

Apport du profil de dirigeant dans l'amélioration de la performance des PME : Revue de littérature et proposition d'un modèle de recherche

EL ABBADI BOUCHRA

Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gouvernance des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat
Université Hassan 1 – Settat – Maroc

OUAHI MOHAMED

Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gouvernance des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat
Université Hassan 1 – Settat - Maroc

Résumé : Cet article se concentre sur une exploration approfondie des concepts clés qui façonnent le paysage organisationnel, à savoir le capital humain, les compétences, la culture organisationnelle et la performance au sein des entreprises. Une définition précise de ces éléments est méticuleusement élaborée, fournissant ainsi une base solide pour la discussion qui suit. L'article procède ensuite à une revue approfondie de la littérature scientifique, mettant en lumière les travaux théoriques et empiriques qui analysent de manière approfondie l'impact des caractéristiques et compétences du dirigeant, ainsi que de la culture organisationnelle, sur la performance globale des organisations. Cette revue de la littérature vise à éclairer les différentes perspectives et approches adoptées par les chercheurs dans ce domaine crucial. La contribution significative de l'article réside dans la proposition d'un modèle conceptuel de recherche. Ce modèle offre une vue détaillée des relations anticipées entre les caractéristiques et les compétences du dirigeant, la culture organisationnelle et la performance des PME.

Mots-clés : Dirigeant, Compétences, Culture organisationnelle, Performance, Capital humain, PME.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13367277>



1. Introduction

À l'ère actuelle, où l'évolution rapide des marchés et la concurrence accrue imposent des défis constants aux organisations, la gestion efficace des ressources humaines et des dynamiques organisationnelles devient impérative. Dans ce contexte, cet article s'attache à explorer les liens complexes entre les caractéristiques du dirigeant, les compétences du dirigeant, la culture organisationnelle, et la performance des entreprises. Ces éléments, bien qu'étudiés individuellement, entrelacent leurs influences de manière cruciale dans la quête de l'excellence organisationnelle

Le capital humain, représentant le savoir, les compétences et l'expérience des individus au sein d'une organisation, constitue un actif stratégique fondamental. Les compétences du dirigeant, en tant que moteur essentiel de la prise de décision et de la direction stratégique, jouent un rôle déterminant dans la réussite globale de l'entreprise. La culture organisationnelle, quant à elle, façonne les comportements, les valeurs et les normes partagées, impactant ainsi la manière dont les ressources humaines et les compétences sont mobilisées.

Afin de comprendre de manière approfondie ces interactions cruciales, l'article se propose de définir ces concepts clés avant d'explorer les résultats de recherches théoriques et empiriques dans la littérature. Cette exploration permettra de mettre en évidence les tendances émergentes et les lacunes actuelles dans la compréhension de la manière dont le capital humain, les compétences du dirigeant, et la culture organisationnelle influent sur la performance organisationnelle. Enfin, l'article propose un modèle conceptuel de recherche qui servira de socle théorique pour des études futures visant à valider empiriquement les relations postulées. En combinant théorie et pratique, cette recherche aspire à éclairer les praticiens et les chercheurs sur les leviers à actionner pour améliorer la performance globale des organisations dans un environnement en constante évolution.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Capital humain

Heckman (2012) reconnaît que les compétences non cognitives, englobant des caractéristiques personnelles non mesurées par les tests de connaissance d'une matière, jouent un rôle crucial dans la réussite dans la vie. À cet égard, Anikin (2017) considère le capital humain comme "un système d'actifs générateurs de rentes reflétant les différentes facettes de la personnalité humaine, dont la formation effective se situe aux premiers stades du développement individuel". En élargissant cette perspective, selon Plojared et Mariterno (2011), le capital humain englobe un large éventail de qualités humaines liées aux performances et à la productivité, allant des qualités personnelles aux valeurs, en passant par les attitudes à l'égard du travail. Les travaux de Kuzminov et al. (2019) viennent renforcer cette idée en prouvant la pertinence des aspects psychologiques et socio-psychologiques dans le développement du capital humain. En se concentrant sur une dimension spécifique, Lenihana et al. (2019) explorent les éléments du capital humain directement liés à la compréhension du désir et de la motivation des responsables du recrutement à contribuer à l'innovation dans les entreprises. Ainsi, ces perspectives variées convergent vers une reconnaissance croissante de la diversité et de l'importance des composants du capital humain dans le contexte du développement personnel et organisationnel.

2.2. Compétences du dirigeant

Le terme "compétence" a une longue histoire, initialement lié aux attributions et pouvoirs officiellement reconnus à une autorité publique, apparaissant dès le code Hammourabi (1792-1750 avant J-C). Au fil du temps, sa signification s'est élargie, passant de la légitimité institutionnelle à la capacité individuelle résultant du savoir et de l'expérience, une évolution attestée depuis la fin du 17^{ème} siècle. Naji (2009) souligne que Chomsky (1960) introduit l'expression "compétence linguistique", distinguant nettement

compétence et habileté, soulignant que la compétence ne garantit pas nécessairement une performance correspondante en raison de multiples facteurs interférant. Selon Chomsky, la compétence résulte d'une abstraction des données linguistiques observables, dépendant de divers paramètres tels que la situation, le contexte et les dispositions psychologiques. Cette perspective cognitive est contrebalancée par l'approche constructiviste, mettant en avant les valeurs, motivations et croyances de l'individu dans le développement des compétences, suggérant leur transférabilité à différents contextes, y compris professionnels.

