



**Influence du profil du dirigeant-proprétaire et ses pratiques managériales  
sur performance des PME : cas de le Côte d'Ivoire**

**Influence of the profile of the manager-owner and his managerial practices  
on the performance of SMEs: the case of Côte d'Ivoire**

**Konan Martin KOUAMÉ**

Enseignant-Chercheur / Unité de Formation et de Recherche Sciences Économiques et Développement  
(UFRSED)  
Université Alassane Ouattara de Bouaké (UAO\_BOUAKÉ), Côte d'Ivoire

**Résumé :** Depuis ces dernières décennies, le défi de l'amélioration de la performance des entreprises en général et plus particulièrement les PME est au cœur des chercheurs et des praticiens à cause de leur importance dans croissance économique de la nation que dans la société. Les structures pour accompagner ces organisations de petites et moyennes tailles existent très peu. Dès lors ces entreprises sont livrées à elles-mêmes pour leur développement. La présente recherche a pour objectif de déterminer l'influence du profil du dirigeant et ou propriétaire et de ses pratiques de gestion sur la performance des PME ivoiriennes. Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une méthode quantitative. A travers un questionnaire, nous avons collecté les données de novembre 2021 à février 2022 auprès de 55 PME se trouvant exclusivement dans le district d'Abidjan. L'analyse de la variance (ANOVA) à un facteur et la méthode de régression linéaire (simple et multiple) a montré d'une part, que le profil du dirigeant à travers la formation, l'expérience et son âge est peu significatif excepté son expérience dont l'influence est positive sur la performance de la PME. Et d'autre part, la pratique de gestion à travers ses dimensions influencent positivement la performance de la PME excepté la communication et le contrôle interne. Par ailleurs, est-il important de souligner que la performance est la conséquence du profil et les pratiques de gestion du dirigeant. Au vu des résultats de cette recherche, l'Etat de Côte d'Ivoire devrait s'intéresser à la formation des dirigeants de PME afin d'en tirer le ma meilleure partie en termes de stabilité sociale.

**Abstract:** For the past decades, the challenge of improving the performance of companies in general and more particularly SMEs has been at the heart of researchers and practitioners because of their importance in the economic growth of the nation and in society. There are very few structures to support these small and medium-sized organizations. Therefore these companies are left to their own devices for their development. This research aims to determine the influence of the profile of the manager and or owner and his management practices on the performance of Ivorian SMEs. To achieve our objective, we opted for a quantitative method. Through a questionnaire, we collected data from November 2021 to February 2022 from 55 SMEs located exclusively in the district of Abidjan. The one-factor analysis of variance (ANOVA) and the linear regression method (single and multiple) showed on the one hand that the profile of the leader through training, experience and age is not very significant except its experience, which has a positive influence on the performance of the SME. And on the other hand, the management practice through its dimensions positively influence the performance of the SME except communication and internal control. Moreover, is it important to emphasize that performance is the consequence of the manager's profile and management practices. In view of the results of this research, the State of Côte d'Ivoire should take an interest in the training of SME managers in order to get the most out of it in terms of social stability.

**Mots-clés :** PME, profil du dirigeant, pratique de gestion, performance individuelle et économique

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/>

**Published in:** Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Le management des PME, qu'elles soient formelles ou informelles, a toujours été un sujet à controverse en Afrique au point où A. Dia (1991) reste dubitatif en écrivant : « *Le management africain mythe ou réalité* ». Et dans le souci de découvrir les facteurs de réussite des PME, de nombreux chercheurs ont tenté d'établir un lien entre le profil du dirigeant et le succès de son entreprise. Par exemple, les valeurs personnelles, les antécédents familiaux ou d'autres caractéristiques individuelles sont dans certains cas corrélés avec la performance (Getz et Petersen, 2005 ; Morris *et al.*, 2006). La gestion des PME, fortement colorée par le dynamisme de son propriétaire qui est bien souvent à l'origine de l'échec des PME d'obédience africaine parce que moins rentable, non compétitive et éphémères (A. Dia, 1991). Dans la PME, le propriétaire-dirigeant s'implique dans tous les aspects de la gestion (Julien et Marchenay, 1988). Pour Julien (1990), il est souvent confondu avec l'entreprise. Il consacre beaucoup de temps à l'exploitation de son entreprise (Mamboundou, 2003). Cependant il est à souligner que certaines PME arrivent à se surpasser et résister à tous les obstacles et rester pérennes. Malheureusement d'autres, plus nombreuses, disparaissent assez tôt ou dans le court terme créant ainsi un manque à gagner au plan social et partant la réduction de la richesse de l'Etat. Ce constat nous emmène à nous intéresser à la pratique du management des PME qui connaissent une relative durée de vie. Le profil du dirigeant et ou du propriétaire et sa pratique de gestion et leur influence sur la performance ont toujours été une problématique mitigée, mais restent un sujet d'intérêt et d'actualité. L'entreprise, considérée comme structure centrale de l'activité économique doit non seulement être créée, mais aussi se développer et performer. Il ne suffit dès lors de créer une entreprise mais le plus difficile est de la maintenir en vie en y exerçant des pratiques pour améliorer sa performance. D'ailleurs Sammut (2005) le fait d'ailleurs remarquer : « créer c'est une chose, durer en est une autre ». Le dirigeant et ou propriétaire qui est la personnalité clé de la PME doit donc tout mettre en œuvre pour assurer une espérance de vie assez longue. C'est pourquoi le profil du dirigeant et ou du propriétaire et ses pratiques managériales<sup>1</sup> (en contexte de PME) joue un rôle très important puisqu'ils permettent de mobiliser les ressources nécessaires et de projeter l'entreprise dans son avenir en influençant sa stratégie de développement, les marchés et les pratiques de gestion adoptées (Bayad *et al.*, 2006 ; Thevenard-Puthod et Picard, 2015). De façon logique le profil d'un dirigeant augmente leur capacité à accomplir les tâches génériques d'entreprise ; d'explorer et d'exploiter les opportunités qui ne sont pas a priori évidentes. Notre préoccupation est fondée

dans la mesure où elle révèle des comportements qui peuvent s'avérer utiles pour une longévité de nos PME. Au vu de ce constat, l'objectif de ce papier vise à **déterminer l'influence du profil du propriétaire-dirigeant et ses pratiques managériales sur la performance des PME ivoiriennes**. Nous optons pour cette recherche à cause de l'importance que représentent les PME dans les pays de façon générale et de façon singulière en Afrique et surtout en Côte d'Ivoire. De plus les recherches qui consacrent le profil et les pratiques du propriétaire dirigeant et la performance de la PME ne sont, à mon sens, pas assez fournies dans la littérature de management des entreprises. Cependant nous n'avons pas la prétention d'exposer toutes les bonnes manières de pratiquer la gestion en tant que l'un des facteurs clés de pérennité des PME mais proposer quelques pratiques qui pourraient contribuer à pérenniser nos PME. Cependant nous n'avons pas la prétention d'analyser le profil idéal du dirigeant et son management sur la performance de son entreprise. Pour atteindre notre objectif, nous procédons d'abord par une revue de la littérature en la matière assortie d'un modèle de recherche. Ensuite une démarche méthodologique axée sur la méthode quantitative nous permettra de valider nos hypothèses.

