

L'impact du profil des dirigeants sur la performance organisationnelle des entreprises au Mali : cas de quelques PME de Bamako

Mohamed Amadou Salia DICKO

Enseignant Chercheur à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de BAMAKO

Oumar Diandjo TRAORE

Enseignant Chercheur à l'Université de Ségou.

Adama KONE

Enseignant Chercheur à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de BAMAKO.

Salia Sinaly TRAORE

Enseignant Chercheur à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de BAMAKO

Résumé : Le présent article est basé sur un questionnaire destiné aux dirigeants des PME. Notre recherche a pour objectif d'étudier l'impact du profil des dirigeants sur la performance organisationnelle des PME. La méthodologie utilisée pour la présente recherche est la méthode descriptive qui se base sur une analyse statistique à travers des graphiques et des tableaux croisés. Les données ont été collectées auprès de 58 responsables d'entreprises basées à Bamako, les logiciels Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) la version 20 et le R (4.2.1) ont été utilisés pour analyser les données. Ainsi nos résultats indiquent que la formation en gestion est un facteur explicatif de la performance organisationnelle. 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.

Mots-clés : Dirigeants, PME, Performance organisationnelle, Bamako.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8417024>



1. Introduction

La globalisation mondiale de l'économie et de la concurrence durant les trente années est marquée par une forte croissance des entreprises, la PME avait connu de grandes difficultés (dans l'artisanat, l'agriculture, le petit commerce...), les années 90 ont vu un nouvel essor des entreprises de petite taille.¹ Les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'une région ou d'un pays². Les PME représentent en général, plus de 90 % de l'ensemble des entreprises. Elles génèrent plus de 55 % du PIB et plus de 65 % du nombre total dans les pays développés³. Les PME ne caractérisent par aucune définition unique. En effet, ce secteur n'a rien d'homogène puisqu'on compte les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans, le café du coin de la rue, cybercafés etc. La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre. On tient généralement compte de la valeur du chiffre d'affaire et/ou de la valeur des actifs ou du nombre des effectifs employés. Face à l'importance des PME et leur rôle dans le développement économique, ainsi de leur spécificité il faut toutefois examiner leur performance. Ce qui nous amène à axer notre recherche sur **l'impact du profil des dirigeants sur la performance organisationnelle des entreprises au Mali : cas de quelques PME de Bamako**. Partant que ce constat nous avons questionner les dirigeants des PME sur leurs perceptions et apports à l'atteinte de la performance organisationnelle. Pour ce faire nous nous sommes posés les questions suivantes :

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

Partant de ces questions nous avons formuler les hypothèses suivantes :

- **H1** : Le niveau de formation du dirigeant influence positivement la performance organisationnelle de la PME.
- **H2** : Il existe une relation positive et significative entre le type de formation du dirigeant et la performance organisationnelle.
- **H3** L'expérience antérieure du dirigeant est positivement corrélée avec la performance organisationnelle de l'entreprise.
- **H4** : le style de direction du dirigeant est positivement corrélé avec la performance organisationnelle de la PME.
- **H5** : La vision stratégique du dirigeant influence positivement la performance organisationnelle de la PME.

¹ TORRES. O, (1994), PME : De nouvelles approches, Editions Economica, pp.89-91.

² Idem 1

³ OCDE(2016) : Comité d'assistance au développement [CAD] Glossaire, pp.3-11.

L'objectif générale de cette étude est de démontrer la relation que peuvent avoir les caractéristiques du profil du dirigeant sur la performance organisationnelle de la PME. L'atteinte de cet objectif passe par la résolution d'objectifs spécifiques qui se présentent comme suit :

- Déterminer le profil du dirigeant de la PME au Mali
- Déterminer les dimensions de mesure de la performance organisationnelle dans les PME.
- Identifier les outils mis en place dans les PME pour piloter la performance organisationnelle

2. Revue de la littérature

Cette partie de notre article consiste à présenter d'abord les PME , ensuite la notion de performance et la performance organisationnelle.

a. La notion de PME

La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre. On tient généralement compte de la valeur du chiffre d'affaire et/ou de la valeur des actifs ou du nombre des effectifs employés, nous allons utiliser la définition de la charte des PME de l'UEMOA. Ainsi on entend par Petite et Moyenne Entreprise⁴, toute personne physique ou morale, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculée au registre du commerce ou des métiers selon les pays, qui est totalement autonome et dont l'effectif ne dépasse pas deux cent (200) employés permanents et le chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excède pas un milliard (1000 000 000) de F CFA, avec un niveau d'investissement inférieur ou égal à deux cent cinquante millions (250 000 000) F CFA.

