la croissance et la lutte contre la pauvreté.

³Ibrahima Diouf (2019), Directeur des petites et moyennes entreprises « *Au Sénégal 65% des Pme meurent à la première année* ».information disponible sur ce lien : <http://xalimasn.com/ibrahima-diouf-directeur-de-petites-et-moyennes-entreprises-%C2%AB-au-senegal-65-des-pme-meurent-a-la-premiere-annee-%C2%BB/>

interne et externe lié à divers facteurs dont les capacités managériales et l'influence des normes sociales.

Partant de ce constant, nous formulons notre problématique de la manière suivante :

Le profil du dirigeant a-t-il une influence significative sur la performance organisationnelle des PME ?

Cette problématique peut être divisée en trois questions ci-dessous :

- Quel est le profil type du dirigeant de la PME au Sénégal ?
- Quels sont les dimensions de la performance organisationnelles dans les PME ?
- Quels sont les outils mis en place dans les PME pour piloter la performance organisationnelle ?

Objectif de la recherche

L'atteinte de l'objectif général visant à démontrer la relation que peuvent avoir les caractéristiques du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle de la PME passe par la résolution d'objectifs spécifiques qui se présentent comme suit :

- Déterminer le profil du dirigeant de la PME au Sénégal à travers l'analyse des dimensions professionnelle et sociologique qui le composent ;
- Déterminer les dimensions de mesure de la performance organisationnelle dans les PME.
- Identifier les outils mise en place dans les PME pour piloter la performance organisationnelle.

Organisation du travail

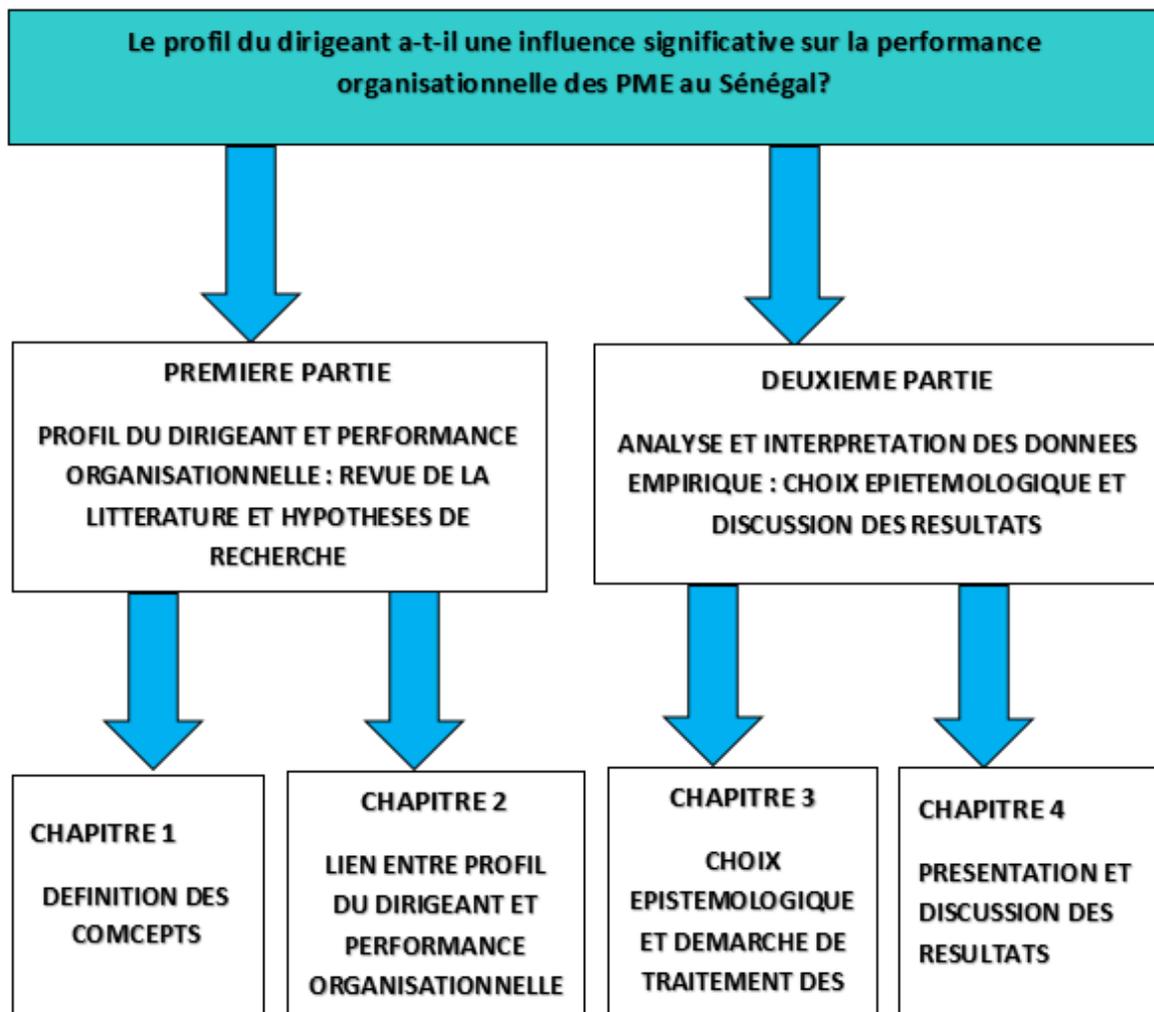
Notre travail s'organise comme suit :

- la première partie sera consacrée à une revue de la littérature composée de deux chapitres. Le **chapitre 1** sera consacré à l'étude des concepts de profil du dirigeant et de performance organisationnelle. Nous essayerons dans **chapitre 2** d'établir un lien entre le profil du dirigeant et performance organisationnelle de la PME sous la base d'hypothèses spécifiques.

- la deuxième partie correspondra au travail sur le terrain. Elle sera scindée en deux chapitres. Le **chapitre 3** fera objet de présentation du choix épistémologique ainsi que la démarche de collecte et de traitement des données. Le **chapitre 4** se focalisera sur la présentation et l'interprétation des résultats empiriques.

Les différentes parties du mémoire déjà énumérées sont représentées dans la figure suivante :

Figure 1 : Organisation générale du mémoire



Source : Conception auteur

PREMIERE PARTIE

**PROFIL DU DIRIGEANT ET PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE : REVUE DE LA LITTERATURE ET
HYPOTHESES THEORIQUES**

Chapitre 1 : Définitions des concepts

Introduction

La quête de la performance et le besoin de leadership est l'un des défis majeurs dans n'importe quelle structure, qu'elle soit de grande taille en générale ou de petite taille en particulier les PME. Ce phénomène s'explique par le développement accéléré des outils de mesure de la performance rendant complexes les préoccupations relatives à la gestion des organisations. Ce changement d'environnement nécessite de la part des dirigeants une plus grande attention aux stratégies adoptées dans la conquête de la rentabilité. Ces dirigeants au sommet hiérarchique seraient responsables de la bonne marche des activités. De ce fait, la faillite ou la survie de l'entreprise leurs sont donc imputables. Pour pallier à ces éventualités comment les dirigeants pourront-ils procéder ? Quelle stratégie adoptée pour rendre la PME plus performante ? La réponse à ces interrogations tourne au tour du profil du dirigeant.

En se référant au dictionnaire « diriger », c'est : faire décider, collaborer, établir une vision fondée sur les valeurs. Nous entendons de ce qui précède que les dirigeants sont des chefs qui font tout leur possible pour faire régner leur vision ainsi que leur stratégie.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans une **première section** les caractéristiques des PME en commençant sur la présentation des définitions possibles de la PME. Et puis dans une **deuxième section**, nous présenterons les caractéristiques du profil du dirigeant suivant les aspects sociologiques et professionnels qui le composent. Dans la **troisième section**, nous apporterons des éclaircissements sur la notion de performance ainsi que sur les outils de gestion utilisés dans les PME.

Section 1 : Définition et caractéristique des PME

Notons que les PME ne sont pas de grandes entreprises en miniature mais des êtres qui possèdent leur propre réalité et existence. Toutefois, est-il possible de proposer une définition unanime à ses structures ?

Pour répondre à cette question, il s'avère intéressant de rédiger dans un premier temps les différentes définitions les plus courantes de la PME. Et dans un deuxième temps, nous présenterons les caractéristiques qui leurs sont propres.

1.1. Définition de la PME

Donner une définition unanime de la PME n'est pas du tout chose facile du fait de ses nombreux écrits et controverses, ainsi qu'à la pluralité des révisions. Les tentatives de définition universelles ont été abandonnées au profit des définitions élaborées en fonction des conditions propres à chaque pays afin d'y retrouver des ressemblances communes.

De nombreuses études comme celles de Marchesnay (1993), Julien (1994), et Torrès (1997) soulignent la difficulté de proposer une définition unique à la PME. L'égide de cette appellation (PME) regroupe des entreprises de tailles et de structures variées.

Pour proposer une définition à ces catégories d'organisations, on s'appuie en principe sur les considérations qualitatives tel que l'aspect humaine avec comme exemple le rôle prédominant du dirigeant, la propriété du capital ou la structure de l'organigramme. Mais en pratique on fait souvent recours à des critères quantitatifs en fonction des impératifs d'ordre statistiques (le nombre d'employés, le chiffre d'affaire, le capital investi, etc.). En guise d'exemple, nous présentons les définitions retenues dans divers pays.

- En 2003, la commission européenne a adopté une nouvelle recommandation concernant la définition des PME. Cette révision est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2005 et prend en compte le chiffre d'affaire et d'autres données touchant au bilan de l'entreprise. Depuis lors les PME sont définies par la Commission Européenne comme des entreprises de moins de 250 employés et ayant un chiffre d'affaire ne dépassant pas 50 millions d'euros et avec un total de bilan qui peut aller jusqu'à 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2003c). En dehors de ces conditions, les PME doivent aussi respecter le critère d'indépendance c'est-à-dire éviter à ce que 25% du capital soit détenues par une ou plusieurs entreprises.

Tableau 1 : Définition des PME selon la communauté Européenne (révision, 2003)

Appellation	Nombre d'emplois équivalent plein temps	Chiffre d'affaires	Bilan
La micro entreprise	De 1 à 9	≤ € 2 millions	≤ € 2 millions
La petite entreprise	De 10 à 49	≤ € 10 millions	≤ € 10 millions
La moyenne entreprise	De 50 à 249	≤ € 50 millions	≤ € 43 millions

Source : Gendre-Aegerter (2008, p. 117)

Ces critères de définition de la PME sont constatés en France dans l'article 51 portant sur la modernisation de l'économie. Deux catégories de PME sont identifiées dans l'analyse statistique et économique de ce pays. Nous retenons d'une part, les moyennes entreprises possédant moins de 250 employés et dont le chiffre d'affaires n'atteigne pas 43 millions d'euros. Et d'autre part, les microentreprises dont l'effectif du personnel est inférieur à 10. Ces catégories d'organisations sont ceux dont le chiffre d'affaire n'excède pas 2 millions d'euros.

- Au Canada, la confédération générale des petites et moyennes entreprises répartit ces dernières de la manière suivante : les entreprises de 5 à 50 salariés sont appelées les petites entreprises et les moyennes entreprises sont celles dont l'effectif maximum est fixé à 500 salariés. Un nombre qui peut varier selon le pays ou le secteur d'activité de l'entreprise. Ces entreprises ne devraient pas avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars ainsi que le capital qui ne doit pas être détenu à hauteur de 25% par une entreprise de grande importance.

Bon nombre de pays utilisent divers critères pour définir la PME. Mais dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons la définition de la charte des PME de l'article 3 et 4 au Sénégal. Au titre de cette charte, on entend par PME toute personne physique ou morale, productrice de biens ou de services marchands. Ce concept PME englobe la petite entreprise et la moyenne entreprises.

- Les petites entreprises (PE) regroupent les micros entreprises et les très petites entreprises (TPE) répondant aux critères et seuils suivants :
 - effectif compris entre 01 et 20 employés ;
 - tenue d'une comptabilité allégée ou de trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée (SGA) selon le système comptable en vigueur au Sénégal (SYSCOA)⁴.
 - un chiffre d'affaire inférieur à :
 - 25 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations de prestations de services ;
 - 50 millions de FCFA pour les entreprises qui effectuent des opérations de livraisons de biens ;
 - 50 millions pour les entreprises qui effectuent des opérations mixtes.

⁴ SYSCOA : système comptable applicable dans les pays membre de l'UEMOA mais mise à jour afin d'assurer une parfaite comptabilité du SYSCOA avec le droit comptable de l'OHADA qui est la base du SYSCOHADA.

- Les moyennes entreprises quant à eux répondent aux critères ci-après :
 - un nombre d'employé compris entre 21 et 250 ;
 - tenue d'une comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal (SYSCOA) et certifiée par un membre inscrit à l'ordre national des experts comptables et comptables agréés (ONECCA) ;
 - un chiffre d'affaire hors taxe annuel compris entre 50 millions et 5 milliards
 - un investissement net inférieur ou égal à 1 milliard de franc CFA

Cette définition de la PME suivant le nombre d'employé est valable pour tout secteur d'activité. Mais s'agissant de sa définition selon le chiffre d'affaire, elle est faite en fonction du secteur d'activité (artisanat, bâtiments et travaux publics etc.)

1.2. Les caractéristiques des PME

L'hétérogénéité des entreprises représentées par le concept PME renvoie plutôt à parler « des PME » au lieu « de la PME » Torrès (1999). Malgré que cette réflexion soit justifiée, elle ne doit en aucun cas empêcher la recherche des caractéristiques communes ou des particularités dans l'hétérogénéité des PME. Ainsi on se demande s'il peut y avoir une spécificité dans la grande diversité des PME ? Si oui, qu'elles sont les caractéristiques communes à ces dernières ?

Le débat sur la spécificité a depuis très longtemps accompagné la recherche en PME. Le but ici est d'extraire les caractéristiques propres aux PME les plus fréquents et non de remettre en cause le paradigme de la spécificité. La PME est un groupe homogène dont la principale caractéristique est le facteur taille. Cependant, ce facteur taille n'épargne pas la problématique au tour de sa définition.

Les auteurs comme Julien (1994), Julien et Marchesnay (1988), Marchesnay (1993 ; 2003), Torrès (1999), Wtterwulghe (1998) cités par Gendre-Aegerter (2008) ont répertorié dans leurs études les caractéristiques communes et spécifiques aux PME. Ces différentes caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Les caractéristiques communes aux PME

<ul style="list-style-type: none">- La petite taille en termes d'emplois- La gestion personnalisée et centralisée généralement dans les mains d'un seul homme, à la fois propriétaire et dirigeant- La faible spécialisation du personnel avec des collaborateurs souvent polyvalents- Une stratégie peu formalisée, plutôt intuitive- Un système de communication interne rapide et peu formalisé avec un contact personnel entre la direction et les employés- Un système de communication externe très à l'écoute du marché, basé sur les contacts directs et les réseaux avec un contact personnel entre la direction et la clientèle- Une structure assez plate avec peu de niveaux hiérarchiques- Une relation étroite avec la collectivité locale- Un manque de position de force pour les négociations- La difficulté d'obtenir des capitaux

Source : Gendre-Aegerter (2008, p. 123)

L'auteur continue dans sa logique et soutient que :

Les caractéristiques identifiées montrent une forte dépendance des PME envers les ressources notamment le capital (Marchesnay, 2003). Il est aussi remarqué que l'environnement joue un rôle important dans le développement de l'entreprise et la PME devrait s'y adapter (Marchesnay, 1993). De plus, les PME opèrent en générale sur un marché unique et ont de la peine à diversifier leurs risques. Elles sont en conséquence très vulnérables à la perte de clientèle. Les PME sont généralement peu disposées à adopter des règlements. Elles sont méfiantes face à la bureaucratie et moins sensibles aux pressions institutionnelles que le sont les grandes entreprises (Jenkins, 2004).

Diverses caractéristiques sont alors appréhendées mais la caractéristique la plus frappante reste le rôle que joue le dirigeant. Ce dernier joue un rôle important dans la survie de l'organisation car la prise de décision est généralement centralisée dans ses mains. Cette dépendance expose l'entreprise à des risques mais son avantage est la rapidité de la prise de décisions au sein de l'entreprise. Julien et Marchesnay (1988) ont montré dans leurs études que le processus de décision dans les PME se réalise selon le modèle : « **intuition-décision-action** » avec une stratégie implicite et souple.

Section 2 : Le profil du dirigeant : définition et caractéristiques

La littérature fait référence à des termes : « dirigeant », « propriétaire-dirigeant », « entrepreneur » ou « chef d'entreprise » pour désigner la personne chargée de la gestion de l'entreprise par opposition au manager ou à l'ingénieur directeur. Ce dernier occupe les fonctions de plus haut niveau dans l'organigramme de l'entreprise et évolue dans un ensemble de relation de proximité, vue que sa structure est souvent caractérisée de stratégie intuitive, peu formalisée avec un système d'information interne et externe simple (Julien, 1997 ; Fourcade et al, 2010). Filion (2001) rapproche le dirigeant à l'entrepreneur et le décrit comme étant une personne créative, caractérisée d'une certaine capacité à fixer et à atteindre des objectifs, maintient un niveau élevé de sensibilité pour déceler des occasions d'affaires s'avérant risquées vu qu'il s'agit d'innovation.

Pour faire connaissance de cet acteur omniprésent dans l'univers de la PME, nous nous posons ces questions suivantes : Quelle définition accorde-t-on à ce concept ? Sur quel critère peut-on se baser pour appeler quelqu'un dirigeant ? Quelles sont ses caractéristiques ?

Pour répondre à ces questions, on se focalisera sur les écrits ainsi que approches.

2.1. Le dirigeant de la PME : rôle et attributs

Dans le langage courant, on note souvent une certaine ambiguïté entre le terme entrepreneur et dirigeant. Selon Kahla, Gassab et Salah (2007) le passage d'une société traditionnelle à une société moderne était synchrone avec l'apparition des entreprises et l'entrepreneuriat qui est considéré par les auteurs Barneto et Verstraeto (2008) comme une pratique, une matière d'enseignement et un domaine de recherche. A cela s'ajoute la formule « *l'entreprise c'est l'entrepreneur* » qui caractérise bien l'importance de ce dernier. Certains auteurs, parlant de la petite entreprise, s'intéressent souvent à la figure de l'entrepreneuriat basée sur l'étude de l'entrepreneur, de par ses fonctions, son rôle et ses caractéristiques.

Pour quelle raison nous accordons tant d'importance à l'entrepreneuriat dans cette recherche ? La réponse est la suivante : l'acteur central dans l'univers de la PME est sans équivoque le dirigeant. Ce dernier est-il toujours l'entrepreneur ?

Pour répondre à ses interrogations, nous allons définir le terme dirigeant en se basant sur les écrits de certains dictionnaires dans le premier paragraphe. Dans le deuxième paragraphe, nous élaborons l'approche historique et fonctionnelle de la notion de dirigeant avant de nous lancer sur les textes de l'entrepreneuriat en particulier sur la PME. Nous terminerons dans le troisième

paragraphe avec les traits de ressemblance et de dissemblance de ces notions : entrepreneur/ dirigeant.

2.1.1. Définition du concept de dirigeant : notions retenues des dictionnaires

Dans toute organisation, il existe souvent quelqu'un positionné à la tête de la structure à qui on attribue un nom bien déterminé. Il dispose des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi ou par les procédures de nomination. Cette personne est communément appelée dans la langue française « Dirigeant » : action de diriger. Cette appellation ne renvoie ni à des fonctions ni à des tâches mais renvoie plutôt à la notion d'autorité et de souveraineté.

Selon le dictionnaire Larousse (2000) ce concept signifie « conduire en tant que chef, organisateur, responsable », « exercer une autorité intellectuelle ou morale sur quelqu'un », en d'autres termes, « mener en tant que responsable, commander », « orienter quelqu'un vers telle activité ». Cette définition peut faire allusion au paternalisme où le dirigeant renvoie au chef de famille qui possède les mêmes rapports qu'entretiennent le patron et ses ouvriers. L'affection réciproque, l'autorité et le respect caractérisent leurs relations. Le sociologue Frédéric Le Play se situe dans cette perspective. Parlant de la relation entre patron/salarié, il définit le patronage comme étant « *l'ensemble des idées, des mœurs et des institutions qui tiennent plusieurs familles groupées, à leur satisfaction complète sous l'autorité d'un chef nommé patron* ». Il en rajoute dans « *La réforme sociale* » lorsqu'il critiquait le caractère anonyme des sociétés : les ouvriers sont traités comme des enfants, et le patron dont le rôle se limiterait au rapport d'échange de travail en contre partie du salaire à l'égard de ses ouvriers est loin d'être un patron mais un employeur.

Ce terme dirigeant se retrouve dans les dictionnaires Hachettes (2009) qui le définissent comme « qui dirige, qui détient l'autorité, le pouvoir »

La généralité se trouve dans l'encyclopédie universalis qui représente les dirigeants comme une « *élite* » c'est à dire la strate du sommet dans la forme pyramidale de toute collectivité et de tout groupe ; et qui se caractérise comme un personnage « *particulièrement riche en représentations symboliques et en capacité organisationnelle* »

Les dictionnaires et encyclopédies consultés montrent que le dirigeant est un membre de l'entreprise dotée d'une certaine responsabilité légale et stratégique de première importance, d'un pouvoir à faire assier l'autorité et le respect. Il a l'image du « guerrier » qui lutte face à la

concurrence et à la turbulence de l'environnement dans son entreprise pour assurer la rentabilité ainsi que la performance.

D'autres notions sont aussi rencontrées dans la littérature du mot dirigeant comme ces synonymes suivants : chef d'entreprise, cadre à haut potentiel, entrepreneur qui, souvent appelé du terme anglais manager (spécialiste de la mobilisation des hommes et capable de gérer des équipes et d'occuper des tâches plus organisationnelle).

Le terme homme d'affaire est aussi employé pour désigner celui qui oriente, qui commande, qui dirige de par ses talents en business.

La littérature au tour de ce concept dirigeant montre que ce dernier joue un rôle incontournable dans le bien être de l'entreprise. En effet, sa personnalité devrait répondre à certaines notions comme : l'autorité, le commandement, la gestion des hommes etc.

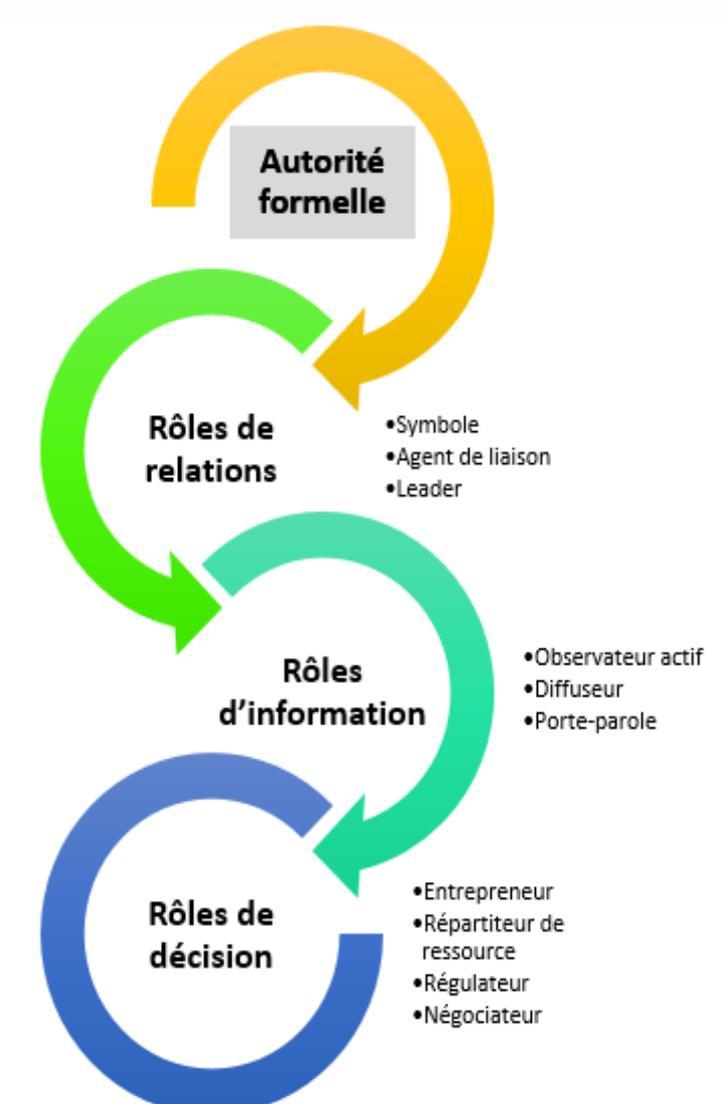
2.1.2. Notion de dirigeant selon l'approche historique et fonctionnelle

L'histoire a toujours montré que l'action de diriger a été perçue bien avant les sciences de gestion. Au début les individus vivaient en groupe et entretenaient des relations dans leurs activités. Ces facteurs ont développé en eux un sentiment de peur qui les incité à choisir les plus forts d'entre eux et/ou les plus influents pour les diriger, les orienter. Dans l'ancienne civilisation, ces dirigeants étaient les pharaons, les empereurs, les rois, les califes vénérés par leur peuple et parfois même assignés à des divinités. L'accès à un tel statut se transmet de père en fils dans la hiérarchie au sein d'une même famille. Divers profits sont donc appréhendés au sein de ces sociétés à travers différentes appellations (le sage, le révolutionnaire, le missionnaire, le juste, etc.), et selon la compréhension de chaque groupe de l'action dirigée et le sentiment de respect envers celui au trône.

Dans les sociétés agro-pastorales, le dirigeant est le propriétaire des terres agricoles car il dirige et fait la loi à tous ceux qui y vivent et y travaillent.

En se référant aux activités qu'exerce le dirigeant, nous nous rapprochons de la définition d'Henry Mintzberg (1995). Selon ce dernier, trois grands rôles sont issus de la notion d'autorité du dirigeant, qui engendre à leur tour trois rôles d'information. Ces deux ensembles engendrent en fin de compte quatre rôles de décision. Le schéma suivant issu de la représentation de Mintzberg illustre le résumé des différents rôles que doit incarner le dirigeant.

Figure 2 : Les rôles du manager selon Mintzberg



Source : Conception auteur

▪ **Les rôles liés au contact interpersonnel :**

Le dirigeant est **symbole** qu'incarne le chef de par sa fonction. Il remplit au mieux un certain nombre de devoirs routiniers d'ordre légal et social de par son autorité formelle. Il doit être un **agent de liaison** qui crée un climat de confiance envers ses subordonnés et qui facilite les relations entre les parties prenantes internes (collègues, syndicats...). Il est le **leader** et doit faire valoir aux employés de respecter leurs obligations et responsabilités qu'ils doivent à l'entreprise par le biais de la motivation. Un personnel motivé se responsabilise et fera tout son possible pour atteindre l'objectif prévu.

- **Les rôles liés à l'information :**

Le dirigeant est un **observateur actif** qui cherche en permanence l'information pour bien prendre en compte l'effet de l'environnement au quel il évolue avant d'agir. Ce comportement lui donne le statut d'**un diffuseur d'information** à ses subordonnées ou à son environnement extérieur (fournisseurs, conseil d'administration, organisations professionnelles...). Il est également la personne chargée de la communication qui perçoit l'information, le filtre avant d'être le **porte-parole** de son organisation.

- **Les rôles décisionnels :**

Le dirigeant de par son rôle d'**entrepreneur** permet au manager de construire des projets pour l'institution. Il doit être un **répartiteur** de ressource au sein des différentes activités de l'entreprise. La prise de décision sur l'utilisation des ressources qui lui sont affectés lui revient. En prenant l'initiative d'assurer la conception des changements importants et contrôlés affectant son organisation (menaces et opportunités) : il est donc un organe **régulateur** des situations involontaires et des perturbations hors de son contrôle. De même, le dirigeant doit avoir un pouvoir de **négociation** envers d'autres organisations ou individus, être capable de porter les intérêts de sa structure. Cela fait part intégrante, car il est le seul détenteur d'information à part entière sur son entreprise et surtout sur ses ressources.

De par ces rôles, l'auteur met à la disposition des dirigeants dix types de profils de cadre : cadre symbole, cadre leader, cadre agent de liaison, cadre comme « observateur actif », cadre comme « diffuseur d'information », cadre porte-parole, cadre entrepreneur, cadre régulateur, cadre répartiteur de ressource, cadre négociateur.

2.1.3 L'entrepreneur dans une structure bien particulier : la PME

L'entrepreneuriat a été une pratique puis une matière d'enseignement dont on s'accorde aujourd'hui à reconnaître l'utilité. Toutain et Fayolle (2009) l'aperçoivent comme une discipline scientifique faisant objet d'enseignement vitré d'un langage politique, économique ou institutionnelle. La diversité des disciplines à s'intéresser à l'entrepreneuriat rend impossible d'accorder une définition unanime à ce concept. La seule et unique définition réside sur le rôle que joue l'individu dans la création de richesse (Fayolle et Tournés, 2006). Mais Messeghem (2002) en se focalisant sur les organisations de petites et moyennes dimension nous éclaire que l'entrepreneuriat est intimement lié à la PME. Les études de Cantillon (1997) s'inscrivent dans cette même lancée lorsqu'il étudie la ville en le partageant sous trois dimensions : les propriétaires riches ou « les seigneurs » et les fermiers, soutiennent que les marchands, les

artisans, les boulangers, les bouchers, attirés par la présence des seigneurs étaient des entrepreneurs. De ce constat, nous pouvons comprendre les propos de Jean-Baptiste Say⁵ qui affirme que : « *l'entrepreneur est un gestionnaire de la production qui a essentiellement pour tâche de combiner aux mieux les services producteurs qu'il loue sur les différents marchés* ». De même le dirigeant est reconnu comme quelqu'un qui crée ou reprend une entreprise à partir d'une idée, aspire l'innovation qui lui permet de saisir des opportunités sur le marché.

Selon Marchesnay (2008) le terme « entrepreneur » se reflète à tout dirigeant de PME appelé patron ou chef d'entreprise. Ceci renvoie aux notions utilisées dans la définition du concept dirigeant de PME. La définition de Torres (1989) éclairci clairement ce qui précède lorsqu'il soutient que la spécificité du champ de la PME influence de manière prédominante l'entrepreneur qui construit le système organisationnel et définit les stratégies à mettre en place dans sa structure.

D'autres comme Carland et al (1998) opposent l'entrepreneur au dirigeant par ces termes : si l'entrepreneur cherche les stratégies d'innovation et de croissance à long terme, les dirigeants quant à eux se consentent sur leurs buts personnels.

Ces divergences nous mènent à étudier les liens de ressemblance et dissemblance entre le dirigeant et l'entrepreneur.

2.1.4. Dirigeant /entrepreneur de la PME : ressemblances et dissemblances

L'entrepreneur se distingue du dirigeant. Schumpeter est souvent cité dans cette opposition. Mais l'économiste autrichien n'a jamais opposé dans ses travaux les dirigeants aux entrepreneurs (Liouville et Bayad, 2002). Il a clairement indiqué que la fonction de d'entrepreneur peut être exercée par une personne ayant un statut de dirigeant. En partant plus loin, on remarque que deux conceptions s'opposent au sujet de l'entrepreneur et du dirigeant. Le premier discours remet en cause toute séparation entre entrepreneur et dirigeant et défend l'idée suivante : l'entrepreneur présente des compétences managériales (gestion, direction, contrôle) propres au dirigeant et des qualités d'affaires et d'audace qui lui sont propres. Le deuxième discours quant à elle est pour la prise en compte de deux personnages distincts (Fonrouge, 2005). L'auteur affirme que le masque du gestionnaire ne peut pas se superposer à celui de l'entrepreneur ; ces deux personnages ne peuvent apparaître sur la même pièce, chacun a son rôle et jamais les deux à la fois. Il propose par la suite deux critères qui différencient les

⁵ *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses*, T. 1-2, édition Variorum, Volume I des Œuvres complètes de J.-B. Say

deux personnes. Le critère premier qui repose sur les buts professionnels poursuivis : l'entrepreneur s'oriente vers la création des ressources alors que le dirigeant s'oriente vers l'optimisation des ressources existantes. Le deuxième critère prend en compte le contexte en affirmant que ce sont les situations qui transforment l'homme en entrepreneur.

Plusieurs chercheurs ont adopté le discours de différenciation entre entrepreneur et dirigeant. Les premiers articles qui en découlent sont ceux de Litzinger (1965) où la dichotomie entrepreneur-dirigeant est mise en évidence avec l'évolution des organisations. L'intérêt était porté au début sur les entrepreneurs et la capacité à créer l'organisation, puis plus tard sur la prise de décision et sur la capacité à atteindre ses objectifs. Sous la base d'hypothèse émis, Litzinger a réussi à vérifier cette différenciation en étudiant les valeurs proches à chaque type (indépendance, leadership, bienveillance, attitude face au risque).

Les auteurs comme Livesay (1982), en définissant l'entrepreneuriat soutiennent qu'une seule personne peut être à la fois entrepreneur (qualités entrepreneuriales) et dirigeant (qualités managériales).

Dans ce travail, nous adopterons l'idée selon laquelle une personne peut avoir deux facettes dans son entreprise. L'entrepreneur est alors créateur, innovateur et opportuniste d'une part et dirigeant dans l'optimisation des ressources d'autre part. Cela nous mène à adopter la formule française « entrepreneur-dirigeant de la petite et moyenne entreprise ».

Ces termes : dirigeant, entrepreneur, chef d'entreprise, seront utilisés pour appeler toute personne à la tête d'une PME au Sénégal.

2.2. Les caractéristiques du profil du dirigeant

Dans la littérature, les études portant sur le profil du dirigeant de la PME proposent en général des typologies de dirigeants sur la base d'un élément clé du management. L'objectif ici, est d'identifier à partir des écrits, les variables décrivant le profil du dirigeant, les analysées afin d'étudier leur relation avec la performance organisationnelle.

La PME est caractérisée par une diversité de profil de dirigeant. En effet, il n'est pas du tout facile de parler d'un seul profil-type de dirigeant. Leur profil diffère selon leur formation, leur antécédent familial et professionnel, leur expérience etc. C'est la raison pour laquelle un nombre important de variables interviennent dans l'analyse des caractéristiques du profil du dirigeant qui peuvent varier selon les auteurs.

Dans le cadre de notre travail, nous élaborerons les caractéristiques sociologiques et professionnelles du dirigeant susceptibles d'influencer la performance organisationnelle.

2.2.1. Les caractéristiques sociologiques du profil du dirigeant

Les caractéristiques sociologiques du dirigeant renseignent sur sa situation sociale, sa culture, l'éducation qu'il a reçue, les principes et valeurs auxquels il tient. Ces éléments le distinguent des autres acteurs sociaux.

Dans ce sens, l'origine de la personne, le milieu auquel il a vécu, son genre (homme/femme) s'appréhende comme source d'influence. Les caractéristiques personnelles à savoir : son âge, ses occupations marquent les premières lignes de la personnalité de l'individu et jouent un rôle incontournable dans la description de son profil. L'endroit auquel il a grandi serait aussi important car c'est son premier lieu d'apprentissage en termes de culture, d'expérience, de manière de voir et d'interpréter les choses etc.

Hofsede (2003) s'inscrit dans cette même logique lorsqu'il soutient que le profil du dirigeant garde le reflet de sa culture, et ceci influencerait ses pratiques directoriales.

D'autres auteurs comme Tribou (1995), affirment que la religion est un facteur déterminant du profil du dirigeant car elle lui attribue certaines croyances pouvant intervenir dans son comportement, au niveau organisationnel que décisionnel.

Le genre du dirigeant (masculin ou féminin) est depuis très longtemps un problème dans la vie des organisations et dans la question du pouvoir. La masculinité est souvent associée à la paternité et au statut de guerrier. C'est à l'homme que l'on caractérise les valeurs de la domination, la force, l'indépendance et le contrôle des émotions. Leuleu (1995) affirme: « *puis que l'univers des entreprises est dominé par des valeurs, l'identité du dirigeant serait perçue donc comme masculine* ».