---

<sup>1</sup>Dans cette étude, les termes pratique de gestion et pratique managériale seront utilisées alternativement car ces deux termes convergent au même objectif de performance.

Enfin, nous terminerons ce papier par l'exposition des résultats suivi d'une discussion.

## **2. Revue de la littérature**

Le succès ou l'échec des entreprises a été, depuis des années, expliqué par deux approches : l'approche par les traits et l'approche par les faits (Fayolle, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006). L'approche par les traits met en avant des recherches en psychologie industrielle et organisationnelle et souligne que les facteurs psychologiques ou les traits de caractères sont les seuls facteurs explicatifs de la réussite ou de l'échec des entreprises nouvellement créées (Mc Clelland, 1961 ; Gartner, 1988). Cependant, il se trouve que dans la réalité, il est difficile de trouver chez un individu toutes les qualités qui feraient de lui un dirigeant performant. A ce titre, des études empiriques confirment la difficulté de discriminer, sur la base des traits de personnalité, les dirigeants qui réussissent de ceux qui échouent (Lorrain et Dussault, 1998). Les limites constatées par l'approche par les traits nous emmènent à scruter l'approche par les faits ou l'approche comportementaliste ou même l'approche personnaliste. Cette approche permet de définir l'entrepreneur par ce qu'il fait (Verstraete et Saporta, 2006). Dans cette perspective, les compétences constituent de meilleurs

prédicteurs de la performance des entrepreneurs (Lorrain et Dussault, 1998). L'approche par les faits nous permet de retenir qu'une diversité de recherches portant sur le profil du dirigeant en tant que personnage clé, imbu de certaines compétences lui permet d'agir sur son entreprise en toute sérénité et confiance à l'effet de voir son affaire performer.

## **2.1. Profil du propriétaire-dirigeant**

Ce point nous emmène à explorer plusieurs caractéristiques du dirigeant afin de déterminer les prémices de sa capacité à pérenniser une entreprise ou non. La littérature nous donne un vaste support concernant le profil du dirigeant en tant que principale ressource génératrice d'avantages concurrentiels pour les PME (Fabi *et al.*, 2004 ; Mamboundou, 2003). Compte tenu de l'éventail des caractéristiques qui peuvent impacter sur la performance de la PME nous nous limitons arbitrairement à trois que nous jugeons primordiaux : la formation du dirigeant, son âge et son expérience.

### **2.1.1. La formation du dirigeant**

Faisant référence à la théorie du capital humain qui stipule que la connaissance augmente la capacité des individus et contribue à la gestion des activités (Becker 1964), des auteurs lient l'éducation classique et la gestion au succès de l'activité économique ou à la création de valeur (Davidsson 2002). Aussi, à partir d'une étude faite sur les PME au Cameroun, il en ressort que plus le niveau de formation du manager est élevé, plus grande est la probabilité pour lui d'avoir une entreprise disposant d'un indice de performance élevé (Etogo Nyaga 2019). Cependant, cette thèse n'est pas partagée par Bellaaj et Akrouf (2005) qui soutiennent la non corrélation entre la formation académique du dirigeant et la performance des PME à l'exportation. Nous analyserons la variable éducation du dirigeant et son impact sur la performance de la PME.

### **2.1.2. L'expérience, l'âge et la performance**

Nombre de recherches ont souligné que l'expérience professionnelle du dirigeant a un lien avec la performance de l'entreprise. Selon Colliez (2008) les entrepreneurs âgés de plus 30 ans semblent mieux armés pour pérenniser leur entreprise. Pour elle, 75 % des créateurs âgés de plus de 30 ans passent le seuil des trois années de survie, soit 8 points de plus que les plus jeunes. La jeunesse apparaît donc ici comme un handicap, en raison, sans doute du manque d'expérience des jeunes dirigeants. Cependant Van Beest *et al.*, (1997) bat en brèche cette affirmation en stipulant que l'expérience professionnelle antérieure n'a aucune influence sur le

succès ou la performance de l'entreprise. La variable expérience sera analysée afin de déterminer son implication dans la performance.

## **2.2. Les pratiques managériales**

En termes d'actions, il est admis de façon consensuelle des principes de management qui sont : *la planification, l'organisation, la direction, le contrôle* (Niyungeko, 1993 ; Chirushage, 2001). En dehors de ces quatre piliers classiques du management, la littérature nous fournit d'autres activités managériales que nous évoquerons, notamment : *la pratique de la veille proactive et informationnelle, la communication interne*.

### **2.2.1. La planification**

Planifier c'est décider aujourd'hui ce qui doit être réalisé demain tout en définissant la façon de procéder et les moyens à mettre en œuvre (Bergeron, 1989). Pour Aktouf (1989), elle signifie « organiser selon un plan ». Pour Horigoyen (1985), la performance d'une entreprise est améliorée lorsque celle-ci possède une planification stratégique. De façon générale, une relation positive entre la planification et la performance a été observée par des auteurs comme Robenson (1980). Cependant, certains auteurs comme Robenson et Pearce (1983) désapprouvent la relation de performance s'il existe un grand formalisme de la planification.

### **2.2.2. L'organisation**

Aktouf (1994) considère l'organisation comme un ensemble inter-relié et interdépendant des personnes, statuts, rôles et moyens réunis en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs préalables. Le rôle de cette activité est donc de permettre l'harmonisation des différentes activités au sein de l'entreprise de sorte qu'elles concourent vers les mêmes objectifs. Si la meilleure structure ne constitue pas une garantie de succès (encore faut-il que le meilleur existe) et de performance, la mauvaise structure, elle, est la garantie de mauvais résultats. Les résultats de la recherche de Brockhaus (1982) sont à l'effet que l'insatisfaction dans le travail est une bonne raison de départ mais n'est pas suffisante si le travailleur est satisfait de ses collègues et de la supervision.

### **2.2.3. La direction**

Diriger c'est faire faire correctement les opérations planifiées. Le rôle principal d'un gestionnaire est donc de créer un environnement qui permette à ses subordonnés de se motiver eux-mêmes. Mais dans un contexte africain tel que dépeint par Bourgoïn (1984) n'est pas non plus de nature à favoriser un climat de collaboration. « *Le directeur africain a un style de*

*commandement qui se caractérise par l'absence de relations avec son personnel... Il n'a pas de relations directes avec eux. Cependant, lorsque son personnel, individuellement, souhaite le voir, il n'oppose pas systématiquement de refus et reçoit l'intéressé, mais en réalité, il ne se montre pas suffisamment disponible d'un point de vue vraiment professionnel ». Cela dit, nous pensons comme Mehling (1986) qui souligne qu'aucun style de direction n'est ni jamais applicable à toutes les entreprises, ni jamais valable de façon définitive. En réalité dans les PME, le chef y exerce une attraction certaine sur l'ensemble du corps social, mais le potentiel de loyauté et de motivation ainsi disponible est lié à l'homme (Dia, 1991).*

#### **2.2.4. Le contrôle comme outil de gestion**

Dans toute organisation, le contrôle comme outil de gestion est utilisé pour le déploiement de la stratégie ainsi que son exécution par tous ses membres (Cito et *al.*, 2020). Si nous faisons référence à Gervais (2009), le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation. La PME concentre en elle plusieurs caractéristiques selon la loi proxémique de Torrès (1997). Appliquée au contrôle de gestion, cette dernière signifie qu'en raison de la proximité spatiale, hiérarchique et fonctionnelle, le contrôle de gestion s'opère de façon informelle dans les PME (Cito et *al.*, 2020).