L'entreprise doit être légalement déclarée et doit tenir une comptabilité régulière.

La PME comprend la Micro Entreprise, la Petite Entreprise, la Moyenne Entreprise.

➤ Micro - entreprise

La Micro – Entreprise est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de dix (10) personnes et qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes inférieur ou égal à trente millions (30 000 000) F CFA, avec un niveau d'investissement inférieur ou égal à trois millions (3 000 000) CFA. Elle tient une comptabilité allégée de trésorerie.

➤ Petite entreprise

La Petite Entreprise est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de cinquante (50) personnes et qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes supérieur à trente millions (30 000 000) F CFA et inférieur ou égal à cent cinquante (150 000 000) F CFA avec un niveau d'investissement inférieur ou égal à cinq millions (5 000 000) F CFA. Elle tient une comptabilité en interne ou par un Centre de Gestion Agréé ou toute autre structure similaire reconnue dans l'Etat membre concerné.

➤ Moyenne entreprise

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de deux cent (200) personnes et qui réalise un chiffre d'affaires hors taxes supérieur à cent cinquante millions (150 000 000) FCFA et inférieur ou égal à un milliard (1000 000 000) avec un niveau d'investissement inférieur ou égal à deux cent cinquante millions FCFA. Elle tient une comptabilité

⁴ Charte des PME de l'UEMOA consulté le 15/08/2023 à 20h15 sur le site www.mfw4a.org

selon le système normal en vigueur dans l'espace UEMOA. Au titre de la présente Charte, lorsqu'une entreprise réalise un chiffre d'affaires supérieur à un milliard (1 000 000 000) FCFA, indépendamment du nombre d'emplois, elle n'est plus considérée comme une PME mais une grande entreprise.

b. La notion de Performance :

La notion de performance englobe plusieurs définitions cependant , sous 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 réussite⁵. 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.
- 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 performance⁶.
- 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 créative⁷.

c. Performance organisationnelle :

Selon Georgopoulos et Tannenbaum⁸: « *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 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

⁵ **BOUAMAMA (M), (2015)** : « *Nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* », p- 32

⁶ **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](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01279074/document).

⁷ **Revue française de gestion (2006) N° 164**, « *Liens inter organisationnels et performance créative des agences de design en design en France* », Pages 55 à 76. Disponible sur [https : //www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-55.htm](https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-55.htm)

⁸ **Ces auteurs sont cités par Mohamed BOUAMAMA (2020)** dans sa thèse portant sur « *nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* », p-38

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, H., (2001) ⁹ 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 (Kaplan et Norton, 2001)¹⁰ 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. Méthodologie

3.1. Choix de la zone d'étude et échantillonnage

La population de notre échantillon est constituée de dirigeants et gestionnaires de 58 entreprises privées intervenants dans divers secteurs d'activités au Mali. Le choix des PME de notre échantillon s'est fait suivant la méthode non probabiliste. 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 ainsi nous avons choisi Bamako comme zone d'étude car la quasi-totalité des PME sont basées à Bamako.

3.2. Collecte et traitement des données

Le questionnaire d'enquête a été utilisé pour la collecte de donnée, ces données recueillies, ont fait l'objet d'une analyse statistique en utilisant les graphiques, les tableaux croisés, et l'analyse des fréquences avec la version 20 du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) et le logiciel R.4.2.1. Le questionnaire a été testé, dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé 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, l'analyse des données nous a permis de faire des regroupements d'informations en rubriques afin de parvenir aux tests d'indépendance de nos hypothèses.

