
Profil du dirigeant et performance tangible des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision

Ruphin Ndjambou
Institut National de Sciences de Gestion (INSG), Gabon

INTRODUCTION

Le profil du dirigeant semble jouer un rôle d'autant plus déterminant qu'il permet de mobiliser les ressources conséquentes, de projeter l'entreprise dans son avenir en développant une vision stratégique. C'est le développement de ces compétences multiples qui participe à une gestion à la fois réactive et proactive des PME, contribuant ainsi à leur positionnement concurrentiel.

La globalisation des marchés et ses nombreuses conséquences contraignent les entreprises en général et les PME en particulier à évoluer dans un environnement d'affaires fortement concurrentiel et très changeant. Désormais, les seules barrières nationales et régionales ne suffisent plus pour ralentir la concurrence mieux organisée, plus incisive, et dont le positionnement complexifie davantage l'environnement d'affaires, en offrant aux clients et fournisseurs un éventail de choix plus large¹.

Dans un contexte aussi mouvant et incertain, les habitudes des managers centrées sur la seule réactivité organisationnelle ne suffisent plus pour garantir un positionnement concurrentiel. Désormais, les PME doivent davantage être, flexibles pour s'adapter rapidement aux exigences et à l'évolution du marché, ces entre-

prises doivent être assez légères pour battre les concurrents sur le terrain du prix, suffisamment inventives pour se différencier d'un point de vue stratégique et de ce fait, devancer leurs concurrents. Dans cette perspective, elles doivent identifier et mettre en œuvre des ressources susceptibles de créer et maintenir durablement la flexibilité, l'agilité, la réactivité et la proactivité nécessaires à leur positionnement concurrentiel².

Le profil du dirigeant semble jouer un rôle d'autant plus déterminant qu'il permet de mobiliser les ressources conséquentes, de projeter l'entreprise dans son avenir en développant une vision stratégique. C'est le développement de ces compétences multiples qui participe à une gestion à la fois réactive et proactive des PME, contribuant ainsi à leur positionnement concurrentiel.

C'est dans cette optique que notre article propose un cadre théorique pour évaluer le rôle joué par le profil du dirigeant sur la performance des PME gabonaises. Quelques résultats empiriques seront aussi présentés pour tester le modèle de notre étude.

1. LE LIEN ENTRE LE PROFIL DU DIRIGEANT ET LA PERFORMANCE TANGIBLE DES PME

La littérature fournit un vaste support à la nature stratégique du profil du dirigeant en tant que ressource génératrice d'avantages concurrentiels pour les PME. Dans cette étude, ce profil du dirigeant est analysé à travers ses compétences et sa vision, lesquelles influencent la performance.

Les travaux de recherche insistent dans leur ensemble sur les variables de formation, l'expérience professionnelle, la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise et sa vision qui ont un impact sur la performance de la PME.

1.1. Les compétences du dirigeant de la PME

On entend par compétence, la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches. Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances. Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les apprentissages des comportements en général tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par la formation ou par l'expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou des fonctions professionnelles relatives à un emploi donné³.

La notion de compétences du dirigeant de la PME est expliquée à travers deux grandes écoles de pensée, à savoir l'école des caractéristiques et

l'école des typologies de propriétaires-dirigeants.

Selon l'école des caractéristiques, plusieurs facteurs sont à la base des compétences du propriétaire-dirigeant de la PME. Les variables les plus citées dans plusieurs travaux de recherche sont la formation, l'expérience professionnelle et la proximité du métier du dirigeant par rapport aux activités de l'entreprise. En dehors des caractéristiques précitées, plusieurs auteurs évoquent d'autres facteurs explicatifs des compétences du dirigeant⁴. Nous présentons les caractéristiques les plus couramment attribuées aux dirigeants des PME dans le tableau 1.

