

Université A. Mira Bejaïa
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master
En sciences de gestion

Spécialité : Sciences de gestion

Option : Entrepreneuriat

THÈME :

L'entrepreneuriat et l'impact des dirigeants
sur la performance d'entreprise

Réalisé par :

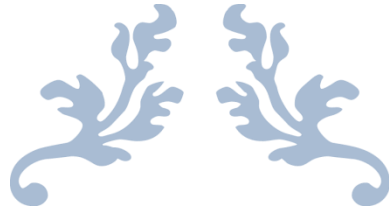
M^r BAINOU Khelaf

Encadré par :

M^{me} MEKHMOUKH

Année Universitaire

2019 / 2020



REMERCIEMENTS

Nous remercions 'Dieu', le tout puissant de nous avoir accordé la volonté et le courage pour accomplir ce travail, qui est pour nous le point de départ d'une merveilleuse aventure.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à notre encadreur Mme MEZIANI Henen, pour sa patience, sa disponibilité et surtout judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

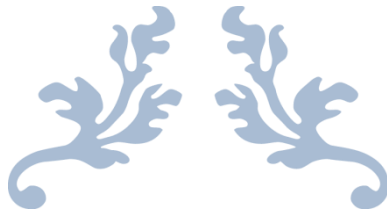
Aussi sans oublier l'ensemble de nos enseignants, qui ont contribué à notre formation.

Nos profonds remerciements pour l'ensemble du personnel de la bibliothèque de Bejaia pour les excellentes conditions de travail qui ont permettent un bon déroulement de ce modeste travail.

Nous voudrions exprimer notre reconnaissance envers nos amis(es) qui ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de notre travail.

Enfin, nous adressons nos remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'examiner ce mémoire.





DEDICACES

CE MODESTE TRAVAIL EST DEDIES :

Je tiens de dédier ce modeste travail à la mémoire de mon meilleur exemple dans ma vie, mon père que ton âme repose en paix et que le bon dieu t'accueille dans son vaste paradis « Amin ».

A ma très chère mère pour son soutien et ses encouragements.

À mes très chères frères et ma sœur. Ainsi, tous mes amis (es) ceux avec qui j'ai parcouru un long chemin.

A tous ceux qui sont proches de mon cœur et dont je n'ai pas cité le nom.

KHELLAF BAINOU



Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux et figures

Tableau n°1 : Le style de direction « Rensis Likert » et « Blake et Mouton ».....	42
Tableau n°2 : Revue les typologies qui reflètent les traits des dirigeants.....	43
Tableau n°3 : Définition de la performance au travail.....	49
Tableau n°4 : Les différentes perceptions de la performance.....	51
Tableau n°5 : Les différentes rôles de H.Mntzberg.....	68
Tableau n°6 : Approches théoriques de la vision.....	74
Tableau n°7 : Approches théoriques de la vision.....	77
Tableau 8 : Identification des entreprises enquêtées.....	87
Tableau 9 : Les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.....	87
Tableau 10 : Généralité sur les entreprises enquêtées.....	90
Tableau 11 : Les éléments historiques du dirigeant.....	91
Tableau 12 : Les différentes compétences du manager.....	91
Tableau 13 : La performance sociale.....	93
Tableau 14 : Performance économique.....	93
Tableau 15 : performance financière.....	94
Tableau 16 : Performance organisationnelle.....	94
Tableau 17 : La contribution du manager à la performance de son entreprise.....	95
Figure n°1 : Les outils et critères de l'évaluation	54
Figure n°2 : Les niveaux de mesure de la performance.....	64
Figure n°3 : Courbe de performance dans le temps d'une équipe.....	65
Figure n°4 : Impact de la vision sur la performance.....	75
Figure n°5 : Les compétences du dirigeant et la vision stratégique pour la performance tangible.....	76

Figure 6 : les catégories socioprofessionnelles de la SNC.....	88
Figure 7 : les catégories socioprofessionnelles de la SARL.....	88
Figure 8 : Les catégories socioprofessionnelles de « SNC » et son âge de création.....	89
Figure 9 : les catégories socioprofessionnelles de « SARL » et son âge de création.....	89