#### **2.2.5. Pratique de la veille proactive et informationnelle :**

Une entreprise n'aura rendez-vous avec la performance que si elle se donne les moyens d'être informée de toutes les opportunités et menaces qui planent sur son environnement. La veille informationnelle est définie selon (Moreau, I. et Rodrigue, J., 2008) comme une activité organisée de collecte, de sélection et d'analyse d'information réalisée par les professionnels de l'information dans le but d'alimenter les individus en information pertinente (analyses, études, nouvelles, etc.). Le contexte économique devient plus concurrentiel avec une multiplication des marchés, concurrents, partenaires, clients et surtout des informations nous provenant tous azimuts. Dans un tel environnement turbulent et complexe, l'entreprise doit être capable de réduire l'incertitude de ses partenaires sur son comportement futur (Martinet et Reynaud, 2004).

#### **2.2.6. La communication interne**

La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission de transmission et de réception de messages dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement (Libaert et Westphalen, 2012). Vue cette conception de la

communication en entreprise, l'on peut ainsi dire que la valeur ajoutée d'une entreprise dépend de l'efficacité de la communication entre les personnes qui possèdent des compétences différentes et pertinentes à l'exploitation d'une nouvelle information (Levinson & Minoru, 1995). Les objectifs de cette communication se résument selon Nemir et Azrou (2016) à informer, à impliquer, à motiver et à fédérer les différents membres. Mais en contexte PME cette communication surtout interne existe sans que ces entreprises ne disposent des structures ou des fonctions qui porte sur la communication interne.

### **2.3. La performance de l'entreprise**

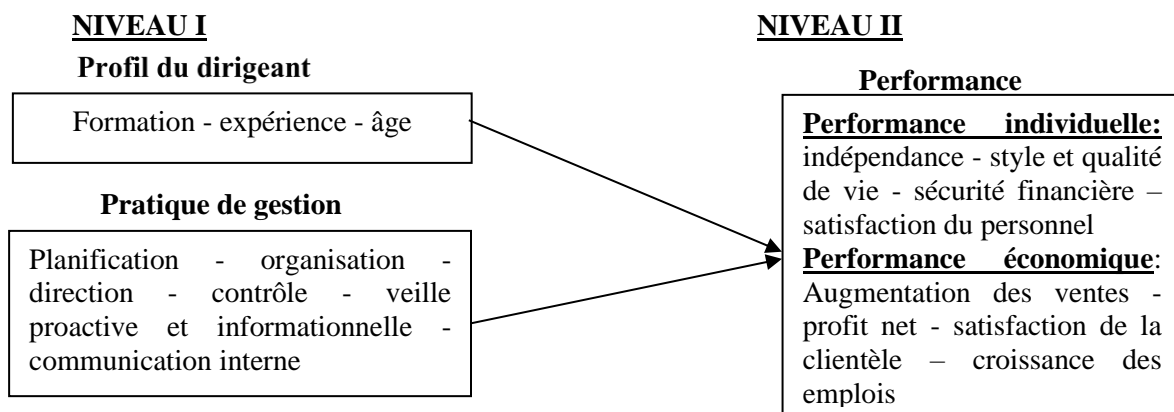
La performance est diversement définie dans la littérature selon que l'on soit dirigeant, personnel de l'entreprise, partenaire, etc. Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de sa mesure (Ngok Evina, 2008). Elle implique une interprétation de valeurs sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. D'abord un dirigeant donnera un sens à la performance par la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; ensuite pour un employé, ce concept donnera lieu au meilleur climat du travail dans l'entreprise ; et enfin pour un client cela signifierait la qualité des services rendus. Au regard de la signification que donne chaque partie, l'on peut dire que la performance reste une affaire de perception. La performance pourrait être considérée comme la capacité de leur entreprise à leur procurer l'indépendance, l'autonomie, la sécurité financière, le style et la qualité de vie à laquelle ils aspirent (Reijonen et Komppula, 2007), ensuite elle pourrait se mesurer selon des critères plus classiques, comme l'augmentation des ventes et de la taille de l'entreprise (Getz et Petersen, 2005), la loyauté et la satisfaction des besoins de la clientèle (Morris *et al.*, 2006), la réputation, la qualité des produits ou des services offerts ou la disponibilité de liquidités (Gundry et Welsch, 2001) tout en respectant des règles d'éthique en affaires.

### **2.4. Le modèle de recherche**

**Hypothèse Générale :** Le profil du dirigeant ivoirien et ses pratiques de gestion influencent significative sur la performance des PME. Cette hypothèse générale tire son inspiration, d'une part, dans les travaux de Alaoui et El Makrini (2014) qui évoquent l'analyse des effets des pratiques managériales sur la performance des PME marocaines à l'export et d'autre part des travaux de St-Pierre et Cadieux (2009) qui formalisent la conception de la performance. Cette hypothèse générale donne lieu à deux sous-hypothèses H1 et H2 :

**H1:** Le profil du dirigeant (**niveau I**) a une influence positive sur la performance individuelle et économique (**niveau II**) des PME ivoiriennes. Cette hypothèse adjacente tire sa source dans les travaux de Etogo Nyaga (2019), Pinta Mefenza (2020), Teyssier (2010), Moini (1995).

**H2:** La pratique de gestion par le dirigeant (**niveau I**) influence positivement la performance individuelle et ou économique (**niveau II**) des PME ivoiriennes. Cette hypothèse trouve ses fondements dans les travaux de Horigoyen (1985), Hervouët (2010).



**Figure 1: Adaptée du modèle de Paradas (1996) et Bayad et al. (2006)**

À l'issue de la revue de littérature, notre modèle est un emprunt de celui de Paradas (1996) et Bayad et al. (2006). Nous postulons que la performance d'une entreprise est déterminée par sa capacité économique et sa capacité à satisfaire le dirigeant et ses salariés. Cette performance est la conséquence de la connaissance de la pratique de gestion et du profil du dirigeant.

**Le premier niveau (I)** de notre modèle concerne un premier concept: «**le profil du dirigeant**». Il est mesuré par de trois variables, à savoir: la formation, l'expérience professionnelle et l'âge du dirigeant. Le deuxième concept concerne «**les actes de gestion**» ou **pratiques** du dirigeant de l'entreprise. Le concept «**actes de gestion**» est mesuré par les construits PODC (planification, organisation, direction et contrôle) auxquels on y a associé la veille informationnelle et la communication interne. Les construits PODC ont été tirés des travaux de Niyungeko (1993). Les construits associés sont tirés des travaux de Alaoui, A. et El Makrini, H. (2014).