Tableau 1 – Quelques caractéristiques et qualités d'un entrepreneur¹¹

| Caractéristiques | Qualités |
|---|---|
| Confiance en soi | Croit en ses propres capacités Indépendant Optimiste |
| Volonté déterminée | Obstiné et persévérant Déterminé |
| Concentré sur la tâche à accomplir ou les résultats à atteindre | Soucieux de la réussite Bûcheur, dynamique, énergétique Prend des initiatives |
| Acceptation des risques | Prend des risques calculés Aime les défis |
| Étoffe d'un chef | Bon communicateur Bon contact avec les autres Attentif aux suggestions et aux critiques S'intéresse aux autres Concerné par le développement des autres |
| Originalité | Innovateur, créatif Souple et ouvert d'esprit Ingénieux S'adapte rapidement et facilement |
| Tourné vers l'avenir | Prévoyant Visionnaire Intuitif |

Le propriétaire-dirigeant de type PIC accorde la priorité à la pérennité de son affaire, souhaite également préserver l'indépendance patrimoniale avec un sens réactif par rapport à la croissance des activités. Quant au propriétaire-dirigeant de type CAP, il privilégie les activités à forte croissance et, sans doute risquée, recherche l'autonomie de décision et n'est pas préoccupé par la pérennité de l'affaire.

L'école des typologies des propriétaires définit l'entrepreneur selon des types ou modes d'actions. Certains chercheurs ont établi trois types d'opérations d'affaires : innovation, imitation, répétition. D'autres ont établi une distinction entre « l'entrepreneur administratif » et « l'entrepreneur indépendant ». Pour d'autres, il y a cinq types d'entrepreneuriat corporatif : administratif, opportuniste, acquisitif, incubatif, imitatif.⁵ Tenant compte de la logique d'action, Julien et Marchesnay ont suggéré deux types de propriétaires-dirigeants : le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et le CAP (Croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité).

Le propriétaire-dirigeant de type PIC accorde la priorité à la pérennité de son affaire, souhaite également préserver l'indépendance patrimoniale avec un sens réactif par rapport à la croissance des activités. Quant au propriétaire-dirigeant de type CAP, il privilégie les activités à forte croissance et, sans doute risquée, recherche l'autonomie de décision et n'est pas préoccupé par la pérennité de l'affaire⁶.

Il est aussi possible d'évoquer certaines habiletés comme la capacité cognitive, l'habileté organisationnelle, l'habileté décisionnelle, l'habileté technique et l'habileté à identifier et implanter des opportunités, pour qualifier un entrepreneur. À cet égard, nous avons répertorié plus de 15 habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur. Ces diverses habiletés se regroupent en trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales et les compétences techniques liées à la gestion et à la nature des produits de l'entreprise.

1.2. La vision du dirigeant de la PME

La vision est analysée à partir de trois approches ou dimensions à savoir l'approche stratégique, l'approche leadership et l'approche culturelle, tel qu'illustré au tableau 2.

Selon l'approche ou dimension stratégique, la vision est nécessairement stratégique et est souvent associée au management stratégique. Lier la vision à la stratégie consiste, en quelque sorte, à rechercher les effets concrets de la vision. Elle est une résultante de la concurrence imposée par l'environnement d'affaires. Ainsi, en contexte de la PME, la vision prend le relais de la planification. La planification est un processus visionnaire, car pour passer à l'action on va donner un canevas de travail, un minimum de planification, souvent à la demande des partenaires financiers. Cet embryon finira par prendre la forme d'un plan d'affaires ou d'un plan stratégique⁷. Dans cette optique, la vision devient une technique, un outil qui sert à anticiper le changement et à construire des scénarios de prédiction du futur. Cette technicité ne peut être développée que par l'entrepreneur, d'où la notion de leadership.

En contexte de la PME, la vision prend le relais de la planification... la vision devient une technique, un outil qui sert à anticiper le changement et à construire des scénarios de prédiction du futur.

L'approche ou dimension leadership visionnaire met en évidence deux attributs que sont le développement et l'identification des facteurs clés de la vision. Pour les PME, les auteurs s'intéressent à la personnalité de l'entrepreneur et au rôle de la vision dans la création et la gestion quotidienne de l'entreprise.

La vision peut être vue comme une fonction du leader puisqu'il est responsable de la développer. Le leader est comme un historien qui sélectionne, structure et interprète les informations sur l'avenir dans le but de construire une vision partagée des objectifs de l'entreprise. Le leader a donc le rôle de la communiquer et de faire partager sa vision, d'où la dimension culturelle.

L'approche culture organisationnelle parle surtout de vision partagée véhiculant un ensemble de valeurs et aboutissant à un comportement collectif. La vision partagée influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise mieux adaptée aux conditions environnementales actuelles.