La féminité quant à elle se traduit par la sensibilité au sentiment des autres, le besoin de sécurité, le souci de la qualité de vie, la passivité. Ainsi, on note une réelle différence entre le vocabulaire des hommes à celui des femmes. Bouffartigue et Gadea (2000) notent que ce sont les fonctions d'assistance ou d'expertise qui ont marqué l'entrée des femmes dans les entreprises, et peu pour celle de direction et de contrôle.

Outre les caractéristiques sociologiques du dirigeant qui viennent d'être identifiées, d'autres caractéristiques personnelles comme : la connaissance en matière de culture générale, les

langues maîtrisées, le degré d'ouverture à la société et aux autres, l'acceptation de l'innovation, les occupations en dehors du travail, les fréquentations sont aussi employées.

2.2.2. Les caractéristiques professionnelles du profil du dirigeant

Pour comprendre les actions et principes des dirigeants, une diversité de variables est alors appréhendée. Parmi ces variables, nous analyserons ceux qui traduisent son profil professionnel. Selon Skander et Victor, (2004), les caractéristiques d'ordre professionnel renseignent sur l'aptitude du dirigeant, le degré de préparation à la responsabilité et au commandement ainsi que ses points forts en matière de gestion.

Cependant, nous nous intéressons essentiellement à la formation et au niveau d'étude, à l'expérience professionnelle et aux compétences qui composent le profil professionnel du dirigeant.

2.2.2.1 La formation et le niveau d'étude

La formation et le niveau d'étude sont importants pour un dirigeant et varient selon les entreprises, les domaines d'activités et le pays. Dans certains pays d'autres critères peuvent être mis en jeu pour évaluer le futur dirigeant, mais en générale c'est le diplôme qui l'emporte. Giniez et Bernard (1998) cité par Ouma (2015) en guise d'exemple ont démontré qu'en France : le niveau d'éducation, le diplôme obtenu et le cursus suivi influent le parcours professionnel du dirigeant. Le parcours scolaire et universitaire est alors un ensemble qui reflète les représentations que l'individu s'est fait de l'effort et de la hiérarchie du mérite du monde des entreprises et de la gestion.

Il nous faut reconnaître que la formation joue un rôle déterminant car il est révélateur des connaissances, des contacts personnels et de l'appartenance sociale du dirigeant.

Les propos d'Abdelali (1987) seraient compréhensifs dans la mesure où il évoque que l'efficacité du management dans les grandes entreprises (GE) que dans les petites et moyennes entreprises repose sur le niveau moyen de formation et sur l'évolution de ses mentalités.

Toutefois, il arrive que le parcours scolaire et universitaire ne suffise pas à assurer le succès de l'entreprise puis que la gestion demeure encore un art tout autant que la science. Les travaux de Bolt (2001) ne révèlent que des critiques à l'égard des programmes universitaires. Il affirme qu'il y a un décalage entre les programmes universitaires et le monde professionnel. Cette défaillance peut faire du diplôme, non pas un atout mais une pratique dangereuse car les

programmes de formation universitaire sont incomplets et se concentrent plus sur les aspects fonctionnels, quantitatifs, techniques que sur les aspects utiles à l'action de diriger.

La formation et le niveau d'étude sont insuffisants pour comprendre le profil professionnel du dirigeant. Donc il serait important de poursuivre la recherche sur le rôle de l'expérience dans le profil du dirigeant.

2.2.2.2 L'expérience professionnelle du dirigeant

Dans de nombreuses études portant sur les caractéristiques du profil du dirigeant, l'expérience professionnelle est constamment prise en considération. Elle repose sur le savoir-faire organisationnel qui découle de pratiques antérieures du dirigeant. Bauher et Cohen (1981) soutiennent que, avoir de l'expérience professionnelle dans une structure avant d'accéder à la direction permet au futur dirigeant de se socialiser à leur statut. Les études de Duchéneau (1996) sont allées jusqu'à confirmer que l'expérience dans le milieu professionnel est beaucoup plus intéressant que la formation elle-même. Elle apporte une certaine aisance aux dirigeants dans l'exécution de leurs tâches et leur permet d'acquérir des savoirs comme celui :

- du pouvoir industriel qui traduit une connaissance de l'histoire des projets, des succès et des échecs du groupe et une idée portant sur la réalisation des choix stratégiques ;
- du pouvoir prédateur qui explicite la partie double de la comptabilité. Cette matière de gestion permet d'une part, la satisfaction des obligations légales et d'autre part, le choix d'un lieu d'apparition des bénéfices ou pertes voulues ;
- du pouvoir organisateur qui réside dans l'apprentissage du statut de chef. Cela leur permettra de faire preuve de responsabilité, de rencontrer leurs subordonnées et d'appréhender l'activité de leur groupe.

Ces apprentissages renforcent les capacités du dirigeant et développent son intellect professionnel. Ainsi, l'expérience professionnelle serait donc un atout important pour tout dirigeant en matière de décision, de méthode de travail et de contrôle.

Malgré que deux tiers des entrepreneurs qui réussissent aient déjà une expérience dans leur secteur, acquérir des compétences dans son domaine ne reste pas sans importance.

2.2.2.3 Les compétences et potentiel du dirigeant

Les compétences regroupent l'ensemble des traits et attitudes du dirigeant qui conduisent à la performance du travail. Les qualités personnelles génériques d'activités telles que la force du caractère, le sens des affaires ne sont pas en reste.

Durant (2006) définit la compétence suivant trois points primordiaux à savoir la connaissance ou les savoirs, les pratiques ou les savoirs faire et les attitudes ou les savoirs être.

Les compétences requises au dirigeant sont communes à de nombreuses entreprises. Elles se développent au fur et à mesure des situations rencontrées et sont généralement acquises par l'expérience, la formation et l'apprentissage.

Le potentiel n'est rien d'autre que la personnalité et l'essence de la personne. Il est inné et révèle le savoir être plutôt que le savoir-faire du dirigeant. Bournois et Roussillon (1998) perçoivent cette caractéristique comme un talent indispensable pour avancer et exercer la fonction de dirigeant.

Il serait donc d'une importance capitale de reconnaître le potentiel comme élément indispensable pour apprendre le métier de dirigeant. Il existe différents types de potentiel, parmi lesquels nous pouvons citer : le potentiel d'adaptation aux situations rencontrées, le potentiel d'apprentissage, etc.

Les compétences acquises, potentiels ou talents détenus déterminent aussi le profil professionnel du dirigeant.

Beaucoup de variables sont alors identifiées de la littérature du profil du dirigeant. Ainsi, pour mieux visualiser la distinction entre ces variables, nous procédons à la synthèse de ces caractéristiques.

2.3. Synthèse des variables d'identification du profil du dirigeant

Deux types de variables sont identifiés dans l'analyse des caractéristiques du profil du dirigeant, à savoir : les variables objectives et les variables subjectives.

2.3.1 Les variables objectives identifiables du profil du dirigeant

Les variables objectives sont généralement liées aux éléments historiques permettant de connaître l'essence de la personne de par son cursus. Nous aborderons dans notre recherche, les

variables présentées par Ardent et Vrain (2000)⁶ relatives à l'âge du dirigeant, à ses origines sociales et géographiques, à son cursus professionnel, à une éventuelle appartenance à des réseaux relationnels et professionnels et à son « capital social ».

La formation, l'expérience professionnelle antérieure et l'expérience acquise du travail sont les variables qui composent le cursus professionnel.

L'expérience professionnelle s'évalue en fonction des postes antérieurs occupés avant l'accès à la direction. Ces postes sont très importantes dans la mesure où elles définissent la manière de diriger et les méthodes de travail. Les dirigeants qui ont occupés des postes à peu de responsabilité dans des PME « traditionnelle » de même activité ne sont pas en générale très à l'aise dans la gestion, ils se contentent souvent d'une gestion traditionnelle. Mais quant aux dirigeants qui ont acquis une expérience antérieure en PME, ils ont tendance à déléguer et à gérer de manière rationnelle, transposant des méthodes provenant des entreprises de grandes taille (Ardenti et Vrain, 2000).

D'autres dirigeants par contre, ont une orientation technique. C'est l'exemple des « successeurs » qui ont tendance à faire perdurer le type de gestion hérité de la tradition familiale.

L'analyse des études d'Ardenti et Vrain (2000) citées par Bernard (2010) nous a permis de lister les variables objectives du dirigeant.

⁶Odile BERNARD : « *Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : Le secteur de l'agencement d'intérieur dans le Grand-Est* », thèse de doctorat en science de gestion, université Paris-Est- Marne la vallée, octobre 2010, p-122

Tableau 3 : Les variables objectives déterminant le profil du dirigeant

Types de variables	Intitulé de la variable
Variables objectives du profil du dirigeant	<p>❖ Le vécu Age, origine géographique et sociale, durée de l'expérience au poste de dirigeant, modalité d'accès à la direction</p> <p>❖ La formation Niveau +éventuelle formation continue, type de formation</p> <p>❖ L'expérience professionnelle Durée, postes occupées auparavant, degré de responsabilités antérieurs, types d'entreprises (appartenant à leur famille ou non, type de gestion)</p> <p>❖ La position dans le cycle de vie professionnelle Position de la carrière du dirigeant par rapport au cycle de vie de l'entreprise</p> <p>❖ Les réseaux sociaux Appartenant à des réseaux et capital social</p>

Source : Bernard (2010, p. 122)

Nous identifions dans ce tableau cinq variables objectives du profil du dirigeant. Il s'agit du vécu, de la formation, de l'expérience professionnelle, de la position dans le cycle de vie professionnelle et de l'appartenance à des réseaux.

Chapelier et Mohamed (2010) ont retenus quatre variables descriptives du profil du dirigeant dans leurs travaux portant sur « *les pratiques comptable des dirigeants de PME syriennes dans un contexte de libéralisation de l'économie* »⁷. Il s'agit :

- du type de formation du dirigeant ;
- du niveau de formation du dirigeant ;
- de l'expérience du dirigeant ;
- de la participation du dirigeant au capital

Ces variables limitent la compréhension du dirigeant du fait de leur unique statut professionnel.

⁷ Pour plus d'information consulter l'article sur le lien: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479521>

Divers champs de recherche en PME et en entrepreneuriat caractérisent le profil du dirigeant en se basant sur le vocable « **capital humain** ». Cette notion se compose de deux variables que sont : **la formation initiale** et **l'expérience professionnelle** (Koutouzi, 2007).

Selon Katouzi (2007), le capital humain exerce un rôle important dans la structure de gouvernances de l'entreprise pour deux raisons. D'une part, il tient à la motivation du dirigeant. Le dirigeant qui dispose d'un fort capital humain aura peu de difficulté à trouver un emploi sur le marché du travail, et ses incitations seront plus traditionnelles que rémunératrices. Or que, le dirigeant qui dispose d'un faible capital humain a tendance à avoir mal à se détacher de son entreprise vu qu'il n'a pas de solution sur le marché du travail. Ce dirigeant tente souvent de consolider son pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. De même, il sera plus réticent d'ouvrir son capital humain à d'autres entreprises ou investisseurs financiers.

On comprend maintenant pourquoi certaines PME africaines tiennent à la comptabilité dans le fonctionnement de leurs organisations. La mise en place de cet outil de gestion varie en fonction du profil du dirigeant. L'absence de comptabilité signifierait l'absence de financement auprès des institutions bancaires d'où le recours au financement informel que sont les tontines.

D'autre part, le capital humain se lie au développement de l'entreprise car l'agrandissement de l'entreprise corrèle avec le besoin en matière organisationnelle qu'en matière commerciale et financière.

La formation initiale et l'expérience professionnelle constituent les facteurs d'évaluation des dirigeants. Un dirigeant disposant de formation initiale de haut niveau s'adapte le plus à la structure organisationnelle, à ses marchés, son environnement, et peut aussi assurer le développement de l'entreprise à l'étranger.

On poursuit la recherche des variables objectives caractérisant le profil du dirigeant avec Chapelier (1997). L'auteur a retenu trois variables dans la description du profil du dirigeant. Nous avons :

- la formation du dirigeant ;
- l'âge du dirigeant ;
- et l'expérience du dirigeant

Dans l'étude de la relation entre le profil du dirigeant et la stratégie de développement de l'entreprise familiale en Tunisie, les auteurs comme Mzid et Mezghani (2004) ont retenu cinq variables du profil du dirigeant à savoir :

- le niveau de formation ;
- l'expérience antérieure ;
- la perception des freins pour le développement ;
- les motivations personnelles pour le développement ;
- le style de direction

OLEKALO (2011) dans son étude portant sur l'analyse du profil des dirigeants des PME de services à Brazzaville, a identifié sept variables pour décrire le profil des dirigeants des PME au Congo à savoir : **l'âge du dirigeant, la formation et le diplôme, l'expérience professionnelle, la fonction du dirigeant, le rôle et métier du dirigeant, le profil PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et le style de direction.** L'auteur nous apprend que :

Le dirigeant congolais est une personne en générale de sexe masculin, d'un âge compris entre 30 et 50 ans quel que soit le secteur publique ou privé. Il a souvent de formation supérieure et est formé dans le domaine de l'économie, de la comptabilité, du marketing, des ressources humaines et techniques.

Quant à l'expérience, le dirigeant congolais commence dans certains cas sa carrière en tant que dirigeant. Donc pas d'expérience professionnelle à part celle acquise dans l'exercice de son métier de dirigeant. Dans d'autres cas, il dispose d'une courte expérience professionnelle avant de devenir dirigeant d'une entreprise. L'essentiel de sa carrière est consacré soit en qualité de comptable, de financier, de technicien, d'homme de marketing, de gestion des ressources humaines ou d'enseignement.

S'agissant du style de direction, il se distingue d'un style de commandement dit autoritaire. Ce dirigeant s'inscrit dans la théorie X de Mc Gregor qui soutient que l'homme n'aime pas le travail, il préfère être dirigé. Il désire éviter les responsabilités et cherche la sécurité avant tout. Cela justifie l'autoritarisme, le paternalisme, la contrainte, les contrôles, les sanctions, le salaire au rendement, etc.

Par ailleurs, le dirigeant Congolais accorde plus d'attention aux impératifs de la production et de la commercialisation et apporte peu d'intérêt aux problèmes humains (aspiration, réclamation des salaires). Ce dernier considère le Taylorisme comme une bonne approche et pense qu'il faut le standardiser.

Par rapport au type de profil fondé sur ce à quoi le dirigeant aspire pour son entreprise (la croissance, la pérennité et l'indépendance). Julien et Marchesnay (1996) ont mis en évidence

deux types de profils : le profil **PIC** qui indique que le dirigeant accorde la priorité à la pérennité dans son affaire et souhaite préserver l'indépendance patrimoniale avec un sens réactif à l'indépendance par rapport à la croissance des activités et le profil **CAP** qui, au contraire désigne que le dirigeant privilégie les activités sans doute risquées à fort croissance et cherche l'autonomie de décision mais ne se préoccupe pas de la pérennité.

D'après ce qui précède nous avons compris que le choix des variables objectives du dirigeant varie selon différents auteurs. Mais les variables comme le niveau d'étude, la formation et l'expérience professionnelle sont communes à tous les auteurs.

En dehors des variables qui étudient les relations des dirigeants avec leurs égos et avec autrui, certaines sont particulières et examinent le dirigeant par rapport à ses objectifs et ses pouvoirs. Une étude présentée par Billard, Boissin et Deschamps cité par Rim (2004) sur un échantillon de 300 dirigeants français a permis de révéler quatre profils de dirigeant selon leurs représentations du pouvoir et des objectifs de l'organisation. Les profils identifiés sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Profil des dirigeants selon leurs représentations du pouvoir et les objectifs de l'entreprise.

Profils	Représentation quant aux objectifs	Représentation quant aux pouvoirs
Technicien satisfait	Le savoir technique est la base de l'activité ; Refus de tout changement de l'entreprise ; Objectif individuel et managérial ; Autonome et indépendance.	Nécessité de préserver la maîtrise du capital dans le giron familial (logique patrimoniale)
Ambitieux aventurier	Importance à la diversification et au renouvellement ; Importance accordée au challenge et amour du risque ; Peu d'importance à la pérennité de l'entreprise.	Tiens à conserver l'autonomie de décision
Gestionnaire Prudent	Priorité à la rentabilité et à l'augmentation du chiffre d'affaires et bénéfice de l'entreprise ; La croissance et la diversification ne sont pas très importantes.	Peu sensible à garder la maîtrise du capital Autonomie enclin
Ambitieux maximisation	Priorité à la rentabilité, au développement et à la diversification ; Opportunisme et importance accordée aux considérations financières.	Il faut toujours grandir, devenir plus important et plus puissant

Source: Rim Skander Belaid (2004, p. 52)

2.3.2 Les variables subjectives identifiables du profil du dirigeant

Les variables subjectives du dirigeant sont celles qui découlent de la personnalité du dirigeant. Cette personnalité se décline selon son attitude, son comportement face à certain événement, ses motivations à la fonction de dirigeant. Deux auteurs : Gartner (1989) et Fillon (2000, 2007) ont travaillé sur la construction des typologies des dirigeants.

Dans l'étude des profils de l'entrepreneur, Fillon (2000) a pu identifier ces variables ci-après :

- le concept de soi, le besoin de réalisation, le besoin de pouvoir, le besoin de reconnaissance, l'autonomie, le contrôle de son destin ;
- la vision, le style stratégique, la finalité, l'attitude face à la croissance, l'attitude face au profil ;
- l'attitude dans les relations interpersonnelles, le système relationnel ;
- l'engagement, la capacité d'adaptation, la créativité, l'innovation ;
- la volonté de délégation, le style de leadership, le style de prise de décision.

Gardner (1989) de sa part recense les définitions données par divers auteurs sur la notion de l'entrepreneur et ajoute les caractéristiques suivantes:

- le capital social et la situation familiale ;
- le degré de satisfaction dans l'emploi précédent et le nombre de postes antérieurs ;
- le degré de persévérance, d'agressivité et de compétitivité, etc.

2.4. Typologie de dirigeant retenue dans le cadre de ce travail

Chaque chercheur, sur la base de son propre aperçu du concept entrepreneur a pu donner sa définition. C'est d'ailleurs, ce qui a permis à d'autres comme Billard, Boissin et Deschamps cité par Rim (2004) d'identifier quatre typologies de dirigeant suivant leurs représentations quant aux objectifs et pouvoir de l'entreprise. Notre travail fera apparaître deux types de profils dont les représentations sont semblables à ceux de ces auteurs.

Le premier dirigeant est **l'entrepreneur mixte** qui incarne deux types de profils (technicien satisfait et gestionnaire prudent). Dans ce cas, nous définirons le dirigeant mixte suivant deux aspects: l'aspect technicien satisfait et l'aspect gestionnaire prudent.

Selon l'aspect technicien satisfait, le dirigeant se caractérise par un refus très net d'augmenter la taille de son entreprise ou de développer de nouvelles activités. Il cherche avant tout la maîtrise du capital de l'entreprise, souhaitant qu'il reste dans le giron familial. Ce dirigeant

possède un savoir-faire technique qui constitue la base de son activité. Son niveau d'étude est en générale inférieur au Bac et s'apparente à l'entrepreneur PIC (Marchesnay, 1996).

Selon l'aspect gestionnaire prudent, le dirigeant se caractérise par la priorité d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice, il cherche la rentabilité de son affaire. Ce type d'entrepreneur ne souhaite toutefois pas l'augmentation de la taille de l'entreprise, ni la diversification vers de nouvelles activités.

Le deuxième dirigeant est **l'entrepreneur ambitieux** qui regroupe deux types de profils : le profil d'aventurier et le profil maximisation.

L'ambitieux aventurier montre que le dirigeant n'est pas le propriétaire de l'entreprise mais dans 80% des cas, il est son repreneur (héritier ou non). La majorité de ces types de dirigeant possède un niveau de formation supérieur à Bac + 2 et est plutôt proche du dirigeant CAP pour rejoindre l'entrepreneuriat de Marchesnay (1996).

Un dirigeant, ambitieux maximisation en général accorde trop d'importance à l'augmentation de la taille de l'entreprise, à la diversification et au développement de l'organisation. La majorité de ses dirigeants possèdent un niveau de formation moins élevé supérieure à Bac + 2.

Nous présentons dans le tableau qui suit les deux types de profils de dirigeant retenus ainsi que les différentes caractéristiques qu'ils possèdent.

Tableau 5 : Typologies de dirigeant retenues

Type de dirigeant	Caractéristiques
Entrepreneur Mixtes	Le savoir technique est la base de l'activité Je refuse tout changement dans l'entreprise Ma priorité c'est la rentabilité et l'augmentation du chiffre d'affaires et du bénéfice
Entrepreneur Ambitieux	L'important c'est de diversifier et de renouveler J'accorde trop d'importance au challenge et à l'amour du risque Le développement et la diversification sont aussi importants

Source : Conceptions auteur

Les caractéristiques du profil du dirigeant étant déjà élaborées, il est à présent nécessaire d'éclaircir la notion de performance puisque l'étude porte sur ces deux concepts.

Section 3 : Eude du concept de performance

La performance constitue l'un des préoccupations majeures des individus, des groupes d'individus et des dirigeants d'entreprise. Bien que la performance fait partie des objectifs à court, moyen et long terme de tous les acteurs économiques, on se rend compte que celle-ci laisse place à différentes interprétations. C'est un concept, qui pour plusieurs est d'une grande clarté alors que pour d'autres il est abstrait. Pour le dirigeant d'une petite entreprise, la performance peut se limiter à assurer un revenu familial. Le banquier envisage principalement la réalisation de profil et la production de liquidité tant dis que le conseiller socioéconomique envisage dans sa perspective la création d'emplois et la croissance des organisations.

La littérature sur ce concept montre qu'il existe une multitude de définitions de la performance, mais la plus répandue est la vision économique et financière. Cette vision ne représente selon Villarmois (1998) qu'une vision singulière et incomplète de la performance organisationnelle. Sa mesure a pris de l'ampleur durant les vingt-cinq dernières années auprès des chercheurs. Plusieurs études ont proposé de nouveaux systèmes de mesure de la performance (SMP) contenant des informations financières et non financières. Les auteurs comme Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996, 2000) recommandent le tableau de bord prospectif alors que d'autres suggèrent l'établissement des tableaux de Bord classique (TB) dans les entreprises (Nanni et al. 1992).

En parallèle, les entreprises de taille moyenne font l'objet d'une forte pression visant à les obliger à améliorer leur performance en particulier concernant l'optimisation des ressources qu'elles consomment et les richesses qu'elles créent. C'est la raison pour laquelle elles cherchent souvent à identifier les sources d'informations disponibles afin de mettre en œuvre des modes de diagnostics adaptés à chaque objectif analysé.

Dans cette section, nous présenterons le concept de performance ainsi que les outils classiques permettant de la mesurer.

3.1. Présentation du concept de performance

Dans ce paragraphe, nous présenterons la diversité des regards sur la notion de performance ainsi que les outils classiques de mesure utilisée dans les PME.

3.1.1. La performance de l'entreprise, un concept complexe et difficile à comprendre

Le concept de performance est couramment utilisé dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Cependant, il reste galvaudé du

fait de son caractère polysémique et ambigu. Bien que ce terme soit largement utilisé, il ne fait l'unanimité autour d'une définition n'y de mesure précise ; ils dépendent de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisi et du champ d'intérêt de son utilisateur.

Le terme performance, depuis son apparition n'a cessé de subir des modifications. Il est en constante évolution dans le temps et dans tout domaine où l'on exerce des activités stratégiques. Selon le dictionnaire français de la fin du 17eme siècle, la performance signifié accomplissement ou résultat réel et est employée au début du 20^{ième} siècle dans le domaine du chemin de fer comme la possibilité optimale de la machine.

La performance est utilisée dans le domaine sportif en 1867 ou elle fait référence à un résultat exceptionnel et à l'exploit. C'est après la contestation de cette vision en 1929 par les puristes que le mot entre alors dans le langage de la psychologie. Malgré l'apport des schychologues français, la terminologie reste américaine.

Les anglo-saxonnes lui ont gardé le sens d'action alors que la langue française opte le plus souvent le sens de résultat. Cette notion évolue dans le temps et ses multiples figures rendent sa représentation et description difficile d'où le caractère complexe du concept.

3.1.2. La notion de performance

La performance demeure dans la littérature une notion complexe à appréhender. Il existe plusieurs définitions de la performance qui ont conduit à faire de cette notion un « *mot valise* ». Cette notion a reçu de nombreuses acceptations qui ont fini par semer des divergences de la part des auteurs.

Ce tableau suivant est une représentation des différentes définitions apportées par les auteurs :

Tableau 6 : les différentes perceptions de la performance

Auteurs	Perception de la performance
Baird (1986)	La performance est une action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.
Kaplan et Norton (1992)	La performance est la réussite de l'exécution de la stratégie.
Lewin (1996)	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
Lorino (1997)	La performance est la réalisation des objectifs stratégiques.
Carrière (1999)	La performance est l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.
Bourguignon (2000)	La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.
Tchankam (2000)	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.
Mamboundou (2003)	La performance est la réussite ou succès de l'entreprise.

Source : Conception auteur

Cinq caractéristiques du concept performance viennent d'être identifiées dans les différentes perceptions des auteurs (Tableau 6). Nous retenons que la performance est :

- action : elle est un processus d'accomplissement, d'exécution, de faire une activité qui permet de constater le passage d'une potentialité à une réalisation.
- résultat : c'est la réalisation ou l'efficacité.
- succès : la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite⁸. Exemple : deux entreprises peuvent avoir le même chiffre d'affaire avec des résultats différents car elles n'ont pas les mêmes coûts de consommation. L'entreprise le plus efficient est celle qui domine mieux ces coûts.

⁸ BOUAMAMA (M), (2015) : « *Nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* », p- 32

- relativité : cela indique que le niveau de la technologie, la structure organisationnelle, la stratégie et vision adoptée, le domaine d'activité et la taille de l'entreprise sont les facteurs qui imposent le système de mesure de la performance⁹.
- créativité : c'est la création par des individus travaillant ensemble dans un système social, complexe d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus. Lorsque cette création se valorise utile, on parle alors de performance créative¹⁰.

Selon les gestionnaires et les économistes les critères de performance se résument par l'efficacité, l'efficience et de la pertinence (Mione, 2005 ; Lusthaus et al. 1999).

- **l'efficacité** traduit la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. C'est la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. En parlant d'efficacité, cette question est en générale élaborée : L'objectif fixé est-il atteint ?
- **l'efficience** indique l'optimisation des moyens afin de parvenir à un résultat. C'est le couple coût-valeur en générale qui indique que la maîtrise de la performance impose que les moyens employés pour atteindre les objectifs ne soient pas disproportionnés. Selon Bouquin (2004) l'efficience s'assimile au « benchmarking » dans la mesure où les résultats atteints se comparent aux résultats souhaités ou à des résultats étalons. Partant de ces éléments, l'auteur définit la performance comme le produit de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie illustré comme suit :

Performance = Efficacité + Efficience + Economie

Et Lorsqu'on inclut l'économie dans l'efficience, on obtient l'équation suivante :

Formule 1 : La relation entre efficacité et performance

Performance = Efficacité + Efficience
--

Source : Fateh (2015, p. 27)

⁹ Sahel Fateh (2015), Thèse de doctorat en science de gestion, « *Rôle du système intègre de gestion des coûts dans la mesure de la performance de l'entreprise et la prise de décision. Cas pratique : Hôtel Sheraton Club des Pins* », p-26. Disponible sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01279074/document>.

¹⁰ Revue française de gestion (2006) N° 164, « *Liens inter organisationnels et performance créative des agences de design en France* », Pages 55 à 76. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-55.htm>

Les différences entre efficacité et efficience sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 7 : Les principales différences entre efficacité et efficience

Efficacité	Efficience
Bien faire les choses Savoir-comment faire Comment Moyen Méthode et processus Forme	Faire de bonnes choses Savoir-quoi-faire Pourquoi But, objectif Contenu Fond

Source : Fateh (2015, p. 27)

- **la pertinence** soulève la conformité des moyens et des actions mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre un objectif de manière efficace et efficiente (les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs?).

Il est bien vrai qu'il est difficile de trouver une définition unanime du mot « performance » à cause de sa multiple dimension. Le client l'évalue en termes de qualité-prix, le financier met l'accent sur la rentabilité, le responsable des ressources humaines se focalise sur la maîtrise des problèmes sociaux et la productivité maximale du personnel, le banquier envisage la réalisation de profil et la production de liquidité, etc. Mais nous pouvons dire que, pour qu'une organisation soit performante, elle doit impérativement être efficace et efficiente à condition qu'il y ait une pertinence entre les objectifs fixés et les ressources allouées.

Partant de ces critères, nous pensons pouvoir apporter une définition de la performance organisationnelle.

3.1.3 Proposition de définition de la performance organisationnelle

En dépit de ce qui précède, nous nous orientons vers la définition de la performance organisationnelle. Il est toujours dit dans la littérature qu'une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents dans le court, moyen terme, et dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance organisationnelle. Pour commencer nous élaborons la définition de Georgopoulos et Tannenbaum¹¹: « *La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses*

¹¹ Ces auteurs sont cités par Mohamed BOUAMAMA dans sa thèse portant sur « *nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* », p-38

ressources sans demander un effort de la part de ces membres ». Cette définition est loin d'être suffisante. La performance organisationnelle peut aussi être définie comme la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété des objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

Bouquin (1997) quant à lui définit la performance organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate, des stratégies en vue de poursuivre ses objectifs.

Pour bien comprendre toute cette complexité et richesse du concept performance organisationnelle, les auteurs comme (Kalika, 1998 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al, 1994) ont proposé d'y intégrer des indicateurs variés tel que : La qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle. Ainsi, nous pouvons parler de performance opérationnelle, financière et commerciale.

3.1.3.1. La performance opérationnelle

La performance opérationnelle est l'une des dimensions de la performance stratégique de l'entreprise. Elle repose sur l'utilisation des ressources, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que la qualité des produits et services de l'entreprise.

Chaque service ou département de l'organisation, en fonction de la nature de ses activités et des objectifs qui lui sont assignés est évalué sur la base d'indicateurs ou étalons de mesure capables de fournir une mesure plus juste de la performance réalisée. Le service marketing peut être évalué sur l'augmentation des parts de marché, le service approvisionnement quant à lui peut être évalué par rapport à la limitation des délais de livraison et l'augmentation des délais fournisseurs.

La fonction production peut avoir recours à la productivité, l'amélioration de la qualité des produits, la réduction du temps opérationnel nécessaire pour passer d'un processus de fabrication ou d'un niveau de production à un autre, etc. La performance du service des ressources humaines peut être appréhendée par le biais d'indicateurs d'attitudes et de comportements des salariés tels que la satisfaction au travail, le stress au travail, la motivation des employés, leur implication dans la prise de décisions, etc. (Jalette et Bergeron, 2002).

3.1.3.2. La performance financière

La performance financière pose la question de savoir: comment se positionne l'entreprise face à ses actionnaires ? La réponse portant sur l'objectif de maximisation du profit généré et le retour sur investissement a permis d'affirmer que cette performance se réduit à la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Cette logique entièrement financière a fait l'objet de nombreuses critiques de la part des auteurs (Dohou, -Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995). Ces critiques vont dans le sens que¹² :

- la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.
- la performance définie en terme financier ne suffit plus vu sa dimension court-termiste de maximisation d'un profil matérialisée par les dividendes versés (Norton et Kaplan, 1996).
- l'aspect financière de la performance n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.).

La littérature en rajoute que l'indicateur synthétique de mesure de la performance financière (ROI)¹³ qui permet de comparer les différentes activités de l'entreprise sur une base unique, à savoir leur degré de rentabilité, peut être sujet à des manipulations. Car, les responsables peuvent décider d'augmenter artificiellement le niveau du chiffre d'affaires ou de diminuer les montants investis dans le court terme afin de ne pas dégrader le ratio sur la base duquel ils sont évalués.

Bien vrai que la performance financière facilite une lecture simple du pilotage et de la pérennité de l'organisation, à elle seule reste incomplète pour assurer la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

3.1.3.3. La performance commerciale

La performance commerciale répond à la création de valeur pour le client et l'accroissement de part de marché. Encore appelée performance marketing, la performance commerciale ainsi

¹² Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>

¹³ Le ROI indique le retour sur investissement ou Return Investment en anglais, et correspond à un indicateur qui indique si une opération marketing a été une réussite en termes de revenu financier. Il s'obtient par le produit entre le taux de marge et le taux de rotation des capitaux

définie semble difficile de le séparer des différents types de performances déjà développées. Ces différents types de performances s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise. Même si les priorités diffèrent selon le type de performance privilégié, le but général pour toute secteur d'activité est d'apporter satisfaction aux besoins des clients afin d'en tirer profits. Cette performance devrait apporter une source de préoccupation de la part des dirigeants en ce sens qu'elle constitue un pilier de pérennité financière de l'entreprise (Bughin, 2006; Ngobo et Ramarosan, 2005; Sin et Tse, 2000)¹⁴.

Cette performance peut se mesurer par des critères quantitatifs à savoir : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

Pour que la performance commerciale soit durable, les entreprises devraient mettre en œuvre des moyens et développer des critères tels que la commercialisation des produits de qualité adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. Ces actions énumérées permettent aux organisations d'offrir de la valeur aux clients dans un environnement à forte concurrence et devenir meilleur sur le marché.

La performance organisationnelle peut donc avoir d'autres dimensions outre que les trois que nous venons de citer. Dans les textes, d'autres en rajoutent la dimension stratégique. Mais dans la pratique, on constate que la performance organisationnelle n'a de sens que dans le contexte où il est employé. Partant de ce constat, nous sommes convaincus que la performance opérationnelle, financière et commerciale est très suffisante pour mesurer la variation de la performance organisationnelle des PME au Sénégal. La dimension stratégique est souvent marginalisée voire même inexistante au sein de ces organisations.

Les différentes formes les plus récurrentes de la performance organisationnelle étant définies, il convient à présent d'analyser les outils de mesure de la performance utilisés dans les PME.

3.2. Les outils utilisés dans la gestion de la performance des PME

L'existence d'outils de gestion dans les PME permettrait aux dirigeants d'avoir une vision cohérente de ce qui doit être fait pour atteindre la performance désirée. Ces outils sont

¹⁴ Ces auteurs sont cités par BERTNAND, S. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », revue des sciences de gestion, direction et gestion n°241-Organisation, p-4

incontournables dans l'atteinte d'une organisation transparente et organisée. Il facilite d'une part les démarches de contrôle reposant sur les modes de calcul des coûts, des indicateurs ; et leurs finalités restent l'atteinte d'une organisation meilleure sur le marché. Boussard et Maugeri, (2003) s'inscrivent dans cette même dynamique et affirment qu'il est difficile voire impossible de concevoir une organisation dépourvue d'outils de gestion : les outils de gestion sont inséparables de la mesure des résultats de l'entreprise, d'où le principe d'inséparabilité de l'outil et de la performance. Les outils constituent alors un puissant instrument d'analyse des conceptions individuelles et collectives de l'entreprise. Ils exposent les connaissances véhiculées par un groupe de personnes sur leurs conceptions de l'organisation. De ce fait, l'outil de gestion tout comme le concept de performance semble entouré d'un flou qui mérite des éclaircissements. Pour certains, l'outil est un appareil gestionnaire ou instrument (Gilbert, 1998) tandis que pour d'autres il reste un dispositif de gestion (Moison, 1997). Selon (Saubesty, 2002), le concept outil est le plus souvent utilisé pour évaluer la performance d'une structure.