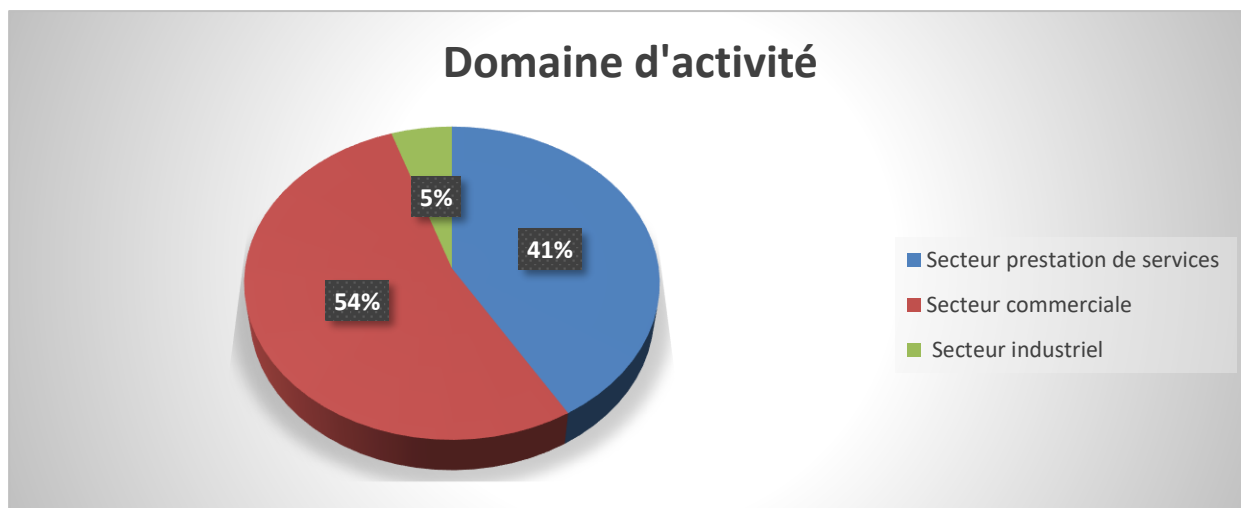
⁹ **BOUQUIN, H., (2001)** : Les grands auteurs en contrôle de gestion. Paris, contrôle de gestion, Édition EMS (Edition Management et Société), pp.75-80

¹⁰ **KAPLAN R.S ET NORTON, (2001)** : « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part, Accounting Horizons 15(2) : p.87-104.

4. Résultats:

4.1. Présentation des PME suivant leur domaine d'activité

Figure 1 : classification des PME selon leur domaine d'activité

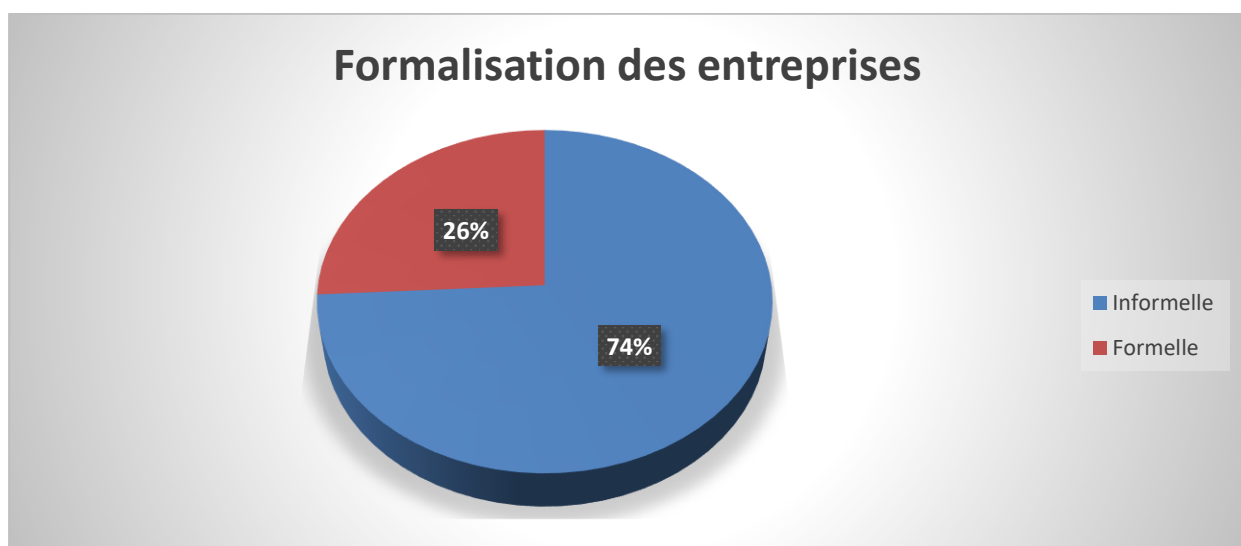


Source : enquête terrain , Juillet 2023.