La culture intervient à au moins trois niveaux du processus visionnaire. Les valeurs du milieu influencent la manière de penser du leader qui développe la vision. La vision, une fois créée,

doit être communiquée et partagée. Elle intègre des valeurs organisationnelles et conditionne le développement de visions ultérieures.

La vision partagée influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise mieux adaptée aux conditions environnementales actuelles.

Tableau 2 – Approches théoriques de la vision

| DIMENSION | STRATÉGIQUE | LEADERSHIP | CULTURELLE |
|-------------------------|--|--|---|
| Intérêt de recherche | Organisation, environnement | Individu | Groupe |
| Définition de la vision | Outil | Attribut, fonction | Valeur commune |
| Leader | Celui qui réalise la vision (stratège) | Celui qui développe une vision (charismatique) | Celui qui communique et qui fait partager la vision (animateur) |
| Type de vision | Vision réalisable | Vision présente | Vision collective |

Aux fins de cette recherche, nous mettrons l'accent sur la vision stratégique afin de mesurer son impact sur la performance. Le bon dirigeant est celui qui réalise sa vision en la partageant avec les autres membres de l'organisation, soit pour rendre son entreprise proactive dans un environnement concurrentiel, soit pour réaliser ses objectifs de performance tout en contrôlant les effets de son environnement d'affaires (climat de travail, secteurs, marché, clients...).

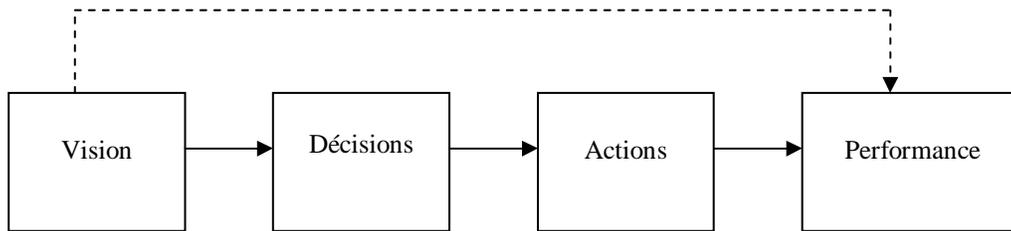
1.3 Profil du dirigeant et performance de la PME

Dans une étude, sur 17 cas des PME gabonaises, concernant la relation entre le profil du dirigeant et la performance de la PME africaine, les résultats montrent qu'au delà du diplôme, l'expérience professionnelle et la nature de la formation suivie (comparée au métier de

l'entreprise) sont à l'origine des compétences du propriétaire-dirigeant⁸.

Dans cette optique, certains chercheurs ont montré dans leurs études que le succès et le développement d'une entreprise dépend à la fois d'une organisation humaine efficace (ressources humaines), des ressources financières et des conditions technologiques. Ces travaux insistent dans leur ensemble sur les variables de formation, l'expérience professionnelle et la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise. Ces variables ont un impact sur la performance de la PME⁹. En dehors de ces variables, la vision d'un futur positif, créée par un leader efficace, sert à motiver les équipes. Cela se traduit par un impact sur la performance de l'organisation tel qu'illustré à la figure 1.

Figure 1 – Impact de la vision sur la performance³⁰



La vision, à travers ce modèle, impacte la performance des PME par le biais des décisions et des actions qui en sont les pendants opérationnels. À la lumière de ce qui précède, le profil du dirigeant-entrepreneur en termes de