En se penchant vers la pérennité de l'entreprise, la définition de Henri Fayol (1923) est la plus appréciée. Selon l'auteur, l'outil de gestion est un « *ensemble de document qui renseigne le chef et lui permet en toutes circonstances de prendre des décisions en connaissance de cause* ». Dans cette même portion, Moison (1997) de sa part définit l'outil comme « *toute formalisation de l'activité organisée, tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destinés à construire les divers actes de la gestion* ». Cette définition met en exergue la dimension d'indicateurs de performance.

La littérature en science de gestion indique que l'outil de gestion est toujours formalisé. Mais cette formalisation peut générer des effets indésirables car les outils les plus formalisés génèrent une focalisation qui diminue au fur et à mesure l'intérêt porté aux autres, d'où l'effet d'aveuglement annoncé par Boussard (2003). De même, l'outil peut devenir une « routine », Gidedens (1994) à travers la confiance et le sentiment de sécurité qu'il crée.

Une fois le concept outil de gestion clarifié, nous orientons vers la description des outils de gestion utilisés dans les PME.

Les outils de gestion sont classés en trois catégories selon Davidson (1996). Il s'agit des Outils Orientés Connaissances (OOC), des Outils Orientés Relations (OOR) et des outils Mixtes (OM). Chaque outil comporte un substrat technique qui peut être assimilé à un modèle formel,

une philosophie gestionnaire assimilable à un modèle d'efficacité et une représentation de l'organisation suivant un modèle organisationnel.

3.2.1. Les outils orientés connaissances

Les OOC englobent les outils techniques de prévision, les outils techniques de suivi et d'analyse que nous expliciterons de la manière suivante :

3.2.1.1 Les outils techniques de prévision

Jadis, les conceptions des outils de gestions renvoyaient à l'idée selon laquelle l'outil est conçu en laboratoire. C'est pour cette raison que dans la littérature, certains outils portent le nom de leur inventeur. C'est l'exemple de la matrice Mc. Kinsey, la matrice BCG, etc. Ces outils incarnent les connaissances d'un groupe de personne sur leur conception de l'entreprise, et sont analysés indépendamment de la structure de ses inventeurs. Ce phénomène amène Moisdon, (1997) à définir l'outil comme « *un ensemble de raisonnement et de connaissance reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de la gestion de l'organisation, résumés en trois concepts : prévoir, décider, et contrôler* ».

Les outils techniques de prévision matérialisent les **plans** et les **budgets**. Ces éléments serviraient de faire des projections sur des sous- unités : les impératifs financiers de rentabilité de l'entreprise. Chaque sous-unité de l'organisation doit indiquer quelles actions elle compte lancer durant l'année pour contribuer à la stratégie et quelle sera sa participation au chiffre d'affaires et au résultat. Berland (2009) indique que la déclinaison de la stratégie est évaluée de manière financière et comptable. En cours d'année, un suivi des écarts du réel par rapport au budget est réalisé et doit donner lieu à des ajustements. A la fin de chaque exercice, une évaluation globale est réalisée sur la situation budgétaire de chaque unité.

Le taux de réponses sur l'utilisation positive des outils techniques de prévision dans les PME est très élevé. Ainsi, on note une très grande préoccupation de la part des auteurs sur le degré de confiance accordé à ces résultats. Car, vu que l'élaboration de certains outils (le plan de formation, le plan prévisionnel de rentabilité des investissements) est complexe, le taux devrait être faible.

3.2.1.2. Les outils techniques de suivi

C'est dans les **tableaux de bord** que sont représentés les outils techniques de suivi. Ce phénomène nous permet de se faire une idée sur la variété des indicateurs que l'on retrouve sur

le tableau de bord du dirigeant de PME et leur poids dans l'aide à la prise de décision. Les recherches de Azar (2005) portant sur les outils de contrôle de gestion utilisés dans les PMI au Liban ont montré que la gestion à court terme est privilégiée tant au niveau du suivi des **indicateurs de rentabilité**, de la **demande**, qu'au niveau de la **production**.

3.2.1.3. Les outils techniques d'analyse

La comptabilité analytique matérialise les outils techniques d'analyse. Ouma (2015) a mentionné dans ses recherches que la méthode des coûts complets reste l'outil le plus utilisé dans les PME malgré qu'elle soit de plus en plus remise en cause. Ces coûts comportent non seulement des charges imputables au responsable mais aussi des charges induites par les activités dans les autres divisions de l'entreprise. Ceci conduit à la détermination du résultat par différence entre le prix de vente. La méthode de calcul des coûts est aussi utilisée dans la fixation des prix et de calcul de la marge.

Il est aussi important d'avoir en tête que, la mesure de la performance nécessite des outils de mesures qualitatives, tels que **les tableaux de bord prospectifs** qui ont pour rôle d'accompagner l'évaluation et la maîtrise de la performance organisationnelle.

Les études de Nobre (2001) réalisée auprès de 86 entreprises d'effectif supérieure à 50 employés, précise que les outils de pilotage comme le tableau de bord, la fixation d'objectifs collectifs, la **fixation d'objectifs individuels**, la **détermination de résultats mensuels**, la **procédure budgétaire** et le **calcul d'écarts** sont largement rependues au sein des PME.

Cette liste d'outils recensés peut donc être une représentation fiable des outils de gestion dans les PME bien vrai que la liste n'est pas exhaustive.

3.2.2. Les outils relationnels

L'outil de gestion comme le disait Akrich (1993) doit avoir une capacité à se contextualiser, c'est-à-dire s'adapter à l'environnement matériel et immatériel de l'organisation dans laquelle il s'introduit. L'idée ici est de faire en sorte que les acteurs puissent apporter leur soutien aux problèmes qu'ils rencontrent dans la gestion de l'entreprise. C'est un outil de gestion de vocation orienté relations entre acteurs ou groupe d'acteurs. Sa philosophie gestionnaire correspond d'une part à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation, et d'autre part à une résolution de problèmes complexes par les acteurs et non à travers une modélisation.

David (1996) nous parle de deux effets liés à l'introduction d'un outil de gestion orienté relation. Premièrement, la mise en place d'un outil orienté relation peut entraîner la contextualisation qui, définie par l'auteur comme un processus particulier de transformation

réci-proque entre l'outil et les acteurs. Le second effet que peut entraîner l'outil est celui de son degré de formalisation ; celui-ci n'est rien d'autre que la capacité de l'outil à proposer un modèle permettant d'identifier le point de départ de l'organisation suite à l'introduction.

Les PME ne sont pas restées en marge du développement des outils orientés relations. Ces organisations comme le souligne Julien (1993) sont caractérisés par un court-circuit décisionnel, un système de gestion centré et personnalisé au tour du dirigeant, une faible spécialisation interne, une stratégie intuitive ou peut formalisée, un système d'information peu complexe, peu organisée, basée essentiellement sur les contrats directs. De ce fait, l'absence de consensus rend toute tentative de prescription des bonnes pratiques de gestion difficile ou périlleuse en contexte PME. Une pratique de gestion dans ce cas ne pourra se faire sans faire recours à l'aspect relationnel. Bernard (2010) nous donne ces quelques exemples d'outils relationnels :

- les **tableaux de bord** sont élaborés par le dirigeant lui-même et quelques fois avec l'aide d'un conseil. Ces phénomènes s'observent souvent dans les PME d'une vingtaine de personnes.
- au niveau de la **direction et service comptabilité**, les résultats obtenus et les actions à entreprendre sont analysés en commun.
- Les **tableaux de bord** sont complétés par plusieurs personnes en fonction de leur fonction dans l'entreprise (responsable industriel, responsable commercial, etc.). Cet éclatement de fonction évolue lorsque la PME avoisine les 100 personnes en effectif selon l'auteur.

D'après ce qui précède, nous sommes convaincus qu'une organisation doit garder à l'esprit qu'elle forme un tout particulier façonnés par les individus qui y travaillent : c'est un véritable champ de force. La compréhension de ces organisations nécessite une considération particulière des individus qui les entourent.

Bien vrai qu'au niveau de la direction le travail du dirigeant est d'apporter des solutions aux problèmes (rareté des ressources, diversités et complexité des problèmes, etc.) que l'organisation fait face, il serait très bénéfique de procéder par un travail collaboratif suffisant voir même une délégation de pouvoir stratégique. Le dirigeant devrait mettre à la disposition de l'entreprise, une structure qui favorise l'interdépendance des canaux de communication ainsi que l'appui d'un système d'information performant.

Nous posons la question de savoir : est-il nécessaire de connaître le contenu des activités des dirigeants de PME et de leurs proches collaborateurs ?

Selon Merz et Sauber¹⁵ (1995), ces raisons ci-dessous justifient la nécessité d'explorer le contenu du travail des dirigeants de PME :

- Tout d'abord, les spécialistes des théories des organisations mettent en avant les caractéristiques du groupe dirigeant comme élément explicatif des choix stratégiques et du niveau de performance (Teyssier, 2010).
- Ensuite, les recherches sur l'entrepreneuship mettent l'accent sur le comportement et les activités du dirigeant plutôt que sur les caractéristiques individuelles.
- De même, le choix des portes feuilles d'activités managériales du dirigeant dépendra fortement de sa personnalité ;
- En fin, une étude des activités du dirigeant facilite le repérage des compétences nécessaire au développement de la PME.

Pour ces chercheurs, le travail des dirigeants des PME diffère de celui des dirigeants de la grande entreprise. Cette différence s'observe le plus souvent au niveau de la manière d'utiliser l'information, le recourt au conseil extérieur, l'importance accordées aux activités de planification, de prise de décision ainsi que la mise en place et le contrôle des opérations. De manière générale, le travail du dirigeant de PME se réduit aux activités de planification, d'organisation et de contrôle, lesquelles sont susceptible d'être influencé par ces facteurs de contingents : les perspectives du dirigeant, les changements d'environnement et les étapes de croissance de l'entreprise. Mintzberg (1994) en rajoute que le suivi des opérations et l'absence de formalisme préoccupent plus les dirigeants de PME. Le rôle leader et le rôle lié à l'information sont plus important pour eux.

Le cadre de notre recherche regroupe les outils relationnels comme : les travaux collaboratifs (cercle de qualité), les réunions et les entretiens.

On ne peut pas retrouver l'ensemble des pratiques de gestion des PME dans les outils orientés connaissances ni dans les outils relationnelles.

¹⁵ Mohamed BINKKOUR « Le profil du dirigeant et la prise de décision : cas des PME Marocaines », facultés des sciences juridiques, économiques et sociales, Université IBN ZOHR, p-3

De ce fait, nous essayerons de présenter un autre outil qui, à la fois peut être orienté connaissance comme orienté relation.

3.2.3. Les outils mixtes de gestion dans les PME

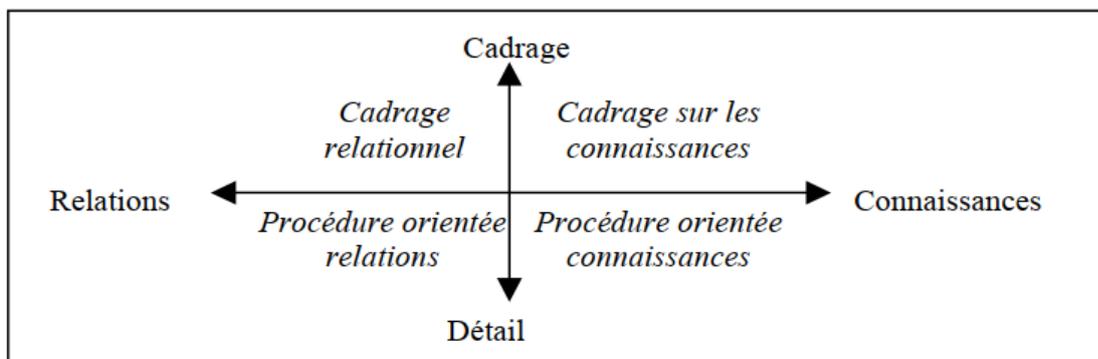
Les outils mixtes possèdent deux faces à la fois : une face orientée connaissance et une autre relationnelle. Ces outils font appel simultanément aux relations entre acteurs et aux connaissances produites. La présence de ces deux dimensions révèle l'aspect mixte de l'outil. Leur philosophie gestionnaire correspond à une logique mixte de formalisation des relations et des connaissances. En guise d'illustration, nous prenons l'exemple suivant : dans un contrat (liaison entre deux acteurs), l'objectif vise l'objet sur lequel le contrat se pose tandis que le substrat technique des entretiens d'appréciation se constitue des réunions entre les acteurs et le support de l'énonciation d'appréciation.

L'entretien d'appréciation réunit un supérieur hiérarchique et son subordonné puis précise au préalable sur quoi portera l'entretien. Il définit le type de savoir qui doit être produit : il ne doit pas porter sur autre chose et ne doit en aucun cas sortir du cadre relationnel déjà défini.

Les entretiens d'appréciation, les contrats d'objectifs, les centres de résultats ainsi que les cercles de qualité sont des innovations qui visent à la fois une rationalisation des résultats entre acteurs et une clarification de la nature et du statut des connaissances produites.

Au niveau de l'axe connaissance/relation, David (1996) en rajoute un axe d'analyse fondé sur le degré de formalisation des outils, selon qu'ils se consacrent à fixer les grandes règles proposées et finalités recherchés ou qu'ils précisent en détail, les comportements à adopter et le mode de production des informations. Cette classification lui a permis de représenter l'outil sur une figure à deux dimensions.

Figure 3 : Formalisation des outils de gestion et situations types



Source : David (1996)

Cette représentation nous semble être suffisante pour pouvoir intégrer la variété des outils de gestion rencontrée dans les PME.

Les outils mixtes constituent une amélioration des outils classique de gestion dans les PME que sont : le budget, la planification, le management stratégique et la gestion de la performance.

Il est aussi à noter que le **tableau de bord** et le **balanced scorecard** sont les derniers outils qui ont révolutionné le monde des PME durant les dix dernières années. Ces outils sont présentés par ses concepteurs comme des outils d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance. Ils combinent des mesures financières et opérationnelles classées sous quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, le processus interne et l'apprentissage organisationnel. Mais d'après les recherches de McMahon et Holmes (1991), les outils financiers traditionnels tels que les états financiers, les budgets ainsi que les systèmes de coûts de revient sont largement rependus dans les PME des économies occidentales en vue de répondre aux besoins des apporteurs de capitaux.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de traiter dans la première section les définitions et les caractéristiques de la PME. En effet, nous avons présenté dans un premier paragraphe, les différentes définitions des PME proposées par divers pays, mais nous nous sommes concentrés sur notre contexte qui est le Sénégal. Dans le deuxième paragraphe, nous avons élaboré une revue des caractéristiques des PME en parlant des caractéristiques communes et spécifiques comme la petite taille en termes d'emplois, la centralisation de la prise de décision entre les mains d'une seule personne qui est généralement le dirigeant, le système de communication interne rapide, peu formalisé avec un contact personnel direct entre la direction et les employés, etc.

Dans la deuxième section, nous avons procédé à la revue de la documentation sur la définition du profil du dirigeant et ses caractéristiques. Cette section était subdivisée en deux principaux paragraphes. Dans le premier paragraphe, nous avons défini le dirigeant de par ses rôles et ses attributs en recensant en premier les définitions trouvées dans différents dictionnaires ainsi que les textes sur l'entreprenariat. Les représentations de Henry Mintzberg ont joué un rôle important dans l'identification des rôles du dirigeant. Et dans le deuxième paragraphe, nous avons présenté les caractéristiques sociologiques et professionnelles du profil du dirigeant à travers des variables comme : l'âge, le vécu, la formation, l'expérience, etc.

Dans la troisième section, nous avons fait une revue sur le concept de performance. Cette partie est structurée en deux paragraphes. Le paragraphe 1 réunit les définitions du concept

performance afin de proposer une définition de la performance organisationnelle. Cette dernière définition nous a permis d'identifier trois dimensions de la performance organisationnelle à savoir : la performance opérationnelle, financière et commerciale. La dernière partie de ce paragraphe porte sur les outils de mesure de la performance utilisés dans les PME.

Après avoir clarifié la notion de dirigeant, de performance et des caractéristiques du profil du dirigeant, nous abordons le chapitre portant sur l'influence du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle.

Chapitre 2 : Le lien entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle

Introduction

Le mot « **profil** » regroupe l'ensemble des traits de personnalité, des caractéristiques du dirigeant et ses motivations. Ce terme semble être une variable extrêmement importante d'autant plus qu'elle permet d'établir les valeurs et les intentions de la personne concernée en vue de comprendre ses orientations stratégiques, ses modes de prises de décision et son processus de gestion. Julien et Marchesnay (1996) souligne qu'il est très difficile voire impossible de dresser un profil-type de dirigeants de PME, car chaque cas est unique. Mais il convient de déceler une certaine ressemblance définie sur la base d'un sous ensemble de caractéristiques. Selon Filion (1997) cité par Ben hamadi (2013) affirme : « *Une typologie permet de mieux comprendre les points d'ancrage, l'ensemble du système de valeur et de pensée et de créer des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur* ».

Le profil du dirigeant avec les différents aspects qu'il incarne (sociologique, psychologique, professionnel et culture) justifie la logique d'action de cette actrice, et aurait une influence sur le pilotage de la performance organisationnelle. Ces caractéristiques se résument à ses antécédents familiaux à travers sa formation, ses expériences et ses caractéristiques personnelles (âge, traits de personnalité, etc.) (Storey, 1994). Les chercheurs comme Lee et Tsang (2001) présentent les caractéristiques selon le « background » (éducation et expérience), réseau relationnel et traits de personnalité.

Ce chapitre sera décomposé en trois sections. La **première section** sera consacrée à dégager certaines caractéristiques du dirigeant pouvant influencer la performance organisationnelle. Nous présenterons dans la **deuxième section** la théorie de la contingence ainsi que les variables du profil du dirigeant qui ont été choisies. La **troisième section** établira le lien entre variables de contingence et performance organisationnelle sous forme d'hypothèses que nous testerons dans la partie empirique.

Section 1 : La relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle de l'entreprise

Plusieurs chercheurs se sont alors tournés vers l'étude des caractéristiques du dirigeant en relation avec la performance. L'étude de Chandler et Jansen (1992), réalisée sur un échantillon de 134 fondateurs à la tête d'une PME montre une piste très importante. Les résultats de ces recherches ont révélé que les entreprises à forte croissance ont tendance à être dirigées par des dirigeants qui s'évaluent suivant deux compétences du profil personnel : l'habileté à reconnaître les opportunités et le désir de voir son entreprise se réaliser. En contrepartie, les PME les plus rentables sont celles dont à la tête se trouve un dirigeant compétent au plan managérial, technique et relationnel. A cela s'ajoute la pensée de « l'école du leadership » citée par Sabrina (2010). L'école du leadership considère que le dirigeant face aux contraintes de l'environnement est capable de mettre en œuvre une stratégie en vue de dépasser ses concurrents. Le dirigeant est alors le chef d'orchestre de l'entreprise et est perçu comme celui qui détermine le succès ou défaillance de la structure. C'est pour cette raison que son influence touche les différents modes de gestion de l'entreprise et impact directement sur le processus décisionnel ainsi que sur la performance organisationnelle (opérationnelle, financière, et commerciale).

Nous nous intéresserons dans un premier temps d'étudier la relation entre profil du dirigeant et performance organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous présenterons la théorie de la contingence que nous jugeons adaptée à notre travail. Et dans un troisième temps, nous présenterons la relation entre les différents facteurs de contingence utilisés dans ce travail.

1.1. Profil du dirigeant et performance opérationnelle

La performance opérationnelle fait allusion au diagnostic du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ce dernier a pour objectif de mesurer et d'évaluer le potentiel opérationnel en termes de réduction des délais d'approvisionnement (fonction achat), réduction des stocks, réduction des coûts, augmentation de la productivité (fonction production), augmentation de la qualité des prospections clients, augmentation de la compétitivité (fonction commerciale), etc. Notre étude porte sur les PME, et il est peu fréquent qu'une entreprise englobe toute cette chaîne de processus. Donc pour se faire, nous utilisons dans ce travail le concept d'efficacité opérationnelle comme indicateur de mesure de la performance opérationnelle : la réduction des coûts et/ou la productivité.

Le terme efficacité opérationnelle consiste à réunir la bonne combinaison de personnes, de processus et de technologies pour obtenir un meilleur rendement possible. C'est aussi le rapport entre une production ou service et les ressources mises en œuvre pour son obtention. Que l'entreprise soit industrielle, commerciale, ou prestataire de service, son objectif devrait se réduire à la maximisation de la création de valeur en réduisant le maximum possible les coûts. Ce processus lui permettra d'augmenter sa productivité, sa compétitive et sa rentabilité.

Pour améliorer l'efficacité opérationnelle, les chefs d'entreprise devraient se poser les questions de savoir : comment se positionne leur entreprise face à la concurrence ? Est-elle plus efficace ? Est-elle moins efficace ? Les coûts sont-ils plus élevés ? Ces interrogations sont très importantes car elles sont directement liées à la rentabilité de l'organisation.

La solution pour répondre à ces questions est de mesurer les rendements dans les principales activités afin de le comparer à celui des entreprises de votre secteur. Cette méthode d'analyse comparative permet d'obtenir un portrait de votre productivité et de votre contrôle des coûts. Une fois que la situation de l'entreprise est connue, le dirigeant pourra commencer à l'améliorer pour en tirer profit. Pour diagnostiquer la situation de la PME, le dirigeant peut faire recourt à un consultant. C'est l'exemple de l'entreprise de Thomas Schlupe¹⁶ spécialisée dans la fabrication de porte où le dirigeant précise : *«L'analyse m'a ouvert les yeux. Elle m'a aidé à voir très rapidement où nous en étions et comment nous pouvions rejoindre les normes de l'industrie »*. Grâce à l'analyse comparative, l'entreprise a pu améliorer sa productivité en investissant sur les machines plus productives. Les ventes ont grimpé de 30 à 40% et des efforts remarquables sont constatés dans l'élimination du gaspillage. Le plus étonnant c'est l'entreprise à relever le défi tout en conservant le même nombre d'employés. Cela sous-entend que le diagnostic stratégique est très important dans n'importe qu'elle structure.

Il est aussi d'une grande importance de préciser que chaque entreprise possède ses propres réalités en termes de processus. Dans les supermarchés par exemple, l'efficacité opérationnelle se réduit généralement à la gestion de stock vu que la vente de biens constitue la principale activité. Une mauvaise gestion de stocks entrainerait des produits endommagés et une hausse des coûts. Ces derniers impacteront négativement le chiffre d'affaires ainsi que les bénéfices.

Nous venons d'illustrer la relation susceptible d'être appréhendée entre le dirigeant et la performance opérationnelle de la PME. Mais, cette dernière semble incomplète pour découvrir

¹⁶ Pour plus d'informationS consulter le lien ci-dessous :
<https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/pages/default.aspx>

la relation entre profil du dirigeant et performance organisationnelle. L'aspect financière est aussi sous-entendu du concept de performance organisationnelle.

1.2. Profil du dirigeant et performance financière

La relation entre le profil du dirigeant et la performance est principalement fondée sur la théorie du capital humain Becker (1975). En effet, le capital humain regroupe l'ensemble des connaissances et expériences détenues par un individu, qu'il accumule en investissant dans son éducation, dans des stages ou d'autres types de formation. Une telle définition fait penser à Davidsson et Honig (2003) qui affirment que le capital humain repose sur les connaissances tacites acquises par le biais de l'expérience et de l'apprentissage, ainsi que sur les connaissances explicites acquises par l'éducation formelle.

Les connaissances acquises seraient très utiles dans l'amélioration des capacités du dirigeant à prendre les bonnes décisions pour son entreprise. Selon Weick (1996), les connaissances déjà acquises facilitent l'intégration et l'accumulation de nouvelles connaissances. Cette définition fait donc penser que le capital humain augmente de manière exponentielle.

Des travaux dans la littérature ont développé le mécanisme par lequel le profil du dirigeant influence la performance financière de la PME. Le profil renvoie à la formation, au style stratégique, à l'expérience, aux compétences, etc. Le lien de causalité entre formation et performance financière a été reconnu depuis très longtemps par les spécialistes de la psychologie industrielle et organisationnelle. D'après l'enquête d'une équipe de chercheurs canadiens, 1002 propriétaires dirigeants, les résultats de l'étude ont montré que parmi les dirigeants qui comptent prendre de l'expansion, la plupart adoptent plusieurs stratégies de croissance parce que cette dernière suppose des améliorations dans le perfectionnement des connaissances et compétences (Ngongang, 2014). Monchater (2003), de son analyse pense que les compétences d'un dirigeant acquises par la formation peuvent contribuer à la transformation positive des entreprises et induit un surcroît de performance financière.

Les compétences acquises par le biais de la formation occupent donc une place importante dans l'amélioration de la performance financière de la PME.

Dans la même logique, des variables émanant du profil du dirigeant peuvent être liées à un autre aspect de la performance organisationnelle : la performance commerciale

1.3. Profil du dirigeant et performance commerciale

La performance financière est intimement liée à la santé financière de l'organisation et indique la capacité d'une entreprise à proposer un produit ou service adapté aux besoins des consommateurs. Ainsi, le manager pour assurer la croissance de sa structure devrait gérer son activité avec efficacité et accroître l'efficience commerciale en droite ligne avec les ambitions de l'entreprise (rentabilité et productivité).

Au-delà de l'efficacité commerciale et de l'efficience dans l'atteinte des objectifs, le dirigeant doit être capable d'instruire son management dans la gestion des incertitudes (concurrence, crise économique, précarité du marché du travail, etc.) qui peuvent remettre en cause les résultats futurs et la solidité des travailleurs dans le temps (démotivation). C'est pour cette raison que la notion de leadership est toujours reliée au management du dirigeant car, cet acteur innove, crée des solutions en balayant des obstacles afin de renforcer son savoir-faire et savoir être. Ces phénomènes justifient la relation entre profil du dirigeant et performance commerciale. Les auteurs dans la littérature n'ont pas tardé à apporter les conclusions de leurs dans ce domaine.

Ensley et carland (2000) ont montré dans leur étude que, trois compétences mesurées par l'instrument de Katz/Herron (la découverte d'opportunité, la planification et l'évaluation des fonctions de l'entreprise) et deux caractéristiques mesurées par le carland entrepreneurship index (le sentiment d'efficacité personnel et la vision entrepreneuriale) sont impérativement liées à la croissance des ventes d'une entreprise. L'échantillon était respectivement constitué de 115 et 116 propriétaires dirigeants de PME dont l'entreprise figure dans la liste Inc. 500 qui regroupe des entreprises américaines, les répondants ont mentionné que seule la vision entrepreneuriale du dirigeant s'est avérée reliée à la croissance des ventes.

La relation entre profil du dirigeant et performance organisationnelle étant éclairé, nous présenterons dans ce qui suit la théorie de la contingence organisationnelle.

Section 2 : La théorie de la contingence organisationnelle

Le monde académique en management et organisation s'est intéressé depuis plusieurs décennies à la question : comment expliquer la manière de structurer une organisation. La quasi-totalité des réponses a été élaborée par la théorie de la contingence. Cette théorie s'est développée à partir des années 50 et émette l'hypothèse selon laquelle la structure d'une organisation, avec l'incarnation au sens large des modes de coordination, de communication, le

degré de spécialisation et de formalisation de la structure, les structures hiérarchiques, etc. est une forme de réponse à l'environnement interne et externe de l'entreprise. Bruns et Stalker (1961) ont fait ce constat ; Ils ont démontré que la forme des organisations varie en fonction de la nature de leur environnement. Ces conditions ont permis dans la recherche d'inclure la dimension contingente dans la relation structure-environnement.

Les résultats émanant dans l'explication du slack budgétaire et la manière d'y remédier ont été rapportés par les théories économiques. Mais ces théories se voient limitées quant à l'explication de certains comportements du manager en relation avec le slack budgétaire, son origine à facilement était explicité par les théories de l'organisation.

La théorie de la contingente est l'une des théories organisationnelles pertinente dans la réalisation de notre objectif de recherche. Les premières recherches portant sur la théorie de la contingence sont celles de Van de Ven et Drazin (1985), s'ensuit celle de Chanhall (2003) qui a précisé dans un catalogue complet les recherches portant sur la théorie de la contingence et les variables contextuelles étudiés. Gordon et Narayanan (1984) ont démontré qu'un changement de dirigeant, est en générale dans le but d'adapter l'entreprise aux facteurs de contingente tel que : la technologie, la taille de l'entreprise, la concurrence etc. et l'amélioration de la performance de l'organisation.

Cependant, avant de présenter les variables de contingence objet de notre étude, nous jugeons nécessaire de faire une présentation de la théorie dans la qu'elle nous nous baserons pour élaborer nos hypothèses.

2.1 Présentation de la théorie de contingence

Selon Sponem (2006), citant Scott (2003), Lawrence et Lorsch sont considérés comme les fondateurs de cette approche. Ces derniers ont montré que les entreprises performantes s'adaptent dans l'environnement auxquelles elles se trouvent en accommodant leur « niveau de différenciation et d'intégration au niveau d'incertitude de cet environnement ». En effet, l'environnement détient les ressources (matières première, main d'œuvre etc.) que l'entreprise a besoin. De plus, les concurrents, les clients, les fournisseurs se trouvent dans cet environnement. Ainsi, l'entreprise apparaît comme un système ouvert constitué de parties prenantes et que chacun défend ses intérêts. Du coup, elle sera exposée à des pressions environnementales (technologique, commercial, concurrentiel etc.). De ce fait, elle n'apparaît plus comme un système fermé. A cet effet, Lawrence et Lorsch (1973) affirment que les modes structurelles de l'organisation s'adaptent et évoluent en fonction de l'hostilité de

l'environnement (degré de turbulence). Selon ces derniers, la théorie de la contingence insiste sur l'hypothèse de base que les organisations, ayant des structures internes répondant au mieux à la demande de l'environnement (contraintes et attentes), parviendront à une meilleure adaptation et donc à une meilleure efficacité « grâce à des systèmes d'organisation adaptés obéissant à des logiques sous-jacentes mais permanentes ». En outre, elle stipule aussi, d'après ses précurseurs, l'inexistence d'une seule meilleure façon de gérer une organisation et avance que la gestion et le contrôle dépendent d'un certain nombre de facteurs de contingence. En effet, C. germain (2004), citant Covaleski et al. (1996), note que la théorie de la contingence fournit une contribution significative à la compréhension des systèmes de contrôle. En outre, pour expliquer les pratiques de contrôle des entreprises, ils insinuent que cette théorie ne peut se passer du contexte organisationnel. Selon ces auteurs, les recherches s'inscrivant dans ce courant de contingence concluent à l'existence de relations entre les caractéristiques des entreprises et les attributs des systèmes de contrôle. Burns, Stalker, Lawrence et Lorsch furent les premiers à montrer l'existence d'un lien de dépendance entre la structure d'une organisation et les conditions imposées par son environnement. En effet, d'après Burns et Stalker, l'organisation présentera une structure mécaniste lorsque l'environnement est stable. Par contre dans un environnement dynamique, la structure sera plus organique et moins formalisée. De leur côté, Lawrence et Lorsch considèrent que la théorie cherche à expliquer les différences entre les entreprises en fonction des caractéristiques de leurs contexte industriel (réseaux de distribution, clientèle, fournisseurs, concurrents,...) et proposent de réfléchir à la meilleure organisation en prenant en compte les variables économiques et les conditions de marché. Ils relient l'incertitude de l'environnement et le degré de différenciation et d'intégration. Ils avancent que dans un environnement hostile, l'organisation centralise de façon temporaire sa structure pour lui faire face. Cependant, le fonctionnement de l'entreprise peut aussi dépendre de variables internes. Ces dernières peuvent être la taille, l'âge, la technologie, la structure organisationnelle etc. H. Mintzberg (1982) abonde dans le même sens en identifiant les facteurs de contingence (l'âge, la taille, la technologie, la culture, le système technique, l'environnement, les relations de pouvoir) ayant une influence sur les systèmes de gestion. A cet effet, Nobre (2001) a montré que la taille de l'organisation est un facteur de contingence explicatif des pratiques de pilotage de la performance. Lawrence et Lorsch (1973) cité par Bouquin, renchérissement en soutenant que la performance des organisations provient de la possibilité d'adapter leurs variables internes, externes et environnementales.

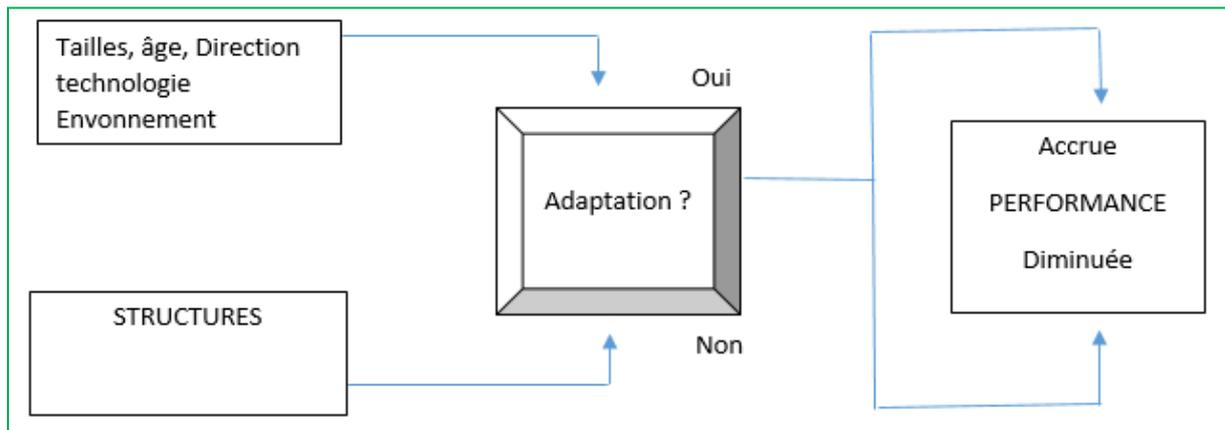
2.2 Le lien entre les facteurs de contingences et la performance organisationnelle

Le mot contingence est intégré en management au cours des années 60. La théorie de la contingence considère que le choix de la meilleure organisation et son fonctionnement sont liés à une ou plusieurs variables déterminantes, appelées variables de contingences ou facteurs de contingences. Elle est la solution pertinente aux difficultés émergentes à tous les paramètres internes et externe à l'entreprise. Sur l'angle méthodologique, cette théorie propose d'étudier dans quelle mesure la relation entre une variable dépendante et une variable indépendante est conditionné par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifié de contingente (Pugh et al., 1969 cité par Sponem, 2004). Selon Ngongang (2006), les facteurs de contingence pourraient influencer les pratiques comptables de la structure. Ces dernières sont donc des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions et les actions de l'entreprise. Mais selon Lavigne et St Pierre (2002), la théorie de la contingence sur le plan structurel ne nous permet pas de comprendre comment les acteurs peuvent construire à la fois le système et lui assuré une certaine permanence dans son évolution. D'où les facteurs de contingence son insuffisant dans l'analyse des variables susceptibles d'influencer les pratiques et prises de décision des entreprises. Ainsi, l'intégration des facteurs de contingence comportementale serait d'une nécessité.

En effet, la théorie de la contingence structurelle montre l'existence d'un lien entre la structure organisationnelle et les traits qui caractérisent les situations d'évolution de l'entreprise tout en niant l'existence d'une potentielle influence de la part des acteurs. Or que, l'influence du dirigeant est l'une des caractéristiques spécifiques aux PME (Chapellier, 1997).

Les caractéristiques du dirigeant varient d'une entreprise à l'autre sous l'effet de facteurs tels que : la taille, la stratégie, l'environnement, la structure, la technologie etc. Les études de Dupuy et al (1989) suivi de ceux de Germain et Gates (2010) ont clairement montré que les entreprises, pour survivre et améliorer leur performance doivent s'adapter au contexte qui est le leur. En guise d'illustration, nous nous inspirons au schéma de Dupuy et al (1989).