Nos résultats indiquent que 54 % 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 5%. Notre échantillon est majoritairement constitué d'entreprises du secteur tertiaire.

4.2. La formalisation de l'entreprise

Figure 2 : La formalisation de l'entreprise



Source : enquête terrain , Juillet 2023.

74% des PME de l'échantillon évoluent dans le secteur informel et 26% s'activent dans le secteur formel. Le secteur informel représente la plus grande partie des PME au Mali.

4.3.L'effectif des PME

Tableau 1 : Effectif des PME

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

Source : enquête terrain , Juillet 2023.

4.4.Le profil socioprofessionnel des dirigeants

a. La formation du dirigeant de la PME

Nos résultats indiquent 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 2 : 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 : enquête terrain , Juillet 2023.

b. L'expérience professionnelle du dirigeant de la PME

Nos résultats révèlent que 80 % 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, 56 % des dirigeants sont propriétaire de la structure qu'ils dirigent.

c. Le style de direction :

Pour l'identification du style de direction nous nous sommes focalisés sur les critères suivants :

Figure 3 : Les styles de direction



Source : enquête terrain , Juillet 2023.

- ✚ **Le style participatif** : quatorze (14) dirigeants de notre échantillon affirment avoir une attitude consultative soit 24%.
- ✚ **Le style affectif** : nous avons recensé ici neuf (9) dirigeants qui affirment avoir une attitude semblable à celui du style affectif soit 16%.
- ✚ **Le style coach** : dix (10) dirigeants enquêtés adoptent le style coach soit 17%.
- ✚ **Le style laissez-faire** : Six (6) dirigeants de notre échantillon soit 10%.
- ✚ **Le style meneur** : (03) dirigeants soit un pourcentage de 5% de l'échantillon adoptent le style meneur.
- ✚ **Le style autoritaire** : Concernant le style autoritaire, on constate que 28% correspondant à 16 managers de notre échantillon l'adoptent.

d. La vision stratégique du dirigeant de la PME

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 3 : 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 Total	10	17,2
	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 : enquête terrain , Juillet 2023.

e. Les pratiques de gestion du dirigeant de la PME

Nos résultats indiquent que les outils de gestion utilisés dans les PME sont : les outils techniques prévisionnels, les outils de suivi, les outils d'analyse, les outils relationnels et mixtes.

Tableau 5 : 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 : enquête terrain , Juillet 2023.

f. L'utilisation des outils de gestion dans les PME cibles

Nos résultats indiquent 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 place 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.

5. Vérification des hypothèses

Un test d'hypothèse est un procédé d'inférence permettant de vérifier (accepter ou rejeter) ou partir de l'étude d'un ou plusieurs échantillons aléatoires, la validité d'hypothèses relatives à la taille de l'échantillon. Dans la cadre de ce travail, nous avons fait recours à un 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 :

$$t = \frac{\hat{\beta}_i}{\sigma_{\hat{\beta}_i}} \text{ Avec } \hat{\beta}_i = \text{estimateur de } \beta_i \text{ et } \sigma_{\hat{\beta}_i} = \text{l'écart type de l'estimateur } \beta_i$$

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.

Donc nous abordons à présent les différents tests de vérification de nos hypothèses :

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

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.**

(H 2) Influence du type de formation du dirigeant sur la performance organisationnelle :

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.**

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

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.**

(H 4) Influence de la vision stratégique du dirigeant sur la performance organisationnelle :

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**

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

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, avec 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.**

6. Discussion

Les résultats de notre étude indiquent que le niveau d'étude n'est considéré comme facteur de contingence de la performance organisationnelle dans les PME. Ces résultats confirment les études

menées par certains auteurs comme Boukar (2009)¹¹ qui a souligné qu'il n'existe aucune significativité entre le niveau d'étude et la croissance de l'entreprise.