Liste des abréviations

Liste des abréviations

PE : Petite Entreprise

PME : Petite et Moyennes Entreprises

CE : Culture Entrepreneuriale

CA : Chiffre d'affaire

SNC : Société Non Collectif

SPA : Société Par Action

SARL : Société à Responsabilité limitée

DE : Développement Economique

CDE : Croissance et Développement Economique

OCDE : Organisation de Coopération pour le Développement Economique

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre I : Le profil entrepreneuriat	
Introduction	12
Section 1 : Concept de base de l'entrepreneuriat.....	12
Section 2 : Les axes de l'entrepreneuriat.....	15
Section 3 : Concept de base de PME.....	20
Conclusion	24
Chapitre II : Le profil du manager-dirigeant	
Introduction	26
Section 1 : ASPECT SOCIOLOGIQUES DU PROFIL D'UN DIRIGEANT(le profil socioprofessionnel).....	26
Section 2 : ASPECTS PROFESSIONNELS DU PROFIL DU DIRIGEANT.....	30
Section 3 : PROFIL DU DIRIGEANT ET STYLES DE DIRECTION.....	39
Conclusion	43
Chapitre III : l'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise	
Introduction	45
Section 1 : Concept de base sur la performance.....	46
Section 2 : Les axes d'évaluation de la performance.....	56
Section 3 :L'effet du manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise.....	66
Conclusion	79
Chapitre IV : Impact des dirigeants sur la performance des entreprises : Cas d'une SNC et d'une SARL	
Introduction	82
Section 1 : Démarche méthodologique et présentation des deux entreprises enquêtées.....	82
Section 02 : Cadre d'analyse des deux entreprises « SNC » et « SARL ».....	87
Conclusion	95
Conclusion générale	97

Sommaire

Introduction générale	7
Chapitre I : Le profil entrepreneuriat	
Introduction	12
Section 1 : Concept de base de l'entrepreneuriat.....	12
Section 2 : Les axes de l'entrepreneuriat.....	15
Section 3 : Concept de base de PME.....	20
Conclusion	24
Chapitre II : Le profil du manager-dirigeant	
Introduction	26
Section 1 : ASPECT SOCIOLOGIQUES DU PROFIL D'UN DIRIGEANT(le profil socioprofessionnel).....	26
Section 2 : ASPECTS PROFESSIONNELS DU PROFIL DU DIRIGEANT.....	30
Section 3 : PROFIL DU DIRIGEANT ET STYLES DE DIRECTION.....	39
Conclusion	43
Chapitre III : l'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise	
Introduction	45
Section 1 : Concept de base sur la performance.....	46
Section 2 : Les axes d'évaluation de la performance.....	56
Section 3 :L'effet du manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise.....	66
Conclusion	79
Chapitre IV : Impact des dirigeants sur la performance des entreprises : Cas d'une SNC et d'une SARL	
Introduction	82
Section 1 : Démarche méthodologique et présentation des deux entreprises enquêtées.....	82
Section 02 : Cadre d'analyse des deux entreprises « SNC » et « SARL ».....	87
Conclusion	95
Conclusion générale	97

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans l'économie actuelle, le dirigeant est censé prendre, d'avoir des décisions plus rapidement, car ces décisions doivent être basées sur des données significatives et précises. Afin d'y parvenir. Il est important pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise constamment un système de mesure de la performance dans l'entreprise car elle est indispensable en raison d'un contexte économique actuelle plus compétitif d'une part, et pour mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis.

Cependant, plusieurs entreprises ont des problèmes d'établissement d'un système de mesure de performance efficace. En effet, ces entreprises reconnaissent que les mesures traditionnelles qui sont adoptées comportent quelques difficultés parce qu'elles ne tiennent pas compte de l'ensemble des facteurs conjoncturels et environnementaux pouvant influencer la performance (Périgny, 1999)¹.

Ainsi, ces mesures sont généralement de nature objective (financière) et sont donc focalisées en l'occurrence sur le profit ou le rendement. Alors que la nouvelle réalité économique oblige les organisations à tenir compte de plusieurs facteurs externes tels que clients, fournisseurs, partenaires autres que les actionnaires, employés, concurrents, qui ont certainement un effet considérable sur la survie et la performance de l'entreprise.

Cette situation particulière a poussé plusieurs entreprises à revoir et ajuster leur système de mesure de performance et contrôler une variété d'indicateurs non financiers (innovation, degré de rapidité et efficacité du service, satisfaction des clients, qualité ...) qui sont essentiels à la réussite des organisations dans le contexte économique actuel et futur.

La mesure de la performance dans l'entreprise est devenue indispensable en raison d'un contexte économique actuel plus compétitif d'une part, et pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise d'autre part. Les entreprises doivent avoir un système de mesure de performance fiable qui tient compte de tout changement environnemental pour assurer leur survie et être compétitive par la suite. Or, la complexité de la performance et l'absence d'un consensus autour de ce concept sont la cause de certains problèmes.

¹ Périgny, M. « Le rôle de la confiance en alliance stratégique et de ses effets sur la performance des PME québécoises dans le secteur de l'environnement », Mémoire de Maîtrise en Gestion des PME, Septembre 1999.p22.