Figure 4 : Logique de la théorie de contingence



Source : Conception auteur

Le schéma précédent montre que si la structure arrive à s'adapter à son contexte, la performance s'améliore. Mais dans le cas contraire, il y aurait une diminution de la performance de l'entreprise. Ainsi, on se pose la question de savoir quelles sont les caractéristiques personnelles du dirigeant pouvant influencer l'organisation à s'adapter à son contexte ?

Notre choix porte sur ces cinq facteurs de contingence comportementale. Il s'agit

- du niveau de formation (Mzid et Mezghani, 2004 ; Chapellier et Mohammed, 2010) ;
- du type de formation (Chapellier, 1997 ; Ardenti et Vrain, 2000 ; Koutouzi, 2007 ; Chapellier et Mohammed, 2010 ; Rolland Olekalo, 2011) ;
- de l'expérience professionnelle (Chapellier, 1997 ; Ardenti et Vrain, 2000 ; Mzid et Mezghani, 2004 ; Koutouzi, 2007 ; Chapellier et Mohammed, 2010 ; Rolland Olekalo, 2011) ;
- du style de direction du dirigeant (Bernard O., 2010) ;
- Et de la vision stratégique du dirigeant (Fillon, 2004).

Section 3 : La formulation des hypothèses

Nous traitons dans cette partie le rôle des différentes variables du profil du dirigeant susceptibles d'influencer la performance organisationnelle au sein des PME.

Parmi les caractéristiques du dirigeant les plus étudiées au niveau de la littérature, nous avons trouvé : le niveau de formation, le type de formation, l'expérience professionnelle, le style de

direction. Mais nous avons remarqué une autre variable moins étudié et qui fait l'objet de recherches comme ceux de Fillon (2004) et de Ndjambou et Sassine (2014).

3.1. La formation du dirigeant

L'accélération des conditions concurrentielles oblige les organisations à consolider les capacités des employés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La formation constitue alors une nécessité évidente.

Dans le domaine des PME ou les fonctions de gestion sont réservées à l'entrepreneur, la qualité de gestion pratiquée est déterminée par la formation du dirigeant. Cependant, il arrive que la variable formation elle-même n'arrive pas à assurer le succès du gestionnaire, il lui faut dans ce cas observer, imiter et faire appel à l'intuition. Ces attitudes jouent un rôle important puisqu'il y'a ni théorie ni pratique pouvant remplacer la capacité de discernement dans une telle situation.

Les relations qui existent entre la formation du dirigeant et la performance organisationnelle de la PME ont largement été appuyées par bon nombre de chercheurs.

L'étude de Chouchane, Boudabouss et Louati (2017) auprès de 270 entreprises tunisiennes admet que la formation des salariés contribue à une meilleure performance organisationnelle de l'entreprise. D'où l'existence d'un lien de causalité entre la formation et la performance organisationnelle.

De même, il est noté que plus la formation académique est poussée plus le dirigeant serait enclin dans l'adoption de mesure de performance basées sur des stratégies de croissances soutenues St-Pierre et Cadieux (2011) ; Lee et Tsang (2001).

D'après ce qui précède, nous pouvons alors décomposer le niveau de formation en deux sous variables : le niveau d'étude allant du dirigeant autodidacte au dirigeant ayant un diplôme de doctorat et la spécialité (type de formation).

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H1 : Le niveau de formation du dirigeant influence positivement la performance organisationnelle de la PME.

3.2. Le type de formation

Le type de formation constitue la zone d'expertise des éléments clés portant sur la prise de décision chez les dirigeants. A titre illustratif, nous reprenons les arguments de (Berker et

Mueller 2002). Ces auteurs ont trouvé que les dirigeants spécialisés dans la formation technique donnent plus d'importance aux dépenses en recherche et développement contrairement aux dirigeants ayant une formation en administration ou en affaires (business), ces dépenses sont négligées.

Plusieurs études ont tenté de démontrer l'impact du profil du dirigeant sur la performance de l'entreprise. Chapellier (1997) a montré dans ses recherches que le type de formation du dirigeant influence significativement la nature des pratiques du contrôle de gestion mis en place au sein des entreprises. Si le profil du dirigeant impacte les pratiques de gestion de la structure, sans nul doute, ce dernier aurait une influence sur la performance organisationnelle de la PME.

D'après ce qui précède, nous pouvons clairement lier le type de formation du dirigeant à l'efficacité organisationnelle de la gestion. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : Il existe une relation positive et significative entre le type de formation du dirigeant et la performance organisationnelle.

3.3.L'expérience antérieure

L'expérience est un facteur déterminant du profil du dirigeant, puisque le rendement d'un manager semble découler de ses pratiques antérieures. Dans la littérature, il est clairement mentionné que deux tiers des entrepreneurs qui réussissent avaient déjà une expérience dans leur secteur : c'est ce qu'on appelle l'expérience pertinente. Son degré se mesure par le nombre d'années ou l'individu a travaillé dans les endroits relatifs à son domaine.

La relation entre l'expérience antérieure du dirigeant et la performance de l'entreprise est étudiée par certains auteurs comme Storey et al. (1989) suivi de ceux de Ratsimbazafy (2005) et de Boukar (2009). Ces derniers ont confirmé dans leurs études empiriques que l'expérience antérieure du dirigeant influence positivement la performance de la PME. Les conclusions de ces recherches nous mène à formuler l'hypothèse suivante :

H3 L'expérience antérieure du dirigeant est positivement corrélée avec la performance organisationnelle de l'entreprise.

3.4.Le style de direction

La littérature portant sur les styles du management étudie les attitudes et les comportements des dirigeants dans les organisations. Le dirigeant n'est plus perçu comme un héros mystique, recherché par un processus de sélection précieuse à travers un certain nombre de traits, qualités

difficilement identifiables. Au contraire, le statut du dirigeant ou manager s'acquiert sous la base d'une connaissance acquise et une formation aux fonctions de management ou leadership. L'approche par les styles a été caractérisée par deux approches. La première identifie les styles à travers les attitudes et les comportements du leader/dirigeant vis-à-vis de ses subordonnés. Ces comportements relèvent trois dimensions essentielles : la structure et la nature de la communication, le processus de prise de décision et les relations interpersonnelles. Les auteurs qui se situent dans ce cadre opposent les styles autoritaires des styles participatifs en affirmant que ces derniers sont plus efficaces et préférables.

La deuxième approche se contente dans l'établissement d'une liaison entre les typologies de styles et la performance de l'organisation. Elle consiste à l'identification des procédés utilisés pour orienter les employés vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Dans ce cas de figure, la performance de l'entreprise dépend de la nature des styles qu'adopte le dirigeant.

Nous utilisons dans notre travail les sept styles de directions développés par Golman (2000)¹⁷ à savoir: le style coercitif, autoritaire, affectif, démocratique, meneur, coach et le style laisser-faire. Ces différentes questions nous aiderons dans le questionnaire à retrouver les styles qui correspond à chaque dirigeant.

- Coercitif : exigez-vous la soumission immédiate de vos collaborateurs ?
- Autoritaire : veillez-vous à mobiliser vos collaborateurs au tour d'une vision ?
- Affectif : créez-vous des relations harmonieuses et des liens affectifs avec vos collaborateurs ?
- Démocratique : établissez-vous un consensus avec la participation de vos collaborateurs ?
- Meneur : fixez-vous des normes de performance élevée ?
- Coach : développez-vous les talents de vos collaborateurs en vue du futur ?
- Laisser-faire : donnez-vous une grande autonomie à vos collaborateurs ?

Notre cinquième hypothèse s'articule de la manière suivante :

¹⁷ « Etude sur le profil du dirigeant de PME : une opérationnalisation des variables », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, 2018/9 N° 6, p. 729 (19-22) sur ordi.

H4 : le style de direction du dirigeant est positivement corrélé avec la performance organisationnelle de la PME.

3.5. La vision stratégique du dirigeant

Le concept de vision stratégique occupe une place grandissante dans le vocabulaire du camp de connaissance des caractéristiques du profil du dirigeant. Il se voit comme un moyen de prédiction du futur qui permet à l'organisation d'anticiper les changements, vu que l'avenir reste un exercice difficile. Il ne s'agit pas de prévenir l'avenir, mais de fixer un cap par rapport à ses objectifs et motivations, son évaluation personnelle de l'évolution du marché et des manœuvres de la concurrence.

La vision du dirigeant est un concept souvent privilégié dans la stratégie de la grande entreprise. Mais depuis maintenant quelques années, les chercheurs ont accentué leur recherche sur la vision du dirigeant de la petite et moyenne entreprise (PME), son comportement, ses intentions ainsi que sur son style décisionnel. Cet acteur comme le souligne (Richard, 1992) est dépourvu d'outils quantitatifs et qualitatifs formalisés, et se voit contraint de compter sur ses propres forces. Mintzberg (1999) en rajoute que les projets établis dans les PME prennent essence de la vision personnelle du dirigeant. Ce dernier représente la pierre angulaire du développement de l'entreprise.

D'après cette conception des auteurs, nous pouvons dire que les dirigeants de PME développent des visions qu'ils désirent réalisées. Et ces visions suivent le schéma décisionnel : **intuition- décision- action** afin d'assurer les finalités : **profit- développement-sécurité**.

Cependant, la représentation des dirigeants de par leur vision n'est pas sans effet majeur sur leur choix stratégique, leur comportement vis-à-vis de leur subordonné ainsi que sur le pilotage de la performance de l'entreprise. Les travaux de Templer et Cattaneo (1987) s'en vont dans cette même dynamique lorsqu'ils soutiennent que :

- le dirigeant à vision élevée est celui, qui agit souvent comme catalyseur des pratiques développées et appliquées en PME. Il sensibilise ses collaborateurs en besoin fondamental de gérer adéquatement les ressources humaines et de se comporter positivement et socialement avec le personnel dans un objectif humain et coopératif.
- Le dirigeant à faible vision est celui qui ne place pas ces priorités sociales dans ces pratiques organisationnelles. Animé par une telle vision, ce dirigeant à tendance à

embaucher au même titre que ses équipements et il n'accorde aucune importance à la motivation et au climat de travail.

Ces deux niveaux de vision nous ont permis de distinguer deux types de profil du dirigeant de PME. On constate un entrepreneur de type « **PIC** » s'opposant à celui « **CAP** ».

Pour rappel, ces deux types de profil ont été mentionnés par Julien et Marchesnay (1996).

- le profit PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) correspond au type de profit d'un dirigeant qui privilégie la pérennité et l'indépendance au détriment de la croissance de l'organisation. Sa priorité reste la pérennité de son affaire et les problèmes de reprise et de succession sont ses biens venus. La logique de cette actrice se range toujours vers l'accumulation de patrimoine du coté ses investissements répondent plus aux besoins matériels que immatériels (formation, recherche, etc.).

Le coté indépendance de ce dirigeant se traduit par son comportement financier caractérisé par un non recours à l'endettement. Et ce dernier par la suite se répercute négativement sur son indépendance.

Au niveau du processus décisionnel, on constate que la prise de décision est centralisée au tour de sa personne. Ce dirigeant possède à peu près les caractéristiques d'un artisan. Il maîtrise son métier et réinvesti dans des affaires au prix d'une logique familiale. Sa vision externe est en générale étroite et fidélise ses relations envers ses clients et fournisseur.

- le profit CAP (croissance, Autonomie, pérennité) correspond à celui d'un dirigeant motivé par la croissance de son entreprise c'est-à-dire sa réussite et son accomplissement personnel. Il ne se préoccupe que sur les résultats et les profils réalisés dans ses activités même avec un niveau de risque élevé. Ce dirigeant est un acteur qui possède un esprit d'entreprise élevé et ne cherche que la valorisation de son capitale. Il n'est pas contre l'ouverture de son capitale tant qu'il conserve l'autonomie de gestion.

Notons aussi que ce dirigeant ne s'intéresse à la pérennité que lorsqu'elle lui rapporte de meilleurs revenus. Son style de management s'oriente vers l'implication et l'intégration des membres de son organisation.

Les différents types d'objectifs et motivations de ces deux acteurs sont présentés sur le tableau suivant.

Tableau 8 : Profil du dirigeant en rapport avec ses objectifs et motivations

Type de profil du dirigeant	Objectifs et motivations
PIC	Fonder ma propre entreprise ou je pourrais mettre en profil mes connaissances techniques Conserver et accumuler mon patrimoine Miser sur mon expertise afin de créer mon propre emploi Assurer un revenu adéquat pour faire vivre aisément ma famille
CAP	Chercher le défi et l'accomplissement de soi plutôt qu'un travail Satisfaction et reconnaissance personnelle Offrir à mes employés les conditions éthiques de travail Je m'implique socialement dans mon entreprise

Source : Conception auteur

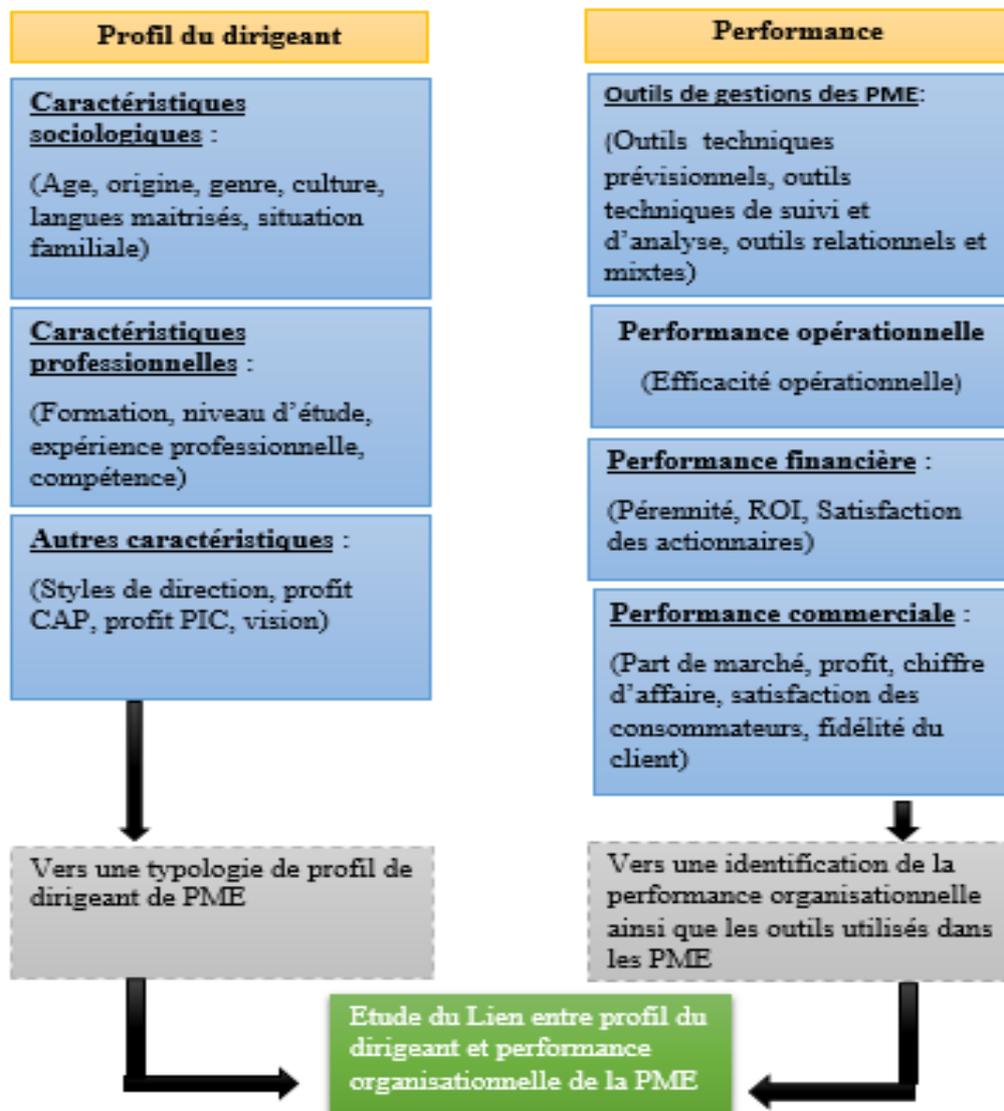
D'après ce qui précède, nous formulons notre sixième hypothèse de la manière suivante :

H5 : La vision stratégique du dirigeant influence positivement la performance organisationnelle de la PME.

Ces cinq hypothèses déjà illustrées seront soumises à des vérifications au niveau de la partie empirique.

Les concepts théoriques énumérés dans cette partie sont représentées dans la figure suivante :

Figure 5 : Récapitulation du modèle théorique de la recherche



Source : Conception auteur

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter la relation entre le profil du dirigeant et les composantes de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Nous nous sommes référés à différents auteurs pour ressortir quelques facteurs de contingence comportementale susceptible d'influencer la performance organisationnelle de la PME. La théorie de la contingence utilisée dans ce travail, nous a permis d'étudier les liens qui existent entre variables de contingence et performance de la PME sous la base d'hypothèses spécifiques.

DEUXIEME PARTIE

**ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES
EMPIRIQUE : CHOIX EPISTEMOLOGIQUE ET DISCUSSION
DES RESULTATS EMPIRIQUES**

Chapitre 3 : Choix épistémologique et démarche de traitement des données

Introduction

Ce chapitre fera objet de réflexion autour du concept méthodologie de recherche. Parler de méthodologie, c'est orienté une pratique réflexive menée en fonction des critères reconnus par une communauté de chercheurs. La référence à une telle communauté scientifique nous servira de repère en termes de choix méthodologique. Cela nous permettra de construire à partir de nos principes une méthode de recherche adaptée au contexte étudié. Ce positionnement méthodologique exige souvent un choix épistémologique bien précis.

Dans la littérature scientifique, beaucoup de travaux portant sur la méthodologie ont fait l'objet d'un fort débat sur le statut épistémologique. Notre but n'est pas de donner une procédure de choix systématique, mais d'apporter des éclaircissements sur les différentes voies possibles pour la conduite du processus de recherche. Cette démarche se fera dans le choix d'une méthode appropriée.

La section 1 de notre travail abordera le positionnement épistémologique retenu dans le cadre de cette recherche en faisant allusion aux courants épistémologiques en science de gestion. **La section 2** fera objet d'étude sur la collecte des données empiriques. Nous terminerons ce chapitre sur la présentation de l'outil statistique choisi dans le traitement des données (**section 3**).

Section 1 : Le positionnement épistémologique de la recherche

L'élaboration et la validation d'un travail scientifique nécessite à ce que le chercheur inscrive sa recherche dans une posture épistémologique clairement définie. Cette dernière représente une vision et des principes partagés par une communauté scientifique encore appelée paradigme épistémologique. Chaque paradigme représente un positionnement épistémologique qui s'accorde sur le fait que s'interroger sur la connaissance revient à se questionner sur la nature de la réalité. Nous distinguons généralement en science de gestion trois principaux paradigmes épistémologiques à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Les auteurs comme Girod-Séville et Perret (2003) ont parvenu à différencier chaque chercheur selon son positionnement. Ils soutiennent que le chercheur positiviste a pour ambition d'expliquer la réalité, le constructiviste est celui qui la construit et l'interprétativiste celui qui a l'intention de la comprendre.

Le but de cette section est de présenter les trois principaux paradigmes épistémologiques identifiés en science de gestion afin de situer notre travail.

1.1.Épistémologie et science de gestion

Selon Soler (2000), la vocation de l'épistémologie n'est rien d'autre que la caractérisation des sciences existantes en vue d'un jugement de valeur pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée. Cette contextualisation des sciences de gestion entre dans le cadre de réponses à un certain nombre de questions évoqué par Perez (1998) : « qu'est ce qui fonde la gestion comme science ? Comment et pourquoi produit-on les connaissances capitalisables et transférables que l'on peut appeler science de gestion ? Quels sont les bases d'homogénéisation ? Sont-elle acceptées ? Peut-on établir une réciprocité avec les autres savoirs organisés ?

Ainsi, pour répondre à ces interrogations, le chercheur peut faire recours aux réponses fournies par les principaux paradigmes épistémologiques usuellement identifiés comme les principales écoles de pensées qui s'interrogent sur la scientificité des différents disciples notamment celle des sciences de gestion. Nous passons en revue des trois grands paradigmes épistémologiques.

1.1.1. Le positivisme

Le positivisme, né dans les années 1920-1930 a été attribué au philosophe français Auguste Comte (1798-1857). C'est un courant qui puise ses fondements des sciences exactes, bien vraie qu'un nombre important de chercheurs en science de gestion ont contribué à son développement. Pour les positivistes, la réalité existe en soi et est indépendante du chercheur, qui d'ailleurs ne cherche que de l'appréhender. Les phénomènes observés suivent des lois universelles et immuables que le chercheur essaye de montrer ou de s'en approcher. Le chercheur Amboise (1996) partage le même avis lorsqu'il affirme que : « il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée ».¹⁸

Lemoigne (1990) apporte cinq grands principes qui constituent le fondement du positivisme à savoir :

- Le principe ontologique

¹⁸ Aissa (2001) 'Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?', in *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. P- 12.

Ce principe indique que la réalité est constituée d'objets d'une essence propre indépendante du discours par les quels ces objets sont décrits et connus : « ce qui est, est ; et toute chose connaissable a une essence ». Le but du chercheur c'est d'étudier les faits, les cerner et les comprendre en toute neutralité à travers l'observation. D'où l'aboutissement de ce principe au critère de vérité, à la réalité du réel et à la naturalité de la nature.

- **Le principe de l'univers câblé**

Ce principe part de l'hypothèse déterministe qui soutient que dans l'approche positiviste, le chercheur peut découvrir, cerner et comprendre les différentes formes de déterminations se rapportant aux phénomènes étudié (le réel existentiel). Et cela grâce à l'observation des faits et l'explication des liens de causalités existants afin de construire des règles à porter universelle.

La réalité est objective et est connaissable par les lois et les déterminations qui régissent son comportement. C'est un univers connaissable câblé et le but de la science est de découvrir ce plan de câblage : « découvrir la vérité c'est découvrir les lois ». Les chaines de causes à effets qui relient les faits observés expliquent leur principe de causalité.

- **Le principe d'objectivité**

Ce principe puise ses sens dans l'hypothèse qualifiée d'**Objective** qui reconnaît que le chercheur est indépendant de son objet de recherche. Ce dernier est appréhendé d'une manière tout à fait neutre et objective.

Si le réel est, il ne doit dépendre en aucun cas du sujet connaissant qui le perçoit ou l'observe. Et l'observation de l'objet par le sujet ne doit pas aussi modifier sa nature. Lemoigne qui se réfère à A de compte montre que cela « implique que l'esprit humain ne puisse être tenu lui-même par un objet s'exerçant sur lui-même »¹⁹.

- **Le principe de la naturalité de la logique**

Ce principe fait savoir qu'il existe une manière uniforme de raisonner applicable à tous les sujets : la logique naturelle. D'après Lemoigne (1990), cette logique représente un puissant instrument que l'esprit humain puisse employer dans la recherche des lois des phénomènes naturels. C'est comme la logique de la science mathématique dite disjonctive qui se repose sur des propositions évidentes (le A de compte cité par Lemoigne) portant sur :

¹⁹ Velmuradova, (2004) 'Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse.' doi: [10.13140/2.1.2429.2648](https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648).

- l'identité : ce qui est, est : « A est A »
- le non contradiction : rien ne peut à la fois être et ne pas être : B ne peut à la fois être A et non A.
- le tiers exclus : indique la séparabilité ou disjonction pour montrer qu'une chose peut être ou ne pas être. Ex : B est ou A et non A.

Cette représentation montre que les mathématiques, pour produire des nouvelles lois, déduisent des hypothèses à partir des axiomes mathématiques. La méthode analytique a donc besoin d'une logique disjonctive pour que les résultats du découpage puissent être distingués séparément.

- **Le principe de l'optimum unique ou de moindre action**

Ce principe suggère la simplicité dans un argumentaire scientifique et affirme qu'entre deux argumentaires, la plus simple sera retenue pour la plus scientifique.

1.1.2. Le constructivisme

Dans le constructivisme, la réalité n'existe pas en tant que telle, mais à travers les individus qui la perçoivent. Les partisans de ce courant, affirment que la réalité est dépendante de l'observateur. Ainsi, le chercheur pour aboutir à des conclusions subjectives, doit construire la réalité avec les acteurs qui la composent. L'environnement se forme alors par les individus et la connaissance devient construite. Le paradigme constructiviste tout comme positiviste se fonde sur cinq principes selon Lemoigne (1995), cité par M. Velmiradova (2004) suivants :

- **Le principe de représentabilité ou de l'expérience du réel (hypothèse relativiste)**

Ce principe ne se réfère pas sur la réalité mais plutôt à la représentabilité de l'expérience. C'est dans cette logique que ces auteurs (Perret, Séville in Thiétart et Coll., 2003) cité par Maya Velmiradova révèlent que « la réalité reste inconnaissable dans son essence puisqu'on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement », mais se perçoit par l'expérimentation et les représentations du monde.

- **Le principe de l'univers construit (hypothèse intentionnaliste)**

Ce principe incarne la réalité intentionnelle puisque cette dernière se construit suivant l'intention, la finalité, les valeurs, etc. Ce sont les constructions mentales de la réalité régies par les intentions humaines et non par les lois de la nature. C'est la raison pour laquelle il est dit que la science ne cherche pas à découvrir les lois de la nature à la qu'elles sont soumises les réalités indépendantes du chercheur mais d'actualiser les possibles.

- **Le principe de projectivité ou d'interaction sujet-objet (hypothèse subjectiviste)**

Ce principe indique que l'image de l'objet se reflète toujours au sujet connaissant. En d'autres termes, la connaissance de la réalité n'a d'autre réalité que la représentation que s'en construit le sujet. Il existe alors une parfaite interaction entre le sujet et l'image de l'objet. Il s'avère donc important de souligner qu'une discipline scientifique qui se rapportant à une épistémologie constructive n'est plus définie par son objet mais par son projet.

- **Le principe de l'argumentation générale**

Ce principe propose au chercheur scientifique d'abandonner le raisonnement insuffisant de la logique disjonctive pour s'étendre vers un raisonnement rigoureux sur l'explication des axiomes sur lesquels se fondent ses raisonnements. C'est ce qui fait dire Lemoigne que lorsqu'on n'a pas besoin des lois de la nature pour produire nos perceptions de la réalité, nous devons plus avoir besoin de la logique naturelle disjonctive. Il serait donc possible d'utiliser toute la multiplicité des modes d'exercices de la raison.

- **Le principe de l'Action Intelligente**

Par équivalence au principe de moindre action, Lemoigne propose le principe de l'Action Intelligente où le but du chercheur ne se résumera non plus à la découverte du mode unique optimale de fonctionnement du sujet qu'il observe mais à la prescription de mode qu'il juge optimal adéquat aux finalités de son sujet. Le principe d'action intelligente renvoie alors à l'invention où à l'élaboration par toute forme de raisonnement, d'une action qui détient une correspondance convenable entre une situation perçue et un projet conçu par le système auquel on essaie d'étudier son comportement.

1.1.3. L'interprétativisme

Le courant interprétativiste possède des points communs avec le constructivisme. En effet dans ces deux paradigmes, la réalité dépend du sujet observant, différent du positivisme dont la réalité est indépendante du sujet. Le paradigme interprétativiste consiste à interpréter et à donner de sens aux faits observés. Piaget et Séville (2003 cité par Bouamama (2015) partage le même en leurs termes : « comprendre c'est donner des interprétations aux comportements, et cela implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donne c'est-à-dire des significations situés (dans l'espace) et datées (dans le temps) ». Cela veut dire que l'interprétation du discours des acteurs exige de bien connaître le contexte dans lequel celui-ci se situe.

Les trois principaux paradigmes épistémologiques étant énumérés. Dans ce qui suit, nous justifierons les raisons du choix du positivisme.

1.2. Justification du choix du positivisme

Le courant positiviste est mieux adapté à notre objectif de recherche. En effet, ce positionnement admet que la réalité est concrète et est indépendante de toute opinion ou jugement de valeur. Elle peut donc être prédite et soumise au critère de réfutabilité de Popper²⁰.

Dans ce cas, le rôle de l'observateur serait de rendre compte en adoptant des attitudes neutres et objectives ou en n'utilisant des méthodes supposées adéquates pouvant lui servir de découvrir et de décrire la réalité telle qu'elle existe. Dans notre étude, la réalité existe déjà dans la littérature sur les caractéristiques du profil du dirigeant. Et l'objectif consiste à analyser l'influence des caractéristiques professionnelles et sociologiques du dirigeant en relation avec la performance organisationnelle de la PME. C'est la raison pour laquelle une philosophie positiviste serait plus adaptée à notre objectif théorique. Notre objectif de départ indique clairement une indépendance du chercheur dans la collecte des informations.

En appliquant ce paradigme, nous nous contenterons d'expliquer la réalité telle qu'elle existe de manière objective tout en étant indépendant de l'objet étudié.

Après avoir choisis l'approche épistémologie positiviste, il convient maintenant d'identifier la méthodologie qui sera adoptée dans le traitement des données.

1.3. La méthodologie de la recherche

Le positionnement positiviste adopte une méthodologie qui permet au chercheur de tester les hypothèses déjà formulées à l'aide de modèles souvent quantitatifs, tout en restant indépendant de son objet de recherche.

Le but de ce paragraphe est de faire une présentation sur la manière dont les données ont été préparées et structurées avant d'être analysées. C'est une étape préparatoire indispensable pour tester nos hypothèses. Elle permet de vérifier la cohérence des données recueillies. Nous devons aussi nous assurer de la qualité de notre questionnaire (instrument de recherche) pour valider notre modèle théorique de recherche.

²⁰ Pour Karl Popper, on peut qualifier de science un ensemble de connaissance si et seulement si, il est vérifié, vérifiable et surtout réfutable par expérience. Disponible dans la thèse de Mohamed, B. (2015) « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », p-19

Le traitement des données s'effectuera grâce à l'**Analyse des correspondances multiples (ACM)**. Cette analyse nous permettra de nettoyer nos variables de mesure pour aboutir à une fiabilité acceptable en rapport avec l'indicateur **Alpha de Cronbach**. Une fois la vérification nos échelles vérifiées, nous passerons à l'analyse globale de notre modèle de recherche par le biais des régressions linéaires multiples.

Pour mener à bien notre travail, nous avons formulé des hypothèses théoriques que nous testerons sur le terrain. Nous avons tout d'abord étudié la littérature portant sur les caractéristiques professionnelles et sociologique qui composent le profil du dirigeant. Ensuite, nous avons expliqué le concept de performances organisationnelles et les outils utilisés dans les PME pour piloter la performance. Et en fin, nous avons essayé d'établir une relation entre, les variables du profil du dirigeant et la performance organisationnelle de la PME sous la base d'un corps d'hypothèses d'où le modèle théorique de la recherche. Ce modèle est ensuite testé empiriquement sur un échantillon de PME sélectionnée afin de mesurer l'impact de chaque variable explicative sur la variable expliquée. Le raisonnement **hypothético-déductif** serait plus adapté à nos objectifs de recherche car, il permettra de sélectionner les hypothèses réfutées que nous testerons sur la base de la théorie de contingence en confrontation avec la réalité observée. C'est bel et bien ce type de raisonnement que réclame le positionnement épistémologique positiviste.

Section 2 : La collecte des données

L'essence de cette section repose tout d'abord sur la présentation du questionnaire instrument de notre recherche. Ensuite, nous passerons à la présentation de l'échantillon et collecte de données. Ce paragraphe précédent nous permettra de tester la fiabilité des échelles utilisées sous la base du coefficient **Alpha de Cronbach**. Un paragraphe portant sur l'opérationnalisation des variables du questionnaire clôturera cette section.

Tout chercheur en science de gestion soucieux d'effectuer un travail sérieux, doit porter son étude sur un certain nombre de variables susceptibles de justifier la confirmation et la réfutation de ses hypothèses.

Nos variables d'étude sont d'ordre professionnel, sociologique et managérial. Les différentes relations examinées dans la partie théorique montrent l'influence que peuvent avoir ces variables sur la performance organisationnelle de la structure. Cette performance se constitue de trois types de performance à savoir : la performance opérationnelle, la performance financière et la performance commerciale.

Les pratiques de gestion du dirigeant seront étudiées en vue d'apporter des éclaircissements sur les outils de gestion les plus utilisées pour la compréhension des mécanismes internes ou l'aide à la prise de décision.

Le choix de ces variables ainsi que outils est guidé par les chercheurs en science de gestion qui ont travaillé sur ces concepts.

2.1. Présentation de l'instrument de recherche

L'instrument de collecte de données utilisé dans ce travail est le questionnaire. En effet, le résumé de nos objectifs concerne d'une part à décrire le profil du dirigeant et les outils les plus utilisés dans les PME du secteur privé au Sénégal, et d'autre part à tester les hypothèses avancées sur l'impact de ce profil sur la performance organisationnelle. Le questionnaire reste un outil approprié pour interroger les individus de notre échantillon sur les informations voulues afin de les traiter et interpréter.

Quatre sections principales constituent notre questionnaire.

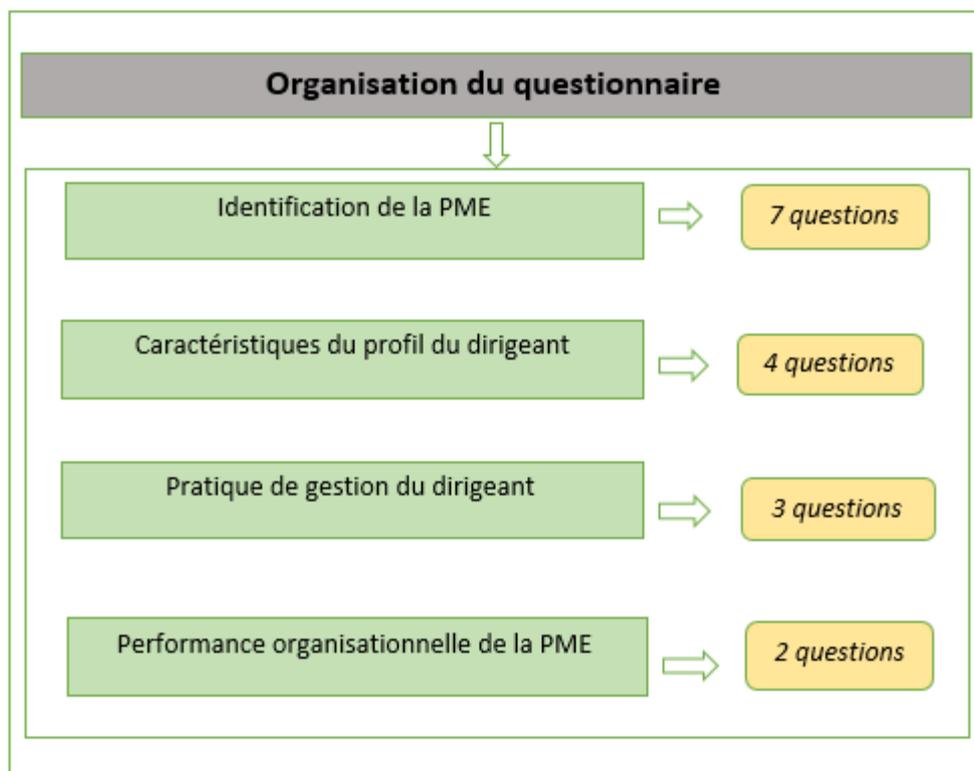
- la **section 1** (question 1 à 8) vise à avoir des informations générales sur les caractéristiques de l'entreprise. Elle nous permet de collecter les données portant sur le nom de la PME, sa localisation, son âge, sa forme juridique, son effectif, son secteur d'activité, sa formalisation et son marché d'évolution.
- la **section 2** (question 9 à 12) regroupe les informations qui visent à identifier les dirigeants suivant les variables sociologiques et professionnelles. Elle nous permet d'interroger les dirigeants à propos de leur niveau d'étude, de leurs expériences, de leur vision stratégique ainsi que l'objectif auquel il accorde plus d'importance. Ces variables sont susceptibles de nous fournir des informations sur la catégorie socioprofessionnelle des dirigeants de PME au Sénégal.
- la **section 3** (question 13 à 15) traite le comportement organisationnel des dirigeants en matière de pratique de gestion. Cette partie se focalise sur l'utilisation technique des outils de gestion dans l'entreprise ainsi que les rôles attribués à ces outils. Les différents outils mis à l'exercice sont les outils techniques prévisionnels, les outils techniques de suivi, les outils d'analyse et les outils relationnels et mixtes. Il est aussi question de se renseigner sur la prise de décision portant sur le cycle d'exploitation de l'organisation.
- la **section 4** (question 16 à 17) traite les différentes performances de l'entreprise au plan opérationnel, financier et commercial. Nous avons utilisé dans cette rubrique divers

indicateurs de mesure de chaque type de performance. L'indicateur efficacité opérationnelle a été choisie pour mesurer la performance opérationnelle, le retour sur investissement pour évaluer la performance financière, et le chiffre d'affaires pour mesurer la performance commerciale.