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 Mefenza¹² (2020). Ce dernier soutient que la formation en gestion du dirigeant influence positivement la croissance de la PME.

De même, les auteurs comme Chapellier, 1994¹³ ; Ben Hamadi et Chapellier, 2010¹⁴ confirment que le type de formation des gestionnaires est significativement lié au degré de complexité des systèmes de données comptable au sein des PME.

Nos résultats sur le lien entre expérience professionnelle antérieure du dirigeant et performance organisationnelle des PME confirment également 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. Mais cependant les recherches de Mefenza (2020) ont confirmé un lien non significatif entre l'expérience professionnelle et la croissance de la PME.

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)¹⁵, qui ont montré l'existence d'un lien de causalité significatif entre la vision du dirigeant et la performance des PME.

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

¹¹ **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.

¹² **Mefenza, G. P. (2020)** 'Expertise du dirigeant et croissance des pme : cas du Cameroun,p.22.

¹³ **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.

¹⁴ **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.27.

¹⁵ **Bouchard, Godin, M., André (2010)** 'Présentation d'un cadre d'analyse du rôle d'une direction générale de commission scolaire (modèle de Mintzberg),p.8.

performance de la PME. Ces résultats concluent les travaux de M Barry (2021)¹⁶ qui confirme à travers une enquête effectuée auprès des entreprises que, les dirigeants autoritaires performant mieux que ceux démocratiques. Cela nous mène à dire que les dirigeants non autoritaires auront moins de performance.

7. Conclusion

L'objectif principal de notre recherche est de déterminer les caractéristiques du dirigeant susceptibles d'influencer la performance des PME. L'atteinte de cet objectif nécessite avant tout une compréhension des concepts de PME et de performance.

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. 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. En définitive, Après vérification de nos hypothèses de recherche nous confirmons que la présente étude n'a pas la prétention d'apporter une étude exhaustive sur l'apport du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME. Nous estimons néanmoins, que les insuffisances laissées par le présent travail pourront être comblées par d'autres études sur divers autres aspects liés à la question de performance dans les PME.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] **Ambroise, L. et Prim-Allaz, I. (2015)** 'Gestion de la Relation Client et performance des PME', *Décisions Marketing*, (77), pp. 13–30.
- [2] **BOUAMAMA (M), (2015)** : « *Nouveau défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* », p- 32
- [3] **Bouchard, Godin, M., André (2010)** 'Présentation d'un cadre d'analyse du rôle d'une direction générale de commission scolaire (modèle de Mintzberg), p.8.
- [4] **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
- [5] **BOUQUIN, H., (2001)** : Les grands auteurs en contrôle de gestion. Paris, contrôle de gestion, Édition EMS (Edition Management et Société), pp.75-80
- [6] **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.
- [7] **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.27.
- [8] **Charte des PME de l'UEMOA consulté le 15/08/2023 à 20h15 sur le site www.mfw4a.org**

¹⁶ **Maimouna Barry, (2021)** : Effet du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME au Sénégal , mémoire master , pp.131-132

- [9] **KAPLAN R.S ET NORTON, (2001)** : « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part, Accounting Horizons 15(2) : p.87-104
- [10] **Maimouna Barry, (2021)** : Effet du dirigeant sur la performance organisationnelle des PME au Sénégal , mémoire master , pp.131-132
- [11] **Mefenza, G. P. (2020)** ‘Expertise du dirigeant et croissance des pme : cas du Cameroun,p.22.
- [12] **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.
- [13] **Mohamed BOUAMAMA (2020)** dans sa thèse portant sur « *nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord* », p-38
- [14] **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.
- [15] **OCDE(2016)** : Comité d’assistance au développement [CAD] Glossaire, pp.3-11.
- [16] **Revue française de gestion (2006) N° 164**, « *Liens inter organisationnels et performance créative des agences de design en design en France* », Pages 55 à 76. Disponible sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-55.htm>
- [17] **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>.
- [18] **TORRES. O, (1994)**, PME : De nouvelles approches, Editions Economica, pp.89-91.