Dans le domaine du management depuis les années 1970, le concept de compétence a pris une place centrale en réponse aux changements majeurs dans l'organisation du travail. L'automatisation, l'informatisation, la diversification des produits et les exigences des clients ont remodelé les pratiques de gestion des ressources humaines, avec la compétence devenant un repère crucial. Zarifian (1999) souligne que l'instabilité actuelle accentue l'importance de la logique de compétence, explorée tant sur le plan managérial que stratégique pour assurer la survie et la réussite des organisations. Cependant, la définition de la compétence reste complexe, influencée par diverses logiques et origines, associée parfois à la performance. Face à cette diversité, cet article se propose de faire un survol des différentes contributions ayant marqué l'évolution du concept de compétence, offrant une perspective complète sur ses caractéristiques principales, devenant ainsi l'un des thèmes les plus débattus en éducation et en gestion des ressources humaines.

2.3. Culture organisationnelle

Le terme "culture" dérive du latin "colere", signifiant "s'occuper de la terre et la faire croître". Il englobe le style de vie d'un groupe, incluant comportements, croyances, normes, modes de pensée, sentiments, et interactions (Irfan, 2016). La culture est considérée comme globale, souvent partagée dans une zone géographique commune, apprise par l'interaction (Hofstede et Mooij, 2010). Dans le contexte organisationnel, la culture, selon Schein (2011), est une déclaration des croyances et idéaux, façonnant l'identité et définissant l'exécution des tâches via normes, croyances, rituels, héros et idéaux. Armstrong (2012) la décrit comme des idéaux non documentés déterminant la manière dont les choses sont faites et les comportements dans l'organisation. Nigussie et al. (2018) affirme que la culture organisationnelle influence les relations internes et externes, englobant la structure, le leadership, les objectifs, les récompenses, la motivation et l'approche du risque. Selon Nigussie et al. (2018), la culture offre une identité à l'entité, déterminée par rituels, héros, croyances, langage, morale et normes, avec des avantages tels que la cohésion sociale et la compréhension des opportunités. Une culture solide, selon Falola et al. (2014), dicte les décisions, assure la cohésion sociale et favorise une collaboration efficace, facilitant le recrutement et la rétention du personnel performant. Elle guide également les interactions et encourage une concurrence saine, tout en unifiant les membres du personnel malgré leurs origines diverses (Nigussie et al., 2018).

2.4. Performance organisationnelle

La performance des petites et moyennes entreprises (PME) peut être définie comme leur capacité à atteindre efficacement et efficacement leurs objectifs et missions. Likert (1961) suggère, à partir d'une enquête sur les entreprises américaines, que celles gérées de manière autoritaire ont une performance supérieure à long terme par rapport à celles gérées de manière démocratique. Cependant, les pratiques de décentralisation et de participation à la prise de décision, promouvant la responsabilisation et la circulation de l'information, sont identifiées comme des contributeurs aux meilleurs résultats (Barraud, Guerrero et Igalens, 2003)

La séparation de la propriété et de la direction, soulignée depuis Berle et Means (1932), influence la performance financière des entreprises. Ndonzau (2000) affirme que le cumul des fonctions de direction et de contrôle confère à l'administrateur délégué une influence significative sur la performance

financière. Cependant, Omri (2003) souligne que les mécanismes de contrôle du dirigeant n'ont pas toujours un effet significatif sur la performance, soulignant une relation statistiquement significative entre les modes de gouvernance et la performance.

Le concept de performance lui-même est complexe et mal défini, avec des acceptions variées. La perception de la performance diffère selon les individus et les groupes, reflétant des jugements de valeur sur les activités, les résultats et l'impact de l'organisation sur son environnement (Morin, 1992). Les composantes de la performance évoluent dans le temps, et la performance est un construit social avec des significations multiples (Morin, 1992). Elle est sujette à des perceptions différentes, selon qu'il s'agisse du dirigeant, de l'employé ou du client. La performance est pilotée grâce à une approche globale comprenant des indicateurs financiers et non financiers reliés à des objectifs multiples (Kaplan et Norton, 1992), ayant un effet rétroactif sur l'organisation et influençant le comportement des dirigeants. La performance est riche de composantes antinomiques, exigeant des arbitrages constants et ayant un statut multidimensionnel (Lebas, 1994).

Les travaux sur les perceptions managériales de la performance concluent à la nécessité d'une représentation multicritère de ce concept (Kalika, 1985). Malgré la complexité et la richesse des acceptions, la notion de performance reste incontournable pour les dirigeants, leur permettant d'évaluer la pertinence de leurs décisions et de tester la viabilité de leurs choix stratégiques dans le temps.