Les questions présentes dans ce travail sont en majorité fermées afin d'obtenir la réponse la plus fiable pour situer le dirigeant. La plupart des questions sont à choix multiples et dont le choix porte sur un seul item.

Les items utilisés dans ce questionnaire correspondent aux différentes variables qui peuvent déterminer le profil du dirigeant, son style de direction ainsi que le type de dirigeant qu'il incarne suivant les typologies déjà annoncés dans la partie théorique. La figure suivante est une récapitulation de différentes parties du questionnaire.

Figure 6: Organisation du questionnaire



Source : Conception auteur

L'instrument de recherche déjà mis en œuvre, il est question maintenant de construire l'échantillon sur laquelle doit porter la collecte des données.

2.2. Présentation de l'échantillon et collecte de données

Toute recherche empirique devrait être en mesure de déterminer la population sur laquelle s'étend sa volonté de vérifier la validité de ses hypothèses théoriquement testées (Royer et Zarlowski, 2003).

La population de notre échantillon est constituée de dirigeants propriétaires ou non, d'adjoints dirigeants et d'entrepreneurs de 58 entreprises privées situées dans divers secteurs d'activités au Sénégal. Le choix des PME de notre échantillon s'est fait suivant la méthode probabiliste. C'est une procédure qui consiste à sélectionner un échantillon grâce au tirage aléatoire. Chaque élément de la population possède une probabilité connue, non nulle, d'être tirée.

Il est à noter que nous avons prévu d'étudier un échantillon plus large de 100 PME. Nous avons remplis 45 questionnaires par administration directe et que nous avons distribué plus de 50 questionnaires. Au final, seuls 58 questionnaires ont pu être remplis. .

Le choix de la PME a été motivé par l'importance croissante accordée à cette dernière et la participation de son dirigeant au dynamisme économique et sociale. De même, l'encouragement à l'initiative du secteur privé au quel notre pays s'est investi à beaucoup contribuer à ce choix. Nous n'avons pas pu nous orienter vers les entreprises publiques. Ces organisations nécessiteront de facteurs politiques et de d'une intervention de l'Etat, chose qui ne faisait pas partie de notre objectif théorique.

L'échantillon de notre étude est composé de trois branches d'activités regroupées en différents sous-secteurs d'activités correspondant aux PME du secteur primaire, secondaire et tertiaire.

Tableau 9 : Présentation des PME suivant leur secteur d'activité

Secteurs d'activités	Effectif (N)	% dans l'échantillon
Secteur prestation de services	24	41,4
Secteur commerciale	31	53,4
Secteur industriel	03	5,2
Total	58	100,0

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Puisque la taille de notre échantillon est très grande et se déplacer semble difficile avec cette pandémie, nous avons opté aussi la méthode d'administration du questionnaire en ligne à des parrains.

Notre échantillon est réparti suivant deux régions : Ziguinchor et Dakar (capitale du Sénégal). Mais la plus grande partie des questionnaires a été remplie dans la zone de Ziguinchor, soit 77,6% de l'échantillon.

Tableau 10 : Répartition des PME par région

Région de localisation	Effectif (N)	% dans l'échantillon
Dakar	13	22,4
Ziguinchor	45	77,6
Total	58	100,0

Source : Elaboré à partir des données de l'enquête

Nous avons démarré l'enquête au début du mois d'octobre (2020). Elle s'est avérée un peu difficile en cette période où il pleuvait encore dans cette région.

Nous sommes allées dans un premier temps au niveau de l'entreprise à la rencontre du dirigeant avec un très bon discours pour minimiser le risque de refus. Et lorsque qu'une invitation est acceptée, on administre directement les questionnaires aux personnes concernées. Certains nous ont donné des rendez-vous tandis que d'autres ont refusé de répondre à la sollicitation soit un

total de dix questionnaires. Un questionnaire déposé dans une entreprise n'a pas été pris en compte car la personne qui endosse la responsabilité du dirigeant n'a pas les qualités requises.

Après avoir décrit le choix de l'échantillon et les étapes de la collecte de données, nous passons au test de fiabilité et de validité des échelles de mesure.

2.3. Test de fiabilité des échelles utilisées dans le questionnaire

Pour vérifier si les données collectées sont conformes à la réalité, il serait d'une importance capitale de vérifier si les instruments de mesure composant le questionnaire satisferont au critère de fiabilité et de validité. Il convient à priori de présenter les différentes échelles de mesure utilisées dans l'élaboration du questionnaire.

2.3.1. Les échelles de mesure du questionnaire

Notre questionnaire possède trois types d'échelles. Il s'agit des échelles nominales, des échelles ordinales et des échelles d'intervalles.

- Les échelles nominales

Les échelles nominales possèdent des données sans valeurs quantitatives basées sur des noms, des substantifs ou des attributs qualitatifs. Elles présentent des catégories identifiées par des « noms » par exemple le sexe, la nationalité, etc. Le seul calcul faisable sur ces variables nominales est le nombre d'élément par catégorie. La plupart des définitions utilisent des termes nominatifs pour les mettre en œuvre.

- Les échelles ordinales

Les échelles ordinales sont des catégories naturellement basées sur l'ordonnement. L'information obtenue de ces échelles est plus grande que celle des échelles nominales car, on sait non seulement à quelle catégorie appartiennent les sujets, mais aussi comment ils se situent les uns par rapport aux autres. Toutefois, il est important de savoir que l'aspect quantitatif entre deux rangs est muet, mais le rang lui-même est une donnée quantitative car selon les conditions de la recherche il peut faire l'objet de statistiques non paramétriques. Nous prenons comme exemple : le degré scolaire, classe sociale, etc.

- Les échelles d'intervalles

Les données quantitatives se reflètent à des échelles d'intervalles Stevens (1946). Les scores sur une échelle d'intervalle permettent de mesurer la distance entre deux scores (items), qui représente une variation sur une grandeur. Une unité de mesure conventionnelle peut alors être

définie afin de rapporter une variable définie expérimentalement. Sur une échelle d'intervalle, le zéro est situé de manière arbitraire par rapport à la grandeur sur laquelle on mesure les variations. C'est comme l'exemple de la prise de température où le zéro n'a aucune représentation.

Ces échelles précédentes sont nécessaires à la résolution de notre problématique. Les autres échelles non mentionnées n'ont pas effort dans l'élaboration de l'instrument de recherche. Ainsi, ces dernières ne seront pas adéquates dans la validation de nos hypothèses de recherche.

Les échelles utilisées dans le questionnaire étant déjà présentées, nous pouvons maintenant entamer la littérature portant sur la fiabilité de nos échelles de mesures.

2.3.2. Fiabilité des échelles de mesures

La fiabilité ou fidélité d'une échelle fait référence à la régularité de la mesure. Elle sous-entend que, si l'on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, on doit impérativement obtenir des résultats aussi proches que possibles (Evrard et al. 2003).

La fiabilité comme le définit Peter (1979) cités par Bouamama (2015) renvoie à la cohérence interne entre les indicateurs mesurant le même phénomène. C'est alors la capacité d'une échelle à générer des résultats identiques lorsqu'il est distribué à plusieurs personnes.

Le coefficient **alpha de Cronbach** est l'une des méthodes d'estimation de la fiabilité d'un instrument de mesure (Cronbach, 1951, Jolibert et Jourdan, 2006). Ce coefficient sert à estimer la cohérence d'une échelle comprenant plusieurs items. Chacun de ces items apporte un contenu informationnel supplémentaire à la mesure du construit. Il s'agit ici de s'assurer que les items sont suffisamment homogènes entre eux, ce qui veut dire que les items sont cohérents avec l'ensemble des autres items de l'échelle. Cependant, il existe un indice à qui on pourra faire référence pour accepter la cohérence interne d'une échelle d'où le coefficient α de cronbach. Ce dernier suit la formule suivante :

Formule 1 : Calcul du coefficient alpha de cronbach

$$\alpha = 1 + \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma^2 \text{ echelle}} \right]$$

Source : Bouamama (2015, p 183)

Avec : K = nombre total d'items qui compose le questionnaire

σ_{i^2} = variance de l'item i ; σ^2 échelle = variance de l'instrument dans son ensemble

Le coefficient peut prendre des valeurs allant de 0 à 1. Lorsque l'indice est proche de 1²¹, cela traduit que le degré d'homogénéité de l'instrument de mesure est plus élevé. Par contre, un indice proche de 0 révèle que l'instrument de mesure n'est pas fiable.

Malgré que la littérature portant sur la méthodologie de recherche ne fasse pas le plus souvent état de consensus sur le sujet, bon nombre d'auteurs affirment qu'un α de cronbach est acceptable pour des recherches exploratoires à partir de la valeur de 0,6²² (Malhotra, 2004 ; Mak, 1989 ; Evrard et al, 1993 ; Usunier et al, 1993, Peterson, 1995). D'autres auteurs comme Evrard et al, (2003) considèrent qu'une étude exploratoire est acceptable pour une α comprise entre 0,6 et 0,8 et pour une étude confirmatoire une valeur supérieure à 0,8 est recommandée. En revanche, les auteurs comme Nunally (1967) et Peter (1979) sont parvenu à fixer l'intervalle d'acceptation entre 0,50 et 0,60

Nous utiliserons dans ce travail le coefficient d'Evrard et al (2003) compris entre 0,6 et 0,8 dans l'acceptation de nos échelles de mesure.

Le tableau suivant est une récapitulation des différentes caractéristiques relatives au test de fiabilité de l'échelle de mesure retenue.

Tableau 11 : Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure

Coefficient	Test réalisé	Valeur du test	Interprétation
Alpha de cronbach global	Cohérence interne du construit	$0,6 \leq \alpha \leq 0,8$ étude exploratoire	Acceptable

Source : Conception auteur

²¹ Plus l'alpha de cronbach se rapproche de 1, plus les items sont corrélés entre eux. Et cela relève d'une bonne cohérence interne de l'échelle.

²² L'alpha de cronbach peut également prendre des niveaux allant de 0,7 à 0,8 reflétant toujours une bonne cohérence interne du questionnaire. On parlera alors d'une excellente cohérence entre les items lorsque le α se trouve dans l'intervalle 0,8 – 0,9.

La fiabilité à elle seule reste insuffisante pour garantir la qualité d'une échelle de mesure. Ainsi, nous étudierons par la suite le critère de validité d'une échelle considéré comme complémentaire à la fiabilité.

2.3.3. Validité de l'échelle de mesure

La validité d'une échelle de mesure repose sur un test de validité qui a pour objectif d'examiner si les différents items qui composent l'échelle ont une bonne représentation du phénomène étudié. Autrement dit répondre à la question de savoir *si l'on mesure ce que l'on cherche à mesurer ?* Pour répondre à cette question, nous mettons en exercices les différents types de principes de validité d'une échelle les plus discutés à savoir : la validité de contenu, la validité nomologique et la validité de construit.

- La validité de contenu

La validité de contenu repose sur la nature du test par rapport à l'objet à mesurer. Ce test doit mettre en exergue les différents aspects du phénomène étudié. Son but est de s'assurer que les items élaborés dans le questionnaire forment un échantillon représentatif du contenu théorique (domaine du construit).

La validité du contenu est donc une évaluation subjective qui se repose sur le jugement, l'expérience et la connaissance du chercheur.

Dans le cadre de notre travail, pour valider nos échelles de mesures, nous nous sommes basés sur nos jugements, connaissances et suggestions menées par notre encadreur (professeur universitaire en science de gestion) pour évaluer la capacité de chaque échelle à pouvoir capter les différents phénomènes qu'elle est censée étudier.

- La validité nomologique

La validité nomologique a pour rôle de vérifier les corrélations entre les concepts théoriques et les construits qui les rends concrètes et observables. Cette validité ne sera aboutie qu'en prouvant une relation entre le test à valider et un autre test déjà valide, qui mesure un construit devant être corrélé avec un autre construit. La validité nomologique sert alors à mener confrontation entre les résultats obtenus et les hypothèses initialement énumérées.

- La validité de construit

La validité de construit demande *si les différents indicateurs de l'échelle offrent une bonne représentation du phénomène étudié ?* (Carricano et al, 2010). Cette validité est plus souvent testée avec la technique d'analyse factorielle, en l'occurrence avec l'analyse à composante

principale (ACP). Ce type de validité a pour objectif de s'assurer que l'échelle évalue parfaitement le construit étudié. Il existe alors deux types de validité : la **validité convergente** et la **validité discriminante**.

La validité convergente est établie lorsque les indicateurs d'un même construit sont suffisamment corrélés entre eux. Ainsi, on parle d'homogénéité de l'échelle. Par contre celle discriminante permet de montrer que les indicateurs censés mesurer des phénomènes différents sont faiblement corrélés entre eux. Elle est assurée lorsque les items d'une échelle de mesure se distinguent suffisamment avec d'autres items voisins.

Il est important aussi de savoir que le test de fiabilité et de validité des échelles seront assurées par le logiciel de traitement de données SPSS statistics 18. Ce logiciel d'IBM²³ a été choisi en raison de sa souplesse dans l'exécution des différentes analyses statistiques. En effet, selon Chandon (2007), suite à une comparaison entre SAS²⁴ et SPSS, souligne que le second est le premier logiciel qui présente des avantages tant au niveau de la facilité d'utilisation qu'au niveau de l'autoformation. Les auteurs comme Chavent et al. (2007), suivent cette même logique en comparant SPSS, SAS et SPAD²⁵. Ils affirment que le premier logiciel de ce classement offre différentes méthodes d'extraction des facteurs qui permettent lors des analyses factorielles d'estimer la matrice des composantes. Il permet aussi d'identifier la structure factorielle de l'échelle étudiée.

Nous avons jugé nécessaire paragraphe suivante pour mieux visualiser les différentes variables du questionnaire ainsi que les échelles mises en place dans sa mise en œuvre.

2.4. Opérationnalisation des variables composant le questionnaire

Le but de ce paragraphe se résume à la présentation des variables du questionnaire en fonction des échelles utilisées.

2.4.1. Les variables relatives à l'identification de la PME

Nous avons recensé sept variables dans l'identification de la PME.

Concepts	Items	Echelle utilisées
Localisation de l'entreprise	Région	Echelle nominale

²³ International Business Machine

²⁴ Statistical Analysis System

²⁵ Système Portable de l'Analyse des Données

Effectif de l'entreprise	Moins de 5 employés De 5 à 15 De 16 à 26 Plus de 26 employés	Echelle d'intervalle
Création de l'entreprise	De 1998 à 2008 2009 à 2014 2015 à 2020	Echelle d'intervalle
Marché de l'entreprise	Local Régional National International	Echelle nominale
Secteur d'activité	Secteur commercial Secteur industriel Secteur de prestation de services	Echelle nominale
Type d'entreprise	PME locale sénégalaise PME nationale PME étrangère PME nationale et étrangère	Echelle nominale
Formalisation de l'entreprise	Secteur formel Secteur informel	Echelle nominale

2.4.2. Les variables relatives au profil du dirigeant

Les variables relatives au profil du dirigeant sont décomposées en trois groupes.

a. Les variables professionnelles du profil du dirigeant

Concepts	Items	Type d'échelle
Niveau de formation du dirigeant	Elevé Moins élevé Faible	Echelle ordinale
Type de formation	Gestionnaire Non gestionnaire	Echelle nominale
Expérience dans le travail	Oui Non	Echelle nominale

Source : Réalisé à partir de l'échelle de mesure

b. Variables sociologiques du dirigeant

Concepts	Items	Type d'échelle
Style de direction	J'exige à mes collaborateurs Mobilisateurs Créateur de relations Les collaborateurs participent Fixateur de performance élevée Les collaborateurs se préparent pour le futur Les collaborateurs sont autonomes	Echelle nominale
Vision stratégique	Fonder mon propre entreprise Conserver et accumuler mon patrimoine Créer mon propre emploi à partir de mon expertise Chercher le défi et accomplissement de soi Condition éthique de travail Implication sociale	Echelle nominale

Objectifs stratégiques	Professionnalisme De maintenir les activités entrepreneuriales Diversifier et renouveler Relever les défis et ne pas peur du risque augmentation du chiffre d'affaire et du bénéfice Le développement et la diversification	Echelle nominale
------------------------	--	------------------

Source : Réalisé à partir de l'instrument de mesure

2.4.3. Les variables relatives aux pratiques de gestion du dirigeant

Les concepts relatifs aux pratiques de gestion du dirigeant sont présentés dans le tableau suivant.

Concepts	Items	Echelle
Outils techniques prévisionnelles	Budget Plan de formation	Echelle nominale
Outils techniques de suivi et d'analyse	Tableau de bord Indicateurs de rentabilité Calcul des coûts Calcul des écarts	Echelle nominale
Outils relationnels et mixtes	Réunions Comptes rendus Contrats Entretiens Cercle de qualité	Echelle nominale
Rôles des outils	Compréhension interne Prise de décision	Echelle nominale
Intervention du dirigeant à la prise de décision : cycle d'exploitation	Oui Non	Echelle nominale

2.4.4. Les variables relatives à l'amélioration de la performance organisationnelle

Concepts	Items	Echelle
Performance organisationnelle des PME	Performance opérationnelle Performance financière Performance commerciale	Echelle nominale
Evolution des indicateurs de la performance organisationnelle	Efficacité opérationnelle Retour sur investissement Chiffres d'affaires	Echelle nominale

Source : Réalisé à partir de l'échelle de mesure

Section 3 : Les outils statistiques choisis pour le traitement des données

Il s'avère nécessaire, après la collecte et la saisie des données recueillies sur le terrain et le test des échelles de mesure, de passer à l'analyse des outils statistiques appropriés pour le traitement de ces données. Ce processus est une tâche inscrite dans tout travail de recherche scientifique. Pour accomplir cette procédure, il est indispensable pour le chercheur d'examiner les différentes méthodes de traitements de données qui seront utilisées en fonction des objectifs de l'étude. C'est une étape très importante car il permet à la personne chargée de la recherche de dégager les résultats.

Dans la littérature, nous avons constaté que l'analyse multivariée constitue la famille d'où proviennent les méthodes utilisées dans bon nombre de travaux. Cette famille regroupe :

- l'analyse des variances qui permet d'identifier la variation d'une variable indépendante (explicative) sur une variable dépendante (expliquée).
- l'analyse des mesures conjointes consiste à poser une hypothèse dans le sens qu'il y a une distinction entre variables dépendantes et variables indépendantes. La finalité de cette analyse est d'évaluer l'effet simultané de certains facteurs sur la préférence totale. les facteurs considérés comme variables indépendants et la préférence totale comme variable dépendante.
- l'analyse de régression qui consiste à établir la relation entre une ou plusieurs variables explicatives sur une variable expliquée. Ainsi, on distingue deux types de régressions : régression linéaire simple et la régression linéaire multiple.

- l'analyse discriminante similaire à l'analyse de régression multiple dans laquelle on cherche à prédire une variable expliquée à partir d'un ensemble de variables explicatives.
- l'analyse factorielle qui a pour mission de réunir les variables qui sont fortement corrélées entre elles et d'examiner aussi leur importance en termes de relation.

Bon nombre d'outils peuvent alors être utilisés pour valider une recherche. Mais en ce qui concerne notre travail, nous utiliserons la méthode d'analyse des régressions linéaires multiples.

Nous présenterons dans cette section les différentes étapes de la régression linéaire multiple et les modèles théoriques que nous utiliserons dans ce travail.

3.1. La régression linéaire multiple

Le mot « régression » vient de Sir Francis Galton, chercheur britannique du 19^{ième} siècle lorsqu'il cherchait à expliquer les facteurs héréditaires de ses fils. Il constata que²⁶ :

- lorsque le père était plus grand que la moyenne, le fils (son fils) avait tendance à être plus petit que lui.
- et lorsque le père était plus petit que la moyenne, son fils avait tendance à être plus grand que lui

Ces résultats ont conduit l'auteur à considérer sa théorie de régression intitulé en anglais : *Regression towards mediocrity in hereditary stature* pour décrire un phénomène biologique.

Une attention particulière est faite sur les travaux en sciences de gestion. Le constat est que, dans ces études, l'analyse de la régression est fréquemment utilisée par les chercheurs de ce domaine selon la finalité poursuivie. Deux types de régressions linéaires sont élaborés dans la littérature : la régression linéaire simple et la régression linéaire multiple. En effet, la régression linéaire simple reste non adaptée à tous les relations de causalité contrairement à celui multiple qui introduit plusieurs facteurs essentiels pour mieux expliquer un phénomène.

Nous utiliserons dans ce travail la méthode de régression linéaire multiple. Ainsi, nous présenterons tout d'abord la littérature sur la régression linéaire multiple. Ensuite, nous exposons les conditions d'utilisation de ce cette méthode tels que : la multicollinéarité entre les variables explicatives, l'homoscédasticité (variance constante des erreurs), l'indépendance et la

²⁶Disponible sur le lien : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-2-8178-0184-1_1

normalité de distribution du terme erreurs. En fin, nous passerons à l'interprétation des résultats de la régression.

3.2. Modèle théorique de régression linéaire multiple

La méthode de régression linéaire multiple est l'une des modèles théoriques longtemps utilisées par les chercheurs en science de gestion. Il consiste à expliquer le lien entre une variable dépendante (variable endogène ou à expliquer Y_i) en relation avec deux ou plusieurs variables explicatives (variables exogènes ou explicatives X_{i1}, \dots, X_{ip}) et un terme d'erreur notée (ϵ_i). Il est aussi d'une grande importance de noter que la variable dépendante reste toujours continue alors que les variables indépendantes peuvent être continue ou catégorielles (ordinales). Cette méthode sert à estimer dans quelle mesure les variables explicatives permettent d'expliquer à travers leurs coefficients la variable expliquée (Jolibert et Jourdan, 2006).

La relation entre la variable expliquée et les variables explicatives s'exprime comme suit :

L'objectif d'une telle régression linéaire est de prédire les coefficients (a_i) de la régression qui minimise la somme des carrés des résidus. Et cela grâce à la méthode des moindres carrés ordinaires, tel que²⁷ :

Equation 2 : Méthode des moindres carrés ordinaires

$$\min \sum_{i=1}^n \hat{\epsilon}_i^2 = \min_{\hat{a}_0, \dots, \hat{a}_p} \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{a}_0 - \hat{a}_1 x_{i,1} - \dots - \hat{a}_p x_{i,p})^2 .$$

Ainsi, les coefficients sont employés dans cette équation pour calculer à partir des variables explicatives, et pour chaque observation la valeur de la variable expliquée Y_i prédite par la régression (\hat{Y}_i). La différence entre la valeur prédite ou estimée par la régression et la valeur réelle ou observée pour chaque observation (i) représente l'écart ou l'erreur (ϵ_i) que commet la régression.

D'une manière générale : $\epsilon_i = \hat{Y}_i - Y_i$

Le coefficient a_0 est la constante de la régression et représente la valeur de y_i (variable dépendante) lorsque les coefficients de la régression ont des valeurs nulles. L'importance de ce coefficient est très peu en raison de la rareté d'une telle situation. Les coefficients a_p

²⁷ Pour plus d'information, consulter le site : https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9gression_lin%C3%A9aire_multiple

s'appréhendent comme la variation de y_i si l'on n'accroissait d'une unité chaque variable explicative ou indépendante (X_i).

Les termes d'erreurs (ε_i) sont des variables aléatoires non pris en compte par le modèle de régression. Ils peuvent être dus aux erreurs de mesure ou au caractère imprévu qu'implique tout comportement humain. La moyenne de chacune des termes d'erreurs est égale à zéro :

$$E(\varepsilon_i) = 0$$

Après avoir présenté le modèle théorique de la recherche, nous passons à la rédaction des conditions d'utilisation de cette méthode.

3.2.1. Les étapes d'une régression linéaire multiple

Les auteurs ont mentionné dans la littérature que plusieurs étapes interviennent dans l'élaboration d'une régression linéaire multiple. Nous présenterons dans ce qui suit les étapes à respecter.

3.2.1.1. L'analyse de la multicollinéarité

La multicollinéarité est vérifiée lorsque des variables explicatives sont statistiquement fortement corrélées entre elles : on parle de corrélation parfaite. C'est un problème gênant qui risque de donner une estimation incorrecte des coefficients de la régression, de fausser l'estimation du poids de chacune des variable explicatives (Stafford et Bodson, 2006).

La multicollinéarité peut être détectée par la matrice de corrélation entre variables explicatives par une valeur de seuil à 0,70. Ainsi, la présence de corrélation dépassant ce seuil montre qu'il y a existence de multicollinéarité pouvant affecter les résultats de la régression (Jolibert et Jourdan, 2006). D'autres indicateurs sont aussi employés dans les travaux de recherche pour montrer l'existence d'une multicollinéarité : il s'agit de la **Tolérance** qui désigne la part de la variance de chaque variable explicative non « expliquée » par les autres variables de la régression et du **VIF** (Variance Inflation Factor), défini en terme de mesure comme l'opposée de la tolérance.

La valeur de la tolérance varie entre 0 et 1 ; et une valeur proche de 0,1 indique une tolérance faible. Dans ce cas, la part de variance de la variable non partagée avec les autres variables de la régression est faible : la variable est donc fortement corrélée avec les autres variables du modèle. Il est mentionné qu'une tolérance inférieure à 0,2 risque d'entraîner de fortes imprécisions dans les estimations des coefficients d'où l'existence d'une multicollinéarité.

Par ailleurs, le VIF contrairement à la tolérance possède une valeur positive qui s'éloigne de 1 au fur et à mesure que le coefficient de détermination (R^2) augmente. Les variables ayant une faible tolérance possèdent un grand coefficient VIF et vice versa.

Le seuil de la VIF est partagé entre deux auteurs :

- Pour Evrard et al. (2003), en dessous d'un seuil de 4 il n'y a pas de problème de multicolinéarité de la variable avec les autres variables explicatives
- Pour Myers (1990), les VIF doivent être inférieur à la valeur seuil de 10.

Nous retiendrons dans ce travail qu'une variable est faiblement corrélée avec les autres variables explicatives si son coefficient de tolérance est **supérieur à 0,7** et son **VIF est inférieur à 10**.

Le problème de multicolinéarité étant déjà énuméré, nous abordons dans le paragraphe suivant la condition explicative de la constante de la variance de l'erreur.

3.2.1.2. L'homoscedasticité ou variance constante des termes d'erreurs

L'homoscédasticité est vérifiée si la variance des termes d'erreurs $\text{var}(\varepsilon_i)$ est constante. L'opposé de cette condition fausse la variance des coefficients de la régression et du coefficient de corrélation multiple R qui justifie la qualité de la régression. De même, une variance de ε_i non constante entraîne la fausseté des tests de significativité statistique des coefficients de la régression. Pour pallier à ce risque, il est important d'examiner les graphes des termes d'erreurs et de tests statistiques. A cela, le graphe de dispersion des erreurs en fonction des erreurs prédites par la régression, chaque variable explicative sera représentée par des points répartis aléatoirement autour de 0 (Jolibert et Jourdan, 2006).

3.2.1.3. L'indépendance des termes d'erreurs

L'indépendance d'erreurs est vérifiée lorsque la valeur résiduelle n'est pas corrélée entre les individus. « *L'autocorrélation se produit lorsqu'un terme d'erreur est corrélé avec le terme qui le précède. Il a pour effet d'affecter la variance des coefficients de la régression et du coefficient de corrélation multiple R , soit en la sous-estimant (autocorrélation positive) soit en la surestimant (autocorrélation négative)* ». ²⁸ (Jolibert et Jourdan, 2006, p.270). L'autocorrélation peut être étudiée par le test de **Durbin Watson**. La statistique du test de Durbin Watson est comprise entre 0 et 4. Lorsque la valeur du test de Durbin Watson est proche de 2 alors il y'a une **absence d'autocorrélation des résidus**. Une valeur moins de 1 indique une autocorrélation

²⁸ Bouamama, M. (2015) « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », p-223

positive, plus de 3 une autocorrélation négative. Nous parlerons d'une **indépendance des termes d'erreurs** si le test de **DW** est compris entre 1 et 3.

3.2.1.4.. La normalité de distribution des termes d'erreurs

Il est important que les erreurs suivent une loi normale de distribution. En effet, une absence de normalité de distribution des termes d'erreurs entraîne la fausseté des tests statistiques réalisées dans la validation des résultats d'une régression. La moyenne des termes d'erreurs doit donc être égale à zéro ou proche de 0. Une vérification de la normalité peut alors être appréhendée sous la forme d'un histogramme de distribution des termes d'erreurs. Le chercheur, en examinant l'allure de la distribution serait en mesure de déceler s'il y'a ou non une distribution normale des termes d'erreurs (Jolibert et Jourdan, 2006).

On peut aussi utiliser une autre méthode consistant à représenter les points dans un plan ayant en abscisse les résidus observés et en ordonnée les valeurs correspondantes d'une distribution normale. Les données sont normalement distribuées dans ce cas si les points se retrouvent approximativement sur une ligne droite diagonale (Jolibert et Jordan, 2006).

Chaque étape ou condition de la régression linéaire multiple est conforme à la vérification d'une hypothèse probabiliste (stochastique). Ces cinq hypothèses suivantes résument les informations liées aux termes d'erreurs. Nous avons :

- h1 : $E(\varepsilon_i) = 0 \forall i$
- h2 : $Var(\varepsilon_i) = \sigma_\varepsilon^2 \forall i$ (homoscédasticité)
- h3 : $cov(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0 \forall i \text{ et } j \text{ avec } i \neq j$ (non autocorrélation des résidus)
- h4 : $cov(\varepsilon_i, x_i) = 0$ (exogénéité)
- h5 : ε_i suit une loi normale $\forall i$ c'est à dire $\varepsilon_i \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$

3.2.2. L'interprétation des résultats du modèle de régression linéaire multiple

Plusieurs étapes interviennent dans l'interprétation des résultats d'une régression. Pour cela, le chercheur s'attache à tester la significativité globale du modèle avant de se préoccuper sur la significativité individuelle des coefficients.

3.2.2.1. La qualité globale de la régression

Pour mesurer la significativité statistique ainsi que la qualité globale du modèle, les chercheurs ont élaboré deux exemples d'indices à savoir : le coefficient de détermination et le test sur l'ensemble des coefficients de régression.

- La qualité de l'ajustement (R^2)

La qualité de l'ajustement est appréhendée par le coefficient de détermination (R^2). Ce coefficient est une interprétation du pourcentage de variation de la variable endogène expliquée par la régression. Il varie entre 0 et 1, plus le coefficient de détermination est élevé, plus grand est le pouvoir explicatif des variables explicatives (Jolibert et Jourdan, 2006).

- Test de significativité globale du modèle

Tester la significativité du modèle revient à tester si l'ensemble des variables du modèle ont une influence sur la variable dépendante (expliquée). C'est un test qui s'intéresse à la qualité globale du modèle reposant sur la question de savoir *s'il existe au moins une variable explicative significative ?*

Pour répondre à cette question, nous nous référons au test de **Fischer** qui donne des résultats montrant si les variables explicatives ont une influence sur la variable dépendante.

La statistique de Fischer s'écrit comme suit :

$F = \frac{n-p}{p-1} \left(\frac{R^2}{1-R^2} \right)$ Avec n = nombre d'observation et p = nombre de variable explicatives, R^2 = coefficient de détermination

Soit le test d'hypothèse suivant :

$H_0 : \alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \dots = \alpha_p = 0$ (le modèle n'est pas globalement significatif)

$H_1 : \text{il existe au moins un } \alpha_p \neq 0, \text{ (le modèle est globalement significatif)}$

Dans le cas où la probabilité associée à F- statistique au seuil retenue de 5% est inférieur, alors on rejette l'hypothèse nul et inversement.

3.2.2.2. Test de significativité individuels des coefficients du modèle

Ce test permet de voir parmi les variables explicatives, celles qui ont une influence significative sur la variable expliquée au seuil retenu de 5%. Pour cela, nous utilisons le **test de Student**. La statistique de student est définie comme suit :

$t = \frac{\hat{\beta}_i}{\hat{\sigma}_{\beta_i}}$ Avec $\hat{\beta}_i$ = estimateur de β_i et $\hat{\sigma}_i$ = l'écart type de l'estimateur σ_i

Les hypothèses du test sont formulées de la manière suivante :

$H_0 : \beta_i = 0$ (effet non significatif)

$H_1 : \beta_i \neq 0$ (effet significatif)

La faible probabilité pour savoir si l'on doit rejeter H_0 ou l'accepter est souvent maintenue au seuil de 5% ou 10% pour la plupart des chercheurs. Ces seuils suivent une statistique t respectivement égale à 1,96 et 1,65.

Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons la probabilité de student au seuil de 5%. Dans ce cas, si $t < 1,96$ ou $P > 0,05$ on accepte H_0 . Si $t > 1,96$ ou $P < 0,05$ on accepte H_1 .

Lorsque la probabilité associée au test de student est inférieure à 5%, alors on accepte H_1 et on rejette H_0 . Cette procédure nous mènera à identifier les variables significatives et celles non significatives de la régression.

3.3. Modèles théoriques retenues pour la validation des résultats de la recherche

La présentation des régressions nécessaires pour tester notre modèle de recherche devrait précéder le résumé des différentes variables utilisées dans ce travail de recherche.

Tableau 12 : Codage des différentes variables de la régression

Variables	Codes
Performance organisationnelle	PO
Performance opérationnelle	PerformO
Performance financière	PerformF
Performance commerciale	PerformC
Niveau de formation du dirigeant	Nvform
Type de formation	Typform
Expérience du dirigeant	Exp
Style de direction du dirigeant	StylD
Style autoritaire	StylA
Styl meneur	StylM
Style affectif	Stylaf
Style participatif	StylP
Style coach	StylC
Style laisser-faire	StylL
Vision personnelle du dirigeant	VisionP
Vision en termes d'objectif et motivation	VisionO

Source : Auteur, à partir de la littérature

Il est à noter que la variable style de direction suit un traitement spécifique car il est fragmenté en six sous variables : style autoritaire, style meneur, style coach, style affectif, style participatif et style laisser-faire. Ces derniers font partie de la catégorie des variables qualitatives dont les chiffres ne traduisent une distance séparant une catégorie mais plutôt un identifiant du type de style. Dans ce cas, un paramètre a_i n'aurait pas de sens. Nous avons alors créé six types de variables ($stylA$, $stylM$, $stylC$, $stylA$, $stylP$, $stylL$) qui prennent les valeurs 1 chaque fois que le style de direction correspond à un style et zéro dans les autres cas. La variable vision stratégique du dirigeant suit cette même classification. Elle prendra une valeur (1) à chaque que la vision stratégique pose sur un item bien déterminée.

Les hypothèses **H1, H2, H3, H4 et H5** seront testées sur la base de l'équation suivante.

Formule 2 : Equation de régression

$$\text{Modèle : } Po_i = a_0 + a_1Nvform_i + a_2Typform_i + a_3StylA_i + a_4StylM_i + a_5StylC_i + a_6StylA_f_i + a_7StylP_i + a_8StylL_i + a_9Exp_i + a_{10}VisionP_i + a_{10}VisionO_i + \varepsilon_i$$

Source : Réalisé à partir de l'échelle de mesure

Après avoir présenté la régression qui sera testée dans le chapitre 4, nous pouvons à priori réfléchir sur le choix d'une méthode de régression adapté à nos données.