Plusieurs études (Duchéneaut, ²1997 ; Julien et Marchesnay³, 1988) ont démontré que le succès de toute entreprise réside dans la qualité des hommes qui la dirigent. En effet, le rôle du dirigeant est déterminant dans la mesure où celui-ci assure le pilotage, la survie et l'évolution de ce genre d'entreprise. C'est pourquoi une meilleure connaissance de leurs particularités et de leurs comportements ne peut être que profitable à l'entreprise et de façon générale à l'économie nationale

Cadre d'analyse :

Les entreprises doivent prendre tous les moyens nécessaires pour assurer des aujourd'hui leur performance, et aussi leur survie et leur pérennité. Cette performance est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, l'efficacité l'efficience, la structure ou encore l'incertitude environnementale, mais cette notion est restée toujours entourée d'un flou sémantique dans le contexte de la petite entreprise dans la mesure où l'entrepreneur influence démesurément son entreprise, D'ailleurs plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la performance des PME se traduit de façon bien spécifique (Bergeron 1999). Alors la performance dans ce type d'entreprises n'est pas directement comparable à celle des grands.

Dans ce sens, ST. Pierre⁴ mentionne que la performance d'une petite entreprise artisanale ne peut pas être conceptualisée de la même manière que celle d'une grande entreprise.

La problématique que nous soulevons dans la présente recherche est celle de déterminer les dimensions de la performance d'une part, et montrer la relation entre les mesures objectives et les mesures subjectives de ces dimensions d'autre part.

Comme les mesures objectives et subjectives de performance paraissent importantes, la question qui se pose est ***comment peut-on entreprendre et aider les dirigeants à évaluer et améliorer la performance de leur entreprise ?***

Plus précisément nous allons répondre aux questions suivantes :

-

² Duchéneaut, B. (1997, novembre-décembre). Le profil du dirigeant de moyenne entreprise . Revue Française de Gestion , pp. pp. 95-110.

³ MARCHESNAY, M., & JULIEN, P. (1988). La petite entreprise, principes d'économie et de gestion. G.Vermette, librairie Vuibert.

⁴ St-Pierre, J. La gestion financière des PME: théories et pratiques, Presse de l'Université du Québec, 1999.p121.

- Qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?
- Quels sont les caractéristiques des différents profils des managers dirigeants des entreprises privées algériennes ? Et comment gèrent-ils leur entreprise ?
- Quel est l'impact du manager-dirigeant dans l'amélioration de la performance ?
- Quel est le rôle et la place du manager-dirigeant dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les principaux moyens, les interprétations qui peuvent améliorer la performance d'une entreprise ?

Pour appréhender cette problématique, nous avons émis deux hypothèses selon lesquelles :

H 1 : Les managers-dirigeants algériens adoptent une démarche de gestion intuitive et leurs pratiques sont peu formalisées.

H 2 : les nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences en gestion sont dorénavant nécessaires pour assurer la performance à long terme des organisations, et que les systèmes de mesure de performance doivent être ajustés aux spécificités de ces dernières en conséquence.

Dès lors, notre objectif en premier lieu est d'identifier les principales caractéristiques des managers-dirigeants de l'entreprise privée. Cette caractérisation s'appuiera sur deux types de variables issues de la littérature : des variables relatives aux caractéristiques socioprofessionnelles (éléments historiques) et au profil managérial dans lequel nous avons regroupé quatre sous variables (personnalité managériale, compétences, style de management et rôle).

Le second objectif consistera à identifier les éléments liés au management de leur entreprise et le degré de formalisation de leurs pratiques managériales (planification, vision stratégique, la prise de décision, l'organisation, l'animation du personnel, la collecte d'information et enfin le contrôle de ses activités).

Organisation du travail :

Pour atteindre l'objectif de notre réflexion et Pour répondre aux hypothèses posées, Notre travail sera organisé en quatre chapitres.

Le premier chapitre sera consacré au profil de l'entrepreneur. Quant au deuxième chapitre il a pour objet la présentation d'une revue de la littérature des différentes approches managériales ayant traitées du profil du manager-dirigeant afin de bien clarifier ses différentes composantes à savoir : les éléments historiques, la personnalité managériale, les compétences, le style managérial et les rôles.

Le troisième chapitre porte sur la contribution du manager-dirigeant à la performance de l'entreprise.

Le quatrième chapitre a dans un premier temps pour objectif de décrire la méthodologie et le déroulement de l'enquête. Puis, dans un second temps, l'analyse des résultats du questionnaire pour les deux entreprises enquêtées SNC SALAH PLAST, et SARL MIDEP.

Chapitre I :
Le profil de l'entrepreneur

Chapitre 1 : Le profil entrepreneuriat

Introduction

La promotion de l'entrepreneuriat est une nécessité pour tout pays. L'entrepreneuriat participe à la dynamique économique.

L'entrepreneuriat joue un rôle important dans le développement économique. C'est pour ça dans ce chapitre je vais préciser son importance et s'avoir les axes qui aident l'entrepreneuriat à développer l'économie.