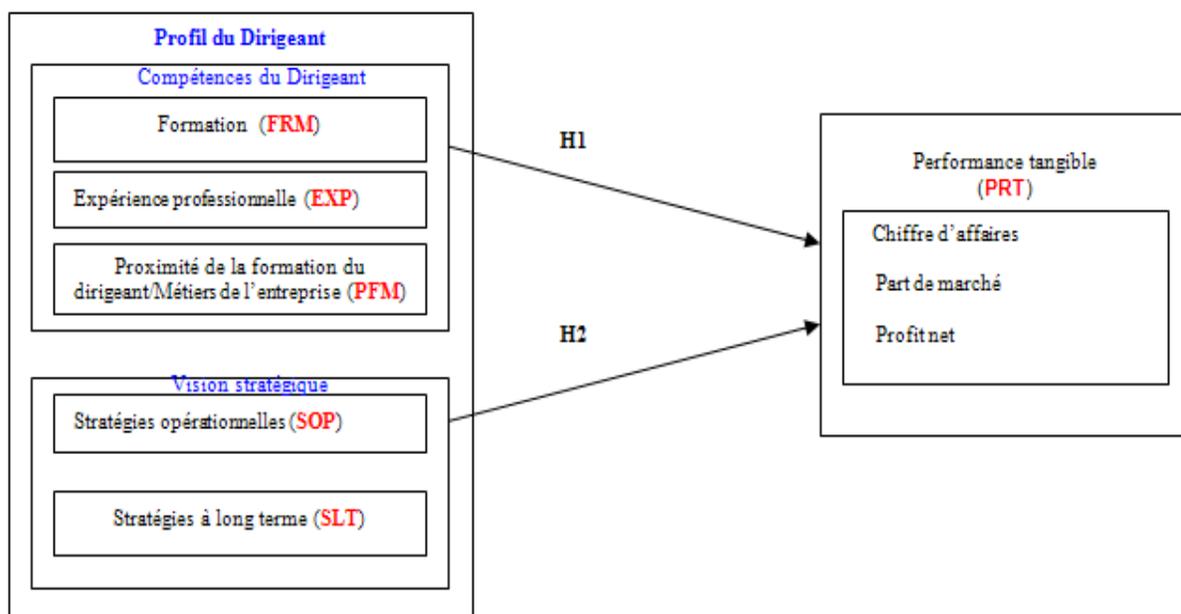
compétences et la vision qu’il développe sont des dimensions importantes retenues dans le cadre conceptuel de cette recherche, un cadre qu’il convient de préciser.

2. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

L’analyse présentée dans le cadre de ce texte repose sur un modèle théorique mettant en relief l’importance de deux variables explicatives. La première, dénommée profil du dirigeant, correspond aux différents concepts indépendants, à savoir les compétences du dirigeant (formation du dirigeant, expérience professionnelle et proximité de la formation du dirigeant par rapport aux métiers de l’entreprise). La deu-

xième variable explicative est la vision stratégique qui comporte deux éléments, à savoir la vision stratégique à long terme et la vision stratégique à court terme. Selon le modèle proposé, ces deux variables ont un impact positif sur la performance tangible en termes de notoriété commerciale, de part de marché et des profits, tel que schématisé à la figure 2.

Figure 2 – Modèle d’analyse des liens entre le profil du dirigeant et la performance tangible



Le modèle est représenté selon deux niveaux : le profil du dirigeant et la performance tangible des PME. Le tableau 3 présente le cadre opératoire à la base de l'examen empirique. Le profil du dirigeant de la PME fait référence à deux concepts : les compétences du dirigeant et sa vision stratégique. Les compétences du dirigeant sont mesurées à l'aide de trois indicateurs, à savoir, la formation du dirigeant (FRM), l'expérience professionnelle (EXP) et la proximité « Formation du dirigeant / métier de l'entreprise » (PFM). Le deuxième concept concerne « la vision stratégique » du dirigeant de l'entreprise. Il est mesuré par deux construits, à savoir la stratégie à long terme (SLT) et la stratégie opérationnelle (SOP).

La performance tangible (PRT) de la PME désigne la capacité d'une PME à obtenir des

bons résultats économiques et commerciaux à la fois tant sur le marché domestique que sur les marchés internationaux. Elle est estimée par le chiffre d'affaires (CAF), la part de marché (PDM), le profit net (PRN) et la diversité de marché (DDM).

La proposition générale est à l'effet qu'un dirigeant ayant un profil adapté aux activités de l'entreprise favorise la performance de la PME qu'il dirige. De cette proposition générale découlent deux propositions spécifiques qui méritent d'être précisées. Les compétences du dirigeant ont une influence significative sur les performances de l'entreprise. Ensuite, la vision stratégique développée par le dirigeant a une influence significative sur la performance de sa PME.