2.5. Les théories mobilisées

La théorie de la contingence en gestion propose un cadre conceptuel soulignant l'importance d'adapter les actions et les décisions organisationnelles, y compris le leadership, en fonction des circonstances, de l'environnement externe et des spécificités de la situation. Cette approche, initiée dans les années 60 par des chercheurs tels que Fred Fiedler, rejette l'idée d'une approche universelle en gestion, insistant sur l'adaptabilité et la prise en compte des variables contextuelles pour optimiser la performance organisationnelle. La contingence du management se concentre sur l'ajustement des dirigeants aux différentes situations, soulignant que l'efficacité du leadership dépend de la concordance entre le style de leadership et le contexte spécifique.

Fred Fiedler, un théoricien majeur de la contingence, est reconnu pour son influence dans les études sur le leadership et la performance organisationnelle. Il a introduit l'échelle LPC (Least Preferred Coworker scale) pour évaluer le style de leadership en relation avec la situation. Ses travaux dans les années 60 ont jeté les bases de la théorie de la contingence, démontrant que l'efficacité du leadership dépend des contingences de la situation, telles que la nature de la tâche et le niveau de sécurité perçu.

L'approche contingente de Fiedler classe les dirigeants en fonction de deux styles : les dirigeants axés sur les tâches et ceux orientés vers les relations. L'échelle LPC est utilisée pour évaluer le style de leadership d'un individu, révélant des leaders motivés par la tâche, des leaders indépendants et des leaders axés sur les relations. Les résultats de cette échelle ont des implications cruciales pour comprendre comment le leadership peut être adapté en fonction des différentes situations.

La gestion des contingences, selon Fiedler, considère plusieurs facteurs clés dans la situation, notamment les relations leader-membre, la structure des tâches et le pouvoir de la position. Ces éléments déterminent l'efficacité du leadership dans des circonstances particulières. Ainsi, la théorie de la contingence offre une approche stratégique et opérationnelle en gestion, soulignant l'importance de l'ajustement constant aux changements dans l'environnement organisationnel et de la prise de décisions adaptées aux spécificités de chaque situation.

La théorie des ressources et des compétences, émergée dans les années 1980 et 1990 en réaction aux approches traditionnelles de la stratégie, propose un cadre conceptuel pour comprendre comment les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable en mettant l'accent sur leurs ressources et compétences internes. Originellement formulée par des penseurs tels qu'Edith Penrose et Birger Wernerfelt, cette théorie suggère que l'accumulation de ressources spécifiques au fil du temps influence

la capacité d'innovation et de croissance d'une entreprise. Les contributions notables de Jay Barney et l'introduction du concept de "core competencies" par Gary Hamel et C.K. Prahalad ont enrichi la théorie, soulignant le rôle de la gestion stratégique dans la création et le renouvellement des ressources pour une compétitivité durable.

Cette approche a remodelé la manière dont les entreprises conçoivent leurs stratégies, en mettant en lumière la gestion et la valorisation des ressources internes, des compétences et des capacités spécifiques. Elle offre un cadre utile pour évaluer comment le profil du dirigeant et les ressources internes d'une PME influencent sa performance. Les compétences du dirigeant, son réseau et ses relations, les compétences entrepreneuriales, la gestion des ressources et l'adaptabilité sont des dimensions cruciales dans l'application de cette théorie à la performance des PME.

Par exemple, les compétences du dirigeant, comme la gestion stratégique, le leadership et la résolution de problèmes, peuvent maximiser l'utilisation des ressources de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques. De plus, le réseau et les relations du dirigeant peuvent être des ressources essentielles facilitant l'accès à des partenariats et d'autres ressources clés. Les compétences entrepreneuriales, la gestion efficace des ressources et l'aptitude à l'adaptabilité contribuent également à la performance globale de la PME, la positionnant favorablement dans un environnement commercial dynamique.

La théorie du capital humain (HC), émergeant des travaux de Becker, Schultz et Mincer dans les années 1950 et 1960, remet en question l'importance primordiale accordée à la croissance du capital physique dans le succès économique. En se penchant sur les capacités d'apprentissage individuelles, elle attribue une valeur comparable à ces compétences qu'à d'autres ressources dans la production de biens et services. Appliquée aux organisations, la théorie suggère que des individus investissant dans l'éducation et la formation accroissent leur compétence, justifiant des revenus plus élevés et une productivité supérieure. Les idées de Becker, en particulier son lien entre scolarisation, revenus et productivité, influent sur la compréhension contemporaine du développement des employés et de l'apprentissage.