Et cela ce chapitre est partagé en deux sections, la première section elle parle sur les concepts de base de l'entrepreneuriat, comme définition et son importance et à quoi sert, et pour la seconde section elle parle sur les axes de l'entrepreneuriat, et cela en cherchant sur les formes d'entrepreneuriat et la définition d'entrepreneur et la PME. En terminant par une petite conclusion.

Section 01 : Concept de base de l'entrepreneuriat

Dans cette section on distingue la culture et la culture entrepreneuriale et l'entrepreneuriat et à quoi sert l'entrepreneuriat dans l'entreprise.

1- Définition de la culture entrepreneuriale :

Avant d'entamer la définition de la culture entrepreneuriale, on définit d'abord la culture.

1-1- Définition de la culture :

La notion de culture désigne généralement l'ensemble des connaissances, des valeurs, des croyances, des traditions, des coutumes ainsi que les différents comportements d'un groupe humain en incluant les différentes valeurs morales et intellectuelles qui se transmettent socialement d'une génération à une autre.

La culture est définie comme étant un ensemble d'informations partagé et transmis entre des individus et des générations d'individus. C'est un socle de références portant sur des valeurs,

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

des aspirations, des croyances, des modes de comportement et des relations interpersonnelles.⁵

1-2- Définition de la culture entrepreneuriale :

La première définition que nous avons pour décrire cette culture est celle de Toulouse (1990) des HEC :

« Une culture entrepreneuriale, c'est une culture qui valorise la persévérance et la détermination, une culture qui supporte l'expérimentation, qui tolère que certains individus connaissant des difficultés, des échecs, des faillites, sans rejeter ceux qui ont proposé des projets d'entreprise. »⁶

C'est l'ensemble des valeurs, des croyances et des représentations, largement partagées par les membres de l'équipe-école, qui visent l'émergence d'idées novatrices chez les élèves, sur lesquelles s'appuient la création et la réalisation de projets individuels ou collectifs

Les valeurs, croyances et représentations à la base d'une culture entrepreneuriale sont : l'estime de soi, la persévérance, le sens des responsabilités, l'effort, l'autonomie, la créativité, le goût du risque, l'acceptation de l'erreur, la coopération et la solidarité. Cette définition est celle utilisée pour la présente recherche.

« La culture entrepreneuriale, un antidote contre la pauvreté », Fortin propose que la création de richesse passe par le développement d'une culture entrepreneuriale qui est préférablement endogène en priorisant le développement de valeurs comme l'autonomie, la responsabilisation, la créativité et la solidarité.⁷

1-3- Définition de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat peut se définir comme une activité indiquant la découverte, l'évaluation, et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire de nouveaux biens et services, de nouvelles structures, par des moyens qui éventuellement, n'existaient pas auparavant⁸.

⁵ - Lassaâd Mezghani. Mohamed Belhaj. Habib Affes. Wassim Aloulou. Faouzi Ayadi. Bilel Bellaj. Jamel Choukir. Slim Mseddi. Projet Culture Entrepreneuriale et Création d'Entreprise à l'Université de Sfax CE & CE.

« Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale. » Version 1.2 – Septembre 2008. P08.

⁶ - PIERRE RUEL « LA CULTURE ENTREPRENEURIALE : CONDITIONS FAVORISANT SA MISE EN ŒUVRE, SON ÉMERGENCE ET SA PÉRENNITÉ EN MILIEU SCOLAIRE ». JUIN 2007. P20.

⁷ - Idem. Version 1.2 – Septembre 2008. P09.

⁸ - PESQUEUX Yvon. « Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : De quoi s'agit-il? ». Septembre 2014. P2.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

Pour Roland CONDOR et Virginie HACHARD, considérer l'entrepreneuriat comme une conduite de projet⁹.

L'entrepreneuriat peut être défini comme l'ensemble des actions visant à créer de la richesse et l'emploi par la création d'une entreprise. Aussi c'est l'initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires¹⁰.

Les indicateurs de l'entrepreneuriat OCDE-Eurosta, lancé en 2006. Définissant l'entrepreneuriat « comme le phénomène associé à l'activité entrepreneuriale, action humaine consistant à entreprendre pour générer de la valeur en créant ou en développant des activités économiques grâce à l'identification et à l'exploitation de nouveaux produits, processus ou marchés » (OCDE, 2012. P9.)¹¹

L'entrepreneuriat désigne l'action d'entreprendre, de mener à bien un projet. Le terme entreprendre signifie créer une activité (économique) pour atteindre un objectif, répondre à un besoin.

Donc l'entrepreneuriat est notamment l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise.

1-4- A quoi sert l'entrepreneuriat :

L'entrepreneuriat est un des facteurs important pour une économie en plein croissance. En effet la création de nouvelles entreprises est un moteur essentiel de la croissance économique et permet de dynamiser le tissu économique.

Et l'entrepreneuriat pousse les entreprises qui jouent un rôle fondamental dans une économie de marche, et aussi d'autre économie.