3.4. Choix d'une méthode de régression

Choisir une méthode de régression revient à faire un choix sur la manière dont les variables sont introduites dans l'analyse de régression. La littérature a donc identifié trois méthodes de régression : la régression hiérarchique, la régression avec entrée forcée et la régression avec entrée progressive.

3.4.1. La régression hiérarchique

C'est une méthode de régression qui permet au chercheur de déterminer l'ordre d'entrée des variables dans le modèle par la création de blocs de variables. Ainsi, les variables seront entrées de manière hiérarchisée dans le modèle. Cette entrée permettra au chercheur d'observer en détail comment se comporte le modèle. Les résultats fournis par cette régression indiquent l'apport de chaque bloc en termes de pourcentage de variance expliquée (R^2). Dans le cas où les blocs sont constitués d'une variable, il est possible de faire entrer ces derniers en même temps ou progressivement.

3.4.2. La régression avec entrée forcée

La régression avec entrée forcée encore appelée régression simultanée consiste à introduire en un seul clic toutes les variables explicatives qui interviennent dans la régression (Jolibert et Jourdan, 2006). L'application de cette méthode repose sur le fait que nous estimons qu'il n'existe pas de raison logique ou théorique pour penser qu'une variable présente plus d'importance que l'autre. Cette méthode sera adoptée dans le cadre de ce travail pour vérifier nos hypothèses et valider le modèle de régression prédéfinie.

3.4.3. La régression avec entrée progressive

La régression avec entrée progressive repose sur l'inclusion des variables dans le modèle qui dépendra de leur contribution mathématique à son amélioration. Trois méthodes de régressions progressives s'offrent à nous. Il s'agit de la méthode ascendante (forward), de la méthode descendante (backward) et de la méthode pas à pas (stepwise).

- La méthode ascendante (forward)

Cette méthode repose sur un modèle initial ne contenant que la constante (a_0). Ce dernier se positionne comme un élément de comparaison pour voir si l'ajout d'une variable contribuera de manière significative à l'amélioration du modèle. Ce processus sera continu en fonction des variables du modèle de régression jusqu'à ce que l'introduction d'une nouvelle variable rende l'augmentation du R^2 non significatif. Cette méthode ne détient aucun intérêt à notre étude car les variables ont déjà été choisies sous la base d'une analyse théorique.

- La méthode descendante (backward)

Le backward contrairement au forward repose sur un modèle initial qui comporte toutes les variables de la régression (entrée forcée). Dans ce cas, la variable ayant la plus faible contribution du modèle si la variation du R^2 n'est pas significative sera éliminée. La procédure va être répétée jusqu'à ce que toutes les variables retenues du modèle contribuent significativement à l'amélioration du R^2 . Cette méthode sera importante dans ce travail dans l'élimination des variables non significatives du modèle qui facilitera la validation de nos modèles de régressions.

- La méthode pas à pas (Stepwise)

Cette méthode de régression ressemble à la méthode ascendante sauf que sa technique est d'inclure d'abord dans le modèle, la variable la plus significative (la variable possédant le

meilleur coefficient de détermination R^2). Ensuite, s'ensuit celle qui contribue le plus à l'amélioration du coefficient de détermination, et ainsi de suite. Les variables qui contribueront le moins à l'amélioration de la régression seront éliminées. Cette méthode de régression n'aura de sens dans notre étude puisque les variables ont déjà été sélectionnées dans la littérature parmi tant d'autres.

Conclusion

Ce chapitre constitue une attention particulière dans la mesure où il nous permet de traiter deux points essentiels pour une recherche scientifique. Les principaux paradigmes épistémologiques présentés nous ont permis de nous inscrire sur le courant positiviste avec une approche hypothético-déductive. Nous avons aussi présenté notre choix méthodologique au travers de la méthode de collecte de données et de la méthode de traitement de données.

Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats

Introduction

Les données recueillies nous ont permis d'analyser le profil du dirigeant des PME de notre échantillon.

Nous examinerons dans une **première section** les caractéristiques des PME et du profil du dirigeant de l'échantillon. Dans une **deuxième section**, une analyse sur la notion de performance organisationnelle des PME sera mise au point. La **troisième section** de la recherche se basera sur l'analyse de la relation entre certaines caractéristiques propres au dirigeant et la performance organisationnelle de la PME.

Section 1 : Analyse du profil du dirigeant des PME au Sénégal

Nous étudierons tout d'abord dans cette section, les caractéristiques principales des PME enquêtées. Ensuite, nous analyserons les caractéristiques du profil des dirigeants de l'échantillon. Nous terminerons cette section avec l'analyse des pratiques de gestion utilisées dans les PME

1.1. Caractéristiques principales des PME enquêtées

Ce paragraphe sera consacré à la présentation des entreprises enquêtées en se basant sur leurs principales caractéristiques à savoir : la région, l'effectif, l'année de création, le marché, le secteur d'activité, le statut juridique et la formalisation de l'entreprise.

- Région de localisation

L'enquête a été déroulée suivant deux zones de localisation. Il s'agit de la zone de Ziguinchor qui représente 77,6% de répondants. Cela s'explique par le fait qu'elle soit une région très large et en forte présence de petites et moyennes entreprises. L'autre région c'est la capitale du Sénégal (Dakar), une zone de référence en termes d'étude et qui englobe le quart de la population active.

- L'effectif de l'entreprise

Concernant l'effectif de l'entreprise, nous avons recensé 72,4% d'entreprises de moins de 5 employés, 24,1% d'entreprise compris entre 5 et 15 employés, 1,7% d'entreprises compris entre 16 et 44 employés. En se référant à la définition de la charte des PME au Sénégal (cf. chap.1), notre échantillon est majoritairement constitué de petites entreprises (PE).

- Année de création de l'entreprise

Les années de création des entreprises au Sénégal sont étudiées suivant trois catégories : les entreprises créées entre 2018 à nos jours sont au nombre de 15 (25,9%), les PME créées entre 1998 et 2007 sont au nombre de 11(19%), les PME des années 2008-2017 sont au nombre de 32 (55,2%). Notre échantillon est majoritairement constitué d'entreprises de moins de 15 ans.

- Le marché de l'entreprise

L'analyse du marché de l'entreprise suit trois critères : les entreprises œuvrant dans le marché international et national représentent 3,4% de l'échantillon. Les entreprises du marché régional représentent 6,9% de l'échantillon. Les entreprises du marché local sont au nombre 50 (86,2%).

- Le secteur d'activité

53,3% des entreprises évoluent dans le secteur du commerce, 41% évoluent dans le secteur prestation de services et le reste dans le secteur industriel soit un pourcentage de 1,7%. Notre échantillon est majoritairement constitué d'entreprises du secteur tertiaire.

- Type d'entreprise

La différenciation des PME est analysée suivant trois catégories : une seule entreprise de l'échantillon est à caractère nationale (1,7), les entreprises privées étrangères représentent 3,4% de l'échantillon. Les entreprises privées locales sénégalaises sont majoritaires et représentent 94,8% de l'échantillon. Nous pouvons alors dire que les caractéristiques qui seront identifiées seront majoritairement d'origines Sénégalaises.

- La formalisation de l'entreprise

72,4% des PME de l'échantillon évoluent dans le secteur informel et 27% s'activent dans le secteur formel. Le secteur informel représente la plus grande partie des PME au Sénégal.

Les caractéristiques principales des PME analysées selon les résultats du logiciel SPSS 18 sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Les traits caractéristiques des PME enquêtées

Région de localisation	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Dakar	13	22,4
Ziguinchor	45	77,6

Intervalle d'effectif	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Moins de 5	42	72,4
5-15	14	24,1
16-26	01	1,7
27-44	01	1,7
Année de création	Effectif (N)	Pourcentage (%)
1998-2007	11	19,0
2008-2017	32	55,2
2018 à nos jours	15	25,9
Marché d'évolution	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Local	50	86,2
National	2	3,4
Régional	4	6,9
International	2	3,4
Secteur d'activité	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Commercial	31	53,4
Industriel	03	5,2
Prestation de services	24	41,4
Type d'entreprise	Effectif (N)	Pourcentage (%)
PME étrangère	02	3,4
PME nationale	01	1,7
PME local sénégalaise	55	98,8
Formalisation de la PME	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Informelle	42	72,4
Formelle	16	27,6

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

1.2. Le profil socioprofessionnel du dirigeant de la PME au Sénégal

Il est question ici de présenter la formation du dirigeant en mettant en exergue les variables relevant de son niveau d'étude, de son type de formation et de sa formation hors cursus scolaire dans le cas où il est non scolarisé.

L'étude du profil du dirigeant à travers son comportement, sa vision stratégique et ses objectifs dans l'organisation ne seront pas en reste.

1.2.1. La formation du dirigeant de la PME au Sénégal

Nous constatons dans ce paragraphe que le niveau d'étude des dirigeants de la petite entreprise est généralement faible. Ainsi 55,3% à savoir 31 dirigeants de notre échantillon ont eu un niveau d'étude inférieur à Bac+2. La nature de leur formation se révèle être de type non gestionnaire pour 74,1% des répondants. Quant aux formations en dehors du cursus scolaire, on a 13 dirigeants qui ont bénéficié d'une telle formation soit 22,4% de l'échantillon. Ces dirigeants représentent dans l'échantillon ceux non scolarisés.

Tableau 14 : Niveau de formation des dirigeants

Niveau d'étude	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Non scolarisé	13	22,4
Faible	31	55,3
Moyen Elevé	13	22,4
Elevé	1	1,7
Total	58	100,0
Type de formation	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Gestionnaire	15	74,1
Non gestionnaire	43	25,9
Total	58	100,0
Formation hors cursus scolaire	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Oui	13	22,4
Non	45	77,6
Total	58	100,0

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

1.2.2. L'expérience professionnelle du dirigeant de la PME

77,6% des dirigeants de l'échantillon affirment avoir travaillé dans une ou plusieurs entreprises avant d'accéder au poste de dirigeant. Ils ont pour la plupart occupé le poste de dirigeant, d'adjoint-dirigeant, d'employé et d'apprenant. En plus de ces postes de responsabilités, 55,2% des dirigeants sont propriétaire de la structure qu'ils dirigent. Le tableau qui suit met en exergue les réponses collectées.

Tableau 15 : l'expérience professionnelle du dirigeant

L'expérience professionnelle des dirigeants des PME				
VALIDE	Travailler dans d'autres entreprises	Effectif (N)	Pourcentage (%)	
	Ou	45	77,6	
	Non	13	22,4	
	Total	58	100,0	
	Poste occupé auparavant	Effectif (N)	Pourcentage	
	Dirigeant	04	8,9	
	Adjoint dirigeant	01	2,2	
	Gérant	21	46,7	
	Employé	05	11,1	
	Apprenant	07	15,6	
	Enseignant	05	11,1	
	Chauffeur	02	4,4	
	Total	45	100,0	
	Dirigeant propriétaire	Effectif (N)	Pourcentage (%)	
Oui	32	55,2		
Non	26	44,8		
Total	58	100,0		

Source : réalisé à partir de la littérature

1.2.3. Le style managérial du dirigeant

Après avoir analysé les caractéristiques personnelles et professionnelles des dirigeants, nous passons à la détermination de leur style managérial en prenant en compte la variable style de direction et vision stratégique du dirigeant.

1.2.3.1. Le style de direction

Pour bien interpréter les résultats de cette question, nous avons pris l'initiative de faire correspondre chaque style par une phrase (synthèse de Goleman, 2000²⁹ sur les six styles de

²⁹Cité : <http://www.kolibricoaching.com/leadership/6-styles-de-leadership-et-leurs-effets/>
 cité : <https://www.nutcache.com/fr/blog/les-styles-de-leadership/>

direction) à laquelle nous avons associé le comportement du dirigeant vis-à-vis de ces collaborateurs.

Le tableau suivant identifie les styles de management examinés sur la base de phrase qui résume le comportement du dirigeant envers ses collaborateurs.

Tableau 16 : Résumé de l'attitude du dirigeant envers ses collaborateurs

Attitude du dirigeant en une phrase		(N)	(%)
VALIDE	J'établis un consensus avec la participation de mes collaborateurs (1) ³⁰	14	24,1
	Je crée des relations harmonieuses et des liens affectifs avec mes collaborateurs (2) ³¹	9	15,5
	Je développe les talents de mes collaborateurs en vue du futur(3) ³²	10	17,2
	Je donne une grande autonomie à mes collaborateurs (4) ³³	6	10,3
	Je fixe des normes de performance élevées (5) ³⁴	3	5,2
	Je veille à mobiliser mes collaborateurs autour d'une vision (6) ³⁵	16	27,6
	Total	58	100,0

Source : réalisé à partir des données de l'enquête

- Le style participatif

Quatorze (14) dirigeants de notre échantillon affirment avoir une attitude consultative qu'ils résument par la phrase « *J'établis un consensus avec la participation de mes collaborateurs* ».

D'après les explications de Goleman, cette catégorie de managers met en avant l'intelligence collective. Ils prennent l'initiative de demander l'avis de chacun de leurs collaborateurs laissant ainsi une place à une grande créativité et à la capacité d'innovation de chacun.

Ce style de management se base sur une vision plus humaine car l'homme a besoin d'une intégration à un groupe et d'épanouissement dans son travail.

³⁰ (1) Style participatif

³¹ (2) Style affectif

³² (3) Style coach

³³ (4) Style laissez-faire

³⁴ (5) Style meneur

³⁵ (6) Style autoritaire

- **Le style affectif**

Nous avons recensé ici neuf (9) dirigeants qui affirment avoir une attitude semblable à celui du style affectif résumé par cette phrase : « *Je crée des relations harmonieuses et des liens affectifs avec mes collaborateurs* ». Le dirigeant qui incarne ce profil met au point d'honneur à créer une harmonie et des liens entre les membres de son équipe. Un tel leadership permet d'augmenter la motivation des membres ainsi que le sentiment d'appartenance.

- **Le style coach**

Dix (10) dirigeants enquêtés adoptent le style coach résumé comme suit : « *Je développe les talents de mes collaborateurs en vue du futur* ». Un dirigeant qui incarne ce style cherche toujours à améliorer les capacités de ces collaborateurs, en les faisant grandir et en les rendant autonomes. Son souhait reste la résolution des problèmes internes et faire augmenter les performances des individus. Ce type de profil peut s'avérer un peu difficile à mettre en place car, le dirigeant doit avoir un rôle de guide tout en donnant assez d'autonomie afin de laisser les cartes entre les mains des collaborateurs.

- **Le style laissez-faire**

Six (6) dirigeants de notre échantillon résume leur attitude en cette phrase « *Je donne une grande autonomie à mes collaborateurs* » correspondant au style laissez-faire ou délégatif. Ce type de management s'oppose totalement au style autoritaire et incarne une stratégie où les décisions sont confiées aux équipes compétentes. Ainsi, le dirigeant place sa confiance en ces dernières qui décident d'intervenir et **quand**. Ce comportement du dirigeant serait bénéfique dans le cas où les tâches sont très bien définies et qu'aucun risque n'est identifié.

- **Le style meneur**

(03) dirigeants soit un pourcentage de 5,2% de l'échantillon adoptent le style meneur et le résume en cette phrase « *Je fixe des normes de performance élevées* ». Ce genre de dirigeant est une personne très exigeant envers lui-même. Il montre l'exemple et attend une excellence de la part de son équipe à son image. Il peut se montrer moins patient avec certaines personnes moins performantes. Ses collaborateurs ne bénéficieront d'autonomie qu'après avoir fait leurs preuves. Ce type de management n'a de sens que lorsque les collaborateurs sont compétents et connaissent bien leurs affaires.

- **Le style autoritaire**

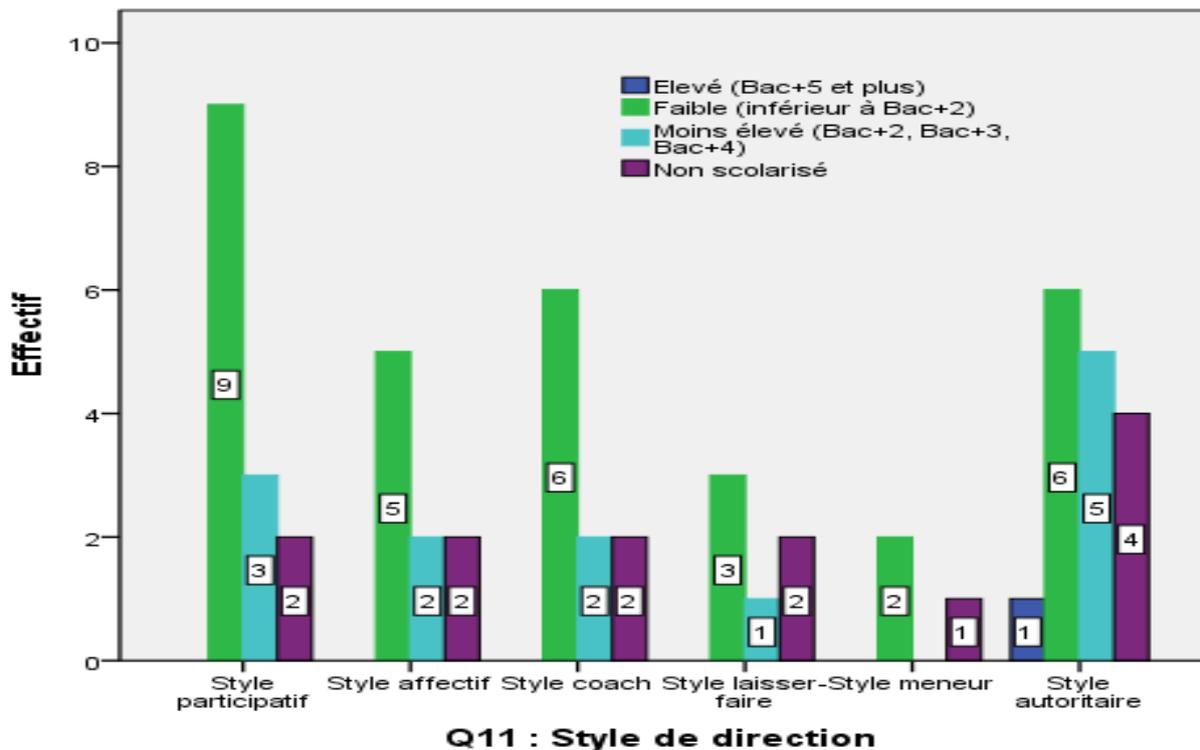
Concernant le style autoritaire, on constate que 27,6% correspondant à 16 managers de notre échantillon l'adoptent. Ainsi, ils résumant leur attitude par la phrase « *Je veille à mobiliser mes collaborateurs au tour d'une vision* ».

Il est important de retenir que les dirigeants qui adoptent ce style mobilisent leurs équipent sous une vision en les montrant le chemin pour y arriver.

Les aspects relationnels dans ce contexte sont fondés sur la peur de la sanction et la récompense du travail s'il est bien fait. Dans un tel environnement, les problèmes d'hostilité du personnel, des problèmes relationnels individuels voire même des conflits sociaux sont souvent appréhendés. Les PME dirigés par un dirigeant autoritaire sont en générale peu créatif et peu motivant malgré la rapidité et l'efficacité observée dans le travail.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les dirigeants des PME au Sénégal incarnent plus le style autoritaire que participatif. Leur présence dans les autres styles de direction est très faible.

Figure 7: Croisement de la variable style de direction et niveau de formation



Source : Auteur, réalisée à partir des données de l'enquête

Nous observons dans la figure ci-dessus l'influence de la variable niveau de formation sur le style de direction. Ainsi, nous remarquons que les dirigeants avec un style affectif ont en majorité un niveau d'étude inférieur à Bac + 2. De même que les dirigeants dont le style de direction se réduit au style coach et meneur.

Les dirigeants avec un style participatif ont en majorité un niveau d'étude inférieur à bac + 2. Seulement deux personnes d'entre eux sont non scolarisées.

Le style laisser-faire regroupe trois dirigeants de niveau d'étude faible, un dirigeant de niveau d'étude moyen et deux dirigeants non scolarisés.

Parmi les dirigeants autoritaires, nous remarquons qu'un d'entre eux a un niveau d'étude élevé. Six dirigeants ont un niveau d'étude faible tant dis que cinq ont un niveau d'étude moyen. Les autres dirigeants sont non scolarisés soit au total quatre dirigeants.

En guise de conclusion, nous affirmons que la plus grande majorité des dirigeants de notre échantillon adoptent un style autoritaire avec un niveau d'étude inférieur à bac + 2.

1.2.3.2. La vision stratégique du dirigeant de la PME au Sénégal

Nous présenterons dans ce paragraphe la vision du dirigeant suivant deux critères : ses aspirations personnelles et ses objectifs stratégiques.

- Les aspirations personnelles du dirigeant

La majorité des dirigeants de l'échantillon affirment à hauteur de 41,1% avoir tout à fait une vision stratégique claire dans leur tête mais non formalisée sur un document ou papier. Le tableau suivant illustre les différentes statistiques obtenues.

Tableau 17 : La vision stratégique du dirigeant en termes d'aspiration personnelle

Avez-vous une vision stratégique ?	(N)	(%)
Oui tout à fait	36	62,1
Oui plutôt	22	38
Total	58	100,0
Le degré de formalisation de votre vision	(N)	(%)
Clair dans ma tête mais non formalisée sur document ou papier	48	82,8
Formalisée, structurée et déclinée en objectifs stratégique	10	17,2
Total	58	100,0

Vision stratégique sous une phrase	(N)	(%)
Fonder ma propre entreprise où je pourrai mettre en pratique mes connaissances technique	21	36,2
Conserver et accumuler mon patrimoine	19	32,8
Miser sur mon expertise afin de créer mon propre emploi	3	5,2
Chercher le défi et l'accomplissement de soi plutôt qu'un travail	3	5,2
Offrir à mes employés les conditions éthiques de travail	6	10,3
M'impliquer socialement dans mon entreprise	6	10,3
Total	58	100,0

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Sur la base de l'étude de Julien et Marchesnay (1996), nous avons identifié deux types de profil de dirigeant de PME, à savoir le profil PIC et le profil CAP dont les caractéristiques sont matérialisées par des phrases titrées dans le tableau précédent : **vision stratégique sous une phrase**. Nous observons dans ce tableau que 74,2% des dirigeants de notre échantillon sont vraisemblablement au entrepreneur PIC tant dis que 28,5% des dirigeants se distingue de l'entrepreneur CAP.

Bien vraie qu'il est très rare de trouver un dirigeant qui incarnent toutes les qualités de l'entrepreneur PIC ou CAP, le dirigeant sénégalais est vraisemblablement au PIC. Ceci rejoint aux études d'Olekalo(2011).

Les dirigeants des PME au Sénégal sont des personnes qui sont majoritairement de nationalité sénégalaise. Ils ont eu à faire des études supérieures. Leur formation est souvent de type non-gestionnaire bien vraie que certains d'entre eux sont formés dans le domaine de la comptabilité, contrôle, marketing, commerce et finance. Ils disposent d'une expérience professionnelle acquise avant d'occuper la fonction dirigeant de la PME. Dans leur carrière, ils ont occupé des postes soit de gérant, d'adjoint dirigeant, de commerçant, d'enseignant, etc.

En ce qui concerne le style de direction, ces dirigeants se distinguent du style autoritaire dans la logique de la relation patron/salarié que préconise Frédéric le Play. Ces dirigeants sont plus préoccupés sur la rentabilité et l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise que sur la croissance ou développement de cette dernière.

- **La vision du dirigeant en termes d'objectifs stratégique**

Les résultats du tableau ci-dessous montrent que :

- ✚ Pour la majorité des entreprises enquêtées, 34,5% des dirigeants se préoccupent de la rentabilité et de l'augmentation du chiffre d'affaires. Réaliser du profit se voit être leur premier objectif.
- ✚ 20,7% des dirigeants accordent une grande importance à la diversification et au renouvellement ;
- ✚ 20,7% des dirigeants se focalisent trop sur le savoir technique. Ils disent que le savoir technique est la base de l'activité.
- ✚ 12,1% des entrepreneurs dirigeants affirment avoir pour objectif le développement et la diversification de leur entreprise.
- ✚ 8,6% des managers dirigeants refusent tout changement dans l'organisation. Leur objectif c'est de garder l'image intacte de l'entreprise en termes d'activité.

Tableau 18 : Les objectifs stratégiques du dirigeant

Représentation du dirigeant quant aux objectifs		(N)	(%)
VALIDE	J'accorde trop d'importance au challenge et à l'amour du risque	2	3,4
	Je refuse tout changement dans l'entreprise	5	8,6
	L'important c'est de diversifier et de renouveler	12	20,7
	Le développement et la diversification sont aussi importants	7	12,1
	Le savoir technique est la base de l'activité	12	20,7
	Ma priorité c'est la rentabilité et l'augmentation du chiffre d'affaires et du bénéfice	20	34,5
	Total	58	100,0

Source : réalisé à partir des données de l'enquête

Pour rappel, l'étude de Rim Skander Belaid (2004) sur les représentations des dirigeants en fonction de leur objectif dans l'organisation nous a permis d'identifier selon nos réponses collectées, deux types de dirigeants selon les critères émis: **le dirigeant ambitieux et le dirigeant mixte** (Cf. tableau 5). Ces profils étaient représentés par des phrases qui caractérisent les représentations des dirigeants quant aux objectifs (cf. tableau 18). Dans ce tableau, nous observons que 36,2% des dirigeants s'identifient au dirigeant ambitieux tant que 63,8%

des dirigeants possèdent les caractéristiques de l'entrepreneur mixtes. Les PME Sénégalaises sont majoritairement représenté par des dirigeants mixtes.

1.3. Les pratiques de gestion du dirigeant de la PME

Nous analyserons dans ce paragraphe des outils de gestion utilisés dans les PME à savoir : les outils techniques prévisionnels, les outils de suivi, les outils d'analyse, les outils relationnels et mixtes, ainsi que leurs rôles dans l'entreprise. Ensuite, nous présenterons le processus de prise de décision au sein de les PME.

Tableau 19 : Répartition des répondants selon les outils utilisés

Outils utilisés	Nombre de répondants
Outils techniques prévisionnels	14
Outils de suivi	8
Outils d'analyse	16
Outils relationnels et mixtes	31

Source : Auteur, réalisé à partir des données de l'enquête

1.3.1. Utilisation des outils de gestion dans les PME recensées

Les résultats du tableau suivant montrent que :

- ✚ Sur 8 entreprises qui utilisent les outils techniques de suivi, 50% d'entre elles utilisent le tableau de bord de résultat ou de suivi de l'atteinte des objectifs.
- ✚ sur 16 entreprises qui utilisent des outils techniques d'analyse, 56,3% d'entre eux utilisent la comptabilité générale.
- ✚ sur 31 entreprises qui ont mis en places des outils relationnels et/ou mixtes, 37,5% d'entre elles utilisent les comptes rendus. Cela s'explique par la non formalisation des outils de travail dans la plupart des PME au Sénégal.

Tableau 20 : Les différents outils utilisés dans les PME

VALIDE	Les outils techniques prévisionnels	(N)	(%)
	Le plan de formation	2	14,3
	Le plan de formation et le plan prévisionnel de rentabilité des investissements	1	7,1
	Le plan prévisionnel de rentabilité des investissements	1	7,1
	Les budgets	6	42,9

Les budgets et le plan de formation	2	14,3
Les budgets et le plan prévisionnel de rentabilité des investissements	2	14,3
Total	14	100,0
Les outils techniques de suivi	(N)	(%)
Le tableau de résultat ou de suivi de l'atteinte des objectifs	4	50
Le tableau de résultat ou de suivi de l'atteinte des objectifs et les indicateurs de rentabilité	3	37,5
Les indicateurs de rentabilité	1	12,5
Total	8	100,0
Les outils techniques d'analyse	(N)	(%)
Calcul des écarts	1	6,3
Coûts complets, coûts partiels	1	6,3
Coûts complets, coûts partiels et calcul des écarts	1	6,3
La comptabilité générale	9	56,3
La comptabilité générale et la fixation d'objectifs	1	6,3
La fixation d'objectifs et le tableau de bord prospectif	1	6,3
Le calcul des coûts et le calcul des écarts	1	6,3
Le tableau de bord prospectif	1	6,3
Total	16	100
Les outils relationnels et mixtes	(N)	(%)
Cercle de qualité et les réunions	1	3,2
Cercle de qualité, les réunions, les entretiens et les contrats	2	6,5
Les comptes rendus	12	38,7
Les comptes rendus et les entretiens d'appréciation	1	3,2
Les entretiens et les contrats	1	3,2
Les réunions	4	12,9
Les réunions et les comptes rendus	8	25,8
Les réunions et les comptes rendus, les contrats	1	3,2
Les réunions et les contrats	1	3,2
Total	31	100,0

Source : réalisé à partir des données de l'enquête

1.3.2. Le rôle des outils utilisés dans les PME de l'échantillon

61,8% des PME utilisent des outils de gestion dans le but de l'aide à la prise de décision tandis que 38,2% les utilisent dans la compréhension des mécanismes internes de l'entreprise. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 21 : Utilité des outils utilisés dans les PME

Rôle des outils dans les PME		(N)	(%)
VALIDE	Aide à la prise de décision	21	61,8
	Compréhension des mécanismes internes	13	38,2
	Total	34	100,0

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

1.3.3. La prise de décisions portant sur le cycle d'exploitation de la PME

51,8% des dirigeants ont mentionné que les décisions portant sur le cycle d'exploitation de l'entreprise sont souvent prises par une seule personne responsable à la tête de l'organisation. Seulement 48,5% des dirigeants collaborent avec les employés avant de prendre une décision. Cela nous paraît normal puisque les entreprises de notre échantillon sont majoritairement constituées de PE c'est-à-dire des entreprises de structure simple et peu formalisée.

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 22 : La prise de décision du dirigeant dans le cycle d'exploitation de la PME

Les décisions finales reviennent à qui ?	(N)	(%)
Vous-même	30	51,8
Vous-même avec l'aide de vos collaborateurs	28	48,2
Total	58	100,0

Source : Auteur, réalisé à partir des données de l'enquête

Section 2 : Analyse de la relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle des PME

Il est question ici de tester empiriquement la relation qui existe entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle (performance opérationnelle, financière et commerciale).

Nous présenterons tout d'abord les différents types de performance identifiées dans les PME à partir de l'analyse des correspondances multiples (ACM). L'information qui en découle sera

utilisée dans l'étude du lien entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle de la PME à travers l'analyse de la régression linéaire multiple.

2.1. Les composantes de la performance organisationnelles dans les PME

Nous présenterons dans ce paragraphe les résultats de l'analyse des correspondances multiples (ACM). Ensuite, suite à la méthode de classification hiérarchique, nous présenterons les classes de PME correspondants aux groupes d'entreprises étudiées.

2.1.1. Les résultats de l'ACM

La performance organisationnelle a été mesurée suivant trois critères : la performance opérationnelle, la performance financière et la performance commerciale. Nous rappelons que ces trois types de performances ont été évalués suivant une échelle nominale codée de 1 à 3.

En introduisant les variables qui composent la performance organisationnelle et en lançant l'ACM, nous vérifions en premier lieu le tableau de récapitulation des modèles.

2.1.1.1. Récapitulation des modèles sous ACM

Le tableau suivant nous renseigne sur la fiabilité des échelles introduites dans la mesure de la performance organisationnelle.

Pour rappel, en ACM, un individu est représenté suivant ses profils de réponses. Comme dans toute analyse factorielle, nous étudions la variabilité de ces profils de réponses données par l'ensemble des individus. Cette variabilité est décomposée suivant une suite de S variables synthétiques devenues quantitatives ($F_s; s = 1, \dots, S$) correspondant aux dimensions de l'espace factoriel.

Dans le cas de nos données, suite à l'entrée des variables caractérisant la performance organisationnelle dans le programme, ces dernières ont dégagé deux facteurs qui résument en moyenne 72% de l'ensemble des informations données par l'ensemble des variables introduites. L'alpha de cronbach qui permet de mesurer la fiabilité des échelles est égal à $0.8 > 0.5$ et est très satisfaisant.

Tableau 23 : La récapitulation des modèles

Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	1,000	3,000	1,000
2	,376	1,334	,445
Total		4,334	1,445
Moyenne	,808	2,167	,722

Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête

Après le tableau de récapitulation du modèle sous ACM, nous passons à la présentation du diagramme des points de modalité.

2.1.1.2 Présentation du diagramme des points de modalités

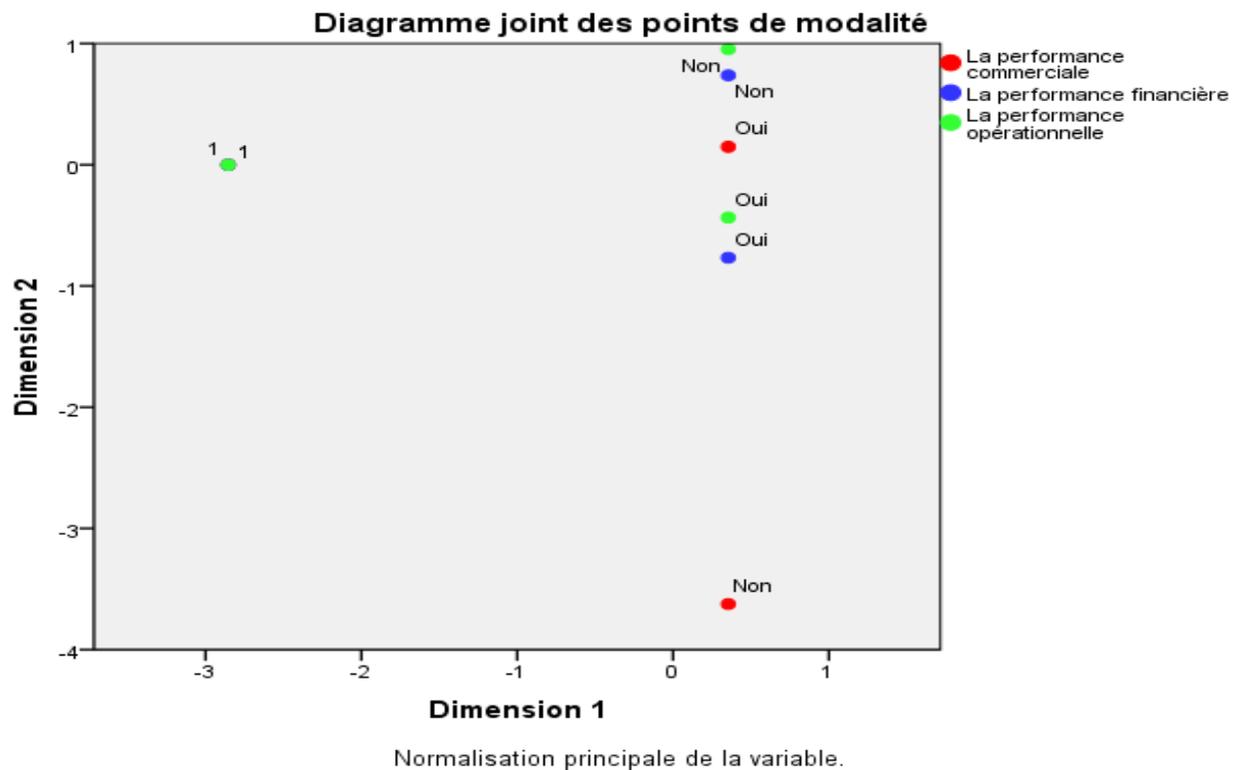
Pour rappel, l'ACM est une méthode de traitement de données qui possède la même structure que les tableaux vu en ACP si ce n'est qu'ici les variables sont qualitatives. Elle étudie la variabilité des individus et soutient l'idée selon laquelle deux individus se ressemblent s'ils ont les mêmes profils et inversement.