Tableau 3 – Synthèse des concepts et variables de recherche

| Niveaux | Concepts | Variables | Définition du construit de la variable |
|---|------------------------------------|---|---|
| Les déterminants de la performance (Niveau I) | Compétences du dirigeant de la PME | Capacités en ressources humaines (FRM) | désignent les qualifications ou nouvelles connaissances acquises |
| | | Expérience professionnelle (EXP) | désigne les habiletés ou compétences techniques (savoir et savoir-faire) |
| | | Proximité « Formation du dirigeant/Métier de l'entreprise » (PFM) | désigne le savoir ou expérience ayant un lien avec les activités pratiquées dans la PME |
| | Vision stratégique | Stratégies à long terme (SLT) | désignent les orientations fondamentales sur un horizon temporel (CA, développement des marchés, la gamme de produits) |
| | | Stratégies opérationnelles (SOP) | désignent les procédés et moyens d'actions utilisés au quotidien pour l'atteinte des objectifs. |
| Performance (Niveau II) | Performance tangible (PRT) | Chiffre d'affaires (CAF) Part de marché (PDM) Profit net (PRN) Diversité de marché (DDM) | désignent les variables palpables, concrètes, visibles et manifestes mesurant l'efficience des activités économiques et commerciales de la PME. |

Pour valider de manière empirique le modèle, nous avons mené une enquête auprès des dirigeants des petites et moyennes entreprises dans des secteurs variés (industries de transformations, commerce et distribution, télécommunications, import) et situées dans les communes de Libreville et d'Owendo.

En administrant un questionnaire structuré en trois thèmes (la compétence du dirigeant, la

vision stratégique du dirigeant et la performance tangible) auprès de 300 responsables d'entreprises, nous avons obtenu 100 réponses, soit un taux de 33,33 %. Le traitement de données a été fait à l'aide du logiciel SPSS 11.0. La méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO) en régression linéaire multiple est la méthode d'analyse de données retenue pour tester l'ensemble des relations susceptibles d'exister entre les variables.

3. RÉSULTATS

Concernant la proposition générale de recherche, les résultats du modèle estimé révèlent que le profil du dirigeant influence significativement la performance tangible de la PME gabonaise. Nous comprenons donc, à juste titre, qu'en contexte des PME gabonaises, les leaders d'entreprise utilisent leur profil (leur compétence personnelle et leur vision de l'entreprise) comme atout considérable pour diversifier leur marché, augmenter leur chiffre d'affaires et favoriser la performance de leurs entreprises. La confirmation de la proposition générale se conforte par la validation des deux propositions spécifiques.

D'abord, les compétences du dirigeant de l'entreprise, caractérisées par sa qualification et la proximité de celle-ci par rapport aux métiers de l'entreprise, son savoir et savoir-faire, ont un impact sur la performance des PME gabonaises. Le chef d'entreprise devrait donc se munir d'un savoir et savoir-faire suffisant pour atteindre les objectifs assignés par son entreprise.

Si les résultats de l'inférence statistique montrent que les composantes des compétences du dirigeant de la PME impactent significativement sur la performance tangible de son entreprise, ils révèlent aussi que leur niveau d'influence sur celle-ci n'est pas le même. Le niveau d'influence de l'expérience professionnelle du dirigeant est moindre que celui de sa formation. Aussi, le niveau d'influence de la formation est moindre que celui de la proximité de ses qualifications par rapport au métier de son entreprise. Autrement dit, l'impact sur la performance tangible des PME gabonaises est d'autant plus fort lorsqu'il y a proximité entre les qualifications du dirigeant et le métier de son entreprise. Toutefois, ce savoir-faire devrait être associé à une vision stratégique du dirigeant pour donner des orientations adéquates.

Par ailleurs, la vision stratégique du dirigeant est utilisée dans le cadre de cette étude dans sa double dimension. Les orientations à court terme et les orientations à long terme, formulées par le dirigeant de l'entreprise influencent significati-

vement la performance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, de part de marché, de diversité de marché et de profit net.

Les orientations à court terme et les orientations à long terme; formulées par le dirigeant de l'entreprise influencent significativement la performance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires, de part de marché, de diversité de marché et de profit net.

Au même titre que les composantes des compétences du dirigeant, celles de la vision stratégique ont aussi un niveau d'influence différent sur la performance tangible de la PME. Les orientations à court terme du dirigeant influent plus sur la performance tangible de la PME que celles à long terme.

Enfin, si les effets des compétences et de la vision stratégique du dirigeant sur la performance tangible s'additionnent, force est de constater que les orientations opérationnelles et la proximité entre la formation du dirigeant et le métier de son entreprise sont respectivement les deux composantes dont le niveau d'influence est le plus élevé parmi toutes les composantes du profil du dirigeant retenues dans cette étude.