Aussi grâce à l'entrepreneuriat l'entrepreneur jouent un rôle important dans le renouvellement du parc d'entreprise. Nécessaires au développement économique, à la création d'emplois.

⁹ - CONDOR Roland et HACHARD Virginie. « Management de projet et entrepreneuriat, piste de réflexion pour la conduite du projet entrepreneuriat. » Octobre 2020. P1.

¹⁰ - MECHTOUR Radia. « L'entrepreneuriat : Enjeux et importance. » Janvier 2020. P2.

¹¹ - CATHERINE Léger-Jarniou. « Le Grand Livre De L'entrepreneuriat ». Dunod, paris, 2013. P8.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

Aujourd'hui l'entrepreneuriat sert à diminuer aussi le temps de chômage grâce à la création d'entreprise qui aide l'individu ou l'entrepreneur à créer l'emploi pour soit même ou pour plusieurs, car les jeunes peuvent créer eux-mêmes leur emploi.

L'entrepreneuriat sert à trouver en chaque individu l'esprit d'entreprendre, de créativité, de gérer une entreprise, car les jeunes d'aujourd'hui (entrepreneur), sont les acteurs de demain¹².

Section 02 : Les axes de l'entrepreneuriat

Dans cette section en va parler sur l'importance de l'entrepreneuriat et ces formes et le phénomène le plus important afin de réaliser l'objectif de l'entreprise, et c'est l'entrepreneur, et qu'on va voir la définition de ce phénomène.

2-1- L'importance de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat soutient la croissance et le développement économiques via les innovations sur le marché, en effet, nul ne peut nier le rôle de l'entrepreneuriat sur la croissance et le développement économique¹³.

Face au défi du chômage des jeunes en Algérie. L'entrepreneuriat peut leur offrir des opportunités pour créer des emplois, pour eux mêmes et pour d'autres¹⁴.

L'entrepreneuriat, considéré comme un pilier important de la compétitivité et de la croissance des économies des pays, bénéficie d'un intérêt tout particulier de la part des économistes, des sociologues et des décideurs politiques¹⁵.

L'entrepreneuriat est un des facteurs important pour une économie en plein croissance. En effet, la création de nouvelles entreprises est un moteur essentiel de la croissance économique est permet de dynamiser le tissu économique. Ils jouent un rôle important dans le renouvellement du parc d'entreprises.

¹² - http://abdallah.over-blog.com/pages/Lentrepreneuriat_et_ses_enjeux-1751551.html. 05/01/2020. 13h30.

¹³ - KHEDIM A, BELHADJ F « Evolution De L'entrepreneuriat En Algérie (2007.2016) : Opportunités et menaces. » 2007. Article v1-n4. P258-271.

¹⁴ - KOURICHE Nassira «Promotion De L'entrepreneuriat Dans L'enseignement Supérieur En Algérie.» 01/07/2018. P.40-50.

¹⁵ - BERREZIGA Amina, ATOUSSI Meriem. « Les Facteurs Clé De Succès D'un Projet Entrepreneuriat : Cas Des Entreprises Adhérentes Au Forum Des Chefs D'entreprise(FCE) Algérie. » 13/11/2019. P.220-232.

2-2- Quelles sont les différentes formes d'entrepreneuriat¹⁶ ?

- **La création ex nihilo:** Ex nihilo est une expression latine signifiant « à partir de rien ». Autrement dit une création pure. Créer une entreprise quand rien n'existe n'est pas une situation facile, d'autant plus qu'il faudra faire face aux barrières à l'entrée sur le marché et patienter avant de pouvoir arriver à implanter son produit, acquérir des consommateurs, mais aussi convaincre les et les éventuels partenaires du projet (chercheurs, investisseurs, collaborateurs). Par conséquent, le degré d'innovation nécessaire est plus élevé et il en est de même pour la prise de risques. Le **business plan** de ce type de création doit également être en béton et être étoffée de plusieurs études prédictives surtout sur le plan financier pour que le projet soit viable.
- **La reprise d'entreprise:** La reprise d'entreprise ou d'activité présente une différence de taille avec la création d'entreprise. L'organisation existe, elle n'a pas à être créée. Si elle existe, il est alors possible de s'appuyer sur des données qui la décrivent dans son présent, son histoire, sa structure et son fonctionnement. Dans ces conditions, l'incertitude est généralement moindre et les niveaux de risque beaucoup plus faibles. Comme pour la création d'entreprise, la reprise peut être réalisée par un individu pour son propre compte ou par une entreprise existante. Au moins deux cas de reprise d'entreprise peuvent être examinés :
- **La reprise d'entreprise ou d'activité en bonne santé :**
Repérer une entreprise mise en vente alors que son activité bat son plein reviendrait à tomber sur une mine d'or, autant dire que c'est une situation très rare, mais probable. C'est le scénario idéal pour un entrepreneur disposant des fonds nécessaires pour reprendre une telle affaire. Par ailleurs il va de soi que ce soit pour le cas d'une création ex nihilo ou d'une reprise, il serait préférable d'avoir déjà bénéficié au préalable d'une expérience probante dans le management. Il est également indispensable de maîtriser la filière d'activité de l'entreprise à reprendre. Il convient, en effet, de ne pas perdre trop de temps dans l'apprentissage du métier de chef d'entreprise.
- **La reprise d'entreprise ou d'activité en difficulté :**
Dans ce cas de figure, il est de rigueur de préciser que lorsque l'entreprise est en situation de redressement judiciaire, il est indispensable de connaître le cadre légal de reprise de l'entreprise à reprendre. Il est également conseillé d'avoir des relations avec des acteurs clés