Quant au **niveau II** du modèle, il est composé du concept «**Performance**» scindé en performance économique et performance individuelle et/ou sociale. La performance économique est mesurée par : La satisfaction des clients, la qualité de la liquidité pour la survie de l'entreprise, la croissance de l'emploi, la croissance des ventes ou services. Ces attributs sont tirés des travaux (Getz et Petersen, 2005). La performance individuelle et ou sociale est mesurée par la satisfaction des salariés, la qualité et le style de vie, l'indépendance sociale et la sécurité



financière. Ces attributs sont tirés des travaux de Gray (2002) et de Reijonen et Komppula (2007).

### 3. Méthodologie

#### 3.1. L'échantillon

Notre terrain de collecte de données est le district d'Abidjan car il concentre le plus grand pôle d'activités du pays. Ce sont plus d'une centaine de PME<sup>2</sup> visitées par l'entremise de notre questionnaire. Pour le choix des PME, nous avons opté pour la technique d'échantillon non probabiliste en procédant par la méthode d'échantillon par convenance. Cette technique a retenu notre attention à cause des difficultés rencontrées lors de la collecte des données. En effet, il était particulièrement difficile de trouver des dirigeants de PME prêts à répondre à notre questionnaire. Il faut souligner que les PME ciblées sont inscrites dans la base de données de la DGI (Direction Générale des Impôts).

---

<sup>2</sup>Au terme du décret N° 2012-05 du 11 janvier 2012, les PME sont définies comme suit: une entreprise qui emploie en permanence au moins deux cent personnes et qui réalise un chiffre d'affaires annuel HT inférieur ou égal à 1 milliard de F.CFA. **La Micro Entreprise (ME)** emploie en permanence au moins 10 personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel HT inférieur ou égal à 30 millions de F.CFA. **La Petite Entreprise (PE)** emploie en permanence au moins 50 personnes ou qui réalise un chiffre d'affaire annuel HT supérieur à 30 millions et inférieur ou égal à 150 millions de F.CFA. **La Moyenne Entreprise (ME)** emploie en permanence au moins 200 cents personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel HT supérieur à 150 millions et inférieur ou égal 1 milliard de F.CFA.

#### 3.2. Définition et mesure des variables

Le profil et les pratiques de gestion représentent les variables indépendantes. Nous voulons évaluer l'opinion des dirigeants et des avis de certains cadres représentatifs de la direction de l'entreprise en les faisant répondre à des questions spécifiques. Pour cela nous avons utilisé une échelle psychométrique de type Likert d'intervalle à cinq points (1= Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord). L'appréciation de la variable éducation est de type dichotomique. La performance représente la variable dépendante et se décompose en deux dimensions. La performance individuelle est mesurée par les items : la satisfaction du personnel, l'indépendance dans la vie sociale que donne l'entreprise, le style et la qualité de vie que procure l'entreprise et enfin la sécurité financière que garantit l'entreprise. La performance économique est mesurée par les items : satisfaction des clients, qualité de la liquidité pour la survie de l'entreprise dans le court terme, croissance de l'emploi, croissance des ventes ou services.

#### 3.3. L'outil de collecte

Le questionnaire a été construit à partir de la littérature et a permis de collecter des données sur l'entreprise (taille, âge, secteur d'activité, forme juridique...), sur les caractéristiques du

dirigeant (le niveau de scolarité, âge, et expérience (Moini (1995) ; Colliez (2008)), sur sa pratique de gestion (planification, organisation, direction, contrôle (Niyungeko, 1993), veille proactive et informationnelle et communication interne (Alaoui et El Makrini, 2014) et sur sa conception de ce qu'est une entreprise performante. La performance étant un concept à plusieurs dimensions, nous avons retenu celles évoquant la performance individuelle et économique. Le questionnaire d'enquête a été soumis à un processus de validation incluant un pré-test auprès de neuf dirigeants de PME, implantées dans la région de d'Abidjan (souci de proximité) et opérant dans différentes activités (souci de diversité). L'objectif est de tester la validité des éléments retenus, le degré de clarté des termes, des questions et le degré de collaboration des dirigeants.

#### 4. Résultats

En nous alignant sur notre objectif de départ, nous présentons non seulement l'échantillon des PME ivoiriennes consultées, mais aussi l'instrument de collecte de données utilisé et les méthodes de traitement des données retenues.

##### 4.1. Description de l'échantillon et choix des instruments de mesure

Le terrain de recherche est constitué finalement de 55 PME de la ville d'Abidjan. Les échantillons de convenance sont composés de répondants sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentés au chercheur, sans qu'aucun critère de choix ne soit défini au préalable. Le choix de l'échantillon de convenance est motivé par la difficulté d'accès à une base de données fournie par l'autorité publique. De ce fait, le questionnaire auto-administré a été notre instrument de mesure privilégié. Cet échantillon respecte les prescriptions de Roussel et al. (2002) quant à la taille minimale à respecter. Ces entreprises œuvrent dans plusieurs secteurs d'activités répartis selon le tableau 1. Ces mêmes entreprises sont caractérisées par un nombre moyen de vingt-cinq (25) employés et un nombre d'années moyen d'existence de sept (7) ans. Le tableau ci-après décrit la répartition sectorielle de l'échantillon.

**Tableau 1 : Description de l'échantillon selon le secteur d'activité**

Secteurs d'activités	Echantillon	
	Effectif	Pourcentage (%)
Agro-industrie	8	14,5
Artisanat	2	3,6
Conseil en gestion des entreprises	4	7,3
Consulting	5	9,1
Distribution	6	10,9
Elevage	4	7,3

Import-Export	2	3,6
Industrie	5	9,1
Pêche	2	3,6
Service	17	31
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

La collecte des données a été effectuée du 18 novembre au 28 février auprès des dirigeants des PME ivoiriennes à l'aide d'un questionnaire portant sur quatre grandes thématiques, à savoir : les caractéristiques de l'entreprise, le profil du dirigeant, les pratiques de gestion et la performance de la PME. Dans ce questionnaire, l'ensemble des 11 sous dimensions du modèle de recherche ont été évaluées aussi bien avec des questions de type nominale que des items sur une échelle de type Likert à 5 points (allant de 1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord) : 1)- âge (25-30 ans ; 31-35 ans ; 36-40 ans ; 41-45 ans ; 46-50 ans ; 51-55 ans ; 56-60 ans ; 61-65 ans ; 66-70 ans), 2)- formation (gestion, économie ou autre), 3)- expérience (6 items), 4)- planification (7 items), 5)- organisation (5 items), 6)- direction (6 items), 7)- contrôle (5 items), 8)- pratique de la veille informationnelle (8 items), 9)- communication interne (6 items), 10)- performance individuelle (4 items) et 11)- performance économique (4items).

#### 4.2. Fiabilité et validité des instruments de mesure

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) est utilisée pour tester la validité du construit et la fiabilité des échelles. La validité du construit (qui regroupe en son sein la validité convergente et la validité discriminante) est testée et vérifiée dans le cadre de l'analyse en composantes principales (ACP) effectuée sur les items concernés. La fiabilité des échelles, réalisée dans le cadre de cette étude sous le logiciel SPSS 20, a été démontrée grâce à l'Alpha de Cronbach conformément aux recommandations de Nunnally (1978) qui estime que cette valeur doit être supérieure à 0,7 (tableau 2).