Becker contribue significativement à la théorie du développement des salariés, en particulier en ce qui concerne la formation. Il propose que les investissements dans l'éducation et la formation améliorent la productivité, mais il souligne que le type de formation détermine qui supportera les coûts, l'employé ou l'entreprise. À l'encontre des travaux antérieurs de Pigou, Becker argumente que les entreprises seraient disposées à partager les coûts de formations spécifiques à l'entreprise, puisque ces compétences ont une valeur uniquement pour elles. La question de la formation générale est également abordée, Becker soutenant que les entreprises hésiteraient à investir dans des compétences générales, préférant que les salariés financent eux-mêmes ces compétences, étant les principaux bénéficiaires.

Becker avance que sur un marché du travail concurrentiel, les entreprises ne récupéreront pas leurs investissements dans des compétences générales, car un employé pourrait facilement changer d'employeur sans perdre leurs compétences générales. Les salariés, quant à eux, sont incités à améliorer leurs compétences générales, car cela améliore leur productivité, bénéficiant ainsi d'un salaire plus élevé à l'avenir, peu importe l'entreprise pour laquelle ils travaillent. La logique sous-jacente est que les travailleurs considèrent la formation générale comme un investissement, acceptant un salaire inférieur pendant la période de formation en anticipation de salaires plus élevés dans le futur.

La théorie de l'entrepreneuriat et des traits de personnalité, enracinée dans la psychologie et la sociologie, explore le lien entre les caractéristiques personnelles des entrepreneurs et leur succès. Les travaux pionniers de chercheurs comme McClelland, Bandura et Rotter ont jeté les bases en mettant en lumière des aspects tels que le besoin d'accomplissement, l'auto-efficacité et le locus de contrôle. Au fil du temps, la théorie s'est enrichie, explorant des traits spécifiques tels que la propension au risque, la créativité, la persévérance, l'orientation vers l'opportunité, et leur impact sur les décisions et résultats entrepreneuriaux.

L'analyse de la relation entre traits de personnalité et performance des PME révèle plusieurs caractéristiques cruciales. La prise de risque, associée à une propension à prendre des décisions

calculées, favorise l'exploration et l'innovation. La créativité devient un atout pour les entrepreneurs en stimulant le développement d'idées novatrices, produits et stratégies. La persévérance se révèle essentielle dans la gestion des défis et des périodes difficiles, favorisant l'apprentissage et l'engagement à long terme.

L'orientation vers les opportunités positionne les entrepreneurs à exploiter les tendances émergentes, tandis que la passion et l'engagement personnels mobilisent l'équipe et inspirent la contribution collective au succès. L'ouverture au changement, en adaptant les stratégies aux réalités du marché en constante évolution, devient un élément clé. Cependant, la complexité de la relation entre traits de personnalité et performance réside dans son caractère non linéaire et contextualisé.

Il est important de souligner que la combinaison équilibrée de différentes caractéristiques est souvent nécessaire pour réussir dans la gestion d'une entreprise. Enfin, la théorie met en évidence l'importance des caractéristiques individuelles tout en reconnaissant l'interaction avec d'autres facteurs tels que les compétences en gestion, les connaissances sectorielles et les ressources disponibles, qui ensemble, influent sur la performance globale des PME.

La théorie du comportement entrepreneurial, émanant de divers domaines tels que l'économie, la psychologie, la sociologie et l'entrepreneuriat, se penche sur les actions, attitudes et comportements spécifiques des entrepreneurs. Pionniers tels que Joseph Schumpeter, William J. Baumol, Howard H. Stevenson, Shaker A. Zahra, Jeffrey G. Covin et Dennis P. Slevin ont contribué à établir ses bases. Ils ont exploré des concepts comme l'entrepreneuriat innovant, l'effectuation vs causation, et l'entrepreneuriat stratégique, enrichissant ainsi cette théorie au fil du temps.

En tant que cadre conceptuel, la théorie du comportement entrepreneurial analyse comment les comportements des entrepreneurs influent sur la création, la croissance et la performance des entreprises. Elle met en évidence des aspects clés tels que la prise de décision, la proactivité, l'orientation vers l'opportunité, l'innovation, le réseautage, l'apprentissage et l'orientation vers la croissance. Ces éléments démontrent le rôle actif des entrepreneurs dans la recherche et l'exploitation d'opportunités, contribuant ainsi à la valeur économique.

La théorie insiste sur la capacité des entrepreneurs à anticiper et à répondre aux opportunités, soulignant leur proactivité dans la création d'initiatives et leur recherche constante de niches non exploitées. L'innovation, associée aux comportements entrepreneuriaux, perturbe les marchés existants, créant ainsi de la valeur économique. Les entrepreneurs, en construisant des réseaux, cherchent à obtenir informations, ressources et opportunités, tandis que l'apprentissage continu et l'orientation vers la croissance les motivent à améliorer et développer constamment leurs entreprises.