Du point de vue des variables, l'ACM s'intéresse aux associations entre modalités afin de fournir une visualisation d'ensemble de ces associations entre modalités. A partir d'une telle visualisation d'ensemble, l'ACM construira des variables synthétiques qui résument le mieux possible les variables.

En examinant l'ACM de nos données, nous observons une représentation simultanée des individus et des modalités de toutes les variables. La proximité entre individus sur le plan traduit une proximité des profils de réponses. Les proximités entre modalités sur le plan traduisent une association forte entre ces modalités.

La figure suivante est une représentation des différentes performantes des entreprises.

Figure 8 : Diagramme des modalités



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

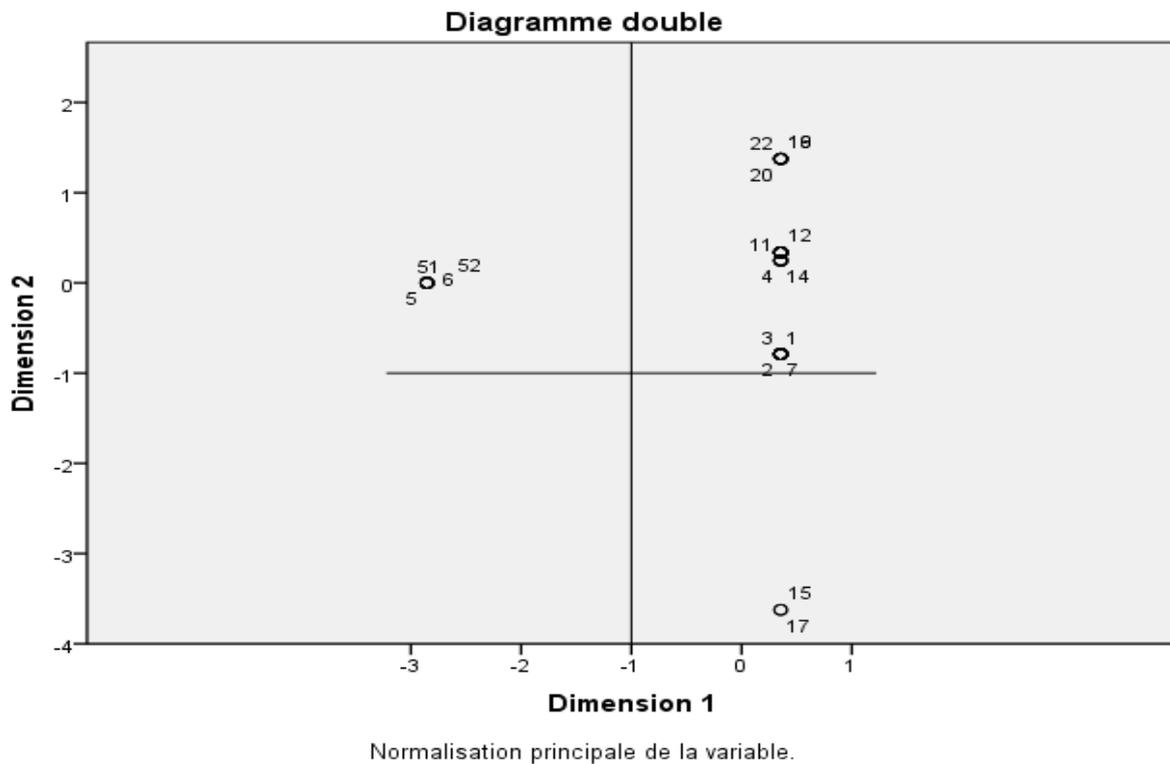
Nous observons que les entreprises ayant une performance opérationnelle, financière et ou commerciale forme un groupe homogène. Ce qui nous permet de dire qu'il existe une forte corrélation entre les différentes composantes de la performance organisationnelle des PME au Sénégal.

L'analyse du diagramme des modalités semble insuffisante pour identifier les différentes modalités que les PME prennent. Pour une représentation plus complète, il serait d'une grande importance de présenter les modalités observées en fonction des étiquettes dans un plan à deux dimensions, d'où le diagramme double.

2.1.1.3. Présentation du diagramme double

Le diagramme double nous permettra de vérifier s'il existe une proximité entre les individus et les modalités.

Figure 9 : représentation des modalités suivant les étiquettes d'observation



Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Si on regarde les individus uniquement (**figure 9**), on voit que le premier axe (barre verticale) met en opposition les PME performantes de celles non performantes. On observe les PME performantes à droites et celles non performantes à gauche. Le deuxième axe (barre horizontale) oppose les PME de performances proche de celles qui possèdent des performances disjointes. Les PME qui se ressemblent sont celles dont la performance organisationnelle se réduit à la performance opérationnelle, financière et commerciale ou performance commerciale et financière. Les PME qui possèdent des performances très particulières par rapport aux autres sont celles dont la performance organisationnelle se définit suivant deux types de performances à savoir la performance opérationnelle et la performance financière.

2.1.2. Classification des différents types de performance en fonction des PME

Le nombre d'individus de notre échantillon étant déjà représenté dans la figure précédente, il convient maintenant de classer les entreprises en fonction de leur ressemblance et dissemblance. Pour cela, nous avons utilisé la méthode de classification hiérarchique. Cette méthode vise à construire k groupes à partir de n individus de départ. Le lancement de la méthode sur le logiciel SPSS donne le résultat suivant.

Tableau 24 : Le nombre d'observations dans chaque classe

Classes	Nombre d'observations
1	47
2	07
3	02
Total	58

Source : Réalisé à partir des données de l'enquête

Le résultat obtenu montre que l'outil statistique utilisé répartie les PME en trois groupes différents. Chaque groupe possède ses propres caractéristiques en termes de performances (performance opérationnelle, financière et commerciale).

L'analyse descriptive effectuée sur les trois groupes a permis distinguer parmi les 58 PME interrogées, trois sous-échantillons contenant respectivement 47, 07 et 02 PME.

Groupe 1 : Ce groupe contient le plus important nombre de PME (47 soit 81% de l'échantillon). La majorité des PME de ce groupe déclare avoir une performance organisationnelle qui se réduit à la performance opérationnelle, à la performance financière et à la performance commerciale.

Groupe 2 : Ce groupe réunit 07 PME soit 12% de l'échantillon et est composé d'entreprises non performantes.

Groupe 3 : Ce groupe rassemble 02 PME soit un pourcentage de 3,4%. Il est composé d'entreprises qui possèdent des performances très particulières à savoir la performance opérationnelle et la performance financière.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la performance opérationnelle, la performance financière et la performance commerciale constitue la principale dimension de la performance organisationnelle dans les PME.

2.2. Présentation et analyse des résultats : confirmation ou infirmation des hypothèses

L'analyse des résultats essaiera de soulever certaines questions de l'étude afin d'y apporter des réponses. Pour cela, nous nous focaliserons sur les coefficients de régressions, le test de Student et les seuils qui leurs sont associés.

Le traitement de nos données tourne au tour de 5 variables sur un échantillon de 58 PME. Ainsi, l'utilisation d'un modèle de régressions linéaire multiple serait d'une nécessité.

Il est aussi important de mentionner que l'analyse des résultats obtenus sera effectuée en rapport avec les développements théoriques et empiriques antérieurs. Ainsi, nous procéderons d'abord à vérifier si les conditions d'utilisation de la régression sont respectées. Ensuite, nous passerons à l'analyse de la qualité globale du modèle. En fin, nous validons nos hypothèses (H1, H2, H3, H4 et H5) à travers une analyse des coefficients de significativités donné par la régression.

2.2.1. Vérification des conditions d'utilisation de la méthode de régression linéaire multiple

La vérification porte en générale sur quatre critères (Jolibert et Jordan, 2006) : l'absence de colinéarité, l'homoscédasticité, l'indépendance des termes d'erreur et la normalité de distribution des erreurs.

2.2.1.1. L'absence de multicollinéarité

Les résultats de la matrice de corrélation de notre modèle de régression ne montrent pas l'existence d'une forte corrélation entre les variables explicatives retenues. La plus forte corrélation est retenue entre l'expérience et la vision stratégique à hauteur de 0,423 une valeur acceptable inférieure au seuil (0,7) retenue dans la théorie empirique. Une corrélation dépassant notre seuil empirique est observée entre le style de direction et la variable style autoritaire à hauteur de $0,829 > 0,7$. Cette variable est automatiquement supprimée par le programme.

De même, le tableau des coefficients confirme une faible multicollinéarité entre les variables explicatives. En effet, les valeurs du VIF sont peu élevées et inférieures à 1,8 (cf. annexe 3.2). Ce qui montre l'inexistence de multicollinéarité entre les variables explicatives.

Outre le style de direction et le style autoritaire, il n'y a aucune corrélation très forte entre les variables explicatives. Ce qui suppose qu'il n'existe pas de multicollinéarité susceptible d'affecter les résultats de la régression. C'est donc possible d'effectuer des analyses.

Tableau 25 : Matrice de corrélation entre les variables explicatives

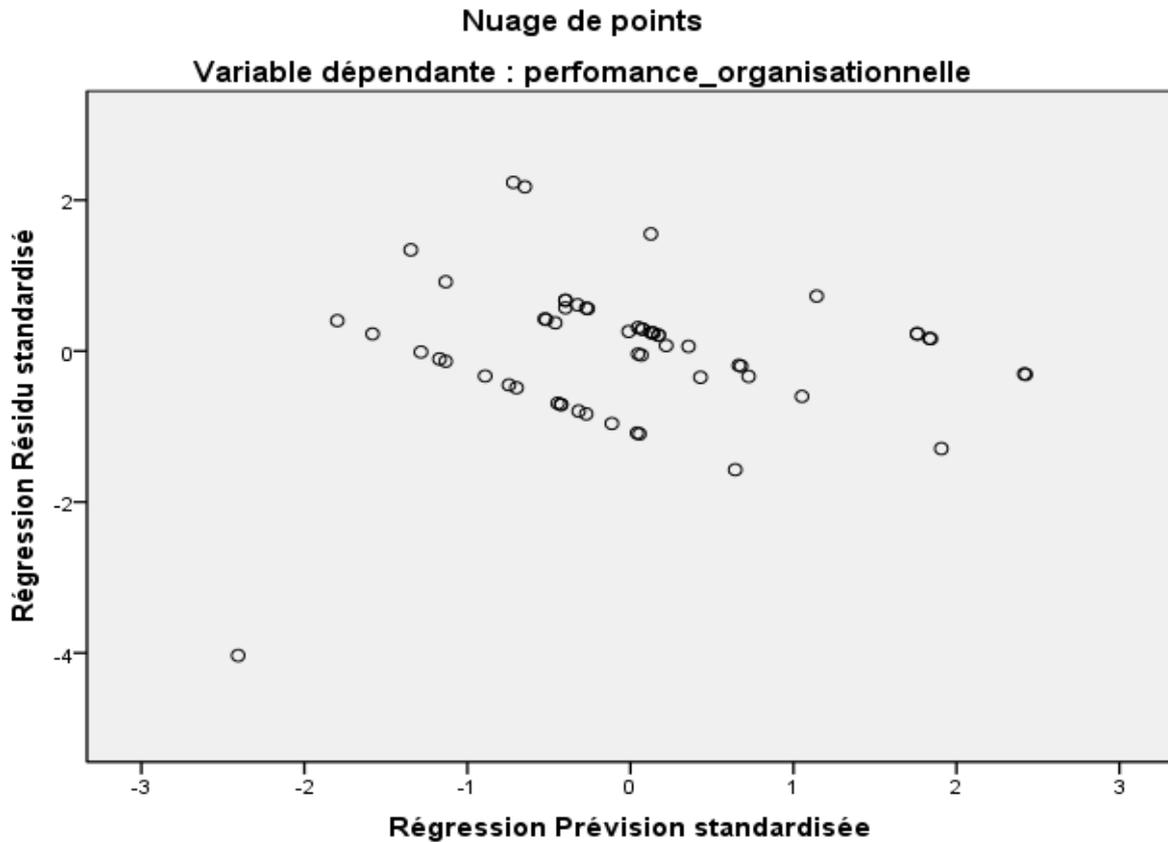
Corrélations											
Items	Q9a : Niveau d'étude du dirigeant 1	Q9b : Type de formation du dirigeant 2	Q10 : Expérience antérieure du dirigeant 3	Q11 : Style de direction 4	Q12a : La vision stratégique du dirigeant 5	Q12d : Vision en termes d'objectif 6	Style autoritaire 7	Style affectif 8	Style coach 9	Style meneur 10	Style laisser-faire 11
1	1,000	,055	-,024	,105	-,230	,099	,070	,006	-,030	,003	,072
2	,055	1,000	-,155	,021	-,153	,021	,076	-,036	-,061	-,138	,058
3	-,024	-,155	1,000	-,125	,423	-,044	-,038	-,112	,245	-,248	-,089
4	,105	,021	-,125	1,000	-,321	,138	,829	-,309	-,093	,193	,106
5	-,230	-,153	,423	-,321	1,000	-,056	-,213	,084	,257	-,167	-,243
6	,099	,021	-,044	,138	-,056	1,000	,086	,135	,026	-,012	,019
7	,070	,076	-,038	,829	-,213	,086	1,000	-,265	-,282	-,144	-,210
8	,006	-,036	-,112	-,309	,084	,135	-,265	1,000	-,196	-,100	-,146
9	-,030	-,061	,245	-,093	,257	,026	-,282	-,196	1,000	-,107	-,155
10	,003	-,138	-,248	,193	-,167	-,012	-,144	-,100	-,107	1,000	-,079
11	,072	,058	-,089	,106	-,243	,019	-,210	-,146	-,155	-,079	1,000

Source : Auteur, réalisé à partir des données de l'enquête

2.2.1.2. L'homoscedasticité

L'homoscedasticité désigne la variance constante des termes d'erreur. Ainsi, pour vérifier cette hypothèse, nous observons la figure de dispersion des nuages de points.

Figure 10 : L'homoscedasticité



La figure ci-dessus illustre la dispersion des résidus en fonction des erreurs prédites par la régression. Nous y observons que les termes d'erreurs sont matérialisés par des points et sont dispersés aléatoirement au tour de 0.

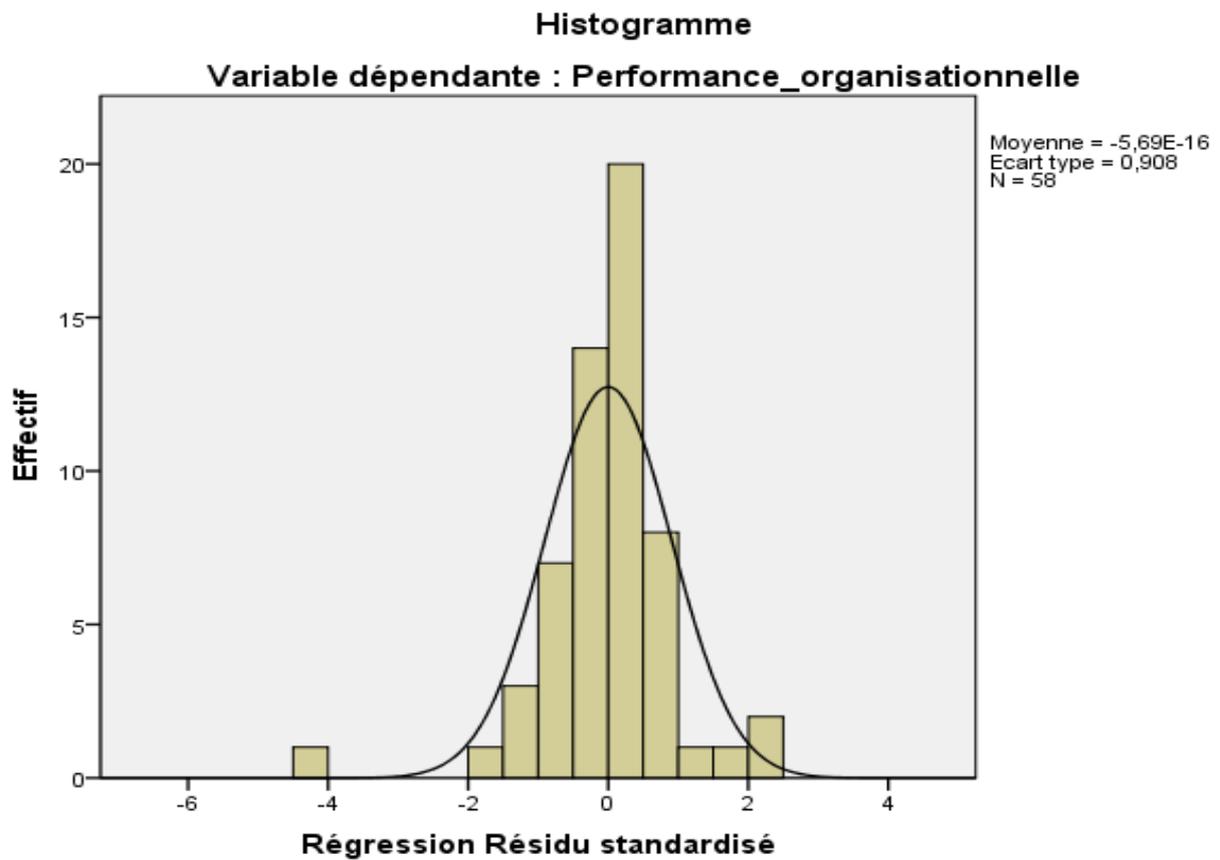
2.2.1.3. L'indépendance des termes d'erreurs

Dans la dernière colonne du tableau récapitulatif (annexe 3.1) du modèle, se trouve le résultat du test de Durbin-Westson. La valeur de ce test est de 2,098 compris entre 1 et 3. Nous confirmons l'hypothèse d'indépendance des termes d'erreurs.

2.2.1.4. La normalité de la distribution des termes d'erreurs

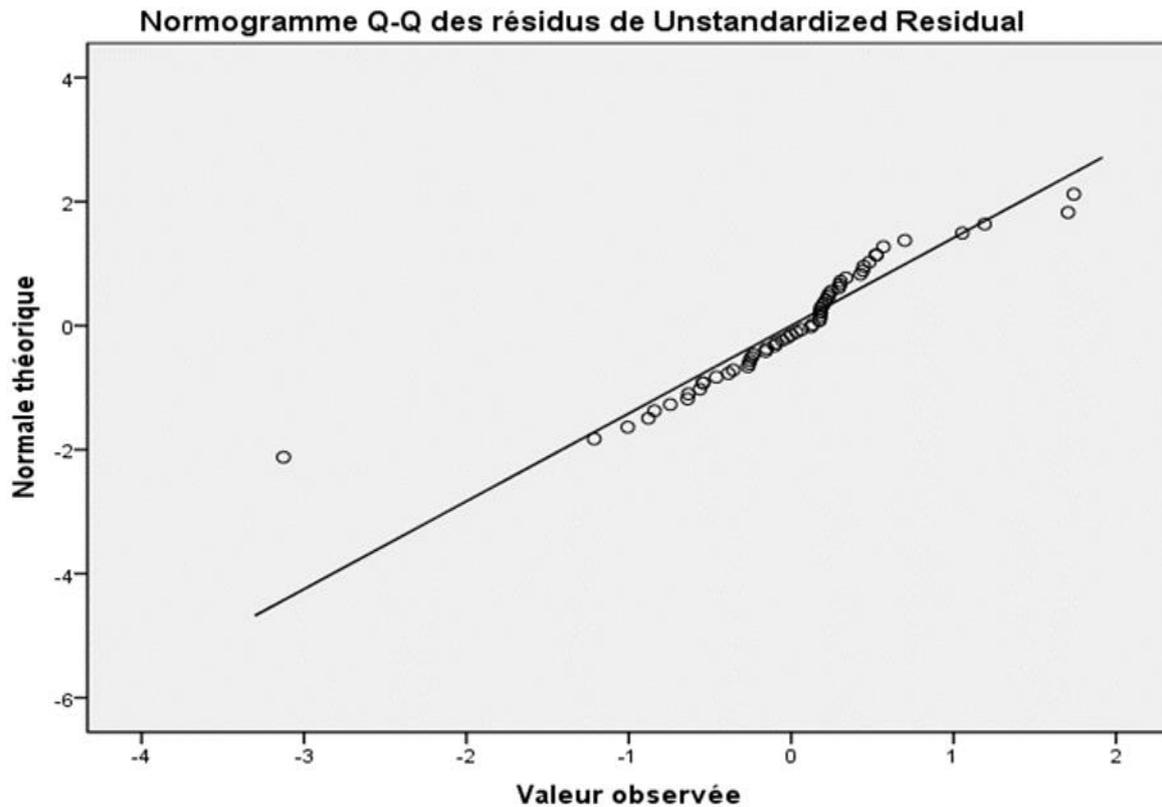
Nous observons de l'histogramme (figure 11) que la distribution des termes d'erreurs suit une courbe normale. Les valeurs résiduelles sont attachées à la courbe dans un intervalle de valeur $[-4, 4]$. Nous pouvons dire alors que la distribution est normale.

Figure 11 : Normalité des résidus avec l'histogramme de répartition gaussienne



La normalité des résidus peut aussi être vérifiée par le graphique Q-Q des résidus. Dans ce graphique, nous observons en abscisse les valeurs observées et en ordonnée la probabilité théorique normale observée.

Figure 12: Normalité des résidus sur la droite diagonale



Nous observons dans cette figure que les résidus se situent tout au long d'une droite diagonale. Nous pouvons alors dire que les résidus suivent une loi normale.

Les quatre conditions d'utilisation de la régression viennent d'être vérifiées, il convient à priori d'analyser la qualité globale de notre modèle ainsi que les coefficients de significativité afin de tester nos hypothèses théoriques.

2.2.2. Evaluation de la qualité globale du modèle

Le tableau d'analyse de la variance encore appelé tableau ANOVA situé ci-après indique que la valeur de Fisher du modèle s'élève à hauteur de 3,733. Cette dernière est significative à $p < 5\%$. Nous retenons l'hypothèse alternative selon laquelle les variables explicatives expliquent la variation de la variable dépendante. Le modèle est globalement significatif.

Tableau 26 : ANOVA de la variable performance organisationnelle

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	22,575	10	2,258	3,733	,001
	Résidu	28,425	47	,605		
	Total	51,000	57			

Pour vérifier la validité de notre modèle, nous nous basons sur les quatre intervalles émis par Daghfous (2006). L'auteur affirme que :

- un modèle linéaire est mauvaise si $0 < R^2 < 0,3$
- un modèle linéaire est acceptable si $0,3 < R^2 < 0,5$
- un modèle linéaire est bon si $0,5 < R^2 < 0,7$
- un modèle linéaire est très bon si $0,7 < R^2 < 1$

La régression réalisée sur les variables explicatives indique à hauteur de 44% ($R^2 = 0,443$) la variabilité de la variable dépendante. Ainsi, en se focalisant au développement de Daghfous (2006), nous concluons que notre modèle est acceptable.

Tableau 27 : Evaluation de la qualité du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665	,443	,324	,77768

Source : Auteur, réalisé à partir des données de l'enquête

2.3. Analyse des coefficients du modèle

Les résultats obtenus de l'analyse de la régression sont présentés dans le tableau ci-dessous (tableau 27).

Nous avons sur ce tableau quatre variables significatives ($P < 0,05$) qui sont : le type de formation, l'expérience, la vision personnelle du dirigeant et le style laisser-faire. Ces coefficients valident nos hypothèses précédemment posées.

En revanche, les variables portant sur le niveau d'étude, la vision du dirigeant en termes d'objectifs stratégiques, le style affectif, le style meneur et le style coach n'ont aucun effet significatif sur la variable performance organisationnelle.

Tableau 28 : Les coefficients de significativité de la régression

Modèle : H1, H2, H3, H4, H5				
Variables explicatives	Bêta standardisés	Test de Student	P	Signification
Niveau d'étude	-0,003	-,0222	0,982	Non significatif
Type de formation	0,402	3,549	0,001	significatif
Expérience du dirigeant hors entreprise	0,476	3,736	0,001	significatif
Style de direction	0,035	0,286	0,776	Non significatif
Vision stratégique	0,246	2,831	0,035	significatif
Vision personnelle	0,016	0,140	0,889	Non significatif
Style affectif	-0,013	-0,106	0,916	Non significatif
Style meneur	-0,131	-1,100	0,277	Non significatif
Style coach	0,083	,697	0,489	Non significatif
Style laisser-faire	-0,246	-2,125	0,039	significatif

Variable dépendante : performance organisationnelle

Source : Auteur, réalisé à partir des données de l'enquête

Nous abordons à présent les différents tests d'hypothèses concernant les cinq facteurs de contingence du travail.

2.3.1. Influence du niveau d'étude sur la performance organisationnelle (H1)

La valeur du bêta standardisée associée au niveau d'étude ($\beta = -0,003$) apporte une information importante. Elle indique que l'augmentation d'une unité du niveau d'étude entraîne une diminution de la performance organisationnelle de 0,003. Le test t de Student réalisé pour se rendre compte de la significativité de B est non significatif ($p = 0,982 > 0,05$). **L'hypothèse H1 n'est pas confirmée.**

2.3.2. Influence du type de formation du dirigeant sur la performance organisationnelle (H2)

La variable liée à l'expertise du dirigeant à savoir la formation en gestion influence positivement la performance organisationnelle de la PME ($0,001 < 5\%$ et le signe du coefficient $\beta = 0,402$ correspondant est positif). **L'hypothèse H2 est confirmée.**

2.3.3. Influence de l'expérience du dirigeant sur la performance organisationnelle (H3)

La valeur β associée à la variable « expérience professionnelle antérieure » du dirigeant est de signe positif ($\beta = 0,402$). Cela signifie que l'augmentation d'une unité de l'expérience du dirigeant entraîne une augmentation de la performance organisationnelle de 0,402. Un test t réalisé pour se rendre compte de la significativité de β est significatif $p = 0,001 < 5\%$. Donc nous pouvons dire que l'expérience professionnelle antérieure du dirigeant est positivement corrélée avec la performance organisationnelle de la PME. **L'hypothèse H3 est confirmée.**

2.3.4. Influence de la vision stratégique du dirigeant sur la performance organisationnelle (H4)

La variable vision du dirigeant a été étudiée suivant deux sous variables : la vision personnelle et la vision stratégique.

Les résultats de la régression ont montré que seule la vision stratégique du dirigeant a un effet significatif sur la performance organisationnelle de l'entreprise avec un coefficient de significativité égale à $0,035 < 5\%$. La valeur du coefficient bêta standardisée est positive ($\beta = 0,246$). Cette valeur indique que la vision stratégique du dirigeant et la performance évolue dans le même sens. Autrement dit, la vision stratégique est positivement liée à la performance de la PME. **L'hypothèse H4 est validée**

2.3.5. Influence du style de direction sur la performance organisationnelle (H5)

Le style de direction dans le traitement des données a été structuré en cinq sous variables qui sont : le style autoritaire, le style affectif, le style coach, le style meneur et le style laisser-faire. Les résultats de notre modèle de régression présentés dans le tableau 27 montre un effet de significativité entre la variable style laisser-faire et la performance organisationnelle ($p = 0,039 < 5\%$). Les autres variables telles que le style autoritaire, le style affectif, le style coach et le style meneur n'ont pas d'effet sur la performance.

La valeur du Bêta associée au style laisser-faire est négative ($\beta = -0,246$). Ce coefficient indique une relation en sens contraire entre le style laisser-faire et la performance. Donc le style de

direction en l'occurrence le style laisser-faire est négativement corrélé avec la performance organisationnelle de la PME. **L'hypothèse H5 n'est pas confirmée.**

Section 3 : Discussion des résultats et synthèse de la recherche

Cette partie sera consacrée aux discussions résultantes du travail. En effet, nous discuterons dans un premier temps des principaux variables de contingences susceptibles d'influencer la performance des PME. Dans un deuxième temps, nous ferons une synthèse du travail c'est-à-dire du cheminement jusqu'à l'association des caractéristiques du dirigeant à l'amélioration de la performance.

Les limites ainsi que les recommandations de cette présente mémoire seront élaborés dans la conclusion générale du travail.

3.1. La relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle

La relation entre profil du dirigeant et performance de l'entreprise sera étudiée en fonction des facteurs tels que : le niveau d'étude, le type de formation, l'expérience antérieure, la vision stratégique et le style de direction.

3.1.1 Le niveau d'étude

Les résultats de la régression ont montré que le niveau d'étude n'est considéré comme facteur de contingence de la performance organisationnelle dans les PME.

Cette absence de relation significative entre le niveau d'étude et la performance de l'entreprise ne confirme pas les conclusions de certains auteurs comme Julien (2000), Cooper (1982) et Storey et al. (1989). Ces derniers ont souligné un effet significatif positif entre le niveau d'étude et le rendement de l'entreprise. Mais les auteurs comme Boukar (2009) ont souligné qu'il n'existe aucune significativité entre le niveau d'étude et la croissance de l'entreprise. Ratsimbazafy (2005), précise qu'il n'y a aucune preuve qui montre que les dirigeants détenant un niveau bac + 3 ou plus performant mieux que les autres.

3.1.2. Le type de formation

Les résultats de l'étude ont mentionné que le type de formation du dirigeant est un facteur explicatif de l'amélioration de la performance de l'entreprise. Nos résultats convergent avec ceux Mefenza (2020). Ce dernier soutient que la formation en gestion du dirigeant influence positivement la croissance de la PME.

De même, les auteurs comme Chapellier, 1994 ; Ben Hamadi et Chapellier, 2010 confirment que le type de formation des gestionnaires est significativement lié au degré de complexité des systèmes de données comptable au sein des PME.

3.1.3. L'expérience antérieure

Nos résultats sur le lien entre expérience professionnelle antérieure du dirigeant et performance organisationnelle des PME au Sénégal confirment ceux de Boukar (2009) portant sur les facteurs de contingences de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises. L'auteur souligne que l'expérience antérieure du dirigeant influence positivement la croissance de la PME. Il en rajoute que l'expérience peut permettre aux dirigeants d'éviter les problèmes antérieurs rencontrés. De même, les études de Ratsimbazafy(2005) dans l'analyse du profil du dirigeant et performance des entreprises à Madagascar, ont confirmé une relation de significativité entre l'expérience antérieure du dirigeant et la performance de l'organisation. Mais les recherches de Mefenza (2020) ont confirmé un lien non significatif entre l'expérience professionnelle et la croissance de la PME.

3.1.4. La vision stratégique

Les résultats de l'étude ont confirmé une relation significative positive entre la vision stratégique du dirigeant et la performance de la PME. Cette corrélation confirme les travaux d'Amboise et Bouchard (1990), Fillon (2004), Bahija (2001) et Julien (2005). De même, les résultats de Ndjambou et Sassine (2014) ont montré l'existence d'un lien de causalité significatif entre la vision du dirigeant et la performance des PME gabonaises. De plus, les travaux de Mathé et Chagué (2010) ont montré une forte corrélation entre l'intention stratégique des responsables d'entreprise sur les performances obtenues.

3.1.5. Le style de direction

Le style de direction dans le traitement des données a été structuré en 5 styles à savoir : le style autoritaire, le style meneur, le style coach et le style laisser-faire. Mais au niveau du tableau de significativité des coefficients seul le style laisser-faire reste négativement corrélé avec la performance de la PME. Ces résultats concluent les travaux de Likert (1961) qui confirme à travers une enquête effectuée auprès des entreprises américaines que, les dirigeants autoritaires performant mieux que ceux démocratiques. Cela nous mène à dire que les dirigeants non autoritaires auront moins de performance.

3.2. Synthèse de la recherche

La première tâche de notre étude porte sur la définition des concepts de dirigeant et de performance. Cette clarification a pour objectif de choisir les définitions qui cadrent le plus avec notre problématique.

La deuxième tâche est le repérage des variables qui constituent le profil du dirigeant de la PME ainsi que les différentes dimensions de la performance organisationnelle dans le but de catégoriser ces performances et ces profils pour construire un questionnaire d'enquête. La revue de la littérature était très importante car elle nous a permis d'identifier le profil du dirigeant à travers ses caractéristiques sociologiques, professionnelles. La performance organisationnelle quant à elle est structurée en trois dimensions : La dimension opérationnelle, la dimension financière et la dimension commerciale. Les pratiques de gestion des PME sont matérialisées par l'utilisation d'outils tels que : les outils techniques prévisionnels, les outils techniques de suivi et d'analyse et les outils relationnels et mixtes.

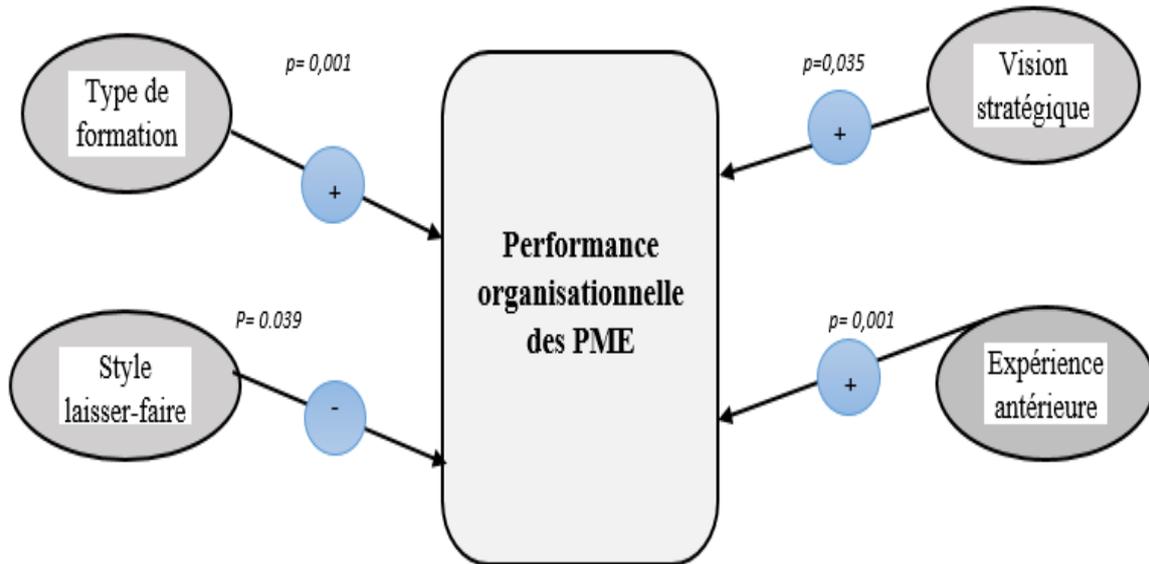
La troisième tâche consiste à déterminer la relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle. Cette relation part de la littérature sur la détermination des caractéristiques propres aux dirigeants pouvant influencer la performance. A partir d'une telle relation nous avons créé notre modèle de recherche permettant de déceler les profils du dirigeant de la PME ainsi que les différentes composantes de la performance de l'organisation.

L'étude empirique porte sur 58 PME du secteur privé en termes de nombre d'employés selon la définition de la charte des PME au Sénégal. L'étude est guidée par une approche qualitative et quantitative permettant d'identifier les profils des dirigeants des PME enquêtées et leurs performances. La collecte des données s'est fait par administration directe du questionnaire aux répondants. Un formulaire était aussi disponible en ligne sur le lien suivant : <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfhGBwTf9Ar13yDSMXRMH559aTsTxc4cqUC1BNDRnVx-zqpIw/viewform>. Les réponses sont collectées suivant une méthode épistémologique positiviste.

Dans la partie traitement des données, nous avons pu identifier trois classes de PME par la méthode des correspondances multiples (ACM). Le diagramme des étiquettes d'observation nous a permis de construire une dimension quantitative appelée dimension des coordonnées principales. Cette dernière nous a permis de remplir les conditions d'utilisation de la méthode de régression linéaire multiple.