**Tableau 2 : AFE des échelles de mesure**

Variables	Dimensions	Variance totale expliquée (%)	Alpha de Cronbach
Profil du dirigeant	Expérience	67,620	0,831
Pratiques de gestion	Planification	72,106	0,866
	Organisation	72,904	0,875
	Direction	77,720	0,900
	Contrôle	76,336	0,844
	Veille informationnelle	69,947	0,853
	Communication interne	65,542	0,823
Performance	Individuelle	70,590	0,785
	Économique	71,611	0,864

### 4.3. Tests des hypothèses de recherche

Pour tester les hypothèses de recherche, nous utilisons l'analyse de la variance (ANOVA) à un facteur et la méthode de régression linéaire (simple et multiple). L'analyse de variance sert à tester l'hypothèse d'égalité des moyennes. Cette technique est une extension du test  $t$  pour deux échantillons indépendants. Elle permet de traiter les différences de moyennes d'une variable dépendante quantitative  $Y$  lorsque la variable indépendante a plus de deux modalités. Ce type d'ANOVA permet de savoir si au moins une des moyennes diffère des autres. Ainsi, dans cette recherche, il s'agit de vérifier si la performance (variable quantitative) peut être expliquée par l'âge du dirigeant et/ou par le type de formation (variables qualitatives). La régression simple recherche et établit le type de relation entre les variables à partir d'une équation linéaire, c'est-à-dire de prédire les valeurs de l'une des variables connaissant l'autre. Son objectif est de confirmer une relation de cause à effet entre deux ou plusieurs variables. Elle cherche la droite de régression qui donne le meilleur ajustement linéaire par rapport au nuage de points ayant pour coordonnées les deux variables étudiées. Généralement, nous émettons des hypothèses que la régression doit pouvoir tester. Pour y parvenir, la régression simple utilise quatre coefficients : 1)- coefficient de corrélation  $R$  proche de 1 ; 2)- coefficient de détermination ( $R^2$ ) qui permet d'apprécier la validité globale du modèle. ; 3)- test de Fisher ( $F$ ), pour voir si le modèle est significatif ou pas (si  $F$  calculé > supérieur à  $F_{lu}$ ), nous dirons que le modèle est globalement significatif et vice versa et enfin ; 4)- Ratio de Student ( $t > 1,96$ ) permettant de connaître si le coefficient du modèle est significatif (différent de 0). La variable est pertinente, si elle est significative dans l'explication du phénomène étudié et vice-versa. Enfin, la régression linéaire multiple sert à déterminer l'importance relative de chaque variable indépendante par sa magnitude et sa direction. Dans le cadre de cette recherche, nous voulons vérifier le poids de chacune des six dimensions retenues des pratiques de gestion dans l'explication des performances individuelle et économiques. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur le coefficient de détermination  $R^2$  pour apprécier la validité globale du modèle, le test de Student ( $t > 1,96$ ) et surtout sur la force de la direction à travers la valeur du Bêta ( $\beta$ ).

#### 4.3.1. H1a : Relation entre profil du dirigeant et performance individuelle (H1a)

Le test de Levene est significatif aussi bien entre l'âge du dirigeant et la performance individuelle ( $0,087 > 0,05$ ) qu'entre le type de formation et la performance individuelle ( $0,476 > 0,05$ ). Nous pouvons procéder à l'ANOVA.

**Tableau 3 : Analyse de la variance entre l'âge, la formation et la performance individuelle**

Âge	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sign.		
	2,162	4	49	0,087		
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sign.
	Intergruppes	6,681	5	1,336	1,384	0,247
	Intragruppes	47,319	49	0,966		
	Total	54,000	54			
Formation	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sign.		
	0,753	2	52	0,476		
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sign.
	Intergruppes	0,878	2	0,439	0,430	0,653
	Intragruppes	53,122	52	1,022		
	Total	54,000	54			

L'analyse de la variance donne un F de Fisher de 1,336, pour 5 et 49 degrés de liberté et au seuil de 0,247. Ce seuil est supérieur à 0,05. On accepte l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de différence significative entre la performance individuelle des dirigeants les plus âgés des dirigeants les plus jeunes. Ainsi, l'âge n'influence pas la performance individuelle des dirigeants de PME (H1a1 infirmée).

De même, les résultats de l'analyse de la variance entre la formation et la performance individuelle des dirigeants de PME montrent que le test de Fisher donne une valeur de 0,430 pour 2 et 52 degrés de liberté. De ce fait, il n'y a donc pas de différence significative entre le type de formation du dirigeant et sa performance individuelle. Nous concluons que le type de formation n'influence pas la performance individuelle des dirigeants de PME (H1a2 infirmée). S'agissant du test de régression linéaire simple de l'expérience du dirigeant sur la performance individuelle, l'observation des coefficients de régression consignés dans le tableau 3 nous donne plusieurs sortes d'informations. Le coefficient de corrélation  $R = 0,392$  étant compris entre 0,2 et 0,5, les deux variables sont moyennement corrélées.

**Tableau 4 : Récapitulatif du modèle de régression entre l'expérience du dirigeant et la performance individuelle**

R = 0,392		R <sup>2</sup> ajusté = 0,138		F = 9,640		p = 0,003	
Variable	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>				
Expérience	0,392	3,105	0,003				

Par ailleurs, la valeur du coefficient de détermination R<sup>2</sup> ajusté = 0,138 étant inférieur à 0,2, témoigne de la qualité médiocre de la relation. Le test de robustesse du modèle relève un F de

Fisher de 9,640 au seuil de signification de 0,003 (inférieur à 0,05). De plus, la valeur du  $t$  de Student est de 3,105 (également avec un seuil de significativité inférieur à 5%) et un coefficient standardisé positif ( $\beta = 0,392$ ). De ce fait, nous concluons qu'il existe une relation positive et significative entre l'expérience du dirigeant et sa performance. L'hypothèse selon laquelle l'expérience influence positivement la performance individuelle du dirigeant est confirmée (H1a3 confirmée).

#### 4.3.2. Relation entre profil du dirigeant et performance économique (H1b)

De même que le test précédent, le test de Levene est significatif entre le type de formation du dirigeant et la performance économique ( $0,554 > 0,05$ ). À *contrario*, il n'est pas significatif entre l'âge du dirigeant et la performance économique ( $0,013 < 0,05$ ). Dans ce dernier cas, l'ANOVA ne peut se poursuivre, l'hypothèse H1b1 est donc infirmée. Nous retenons donc uniquement le test du lien existant entre le type de formation et la performance économique.

**Tableau 5 : Analyse de la variance entre la formation et la performance économique**

Formation	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sign.		
	0,753	2	52	0,554		
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sign.
	Intergroupes	1,214	2	0,607	0,598	0,554
	Intragroupes	52,786	52	1,015		
	Total	54,000	54			

L'analyse de la variance donne un F de Fisher de 0,598, pour 2 et 52 degrés de liberté et au seuil de 0,554. Ce seuil est supérieur à 0,05 (tableau 5). On accepte l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de différence significative entre le type de formation et la performance économique. Ainsi, le type de formation n'influence pas la performance économique de PME (H1b2 infirmée). Concernant du test de régression linéaire simple de l'expérience du dirigeant sur la performance économique, les résultats montrent que le coefficient de corrélation  $R = 0,617$  étant compris entre 0,5 et 0,8, les deux variables sont fortement corrélées.