3. Revue de littérature

3.1. Les caractéristiques sociodémographiques du dirigeant et la performance des PME

La théorie de l'échelon supérieur, développée par Hambrick et Mason (1984) et récemment synthétisée par Hambrick (2007), établit un lien crucial entre les caractéristiques sociodémographiques des dirigeants et la performance des PME. Selon cette théorie, des aspects tels que l'âge, l'expérience et l'origine socio-économique des membres de l'équipe dirigeante sont étroitement liés à la croissance de la PME. Les partisans de cette approche, tels que Hambrick et Fukutomi (1991) ainsi que Suehiro (2004), affirment que ces caractéristiques influent directement sur la performance des PME, avec une attention particulière portée à l'impact positif de l'expérience des dirigeants sur la prise de décisions adaptées aux fluctuations du marché.

Des recherches complémentaires, menées par Kor (2003) et Ngotta et Becho (2012), confirment l'importance de l'expérience des dirigeants pour l'identification et la saisie d'opportunités stratégiques de croissance. Mignon (2001) souligne également que l'expérience, la formation et l'âge du dirigeant sont des déterminants clés de ses compétences en gestion et de sa capacité à faire évoluer l'entreprise.

En se penchant sur les jeunes dirigeants, la théorie des échelons supérieurs avance que ces derniers, en raison de leur moindre aversion au risque, sont plus enclins à l'innovation (Hambrick et Mason, 1984). Des études de l'Université de Pennsylvanie mettent en lumière que les entreprises dirigées par des jeunes leaders se distinguent par leur dynamisme en matière d'innovation, mesuré par le nombre de brevets déposés. En outre, les jeunes dirigeants semblent favoriser l'embauche de jeunes inventeurs, renforçant ainsi la corrélation positive entre la jeunesse des dirigeants et le niveau d'innovation. Des analyses supplémentaires de Serfling (2014) suggèrent que les entreprises dirigées par des leaders plus jeunes sont plus enclines à investir et présentent de meilleures perspectives de croissance.

3.2. Les autres caractéristiques démographiques et la performance des PME

La propriété du dirigeant émerge comme une source significative de pouvoir, tant théoriquement que dans la pratique, selon plusieurs chercheurs (Finkelstein 1992 ; Onali et al. 2016 ; Wu et al. 2011). Dans la théorie de l'agence, la propriété de la PME est reconnue comme le principal déterminant de la relation agent-principal. Zhang et al. (2016) ont identifié un lien entre la propriété du dirigeant et des décisions clés du conseil d'administration, soulignant l'importance de l'alignement des intérêts pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Adams et al. (2005) ont démontré que le pouvoir du dirigeant influence positivement la performance de la PME, bien que des résultats divergents existent dans la littérature.

Cependant, des études comme celles de Kaczmarek et al. (2014) et Limbach et al. (2016) apportent une perspective nuancée. Kaczmarek et al. (2014) ont observé une relation négative significative entre la propriété du dirigeant et la performance de l'entreprise, tandis que Limbach et al. (2016) ont révélé une relation en forme de U négative entre le pouvoir du dirigeant et la valeur de la PME. Ces résultats divergents soulignent l'importance d'étendre la recherche à d'autres contextes et secteurs, tenant compte des variations culturelles et des pratiques spécifiques à chaque domaine.

Le mode d'accès au poste de dirigeant, qu'il soit interne ou externe, suscite également des réflexions importantes. Certaines études considèrent que la promotion interne confère un avantage en termes de pouvoir au dirigeant (Pathan 2009 ; Zhang et Rajagopalan, 2010). Cela s'explique par le fait que les dirigeants internes peuvent exercer un contrôle plus fort sur le conseil d'administration, ce qui, selon Viktovic et al. (2011), diminue les risques spécifiques et renforce la stabilité de l'entreprise. Toutefois, des études telles que celle d'Adams et al. (2005) soulignent que le pouvoir du dirigeant peut également accroître la volatilité de l'action, montrant ainsi une relation complexe entre le pouvoir et la performance de la PME.

3.3. La formation du dirigeant et la performance des PME

L'influence de la formation des dirigeants sur la performance des PME repose sur la théorie du capital humain (Becker, 1975), où le capital humain englobe les connaissances et l'expérience acquises par l'éducation formelle, les stages et autres types de formation (Davidsson et Honig, 2003). Cette accumulation de connaissances, tant tacites qu'explicites, est cruciale pour améliorer la capacité des managers à prendre des décisions éclairées pour leur entreprise (Weick, 1996). Des études soulignent que les compétences des dirigeants, résultant de la formation et de l'expérience, sont des prédicteurs essentiels de la performance des PME (Ngongang, 2014). Les compétences en leadership, notamment celles acquises par la formation, favorisent une transformation organisationnelle positive et une amélioration de la performance économique (Monchatre, 2003).

Le niveau et la spécificité de la formation des dirigeants peuvent avoir un impact significatif sur la croissance stratégique des PME (St-Pierre et Cadieux, 2011; Lee et Tsang, 2001). Cependant, des divergences existent dans les résultats des études, avec des observations contradictoires sur la relation entre la formation des dirigeants et la performance des PME (Arcand et al., 2002; Bowen et al., 1999). L'expérience professionnelle, en tant qu'accumulation de connaissances tacites, peut modérer la

performance des PME, en particulier en termes de prise de risques liée à l'innovation (Getz et Petersen, 2005).