¹⁶ - <http://bloginfluent.fr/entrepreneuriat-definition-formes/>. 05/01/2020. 18h15.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

dans ce milieu. Le coût d'achat d'entreprises se retrouvant dans cette situation étant naturellement beaucoup plus abordable que celles en difficulté, ce qui peut paraître comme un avantage, en revanche il faut garder à l'esprit qu'elles nécessitent souvent une très forte recapitalisation financière. Reprendre une entreprise en difficulté nécessite également une bonne connaissance des situations de crise.

- **L'intrapreneuriat:** Le terme intrapreneuriat apparaît pour la première fois dans un écrit dont Gifford Pinchot III et Elizabeth Pinchot sont les auteurs. Ce terme désigne la création ou le développement d'une nouvelle activité au sein d'une même entreprise, mission qui incombe souvent aux cadres dirigeants de cette dernière. L'intrapreneuriat peut prendre la forme d'une succursale, ou souvent d'une délocalisation à l'étranger.
- **Essaimage ou extrapreneuriat:** Désignant en son sens premier, un phénomène observé au sein d'une ruche d'abeille, quand une partie d'abeilles quittent la ruche avec une reine pour former une nouvelle colonie, le terme essaimage a été étendu dans le monde des entreprises. L'essaimage est utilisé pour désigner un accompagne de départ de ses salariés par une entreprise en les aidant à créer leurs propres activités. C'est un phénomène observé le plus souvent au sein d'entreprises dans le mode des nouvelles technologies de l'information. Cette forme de création d'entreprise génère 10 fois plus de retombées en création d'emplois qu'une licence concédée à une entreprise existante pour lancer un nouveau produit sur le marché.
- **L'auto-entrepreneuriat:** Créé en 2008 en France, le statut d'auto-entrepreneur est un régime de de travailleur indépendant accessible à tous que ce soit dans le cadre d'une activité principale ou secondaire. Le principal avantage de ce régime réside dans la simplification de toutes les démarches administratives à respecter en tant qu'entrepreneur. Au niveau financier, ce régime permet également de réduire les charges sociales, car à la place de toutes les cotisations sociales, doit être versée aux organismes compétents un versement unique proportionnel au chiffre d'affaires.
- **Entrepreneuriat social:** Le principe de base ici est de créer des entreprises dont l'activité économique a été conçue de manière à créer de la « valeur sociale », à mettre en œuvre des solutions innovantes à des problèmes sociaux dans les domaines de la création d'emplois, du développement durable, de l'environnement, de la santé, ou toute activité pouvant bénéficier à la société. Les entreprises de microcrédit, à l'image de la Grameen Bank de Mohamed Yunus, constituent un bon exemple.
- **Entrepreneuriat public:** Les entreprises publiques et les différents établissements des gouvernements au niveau National, provincial ou local, orientés vers le service aux citoyens,

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

constituent l'essentiel de l'entrepreneuriat public. Ils contribuent à la création des ressources collectives nécessaires au développement économique.

En a aussi une autre forme d'entrepreneuriat :

2-3- Les formes d'entrepreneuriat¹⁷

2-3-1- crée une entreprise en franchise

Entreprendre en franchise est une démarche de commercialisation impliquant deux principales parties : le franchiseur et les franchisés. C'est un système dans lequel le franchiseur (une entreprise) permet aux franchisés (d'autres entreprises indépendantes, à la fois juridiquement et financièrement) de reprendre un concept, vendre des produits ou services moyennant une compensation financière. Ainsi, le franchisé peut bénéficier de la notoriété de la marque du franchiseur, de son expertise, de son identité visuelle, d'une renommée déjà acquise ou encore de produits ou services déjà connus sur le marché. En retour, il s'acquitte d'un droit d'entrée lors de la signature du contrat et des « royalties » durant la collaboration.