**Tableau 6 : Récapitulatif du modèle de régression entre l'expérience du dirigeant et la performance économique**

R = 0,617    R <sup>2</sup> ajusté = 0,369    F = 32,569    p = 0,000			
Variable	$\beta$	T	p
Expérience	0,617	5,707	0,000

Par ailleurs, la valeur du coefficient de détermination  $R^2$  ajusté = 0,369 étant comprise entre 0,2 et 0,5, témoigne de la qualité plus ou moins bonne de la relation. Le test de robustesse du modèle relève un F de Fisher de 32,569 au seuil de signification de 0,000 (inférieur à 0,05). De plus, la valeur du  $t$  de Student est de 5,707 avec un coefficient standardisé positif de  $\beta = 0,617$ . Au regard de ces données, nous concluons que l'expérience du dirigeant influence positivement et significativement à hauteur de 38,1% la performance individuelle (H1b3 confirmée).

#### 4.3.3. Relation entre pratiques de gestion et performance individuelle (H2a)

S'agissant des résultats des analyses de régression des pratiques de gestion sur la performance individuelle, nous rappelons que notre modèle comprend six variables explicatives (planification, organisation, direction, contrôle, pratique de la veille informationnelle et communication interne) et une variable à expliquer (performance individuelle).

Le coefficient de détermination ajusté est égal à 0,624, ce qui signifie que 62,4% de la performance individuelle du dirigeant est expliquée par les six variables des pratiques de gestion. Ce coefficient étant supérieur à 0,5, on peut donc attester que les pratiques de gestion constituent un facteur déterminant de la performance individuelle des dirigeants de PME ivoiriennes.

**Tableau 7 : Pratiques de gestion et performance individuelle**

Régression linéaire simple							
Variable dépendante		R	R <sup>2</sup> ajusté	F	ddl1	ddl2	p
Performance individuelle		0,816	0,624	15,943	1	54	0,000
Modèle							
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (β)	t	p	
		B	se				
Pratiques de gestion	Constante	0,485	0,043		1,940	0,057	
	Planification	0,770	0,047	0,720	5,685	0,000	
	Organisation	0,458	0,046	0,411	4,312	0,000	
	Direction	0,216	0,045	0,211	2,070	0,044	
	Contrôle	-0,098	0,56	-0,092	-1,028	0,309	
	Veille informationnelle	0,410	0,049	0,345	4,419	0,000	
	Communication interne	-0,063	0,043	-0,057	-0,617	0,540	

Pour ce qui concerne l'analyse de l'influence de chacune des six dimensions des pratiques de gestion sur la performance individuelle, les résultats montrent que quatre dimensions (planification, organisation, direction et veille informationnelle) sur les six ont une influence significative et positive sur la performance individuelle. En effet, avec un  $t$  de Student de 5,685

et un coefficient Bêta positif de 0,720, nous déduisons que la planification influence significativement et positivement la performance individuelle. Ce résultat confirme l'hypothèse selon laquelle la planification influence positivement la performance individuelle des dirigeants de PME (H2a1 confirmée). De même, il existe un lien significatif et positif entre la dimension organisation des pratiques de gestion et la performance individuelle ( $t= 4,312$  ;  $p<0,001$  ;  $\beta= 0,411$ ). Ce qui nous conduit à confirmer H2a2. Ce même constat s'étend aux dimensions direction ( $t= 2,070$  ;  $p<0,05$  ;  $\beta= 0,211$ ) et pratique de la veille informationnelle ( $t= 4,419$  ;  $p<0,000$  ;  $\beta= 0,345$ ). Nous confirmons donc les hypothèses H2a3 et H2a5.

À contrario, il n'y a pas d'influence significative des dimensions contrôle ( $t= -1,028$  ;  $p=0,309$  ;  $\beta= -0,092$ ) et communication interne sur la performance individuelle ( $t= -0,617$  ;  $p=0,540$  ;  $\beta= -0,057$ ). Ce qui nous conduit à infirmer les hypothèses H2a4 et H2a6.

#### 4.3.4. Relation entre pratiques de gestion et performance économique (H2b)

Les résultats des analyses de régression multiple des pratiques de gestion sur la performance économique indiquent un coefficient de détermination ajusté de 0,780. La valeur de ce coefficient supérieure à 0,5, cela témoigne de la bonne qualité de la relation. Au sens managérial, les pratiques de gestion contribuent à expliquer 78% de la performance économique de PME ivoiriennes.

**Tableau 8 : Pratiques de gestion et performance économique**

Régression linéaire simple							
Variable dépendante		R	R <sup>2</sup> ajusté	F	ddl1	ddl2	p
Performance économique		0,891	0,780	436,931	1	54	0,000
Modèle							
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés (β)	t	p	
		B	Se				
Pratiques de gestion	Constante	0,234	0,029		1,542	0,125	
	Planification	0,749	0,067	0,699	11,259	0,000	
	Organisation	0,218	0,025	0,207	3,117	0,007	
	Direction	0,348	0,024	0,318	3,960	0,001	
	Contrôle	0,418	0,022	0,383	4,826	0,000	
	Veille informationnelle	0,619	0,067	0,552	10,250	0,000	
	Communication interne	0,470	0,024	0,439	6,416	0,000	

Pour ce qui concerne l'analyse de l'influence de chacune des six dimensions des pratiques de gestion sur la performance économique, les résultats montrent que les six ont une influence significative et positive sur la performance économique. En effet, fort d'un  $t$  de Student de 11,259 et un coefficient Bêta positif de 0,699, nous déduisons que la planification influence



significativement et positivement la performance économique (H2b1 confirmée). Par ailleurs, il existe un lien significatif et positif entre la dimension organisation des pratiques de gestion et la performance économique ( $t= 3,117$  ;  $p<0,01$  ;  $\beta= 0,207$ ). Ce qui nous conduit à confirmer l'hypothèse H2b2. Quant à la dimension direction, elle a aussi une influence significative et positive ( $t= 3,960$  ;  $p<0,01$  ;  $\beta= 0,318$ ) sur la performance économique conduisant donc à confirmer l'hypothèse H2b3. Toutefois, si dans le test du lien entre la dimension contrôle et la performance individuelle, il n'y a pas de lien, cela n'est pas le cas du lien existant entre le contrôle et la performance économique ( $t= 4,826$  ;  $p<0,001$  ;  $\beta= 0,383$ ). L'hypothèse H2b4 est donc confirmée. Ce même constat s'étend au lien entre la dimension communication interne et la performance économique ( $t= 6,416$  ;  $p<0,001$  ;  $\beta= 0,439$ ). Nous confirmons donc l'hypothèse H2b6. Enfin, avec un  $t$  de Student de 10,250 et un coefficient Bêta positif de 0,552, nous déduisons que la pratique de la veille informationnelle influence significativement et positivement la performance économique des PME ivoiriennes (H2b6 confirmée).