L'éducation des dirigeants a également suscité un débat, avec des résultats mitigés sur son impact sur la performance des entreprises. Bien que certaines études suggèrent que des niveaux élevés d'éducation sont associés à une plus grande innovation et à des capacités accrues de traitement de l'information (Becker, 1970; Wiersma et Bantel, 1992), d'autres affirment qu'il n'y a pas de lien automatique entre le niveau d'éducation et la performance financière (Gottesman et Morey, 2010). La spécialisation de la formation, notamment dans des domaines opérationnels, peut influencer positivement la performance des entreprises, selon certaines recherches (Koyuncu et al., 2010; Daellenbach et McCarthy, 1999). En fin de compte, la relation complexe entre la formation des dirigeants et la performance des PME nécessite une approche contextuelle et sectorielle pour une compréhension approfondie.

3.4. Les compétences du dirigeant et la performance des PME

Les compétences spécifiques des dirigeants jouent un rôle crucial dans l'adaptation aux divers défis environnementaux et dans la gestion efficace des PME. La théorie des ressources et des compétences souligne que le succès des PME découle de la possession de ressources rares et inimitables, notamment des compétences récupérables (Barney, 1991). L'efficacité de la gestion des ressources devient un avantage concurrentiel, souvent lié aux compétences uniques des dirigeants, selon les constatations de Spencer (1993). Des études empiriques, notamment celle menée par Ndjambou et Sassine (2014) au Gabon, confirment l'impact significatif des compétences des dirigeants sur la performance des PME, corroborant des résultats similaires obtenus par d'autres chercheurs tels que Bayad et al. (2006) et Cherchem (2009).

L'importance des compétences managériales dans la performance des PME est un sujet central dans la littérature en sciences de gestion. Chandler et Jansen (1992), cités par Pettersen, St-Pierre et Brutus (2011), indiquent que la croissance exceptionnelle des entreprises est souvent liée à des fondateurs appréciant leurs propres compétences en gestion et leur capacité à rechercher des opportunités de développement. Les compétences managériales sont multidimensionnelles, comprenant des traits de personnalité, des compétences spécifiques, des compétences techniques et des éléments de motivation contextuelle (Pettersen et al., 2011). Des études ultérieures, comme celle de Javadin et al. (2010), soulignent l'effet positif direct de compétences telles que la gestion bancaire, tandis que Panuwatwanich et al. (2009) mettent en évidence l'influence positive du leadership et de la constitution d'équipes sur l'innovation et la performance des PME.

Les compétences managériales sont également intégrées à la théorie de la performance basée sur les ressources, affirmant que ces compétences sont essentielles pour établir un avantage concurrentiel durable (Helfat et Peteraf, 2015). Les compétences de gestion, qu'il s'agisse de compétences en marketing, compétences financières, compétences juridiques ou compétences administratives, contribuent à renforcer l'efficacité organisationnelle (Ahmad et Ahmad, 2018). L'exploitation continue de ces compétences, associée à une utilisation judicieuse des ressources, conduit à une croissance durable et à une rentabilité accrue (Shaikh et al., 2017). Cependant, la recherche suggère que certaines PME échouent en raison d'une négligence des compétences de gestion diverses, soulignant l'importance de posséder ces compétences pour obtenir de bons résultats (Ahmad et Ahmad, 2019; Sheikh et al., 2017).

L'utilisation d'ancres comportementales comme critères de performance spécifie les résultats attendus pour démontrer des compétences managériales (McCredie et Shackleton, 2000). Ces critères de performance, tels que ceux liés à la communication efficace, constituent des éléments clés dans l'évaluation des compétences managériales (Raelin et Cooledge, 1995). Ainsi, les compétences managériales fournissent un cadre essentiel pour évaluer et comprendre les niveaux de performance tant au niveau individuel qu'organisationnel (Murphy et Constans, 1987).

3.5. La culture nationale et la performance des PME

Le lien entre culture organisationnelle et performance a suscité un intérêt significatif depuis les années 80, marqué par des travaux tels que ceux de Quinn et Rohrbaugh (1983), Schein (1985), et Barney (1986). Deux grandes approches de recherche émergent dans ce domaine. D'une part, l'approche de la force culturelle, centrée sur l'analyse de l'homogénéité de la culture, explore si la force culturelle explique la performance des types culturels. D'autre part, les approches des traits culturels postulent que certains types de culture organisationnelle sont associés à de meilleures performances financières que d'autres, cherchant à identifier les caractéristiques culturelles distinctives des entreprises réussies.

La force de la culture organisationnelle semble avoir une corrélation à court terme avec la performance financière, mais des études suggèrent qu'à long terme, une culture forte peut entraver l'adaptation aux environnements changeants (Sorensen, 2002). Cependant, Smart et St. John (1996) ont cherché à concilier ces approches en définissant le type de culture comme le trait culturel prédominant, et la force de la culture comme l'adéquation entre les croyances institutionnelles et les pratiques de gestion. Ils ont conclu que les cultures fortes, en mettant davantage en avant certains traits culturels, peuvent influencer la performance organisationnelle.