2-3-2- Créer une entreprise par essaimage

On parle d'une entreprise créée par essaimage lorsqu'un employeur aide ses employés à entreprendre. On distingue trois sous-catégories de l'entrepreneuriat par essaimage :

- L'essaimage à chaud (ou social) : permet à l'entreprise « qui essaime » de résoudre un problème de sureffectif ou de mettre en place une politique de restructuration ;
- L'essaimage à froid (ou actif) : concerne les salariés porteurs de projet de création d'entreprise ;
- L'essaimage stratégique : permet de mettre en œuvre une politique économique gagnant/gagnant pour externaliser une activité.

C'est une option à considérer si vous avez le statut de salarié, d'autant plus que vous bénéficierez d'un accompagnement d'expert pour une collaboration profitable aux différentes parties prenantes.

2-3-3- Reprise d'entreprise

C'est une forme d'entrepreneuriat qui consiste à reprendre une activité ou une entreprise déjà existante. Le créateur ici est une personne physique ou morale appelée repreneur. Il peut s'agir d'une ou de plusieurs personnes reprenant une PME, une start-up ou même une grande

¹⁷ - <https://www.esam-ecoles.com/entreprendre-possibilites-avantages/> 06/01/2020. 10h35.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

entreprise. A moins que l'exploitant n'exerce en nom propre, une question va se poser très tôt au repreneur : créer une nouvelle société et déposer de nouveaux statuts ou reprendre la société en cours ? Tout dépend de la situation. Concernant les relations avec les clients et les fournisseurs, le message de continuité représente en général un avantage non négligeable. Le repreneur n'aura pas besoin de solder les comptes clients et fournisseurs pour ne pas remettre en cause d'éventuels avantages antérieurs durement acquis.

2-3-4- L'intrapreneuriat

C'est un genre d'entrepreneuriat par essaimage, mais en interne. En effet, dans ce cas, l'employeur encourage le développement des compétences professionnelles et l'adoption de certaines habitudes entrepreneuriales au sein même de l'entreprise. Pour l'intrapreneur, cela représente une excellente opportunité d'apprentissage, d'expérimentation et de découverte, la prise de risque en moins. Il évolue tout de même dans le giron de l'entreprise, avec une restriction plus ou moins importante de la liberté d'action. Pour l'entreprise, l'avantage s'inscrit principalement dans l'innovation et l'aspect « ruche dynamique », notamment dans les structures de service.

2-3-5- Créer une entreprise en Ex-nihilo

C'est la forme d'entrepreneuriat la plus plébiscitée par les jeunes porteurs de projet. Elle se base sur la concrétisation d'une « nouvelle » idée avec un investissement initial nul ou négligeable (pas de reprise, ni de rachat de fonds ou de franchise...). La motivation derrière cette forme d'entreprendre peut être une innovation, une réponse à des problèmes rencontrés au quotidien par le porteur du projet ou encore l'identification d'un changement du microenvironnement qui pourrait être favorable à une affaire.

Si le porteur de projet décide de se mettre à son propre compte après avoir travaillé dans une entreprise, il devra veiller au respect de l'obligation de loyauté vis à vis de son ancien employeur, en fonction des clauses de son contrat de travail. Certains salariés signent en effet des contrats prévoyant une clause qui interdit le lancement d'une activité concurrente pendant une période bien déterminée.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'entrepreneuriat n'est pas seulement l'affaire de l'instinct. Une formation pointue et transversale vous aidera à dégrossir le travail et à maximiser les chances de succès.

2-4- Définition de l'entrepreneur :

L'entrepreneur est un facteur de développement par ce qu'il améliore les techniques de production, propose de nouveaux biens sur le marché, et cette vision de l'entrepreneur néglige

Chapitre 1 : Le profil entrepreneuriat

les centres d'attributs de l'activité de l'entrepreneur. L'identification des opportunités de profit.

Selon McClelland, les gens formés sous cette influence développent un fort besoin de réalisation, et il associe ce besoin à l'entrepreneur. Toutefois, il ne définit pas l'entrepreneur de la même façon que celle mentionnée généralement dans la documentation du domaine :

« Un entrepreneur est quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle. Suivant ma définition, par exemple, un gestionnaire dans une unité de production d'acier en U.R.S.S. est un entrepreneur. » (McClelland, 1971; voir aussi 1961 : 65).¹⁸

Une autre définition selon McClelland : «Un entrepreneur est quelqu'un qui exerce un contrôle sur une production qui ne sert pas qu'à sa consommation personnelle. Suivant ma définition, par exemple, un gestionnaire dans une unité de production d'acier en U.R.S.S. est un entrepreneur.» (McClelland, 1971; voir aussi 1961 : 65).¹⁹

L'entrepreneur est vu comme un innovateur car il possède une très forte influence sur la conduite des affaires, notamment due à sa position hiérarchique. Il est l'un des acteurs qui initie et implante les innovations.

Section 03 : Concept de base de PME

A-propos de cette troisième et dernière section en va parler sur, l'entité de la PME : Généralité sur la PME, et la définition du phénomène du PME, ainsi que, les caractéristiques des PME en Algérie.