**Tableau 9 : Récapitulatif des hypothèses**

Hypothèses		Décision	
H1	H1a	H1a1 : L'âge du dirigeant influence positivement sa performance individuelle.	Infirmée
		H1a2 : La formation du dirigeant influence positivement sa performance individuelle.	Infirmée
		H1a3 : L'expérience du dirigeant influence positivement sa performance individuelle.	Confirmée
	H1b	H1b1 : L'âge du dirigeant influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Infirmée
		H1b2 : La formation du dirigeant influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Infirmée
		H1b3 : L'expérience du dirigeant influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée
H2	H2a	H2a1 : La planification influence positivement la performance individuelle du dirigeant.	Confirmée
		H2a2 : L'organisation influence positivement la performance individuelle du dirigeant.	Confirmée
		H2a3 : La direction influence positivement la performance individuelle du dirigeant.	Confirmée
		H2a4 : Le contrôle influence positivement la performance individuelle du dirigeant.	Infirmée
		H2a5 : La pratique de la veille concurrentielle influence positivement la performance individuelle du dirigeant.	Confirmée
		H2a6 : La communication interne influence positivement la performance individuelle du dirigeant.	Infirmée
	H2b	H2b1 : La planification influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée

	H2b2 : L'organisation influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée
	H2b3 : La direction influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée
	H2b4 : Le contrôle influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée
	H2b5 : La pratique de la veille concurrentielle influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée
	H2b6 : La communication interne influence positivement la performance économique de l'entreprise.	Confirmée

## 5. Discussion

Cette recherche met en relief le profil du dirigeant et ses pratiques de gestion sur la performance de la PME. Cette analyse du profil se situe à trois niveaux : la formation, l'âge et l'expérience du dirigeant sur la performance de son entreprise. La recherche nous a permis d'affirmer l'influence de l'expérience du dirigeant sur la performance de son entreprise contrairement à l'âge et la formation ou du moins son parcours scolaire et universitaire. Ces résultats vont dans le sens de ceux évoqués par Ndjambou et Sassine (2014) qui soulignent que l'âge du dirigeant semble présenter des résultats peu significatifs dans la performance des PME Gabonaises. De même, avoir un bon cursus scolaire et universitaire ponctué par des diplômes ne garantit pas une performance de l'entreprise. Dans les économies fondées sur le savoir, les performances des entreprises dépendent des formations continues axées sur les compétences de toutes les catégories d'employés, y compris des cadres et des chefs d'entreprise. Le lien entre la formation (cursus scolaire ou académique) et la performance est rejetée. Ce défaut de corrélation est souligné par Pinta Mefenza (2020) pour qui la formation en gestion influence positivement la croissance à contrario, le niveau d'éducation qui n'a pas d'effet sur la croissance des PME. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les diplômes sont différents des formations spécifiques qui donnent plus de compétences.

Nos résultats révèlent la non corrélation entre le contrôle et la performance. Ce manque de lien peut s'expliquer par la taille même des PME. Elles sont des structures modestes et donc disposent peu de moyens pour mettre tous les systèmes en place afin de bien voir l'évolution de l'entreprise comme le souligne (Marchesnay, 2008) en évoquant la PME la PME comme un organe ayant ses propres spécificités et non pas comme un modèle universel réduit de la grande entreprise. Si nous épousons les propos de Daabaji (2018) pour qui le contrôle de gestion possède sa propre direction et s'organise en service fonctionnel, parallèlement au reste de la structure. Il est encore difficile pour les PME d'augmenter leurs charges. La communication interne de la PME, au vu de nos résultats n'a pas été confirmée. La plupart des petites

organisations dépendent fortement de leur chef qui le plus souvent en est le propriétaire. Pour Torres, les systèmes d'information sont simples parce qu'ils sont fondés sur une forte proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'univers de la PME. La circulation de l'information repose sur un ensemble de relations interpersonnelles informelles et non structurées, privilégiant la communication orale de préférence à la communication écrite.

## **6. Conclusion, implications, limites et perspectives de recherche**

L'objet de cette étude a été de vérifier et d'analyser l'influence du profil du dirigeant-propiétaire et ses pratiques managériales sur performance des PME. D'un point de vue de recherche, cette étude contribue à la littérature du management des PME, en réponse aux nombreuses défaillances et ou faillites dans le pays. Pour ce faire, nous avons cherché à contribuer à l'enrichissement de la littérature et à combler des lacunes pouvant exister en vue de la sauvegarde de ces petites organisations en choisissant pour contexte géographique de la Côte d'Ivoire. Nos résultats indiquent une relation peu significative entre le profil et la performance individuelle et économique des PME, excepté les hypothèses (H1a3) et (H1b3) qui sont identifiées indicateurs du profil influençant la performance. Les variables mettant en rapport les pratiques de gestion et la performance sont avérées positives, confirmant de ce fait la vraisemblance de la première hypothèse (H2). Ce qui apporte un soutien empirique à la théorie basée sur les ressources, qui stipule que ce sont les pratiques qui déterminent la performance de l'entreprise et plus précisément les PME. Cependant, seules certaines pratiques de gestion des dirigeants ont été identifiées comme peu influençant dans la performance individuelle (H2a4) et (H2a6). Ces résultats plutôt satisfaisants montrent que les dirigeants peuvent renforcer améliorer la performance de leurs entreprises s'ils adoptent des attitudes proactives en matière d'outils de gestion.

Au niveau managérial, cette recherche donne aux dirigeants une meilleure compréhension des potentialités offertes par leurs propres pratiques de gestion pour les exploiter de manière plus efficace, en phase avec les tendances actuelles du marché. De plus, cette recherche induit une logique pédagogique, utile pour les dirigeants qui souhaitent acquérir les capacités managériales pour contrer la défaillance et ou la faillite.

Cette recherche pourrait inspirer les autorités gouvernementales à l'implantation des structures de formation à la pratique managériale pour promouvoir les activités de pratique de gestion.

Nos résultats révèlent le rôle important de certaines pratiques de gestion des dirigeants. En effet, ils donnent une orientation aux dirigeants qui par manque d'accompagnement managérial, n'ont pas de repère scientifique. De même, ce sujet pourrait faire partie du cursus de management de l'enseignement supérieur ivoirien afin de mieux instruire les diplômés des habiletés managériales nécessaires, de façon à ce qu'ils puissent voir le secteur des PME comme un creusé pour l'emploi, où ils peuvent créer une réelle différence.

Cette recherche est d'une contribution importante dans la mesure où elle donne un cadre de référence à l'amélioration de la performance des PME. Cependant, elle présente quelques limites qu'il convient de souligner. En effet, la petite taille de l'échantillon constitue un handicap à une appréciation de grande portée. Cette petite taille de l'échantillon est due aux difficultés rencontrées lors de la collecte des données. Dès lors, le lecteur doit faire preuve de prudence en essayant de généraliser les résultats de cette étude à des contextes économiques différents.

Les indicateurs de profil du dirigeant sont limités à trois (formation, expérience et l'âge), alors que la littérature nous fournit d'autres indicateurs tels que la compétence, le milieu familial du dirigeant, etc.