Suite à cette classification, une régression linéaire multiple a été réalisée entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle de la PME. Cette régression nous a permis de valider nos hypothèses récemment émises.

Figure 13 : Modèle validé dans le contexte sénégalais



Source : Auteur, réalisé à partir des données de l'enquête

Conclusion

Ce chapitre porte une attention très particulière. Nous avons démarré dans la première section par l'analyse des données collectées. En effet, nous avons présenté dans un premier paragraphe, les caractéristiques principales des PME enquêtées en se focalisant sur le critère de localisation, d'effectif, d'année de création, de marché d'évolution, de type d'entreprise, de secteur d'activité et de formalisation. Et dans un deuxième paragraphe, nous avons analysé le profil socioprofessionnel du dirigeant en mettant l'accent sur la formation, l'expérience professionnelle antérieure, le style managérial et la vision stratégique. Le troisième paragraphe à analyser parmi ces outils : les outils techniques prévisionnels, les outils de suivi et d'analyse, les outils relationnels et mixtes ; lesquels sont plus utilisés dans les PME.

Dans la deuxième section, nous avons orienté notre travail sur l'étude de la relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle de la PME. Ainsi, nous avons présenté dans le premier paragraphe, les résultats de l'ACM pour identifier les composantes de la performance organisationnelle. Dans le deuxième paragraphe, nous avons analysé les résultats issus de la régression linéaire multiple afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses théoriques. La troisième section du travail a permis de discuter les résultats obtenus en les comparant avec d'autres études.

Conclusion générale

L'objectif principal de la recherche est de déterminer les caractéristiques du dirigeant susceptibles d'influencer la performance des PME au Sénégal. L'atteinte de cet objectif nécessite avant tout une compréhension des concepts de dirigeant, de profil, de PME et de performance. Le concept profil du dirigeant a été étudié en se basant sur les aspects sociologiques, professionnels et comportementaux.

Le recours à l'ACM a permis de classer les PME sous différents groupes en fonction des ressemblances et dissemblances par rapport aux composantes de la performance organisationnelle. Ainsi, nous nous sommes basés sur le groupe qui renferme la plus grande majorité des PME afin de donner une définition pouvant faire l'unanimité autour du concept performance organisationnelle.

La méthode de régression linéaire multiple utilisée dans la recherche nous a permis de vérifier les cinq hypothèses antérieurement émises. En effet, parmi les cinq hypothèses, nous avons confirmé trois. Le type de formation mesuré par la formation de type gestionnaire ou non gestionnaire, montre que la formation en gestion est un facteur explicatif de la performance organisationnelle. Cela signifie que les dirigeants gestionnaires performant plus que les non-gestionnaires. La plupart des auteurs comme Chapellier (1994), Ben Hamadi et Chapellier (2010) ont confirmé ce constat. De même, l'expérience professionnelle antérieure du dirigeant est aussi un facteur explicatif de la performance dans les PME. Ce qui montre que l'expérience professionnelle du dirigeant est directement liée à la performance de la PME. Les auteurs comme Boukar (2009) et Ratsimbazafy (2005) ont affirmé cette relation à l'exception de Mefenza (2020). En outre, la vision stratégique du dirigeant est retenue dans ce travail comme facteur explicatif de la performance des PME comme le souligne Ndjambou et Sassine (2014) dans leur étude portant sur le profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises.

Néanmoins, ce travail présente un certain nombre de limites à soulever. Nous observons :

- dans un premier temps, des limites liées au profil du dirigeant à travers ces caractéristiques sociologiques, professionnelles et comportementales. Nous n'avons pas pu prendre en considération toutes ces caractéristiques théoriques dans la partie empirique. Cela est d'une part lié au fait que certains profils peuvent être d'ordre personnelles ou privés dont nous ne pouvons pas avoir des renseignements. Et d'autre part, lié au questionnaire qui ne s'est pas approfondis sur certaines caractéristiques.

- dans un deuxième temps, des limites liées au questionnaire. C'est un moyen de collecte de données flexible dont nous ne pouvons pas retourner en arrière pour pallier aux insuffisances une fois administrés à un nombre important (Thiétart et Cool., 1999). Certaines questions auraient pu être modifiées, ajoutées ou éliminées afin d'obtenir des informations plus précises.
- dans un troisième temps, des limites liées à la validation des résultats du modèle. Nous aurions pu élaborer des modèles en fonction des performances retenues dans la partie théorique, ce qui n'est pas le cas ici. Cela s'explique d'une part par le nombre limité de répondants et d'autre part par le rapprochement constaté entre les différentes composantes de la performance organisationnelle dans les PME (cf. figure 9).

Ces limites ouvrent des pistes d'améliorations pour les recherches ultérieures. Nous comptons dans l'avenir faire:

- des recherches portant sur les caractéristiques du dirigeant en incluant les variables d'ordre sociologique, psychologique et culturel dans l'amélioration de la performance organisationnelle de la PME dans un échantillon beaucoup plus large. Nous réaliserons dans cette étude trois modèles de régression. L'une portera sur la relation entre profil du dirigeant et performance opérationnelle. Les deux autres porteront successivement sur la relation entre le profil du dirigeant et la performance financière et commerciale.
- une étude mettant en exergue le profil du dirigeant et l'utilisation des outils de gestion (outils techniques prévisionnelles, les outils techniques de suivi et d'analyse, les outils relationnelles et mixtes) dans l'amélioration de la performance de la PME.

En définitive, nous pouvons dire que ce mémoire a permis de confirmer, infirmer ou compléter certaines conclusions des recherches antérieures. Les résultats obtenus pourront être source d'approfondissement ou d'élargissement de la problématique dans d'autres contextes. Les perspectives émis contribueront à l'enrichissement des travaux futurs susceptibles d'étendre ou de compléter cette présente recherche.

Bibliographie

Achhal, Y. (2013) ‘Cadre méthodologique pour la conception d’indicateurs de performance de développement durable’

Aissa, H. B. (2001) ‘Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion?’, in *Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*. Québec, p. 27.

Ambroise, L. et Prim-Allaz, I. (2015) ‘Gestion de la Relation Client et performance des PME’, *Décisions Marketing*, (77), pp. 13–30.

Andriamanohisoa, L. (2006) *Relation entre le profil du propriétaire dirigeant de l’entreprise manufacturière québécoise et ses conditions d’accès au financement bancaire*. Québec à Trois-Rivières.

Bagdi, A. (2015) ‘Le manager-dirigeant de l’entreprise privée algérienne : analyse du profil et des pratiques managériales’.

Belaid, M. R. S. et Kahla, M. K. B. (2004) ‘Etude exploratoire du profil des dirigeants des grandes entreprises privées en Tunisie: aspects sociologiques, professionnels, psychologiques et culturels’, p. 196.

Ben-Hafaïedh, C. et Hamelin, A. (2015) ‘L’ambition est-elle la clé du succès ? Une étude de PME européennes’, *Revue de l’Entrepreneuriat*, Vol. 14(4), pp. 17–46.

Ben Hamadi, Z. (2013) Complexification des systèmes budgétaires et profils des dirigeants : cas des PME tunisiennes. Gestion et management. Université Montpellier II - Sciences et Techniques du Languedoc.

Bergeron, H. (2000) ‘Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?’, in *21ième congrès de l’AFC*, p. CD-Rom.

Billard, L., Jean-Pierre, B. et Deschamps, B. (2003) ‘Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d’entreprise’.

Bocco, B. S. (2010) ‘Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique’, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°241(1), pp. 117–124.

Boubakary, B. et Moskoläi, D. (2017) ‘Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ?’, in *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, p. 32.

Bouchard, Godin, M., André (no date) ‘Présentation d’un cadre d’analyse du rôle d’une direction générale de commission scolaire (modèle de Mintzberg)’.

Boukar, H. (2009) ‘Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises’, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238(3), pp. 75–83.

Carrière, J.-B. (1990) ‘La vision stratégique en contexte de PME : cadre ... – Revue internationale P.M.E. – Érudit’, 3(3–4, 1990), p. 26.

- Chapellier, P. (1997)** ‘Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME’, *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(1), pp. 9–41.
- Chapellier, P. et Mohammed, A. (2010)** ‘Les pratiques comptables des dirigeants de PME syriennes dans un contexte de libéralisation de l’économie’, in. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, p. CD-ROM.
- Cherkaoui, A. et Haouata, S. (2016)** ‘ « Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion »’, p. 17.
- Chikh, S. (2010)** *L’effet du dirigeant sur la performance de l’entreprise*. Université du Droit et de la Santé - Lille II.
- Chirushage, C. (2001)** *La performance des P.M.E et l’utilisation des pratiques de gestion : cas des P.M.E congolaises de la ville de Kinshasa*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Damart, S. (2003)** *Une étude de la contribution des outils d’aide à la décision aux démarches de concertation. Le cas des décisions publiques de transport*. Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Diene, M. et al. (2015)** ‘Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique Subsaharienne francophone : cas du Sénégal; rapport final’.
- Dieng, O. T. (2018)** ‘Le dirigeant de PME face à l’information comptable : une étude empirique au Sénégal’, *La Revue Gestion et Organisation*, 10(1), pp. 44–61.
- Diop, S. et Jaouad, M. A. E. (2015)** ‘l’impact de l’adoption des systèmes de couts à base d’activités sur la performance des entreprises sénégalaises’, *Revue Economie, Gestion et Société*, 0(3).
- Diop, S. (2016)** ‘Etude comparative des motifs d’adoption des innovations en contrôle de gestion : le cas de la diffusion de la méthode ABC au Sénégal, en Tunisie, en France et en Finlande’, *Revue de Management et de Stratégie*, pp.24-52.
- Domingue, C. (2017)** ‘L’influence de l’expérience esthétique du design du produit sur les attitudes et les comportements des consommateurs milléniaux via la sincérité et l’excitation de la marque : le cas de l’industrie des cosmétiques’, p. 212.
- El Aidouni, A. et Machrafi, M. (2018)** ‘Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture d’entreprise et performance des PME: cas de la région de l’oriental’, *al-Manārah lil-Dirāsāt al-Qānūniyah wa-al-Idārīyah*, 14(6276), pp. 1–25.
- Evina, J.-F. N. (2008)** ‘La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises’, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230(2), pp. 79–86.
- Frimousse, S. (2013)** ‘Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité’, *@GRH*, n° 6(1), pp. 13–43.
- Gendre-Aegerter, D., Davoine, E. and Grünig, R. (2008)** *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: Une approche par la cartographie cognitive*. Fribourg.
- Gourmat, N. (2007)** *L’influence des représentations sociales sur la prise de la décision: illustration par la carte cognitive du dirigeant marocain*. Université Jean Moulin Lyon 3.

Hejaji, I. et Fahssis, L. (2018) ‘Étude sur le profil du dirigeant des PME : Opérationnalisation des variables’, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit*, 2(3).

Hubrecht-Deville, A. et Leleu, H. (2007) ‘Mesures de performance opérationnelle et prise de décision au sein des réseaux de distribution : l’outil au service du manager’, p. 34.

Issor, Z. (2017) ‘«La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions»’, *Projectics / Proyectica / Projectique*, n°17(2), pp. 93–103.

Lachapelle, S. (2013) ‘La stratégie illustrée par le discours des propriétaires-dirigeants de petites entreprises’.

Loufrani-Fedida, S. et Saint-Germes, È. (2013) ‘Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation’, *@GRH*, n° 7(2), pp. 13–40.

Mamy Herilanto, R. (2005) ‘Lien entre la performance de l’entreprise et le profil de son dirigeant: cas à Madagascar’.

Mefenza, G. P. (2020) ‘Expertise du dirigeant et croissance des pme : cas du Cameroun’.

Mendy, M. et Diop, A. (2018) ‘Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaises.’, *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*, 3(1), pp. 69–92.

Michoud, G. (1995) *Contribution à la recherche de nouveaux indicateurs pertinents en vue de prévoir au plus tôt les difficultés dans les entreprises de petites et moyennes dimensions ou comportements et performances en PME*. Thèse de doctorat. Grenoble 2.

Marchesnay, M. (2008) ‘L’entrepreneur : une histoire française’, *Revue française de gestion*, n° 188-189(8), pp. 77–95.

Mohamed, B. (2015) *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. Thèse de doctorat. Bordeaux.

Ndjambou, R. et Sassine, M. (2014) ‘Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision’, *La Revue Gestion et Organisation*, 6(1), pp. 7–19.

Nembua, C. C. et Kamga, B. F. (2015) ‘Rapport général de l’étude sur les déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Cameroun, de la Côte d’Ivoire et du Sénégal’, p. 202.

Niyungeko, P. (1993) ‘Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME: le cas du Burundi’.

Nkongolo-Bakenda, J.-M., d’Amboise, G. et Garnier, B. (1994) ‘L’association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise’, *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 7(1), pp. 35–61.

Nyaga, Y. P. E. (2019) ‘Formation Du Dirigeant Et Performance Des PME Au Cameroun / Manager Training and Performance of SMES in Cameroon’, *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT*, 7(2).

Odile, B. (2010) Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est...Gestion et management. Université Paris-Est.

Olekalo, R. (2011) 'Analyse du profil des dirigeants des PME à Brazzaville : cas des entreprises de service', *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 13(1), pp. 9–30.

Ouma, H. (2015) Profil du dirigeant et pratique de contrôle de gestion dans les PME au Niger. Thèse de doctorat. Cheikh Anta Diop.

Ouédraogo, W. (2013) 'Les pratiques du contrôle de gestion au Sénégal', 2014, p. 155.

Papillon, B.-M. (2010) 'Nadine Levratto, Les PME. Définition, rôle économique et politiques publiques, Bruxelles, De Boeck Université, 2009, 191 p.', *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), p. 164.

Pettersen, N., St-Pierre, J. et Brutus, S. (2011) 'Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise : apport d'un instrument de mesure multisource', *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(1), pp. 167–193.

Renaud, A. et Berland, N. (2007) 'Mesure de la Performane Globale des Entreprises', in. «*Comptabilité et environnement* », p. CD-Rom.

Saubesty, C. (2002) 'Dynamique de la construction de coopérations transversales Application au cas de coopérations pour l'amélioration du confort des voyageurs à la SNCF'.

Silhol, B. (2007) 'La théorie du patronage de Le Play : Une illustration', *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, n°25(1), pp. 109–124.

St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011) 'La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?', in *6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance*. Sophia Antipolis, France.

Teyssier, C. (2010) 'L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance: une approche par études de cas', p. 22.

Teyssier, C. (2011) 'L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance: revue de la littérature et illustrations', *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(3–4), pp. 11–48.

Trépanier, J. (2015) *L'influence de l'appartenance à une génération du propriétaire-dirigeant d'une PME sur sa conception de la performance dans un contexte de développement durable*. masters. Université du Québec à Trois-Rivières.

Vannieuwenhuyse, O. (2010) 'L'Excellence Opérationnelle au sein des PME', p. 8.

Velmuradova, M. (2004) 'Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse'.

Voyant, O. et Krief, N. (2001) 'Utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise: cas d'une entreprise de service', in. *22^{ième} Congrès de l'AFC*, p. CD-Rom.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définition des PME selon la communauté Européenne (révision, 2003)	10
Tableau 2 : Les caractéristiques communes aux PME	13
Tableau 3 : Les variables objectives déterminant le profil du dirigeant	26
Tableau 4 : Profil des dirigeants selon leurs représentations du pouvoir et les objectifs de l'entreprise.....	29
Tableau 5 : Typologies de dirigeant retenues.....	31
Tableau 6 : les différentes perceptions de la performance	34
Tableau 7 : Les principales différences entre efficacité et efficience	36
Tableau 8 : Profil du dirigeant en rapport avec ses objectifs et motivations	62
Tableau 9 : Présentation des PME suivant leur secteur d'activité	75
Tableau 10 : Répartition des PME par région	75
Tableau 11 : Analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure.....	78
Tableau 12 : Codage des différentes variables de la régression.....	91
Tableau 13 : Les traits caractéristiques des PME enquêtées	96
Tableau 14 : Niveau de formation des dirigeants.....	98
Tableau 15 : l'expérience professionnelle du dirigeant.....	99
Tableau 16 : Résumé de l'attitude du dirigeant envers ses collaborateurs.....	100
Tableau 17 : La vision stratégique du dirigeant en termes d'aspiration personnelle	103
Tableau 18 : Les objectifs stratégiques du dirigeant	105
Tableau 19 : Répartition des répondants selon les outils utilisés.....	106
Tableau 20 : Les différents outils utilisés dans les PME.....	106
Tableau 21 : Utilité des outils utilisés dans les PME	108
Tableau 22 : La prise de décision du dirigeant dans le cycle d'exploitation de la PME.....	108
Tableau 23 : La récapitulation des modèles	110
Tableau 24 : Le nombre d'observations dans chaque classe.....	113

Tableau 25 : Matrice de corrélation entre les variables explicatives	115
Tableau 26 : ANOVA de la variable performance organisationnelle	119
Tableau 27 : Evaluation de la qualité du modèle	119
Tableau 28 : Les coefficients de significativité de la régression.....	120

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organisation générale du mémoire	7
Figure 2 : Les rôles du manager selon Mintzberg	17
Figure 3 : Formalisation des outils de gestion et situations types	45
Figure 4 : Logique de la théorie de contingence	56
Figure 5 : Récapitulation du modèle théorique de la recherche	63
Figure 6: Organisation du questionnaire	73
Figure 7: Croisement de la variable style de direction et niveau de formation.....	102
Figure 8 : Diagramme des modalités.....	111
Figure 9 : représentation des modalités suivant les étiquettes d'observation.....	112
Figure 10 : L'homoscédasticité	116
Figure 11 : Normalité des résidus avec l'histogramme de répartition gaussienne.....	117
Figure 12: Normalité des résidus sur la droite diagonale.....	118
Figure 13 : Modèle validé dans le contexte sénégalais	125

TABLES DES MATIERES

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE	8
Chapitre 1 : Définitions des concepts.....	9
<i>Introduction</i>	9
Section 1 : Définition et caractéristique des PME	9
1.1. Définition de la PME.....	10
1.2. Les caractéristiques des PME	12
Section 2 : Le profil du dirigeant : définition et caractéristiques	14
2.1. Le dirigeant de la PME : rôle et attributs.....	14
2.1.1. Définition du concept de dirigeant : notions retenues des dictionnaires	15
2.1.2. Notion de dirigeant selon l'approche historique et fonctionnelle.....	16
2.1.3. L'entrepreneur dans une structure bien particulier : la PME	18
2.1.4. Dirigeant /entrepreneur de la PME : ressemblances et dissemblances	19
2.2. Les caractéristiques du profil du dirigeant.....	20
2.2.1. Les caractéristiques sociologiques du profil du dirigeant	21
2.2.2. Les caractéristiques professionnelles du profil du dirigeant.....	22
2.2.2.1 La formation et le niveau d'étude	22
2.2.2.2 L'expérience professionnelle du dirigeant	23
2.2.2.3 Les compétences et potentiel du dirigeant	24
2.3. Synthèse des variables d'identification du profil du dirigeant.....	24
2.3.1 Les variables objectives identifiables du profil du dirigeant	24
2.3.2 Les variables subjectives identifiables du profil du dirigeant.....	30
2.4. Typologie de dirigeant retenue dans le cadre de ce travail	30
Section 3 : Etude du concept de performance	32
3.1. Présentation du concept de performance	32
3.1.1. La performance de l'entreprise, un concept complexe et difficile à comprendre.....	32
3.1.2. La notion de performance	33
3.1.3. Proposition de définition de la performance organisationnelle	36
3.1.3.1. La performance opérationnelle	37
3.1.3.2. La performance financière	38
3.1.3.3. La performance commerciale	38
3.2. Les outils utilisés dans la gestion de la performance des PME	39
3.2.1. Les outils orientés connaissances.....	41
3.2.1.1 Les outils techniques de prévision	41
3.2.1.2. Les outils techniques de suivi	41
3.2.1.3. Les outils techniques d'analyse	42
3.2.2. Les outils relationnels	42
3.2.3. Les outils mixtes de gestion dans les PME	45
<i>Conclusion</i>	46
Chapitre 2 : Le lien entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle	48
<i>Introduction</i>	48
Section 1 : La relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle de l'entreprise	49
1.1. Profil du dirigeant et performance opérationnelle	49
1.2. Profil du dirigeant et performance financière	51

1.3.	Profil du dirigeant et performance commerciale	52
Section 2 : La théorie de la contingence organisationnelle		52
2.1	Présentation de la théorie de contingence.....	53
2.2	Le lien entre les facteurs de contingences et la performance organisationnelle	55
Section 3 : La formulation des hypothèses		56
3.1.	La formation du dirigeant	57
3.2.	Le type de formation	57
3.3.	L'expérience antérieure	58
3.4.	Le style de direction	58
3.5.	La vision stratégique du dirigeant.....	60
<i>Conclusion</i>		63
DEUXIEME PARTIE		64
Chapitre 3 : Choix épistémologique et démarche de traitement des données		65
<i>Introduction</i>		65
Section 1 : Le positionnement épistémologique de la recherche.....		65
1.1.	Epistémologie et science de gestion	66
1.1.1.	Le positivisme	66
1.1.2.	Le constructivisme	68
1.1.3.	L'interprétativisme	69
1.2.	Justification du choix du positivisme	70
1.3.	La méthodologie de la recherche	70
Section 2 : La collecte des données.....		71
2.1.	Présentation de l'instrument de recherche	72
2.2.	Présentation de l'échantillon et collecte de données.....	74
2.3.	Test de fiabilité des échelles utilisées dans le questionnaire	76
2.3.1.	Les échelles de mesure du questionnaire	76
2.3.2.	Fiabilité des échelles de mesures.....	77
2.3.3.	Validité de l'échelle de mesure	79
2.4.	Opérationnalisation des variables composant le questionnaire.....	80
2.4.1.	Les variables relatives à l'identification de la PME	80
2.4.2.	Les variables relatives au profil du dirigeant	81
2.4.3.	Les variables relatives aux pratiques de gestion du dirigeant.....	83
2.4.4.	Les variables relatives à l'amélioration de la performance organisationnelle	84
Section 3 : Les outils statistiques choisis pour le traitement des données.....		84
3.1.	La régression linéaire multiple	85
3.2.	Modèle théorique de régression linéaire multiple.....	86
3.2.1.	Les étapes d'une régression linéaire multiple	87
3.2.1.1.	L'analyse de la multicolinéarité.....	87
3.2.1.2.	L'homoscedasticité ou variance constante des termes d'erreurs.....	88
3.2.1.3.	L'indépendance des termes d'erreurs	88
3.2.1.4.	La normalité de distribution des termes d'erreurs.....	89
3.2.2.	L'interprétation des résultats du modèle de régression linéaire multiple	89
3.2.2.1.	La qualité globale de la régression.....	89
3.2.2.2.	Test de significativité individuels des coefficients du modèle.....	90
3.3.	Modèles théoriques retenues pour la validation des résultats de la recherche	91
3.4.	Choix d'une méthode de régression	92
3.4.1.	La régression hiérarchique	92
3.4.2.	La régression avec entrée forcée	93
3.4.3.	La régression avec entrée progressive	93
<i>Conclusion</i>		94
Chapitre 4 : Présentation et discussion des résultats		95

<i>Introduction</i>	95
Section 1 : Analyse du profil du dirigeant des PME au Sénégal	95
1.1. Caractéristiques principales des PME enquêtées	95
1.2. Le profil socioprofessionnel du dirigeant de la PME au Sénégal	97
1.2.1. La formation du dirigeant de la PME au Sénégal.....	98
1.2.2. L'expérience professionnelle du dirigeant de la PME.....	98
1.2.3. Le style managérial du dirigeant	99
1.2.3.1. Le style de direction.....	99
1.2.3.2. La vision stratégique du dirigeant de la PME au Sénégal.....	103
1.3. Les pratiques de gestion du dirigeant de la PME.....	106
1.3.1. Utilisation des outils de gestion dans les PME recensées	106
1.3.2. Le rôle des outils utilisés dans les PME de l'échantillon	108
1.3.3. La prise de décisions portant sur le cycle d'exploitation de la PME	108
Section 2 : Analyse de la relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle des PME	108
2.1. Les composantes de la performance organisationnelles dans les PME	109
2.1.1. Les résultats de l'ACM	109
2.1.1.1. Récapitulation des modèles sous ACM	109
2.1.1.2. Présentation du diagramme des points de modalités.....	110
2.1.1.3. Présentation du diagramme double	111
2.1.2. Classification des différents types de performances en fonction des PME	112
2.2. Présentation et analyse des résultats : confirmation ou infirmation des hypothèses.....	113
2.2.1. Vérification des conditions d'utilisation de la méthode de régression linéaire multiple ..	114
2.2.1.1. L'absence de multicollinéarité	114
2.2.1.2. L'homoscedasticité	116
2.2.1.3. L'indépendance des termes d'erreurs	116
2.2.1.4. La normalité de la distribution des termes d'erreurs.....	116
2.2.2. Evaluation de la qualité globale du modèle.....	118
2.3. Analyse des coefficients du modèle	119
2.3.1. Influence du niveau d'étude sur la performance organisationnelle (H1).....	120
2.3.2. Influence du type de formation du dirigeant sur la performance organisationnelle (H2) .	121
2.3.3. Influence de l'expérience du dirigeant sur la performance organisationnelle (H3).....	121
2.3.4. Influence de la vision stratégique du dirigeant sur la performance organisationnelle (H4)	121
2.3.5. Influence du style de direction sur la performance organisationnelle (H5).....	121
Section 3 : Discussion des résultats et synthèse de la recherche	122
3.1. La relation entre le profil du dirigeant et la performance organisationnelle	122
3.1.1. Le niveau d'étude	122
3.1.2. Le type de formation	122
3.1.3. L'expérience antérieure.....	123
3.1.4. La vision stratégique	123
3.1.5. Le style de direction	123
3.2. Synthèse de la recherche.....	124
<i>Conclusion</i>	126
Conclusion générale	127
Bibliographie.....	129
LISTE DES TABLEAUX.....	133
LISTE DES FIGURES	135
TABLES DES MATIERES	136

ANNEXES	140
<i>ANNEXES 1 : Questionnaire</i>	141
<i>ANNEXES 2 : Les résultats des tests de fiabilité des échelles de mesures</i>	147
<i>Annexes 3 : Les résultats de la régression linéaire multiple</i>	149

ANNEXES

ANNEXES 1 : Questionnaire



Université Assane Seck de Ziguinchor
UFR des Sciences Economiques et Sociales
Département : Economie-Gestion
Spécialité : Finance et Développement



QUESTIONNAIRE

Date : *octobre 2020*
Lieu : *dans les PME au Sénégal*

○ Objectif de l'enquête

Démontrer l'impact que peuvent avoir les caractéristiques du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle de la PME.

Ce travail entre dans le cadre de la validation d'un mémoire de master II en sciences de gestion au sein de l'université Assane Seck de Ziguinchor.

○ Cibles de l'enquête

Dirigeants, adjoints-dirigeants, entrepreneurs.

Ce questionnaire vous prendra environ 10 à 15 minutes.

○ Organisation du questionnaire

Le questionnaire est structuré en quatre sections :

- **Section 1 : Identification de la PME**
- **Section 2 : Caractéristiques du profil du dirigeant**
- **Section 3 : Les pratiques de gestion du dirigeant**
- **Section 4 : Etude de la performance organisationnelle de la PME**

Section 1 : Identification de la PME

Q1 : Nom de l'entreprise _____

Q2: Localisation de l'entreprise

a) Région _____ b) Département _____

Q3 : Nombre d'employés de l'entreprise _____

Q4 : Année de création de l'entreprise _____

Q5 : Marché de l'entreprise

- a) Local
- b) Régional
- c) National
- d) International

Q6 : Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?

- a) Secteur commercial
- b) Secteur industriel
- c) Secteur de prestation de services

d) Autres (à préciser) _____

Q7 : L'entreprise est :

- a) Une société privée locale sénégalaise
- b) Une société privée nationale
- c) Une société privée étrangère
- d) Une société privée nationale et privée étrangère

Q8 : Formalisation de l'entreprise

- e) Secteur formel
- f) Secteur informel

Section 2 : Caractéristiques du profil du dirigeant

Q9 : La formation du dirigeant

- a) Niveau d'étude
 - 1) Elevé (Bac+5 et plus)
 - 2) Moins élevé (Bac+2, Bac+3, Bac+4)
 - 3) Faible (inférieur à Bac+2)
 - 4) Non scolarisé
- b) Avez-vous une formation dans le domaine de la gestion ?
Oui Non

Si oui, vous avez suivi une formation en :

- 1. Ingénierie financière
- 2. Comptabilité, contrôle, Finance
- 3. Marketing, Commerce
- 4. Gestions des ressources humaines
- 5. Autres (à préciser) _____

- c) Avez-vous eu d'autres formations en dehors du cursus scolaire ?
Oui Non

Si oui, préciser lesquelles _____

Q10 : Expérience dans le travail

- a) Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises ?
Oui Non
- b) Quels titres ou postes y avez-vous successivement occupé ? _____
- c) Etes-vous le fondateur de l'entreprise dans laquelle vous êtes actuellement ?
Oui Non

Si non, en quelle année avez-vous pris la direction _____

Q11 : Style de direction

- a) Veuillez s'il vous plait, cocher l'item qui correspond le plus à votre degré d'approbation concernant votre comportement dans le travail (cocher = *suis d'accord*, non cocher = *pas d'accord*)

- 1- J'exige la soumission immédiate de mes collaborateurs
- 2- Je veille à mobiliser mes collaborateurs autour d'une vision
- 3- Je crée des relations harmonieuses et des liens affectifs avec mes collaborateurs
- 4- J'établis un consensus avec la participation de mes collaborateurs
- 5- Je fixe des normes de performance élevées
- 6- Je développe les talents de mes collaborateurs en vue du futur
- 7- Je donne une grande autonomie à mes collaborateurs

Q12 : La vision stratégique du dirigeant

- a) Vous en tant que dirigeant de l'entreprise, avez-vous une vision stratégique?

- 1- Oui tout à fait
- 2- Oui, plutôt
- 3- Non, pas vraiment
- 4- Non pas du tout

- b) Comment jugez-vous le degré de formalisation de votre vision stratégique ?

- 1- Flou
- 2- En cour de réflexion
- 3- Claire dans ma tête mais non formalisée sur un document ou papier
- 4- Formalisée, structurée et déclinée en objectifs stratégiques

- c) Dites-nous en quelques mots ce qu'est votre vision stratégique (cochez l'item qui correspond le plus à votre degré d'approbation):

- 1- Fonder mon propre entreprise où je pourrai mettre en pratique mes connaissances techniques
- 2- Conserver et accumuler mon patrimoine
- 3- Miser sur mon expertise afin de créer mon propre emploi
- 4- Chercher le défi et l'accomplissement de soi plutôt qu'un travail
- 5- Offrir à mes employés les conditions éthiques de travail
- 6- M'impliquer socialement dans mon entreprise

- d) Cochez s'il vous plait, l'item qui correspond le plus à votre degré d'approbation concernant vos objectifs.

- 1- Le savoir technique est la base de l'activité
- 2- Je refuse tout changement dans l'entreprise
- 3- L'important c'est de diversifier et de renouveler
- 4- J'accorde trop d'importance au challenge et à l'amour du risque
- 5- Ma priorité c'est la rentabilité et l'augmentation du chiffre d'affaires et du bénéfice
- 6- Le développement et la diversification sont aussi importants

Section 3 : Les pratiques de gestion du dirigeant

Q13 : L'entreprise dispose-t-elle d'outils de gestion ?

Oui Non

Si oui, cochez les outils les plus utilisés dans l'entreprise:

- 1- Les outils techniques prévisionnels : Les budgets Le plan de formation
Le plan prévisionnel de rentabilité des investissements Autres (à préciser) _____
- 2- Les outils techniques de suivi : Le tableau de bord de résultat ou de suivi de l'atteinte des objectifs Les indicateurs de rentabilité Autres (à préciser) _____
- 3- Les outils techniques d'analyse : La comptabilité générale Le calcul de coûts, coût complets, coûts partiels Calcul des écarts La fixation d'objectifs
Le tableau de bord prospectif Autres (à préciser) _____
- 4- Les outils relationnels et mixtes : Cercle de qualité Les réunions Les entretiens Les comptes rendus Les entretiens d'appréciation Les contrats Autres (à préciser) _____

Q14 : Quel rôle attribuez-vous à ces outils de gestions ?

- 1- Compréhension des mécanismes internes
- 2- Aide à la prise de décision

Q15 : Le cycle d'exploitation de l'entreprise

- a) Intervenez-vous dans la prise de décision concernant le cycle d'exploitation de votre entreprise ?
Oui Non
- b) Si oui, par qui les décisions finales sont-elles prises ?
Par vous-même
Par vous-même avec l'aide de vos collaborateurs
Par vous-même avec l'aide d'une personne extérieure à l'entreprise (consultant expert-comptable)
Par un subordonné

Section 4 : Etude de la performance organisationnelle de la PME

Q16 : Avez-vous constaté une amélioration de votre performance organisationnelle ?

Oui Non

Si oui, indiquez laquelle ou lesquelles :

- 1- La performance opérationnelle
- 2- La performance financière
- 3- La performance commerciale

Q17 : Indiquez l'évolution de ces indicateurs de performance au cours des trois dernières années où vous êtes à la tête de l'entreprise.

Les réponses possibles sont : **1 = en baisse 2 = stable 3 = en hausse**

Années / Indicateurs	1 ^{ière} année	2 ^{ième} année	3 ^{ième} année
Efficacité opérationnelle (coûts et productivité).			
Retour sur investissement (ROI)			
Chiffres d'affaires			

Merci pour votre aide et votre participation

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des résultats de la recherche ou nous apporter des contributions, veuillez nous contacter par téléphone ou nous envoyer un mail à l'adresse :

[HYPERLINK "mailto:m.barry20140106@zig-univ.sn"](mailto:m.barry20140106@zig-univ.sn)
m.barry20140106@zig-univ.sn

Votre anonymat sera respecté lors du traitement des questionnaires

Maimouna BARRY

Université Assane SECK



UFR des Sciences Economiques et Sociales

Département Economie-Gestion

BP : 523 Ziguinchor

Tel : 77 501 63 75

ANNEXES 2 : Les résultats des tests de fiabilité des échelles de mesures

Annexe 2.1

Statistique de fiabilité du facteur 1 : Caractéristiques de l'entreprise

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,537	7

Annexe 2.2

Statistique de fiabilité du facteur 2 : Les caractéristiques du profil du dirigeant

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,648	4

Annexe 2.3

Statistique de fiabilité du facteur 3 : Les pratiques de gestion du dirigeant

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,525	3

Annexe 2.4

Statistique de fiabilité du facteur 4 : Les composantes de la performance organisationnelle

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	3

Annexes 3 : Les résultats de la régression linéaire multiple

Annexe 3.1 : Les résultats du test d'autocorrélation des résidus

Récapitulatif des modèles ^b					
Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
,443	3,733	10	47	,001	2,098

b.Variable dépendante : Dimension des coordonnées principales 1

Annexe 3.2 : Les résultats du test de significativité des coefficients du modèle

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	4,441	1,381		3,215	,002		
	Niveau d'étude	-,003	,126	-,003	-,022	,982	,929	1,076
	Type de formation	,861	,243	,402	3,549	,001	,924	1,082
	Expérience antérieurs	1,069	,286	,476	3,736	,001	,732	1,367
	Style de direction	,017	,060	,035	,286	,776	,769	1,301
	Vision en termes d'objectifs	,316	,172	,246	2,831	,035	,758	1,319
	Vision personnelle	,010	,070	,016	,140	,889	,930	1,075
	Style affectif	-,034	,322	-,013	-,106	,916	,767	1,304
	Style coach	,325	,295	,131	1,100	,277	,837	1,194
	Style meneur	-,349	,501	-,083	-,697	,489	,847	1,181
Style laisser-faire	-,757	,356	-,246	-2,125	,039	,886	1,129	

a. Variable dépendante: performance_organisationnelle