Au demeurant, les résultats de cette étude démontrent que la compétitivité des PME gabonaises vue sous l'angle de la performance commerciale (chiffre d'affaires, profit net, part de marché et diversité de marché) est tributaire du profil du dirigeant en termes de compétences et de vision.

La compétitivité des PME gabonaises vue sous l'angle de la performance commerciale (chiffre d'affaires, profit net, part de marché et diversité de marché) est tributaire du profil du dirigeant en termes de compétences et de vision.

CONCLUSION

Sur le plan des compétences, la proximité des qualifications du dirigeant de la PME par rapport au métier de son entreprise a un niveau d'influence plus grand sur la performance tangible de son entreprise que sa formation et son expérience professionnelle.

Cette étude a porté sur l'analyse de l'impact du profil du dirigeant (compétences et vision) sur la performance des PME gabonaises. La synthèse des données, obtenues grâce à une enquête auprès des dirigeants de pays au Gabon, démontre que le profil du dirigeant a un impact positif sur la performance tangible de son entreprise.

Plus spécifiquement, sur le plan des compétences, la proximité des qualifications du dirigeant de la PME par rapport au métier de son entreprise a un niveau d'influence plus grand sur la performance tangible de son entreprise que sa formation et son expérience professionnelle. Sur le plan de la vision du dirigeant, même si la vision à long terme et celle à court terme influent sur la performance tangible de la PME; il n'en demeure pas moins que c'est la vision opérationnelle dont l'impact est le plus élevé.

Les résultats s'avèrent conformes à la littérature scientifique dans le domaine de la gestion des PME et plus particulièrement des travaux liés au rôle du propriétaire dirigeant dans la compétitivité. Sur ce point, l'étude confirme qu'« un bon entrepreneur est celui qui développe ses compétences et sa vision pour se maintenir et demeurer compétitif »⁹.

Sur le plan managérial, l'étude montre que pour susciter un impact positif du profil du dirigeant sur la performance, il apparaît déterminant que les dirigeants perçoivent l'utilité de posséder des compétences multiples et de développer une vision stratégique (anticipation sur l'avenir) pour garantir ce succès dans un environnement d'affaires changeant. Ainsi, il est recommandé aux dirigeants de mener des actions qui permettent aux employés de suivre ce mouvement de changement afin de veiller aux performances tangibles de leur organisation. ■

BIBLIOGRAPHIE

¹Ndjambou R., (2008), « *TIC et Développement International des PME gabonaises* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, France.

²Ettien A. K. F (2006), « *L'évaluation du succès des changements induits par les ERP : le cas de la Banque Africaine de développement* », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 1, France. Hammer et Compy (1993), « *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* ». Harper Collins, London.

Porter (2003), « *L'avantage concurrentiel des nations.- Interéditions* », Paris, 883p. Bergeron, F., Raymond, L. et Rivard, S. (2004) « *Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance* », *Information & Management*, n° 41, pp. 1003-1020.

³Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992), « *the founder's self-assessed competence and venture Performance* », *Journal of Business Venturing*, 7, pp.223-236 Szilagyi et Schweiger (1984), « *Matching managers to strategies: a review and suggested framework* », *Academy of Management Review*, 9, pp. 626-637.

⁴Bayad, M. & Boughattas, Y. & Schmitt, C (2006), « *Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences* », 8^e CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre.

⁵Cole (1959), « *Business in its Social Setting* », Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

⁶Julien P.A. et Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, édition Economica. Lorrain, J., Belley, A. & Ramangahaly, C. (1994), *Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise*, *Revue Internationale Pme*, 7, 9-34.

⁷Filion, L.J. (1996) « *Différences dans les systèmes de gestion des propriétaire-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME* ». *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Décembre,

⁸Mamboundou, J.P. (2003), « *Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais* », *Revue Gestion*, Mai – Juin.

⁹Barney, J. (1991) « *Firm resources and sustained competitive advantage* », *Journal of Management*, vol.17, pp. 99-120. Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2004), « *Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise* », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2) : 117-134. Julien, P.A. et Morin M. (1996), *Mondialisation de l'Économie et PME Québécoises*, Presses de l'Université du Québec.