Plusieurs pratiques de gestion existent dans la littérature mais nous nous sommes limités aux outils traditionnels (PODC) de l'organisation scientifique du travail (OST), auxquels nous y avons ajouté deux autres tout aussi important dans la pratique de gestion.

Bien que les données empiriques aient été tirées d'un échantillon de PME ivoiriennes, nos résultats pourraient offrir un intérêt pour les PME dans les autres pays au sud du Sahara.

A titre de direction pour une recherche future, il serait intéressant de prendre en considération d'autres pratiques managériales qui n'ont pas été évoquées dans cette étude (par exemple, la relation client, la vision stratégique, etc.) et élargir non seulement les variables du profil du dirigeant mais également la taille de l'échantillon.

## **Bibliographie**

- [1] Aktouf, O. (1989). *Le management : entre tradition et renouvellement*. Québec, Gaétan Morin éditeur.
- [2] Alaoui, A. & El Makrini, H. (2014). Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export : Etude empirique des pme marocaines. *Management & Avenir*, 6 (N° 72), pp. 15 à 33
- [3] Bayad, M., Boughattas, Y. & Schmitt, C. (2006). *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences*. 8ème CIFEPME Fribourg, Suisse.
- [4] Becker, G. S. (1964). *Human capital, A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. N.B.E.R, Columbia University Press.

- [5] Bellaaj, G. R. & Akrouf, F. (2005). Les déterminants de la performance d'exportation : Application au secteur Agroalimentaire de la Tunisie. Working paper, Unité de Recherche en Marketing, FSEG, Sfax-Tunisie.
- [6] Bergeron, H. (1999). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? Notes de Cours. 1999.
- [7] Bourgeois, H. (1984). L'Afrique malade du management. Paris, Perspectives 2000, Jean Picollec.
- [8] Brockhaus, R. H. (1982). The Psychology of the Entrepreneur.
- [9] Chirushage, C. (2001). La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion : cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa. L'université du Québec à Chicoutimi.
- [10] Cito, M.E. ; Ahadi, B.S. ; Haguma, M.B. ; Massimango, T.H & Issalimya, M.A. (2020). Contrôle de gestion et performance des PME dans un Etat fragile. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Vol. 4 : n° 2, pp : 815 – 840.
- [11] Colliez, M. (2008). Création d'entreprise : l'expérience, une clé de réussite. INSEE Centre, n° 147.
- [12] Daabaji, A. (2018). Modélisation des processus de la performance au niveau de la fonction contrôle de gestion. Revue de la Comptabilité et de l'Audit, n° 5, p. 252-265.
- [13] Davidsson, P. (2002). What entrepreneurship research can do for business and policy Practice. International Journal of Entrepreneurship Education, vol. 1, n° 1, pp. 1-20.
- [14] Dia, A. L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. Revue internationale P.M.E., 4(1), 29–48. <https://doi.org/10.7202/1008024ar>.
- [15] Etogo Nyaga, Y. P. (2019). Formation Du Dirigeant Et Performance Des PME Au Cameroun. Journal of Small Business and Entrepreneurship Development, Vol. 7, No. 2, pp. 41-49.
- [16] Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R., & Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? CIFEPME, les 27, 28, 29 Montpellier.
- [17] Fayolle, A. (2005). Introduction à l'entrepreneuriat. Dunod, les Topos.
- [18] Gartner, W. B. (1988). Who Is an Entrepreneur ? Is the Wrong Question. American Journal of Small Business, Volume : 12, 4, pp. 11-32.
- [19] Gervais, M. (2009). Contrôle de Gestion. 9ème Edition ECONOMICA, Paris.
- [20] Getz, D. & T. Petersen (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, vol. 24, p. 219-242.
- [21] Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 9 N°. 1, pp. 61-72.
- [22] Gundry, L.K. & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur : high growth strategies of women-owned enterprises. Journal of Business Venturing, vol. 16, p. 453-470.
- [23] Hervouët, D. (2010). Mener des hommes : Asseoir son autorité et sa légitimité. Eyrolles Editions d'Organisation, 2ème Edition, Paris.
- [24] Hirigoyen, G. (1985). Rentabilité et solvabilité. Direction et Gestion, 3, 13-26.
- [25] Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. Revue internationale PME, vol 3, n°3-4, pp.411-425.
- [26] Julien, P.A. & Marchesnay, M. (1988). La petite entreprise. Paris : Vuibert, 286.
- [27] Lorrain, J., Belley, A., & Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire. IVe Congrès Internationale.
- [28] Levinson, N. & Minoru, A. (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. Organizational Dynamics, N° 2, p. 50 - 62.
- [29] Libaert, T. & Westphalen, M-H. (2012). Communicator : toute la communication d'entreprise. Dunod 6è édition, Paris.
- [30] Mamboundou, J.P. (2003). Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais. Revue Gestion 2000, pp. 35-59.

- [31] Marchesnay, M., (2008). Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance. *Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 2, p.145-168. <http://id.erudit.org/iderudit/029434ar>
- [32] Martinet, A.-C. & Reynaud, E. (2004). *Entreprise durable, Finance et Stratégie*. *Revue Française de Gestion*, No 152, p. 121 - 136.
- [33] McClelland, D. C. (1961). Entrepreneurial behavior. In D. C. McClelland. *The achieving society*, pp. 205–258, D Van Nostrand Company. <https://doi.org/10.1037/14359-006>
- [34] Mehling, J. (1986). *Les défis d'une gestion globale*. Neuchatel, La Bancaière.
- [35] Moreau, I. & Rodrigue, J. (2008). La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementale. *Documentation et bibliothèques*, 54(4), 273–283.
- [36] Morris, M.H., N.N. Miyasaki, C.E. Watters & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth : understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 2, p. 221-244.
- [37] Ndjambou, R. & 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, 7–19.
- [38] Ngok Evina, J.-F. (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, Direction et Gestion*, 2 n° 230, pp. 79-86
- [39] Niyungeko, P (1993). Profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des PME : le cas du Burundi. Mémoire, Université du Québec à Chicoutimi.
- [40] Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.
- [41] Paradis, A. (1996). Typologies du dirigeant et style de gestion des ressources humaines dans la PME. 3ème CIFEPME, Trois – Rivières, Québec, Canada.
- [42] Pinta Mefenza, G. (2020). Expertise du dirigeant et Croissance des PME : Cas du Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 3 : N° 2, pp. 928–953.
- [43] Robenson, R. B. & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm planning. *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp 128-137.
- [44] St-Pierre, J. & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat* 1 (Vol. 10), p. 33-52.
- [45] Teyssier, C. (2010). L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hypercroissance : une approche par l'étude de cas. 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- [46] Thevenard-Puthod. C. & Picard. C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale PME Economie et Gestion*, vol. 28 (3-4) : 139
- [47] Torrès, O. *Les PME*. Dominos, Flammarion.
- [48] Verstraete, T. & Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'EDREG.
- [49] Roussel, P., Durrieu, F. & Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*.
- [50] Sammut, S. (2005). Entre former et accompagner, faut-il choisir ? Dans l'expansion du management Review, N°116, pp. 50 à 53.