Par ailleurs, Smart et al. (1997) ont montré que les cultures fortes valorisant les individus sont plus efficaces dans la plupart des aspects de la performance que celles qui favorisent des formes de contrôle. Les clans et les autocraties se sont révélés plus efficaces que les bureaucraties et les marchés dans les institutions d'enseignement supérieur. Ainsi, la coexistence de différents traits culturels dans une entreprise est directement liée à leur efficacité respective et aux dimensions de la performance organisationnelle.

La culture organisationnelle émerge comme un facteur clé influençant la performance, affectant non seulement le comportement des dirigeants mais également le succès global de l'entreprise (Choueke et Armstrong, 2000; Jones, 1995; Willcoxson et Millett, 2000). Diverses études, dont celle de Gordon et DiTomaso (1992), soulignent que l'orientation vers l'action et la culture de l'innovation/prise de risque sont des prédicteurs puissants de la performance à court terme, anticipant la performance future. Ainsi, la relation entre culture organisationnelle et performance trouve une validation dans un corpus croissant d'études empiriques.

4. Modèle conceptuel proposé

A travers notre analyse, notre modèle conceptuel proposé, qui met en relation toutes les variables traitées précédemment, est schématisé comme suit :

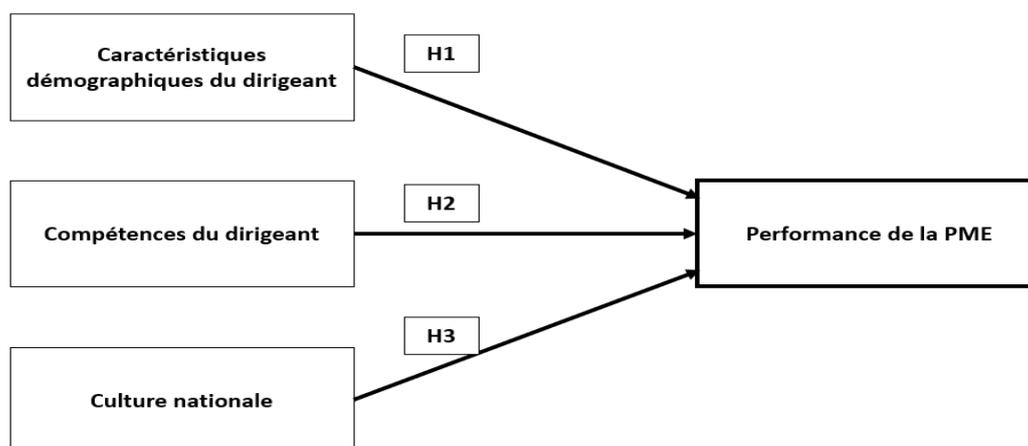


Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche

5. Conclusion

En conclusion, l'analyse approfondie de la littérature sur l'influence de la formation du manager, des compétences managériales, et de la culture organisationnelle sur la performance des PME révèle des liens complexes entre ces facteurs. La théorie du capital humain, axée sur la formation du manager, suggère une corrélation positive entre l'acquisition de connaissances et de compétences par le biais de la formation et la capacité des dirigeants à prendre des décisions éclairées, influant ainsi sur la performance des PME. De même, les compétences managériales, dérivées de la formation et de l'expérience, sont considérées comme des prédicteurs cruciaux de la performance organisationnelle. Par ailleurs, la culture organisationnelle, qu'elle soit forte ou axée sur des traits culturels spécifiques, semble jouer un rôle essentiel dans la performance des PME. Les travaux de Smart et St. John (1996) indiquent que la coexistence de différents traits culturels au sein d'une entreprise est liée à leur efficacité respective et à diverses dimensions de la performance organisationnelle. Toutefois, la force de la culture peut également influencer la performance, avec des implications à court et à long terme.

Pour consolider ces constatations, il est proposé de mener une recherche empirique au Maroc auprès des PME. La méthodologie consisterait à élaborer un questionnaire basé sur les items identifiés dans la revue de littérature, couvrant les dimensions de la formation du manager, des compétences managériales et de la culture organisationnelle. Ce questionnaire serait ensuite distribué aux PME marocaines. La collecte de données permettrait de tester et de valider le modèle de recherche ainsi que les hypothèses formulées. La méthodologie des équations structurelles serait utilisée pour analyser les relations complexes entre les variables étudiées, offrant ainsi des perspectives plus approfondies sur la manière dont la formation, les compétences et la culture influent sur la performance des PME au contexte spécifique du Maroc. Cette approche empirique contribuerait à éclairer davantage les praticiens et les chercheurs sur les mécanismes sous-jacents à la réussite des PME dans un contexte marocain.

REFERENCES

- [1] Adams, R. B., Almeida, H., et Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of Financial Studies*, 18(4), 1403–1432.
- [2] AnikinV. (2017). Human Capital: Genesis of Basic Concepts and Interpretations. *Journal of Economic Sociology*, 18(4), 120-156. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-4-120-156>
- [3] Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management* (3rd ed.). Kogan Page.
- [4] Barraud-Didier Valérie., Guerrero Sylvie, et Igalens Jacques, 2003, « L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, janvier-févriermars, p. 2-13.
- [5] Falola, H., Osibanjo, A., & Ojo, S. (2014). Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organization Competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 7, 161-172.
- [6] Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538.
- [7] Hambrick, D., et Mason, P. (1984). « Upper echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers », *The Academy of Management Review*, Vol.9, N°2, pp: 193-206.
- [8] Hambrick, D.C et Fukutomi, G.D. (1991). « The seasons of a CEO'S tenure ». *The Academy of Management review*, vol.16(4), pp: 719-742
- [9] Hambrick, D.C. (2007). « Upper echelons theory: an update », *Academy of Management Review*, Vol. 32 n°2, pp. 334-343.

- [10] Heckman James (2012). Invest in Early Childhood Development: Reduce Deficits, Strengthen the Economy. <https://heckmanequation.org/resource/invest-in-early-childhood-development-reduce-deficits-strengthen-the-economy/>
- [11] Irfan, M.I. (2016). Cultural Dimensions of Hofstede and Their Impact on Organizational Performance in Sri Lanka. *Imperial journal of interdisciplinary research*, 2.
- [12] Kaczmarek, S., Kimino, S., et Pye, A. (2014). Interlocking directorships and firm performance in highly regulated sectors: the moderating impact of board diversity. *Journal of Management et Governance*, 18(2), 347–372 <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9228-3>
- [13] Kalika. M., 1985. L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure?, *Revue Française de Gestion*, 50, 93-105.
- [14] Kaplan Robert S. et Norton David P., 1992, « The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance », *Harvard Business Review*, vol. 70, janvier-février, p. 71-79.
- [15] Kor, Y.Y. (2003). « Experience-based top Management Team Competence and Sustained growth », *Organization Science*, Vol.14, n°6, pp: 853-881
- [16] Kuzminov, Yaroslav & Sorokin, Pavel & Froumin, Isak. (2019). Generic and Specific Skills as Components of Human Capital: New Challenges for Education Theory and Practice. *Foresight and STI Governance*. 13. 19-41. [10.17323/2500-2597.2019.2.19.41](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.2.19.41).
- [17] Lenihan, Helena & McGuirk, Helen & Murphy, Kevin R., 2019. "Driving innovation: Public policy and human capital," *Research Policy*, Elsevier, vol. 48(9), pages 1-1.
- [18] Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- [19] Limbach, P., Schmid, M., et Scholz, M. (2016). All Good Things Come to an End: CEO Tenure and Firm Value. 19th Annual Conference of the Swiss Society for Financial Market Research (SGF). - Zürich. Retrieved from <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/248324>.
- [20] Morin E.M., 1992, « Système axiomatique de l'efficacité organisationnelle : valeurs et signification », *Papier de recherche*, HEC, Montréal, juin, 98-12.
- [21] Ngotta, C. et Becho, I. (2012). « Climat des affaires et performance des entreprises Ivoiriennes ». *BUPED N° 14/2012*.
- [22] Nigussie, Yalemzew, van der Werf, Edwin, Zhu, Xueqin, Simane, Belay et van Ierland, Ekko C., 2018. "Evaluation of Climate Change Adaptation Alternatives for Smallholder Farmers in the Upper Blue-Nile Basin," *Ecological Economics*, Elsevier, vol. 151(C), pages 142-150.
- [23] Nlemvo Frédéric Thaddée Ndonzuau (2000), « Le cumul des fonctions de président et de directeur général: quel effet sur la performance de l'entreprise? », *Revue Française de Gestion*, n° 128, mars – avril – mai, p. 4-15.
- [24] Omri, A. (2003). Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes. *Revue française de gestion*, no<(sup> 142), 85-100. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.85-102>
- [25] Onali, E., Galiakhmetova, R., Molyneux, P., et Torluccio, G. (2016). CEO power, government monitoring, and bank dividends. *Journal of Financial Intermediation*, 27, 89–117 <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2015.08.001>.
- [26] Schein, E.H. (2011) *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition, Renmin University Press, Beijing.
- [27] Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital (American Economic Association Presidential Address). *The American Economic Review*, 1(2), 1-17.
- [28] Wu, S., Quan, X., et Xu, L. (2011). CEO power, disclosure quality and the variability of firm performance: evidence from China. *Nankai Business Review International*, 2(1), 79–97 <https://doi.org/10.1108/20408741111113510>.
- [29] Zarifian, Ph., (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'Harmattan, coll.« Logiques d'entreprises»
- [30] Zhang, X., Tang, G., et Lin, Z. (2016). Managerial power, agency cost and executive compensation—an empirical study from China. *Chinese Management Studies*, 10(1), 119–137 <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>.