3-1- Généralité sur la PME

Depuis la crise industrielle des années 70 on constate une montée en compétitivité des petites entreprises à travers des créations d'affaires dans tous les secteurs d'activités. Et

¹⁸ - Louis Jacques Filion « Entrepreneurs et propriétaires dirigeants de PME » Cahier de recherche no 2001-03 Mars 2001. P6

¹⁹ - Louis Jacques FILION « De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie » Cahier de recherche no 1999-08 Décembre 1999. P4.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneuriat

depuis, le phénomène a pris de l'ampleur que se soit dans les pays post - socialistes ou les pays déjà capitalistes, les PME ne cessent d'apparaître et l'esprit d'entreprise refait surface.

De la petite entreprise à la grande entreprise, la petite et moyenne entreprise (PME) a su trouver sa place et se développer avec succès dans un contexte économique en pleine évolution.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont devenues un sujet qui a donné lieu à plusieurs recherches et a suscité un enthousiasme, devenu un phénomène mondial. Torres²⁰ les considère comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale.

Depuis des années, une recherche en petite et moyenne entreprise s'est faite notamment par un nombre croissant de colloques, la création d'associations, la multiplication de revues spécialisées attestent de la vitalité de cette communauté scientifique (Torrés O., 1998). Grâce à leur dimension humaine, ces entreprises sont qualifiées comme étant un « modèle d'adaptation à la crise » et aussi un « espace de transaction » (J M Plane, Torrés O., 1998)²¹ par leur enjeu économique qui se caractérise par une souplesse, un dynamisme et une flexibilité, cela veut dire que les PME prennent en considération les caractéristiques et les changements de l'environnement dans lequel elles évoluent.

D'après son statut dynamique la petite et moyenne entreprise est considérée comme une cellule de richesse, une source de satisfaction aux besoins économiques et sociaux, en matière de croissance économique et de développement régional, afin d'amorcer la lutte contre le chômage, etc.

3-2- La définition du concept de PME

Lorsque, l'intéressé par le mode de PME aborde l'étude de ce type d'entreprises, la première question qu'il doit se poser est celle de sa définition car jusqu'à ce jour ce vocable demeure confus et flou, est loin d'être précis. Sans aucun doute l'entente autour d'une définition uniforme et universelle est l'une des entraves qui distinguent ce genre d'entreprises, de plus, l'inexistence d'une notion de PME dans les comptabilités de convergence sur ce sujet. A cet effet,

²⁰ - Torres O. « LES PME », Flammarion, 1999. P4.

²¹ - J M PLANE, TORRES O. « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? ». 1998. P3.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneuriat

pour obtenir à formuler une définition plus accomplie et plus proche de la notion de PME, nous implique de passer en revue certaines définitions de certains auteurs.

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur la PME en Juin 2000. Les différents types d'entreprises y sont définis comme suit²² :

A. La moyenne entreprise est définie comme « une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. »

B. La petite entreprise est définie comme « une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. »

C. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme « une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars. »

Dans son article 4, la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise, est comme suit :

« La petite et moyenne entreprise, PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respects les critères d'indépendance »²³.

3-3- Les caractéristiques générales des PME algériennes

A la lumière de quelques recherches antérieures (Gillet, 2003 ; Hamed, 2003 ; Melbouci, 2004)²⁴, quelque caractéristiques et singularités des PME algériennes qui sont énumérés :

²² - Mlle. Yasmina MAOUCHE « ESSAI D'ANALYSE DE L'EVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DES ENTREPRISES DE SERVICES AUX ENTREPRISES Cas de la wilaya de Bejaia entre 2004 et 2014. Juin 2015. P54.

²³ - Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

²⁴ - Taibi G., Amari S.S., « Les PME algériennes dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise », les cahiers du CREAD n° 90, 2009. P68.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneuriat

- Les PME algériennes sont souvent concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés. Elles ont des positions confortables de monopole, elles sont rentières et peu génératrices d'innovation ;
- Elles sont plutôt familiales et peu favorables à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- Une partie importante de leur activité se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- Leur marché est principalement local ou national et peu ouvertes à l'extérieur (marché international) ;
- La collaboration entre entrepreneurs avec les autorités publiques n'est pas assez développée ;
- Les techniques de croissance (cession. Fusion. Regroupement...) sont non maîtrisées et non utilisées ; (Financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- Leur marché est principalement local ou national et peu ouvertes à l'extérieur (marché international) ;
- La collaboration entre entrepreneurs avec les autorités publiques n'est pas assez développée ;
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement...) sont non maîtrisées et non utilisées ;
- Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées, faute d'un environnement propice aux affaires.

Daoud (2006)²⁵ ajoute les caractéristiques suivantes au secteur des PME:

- Ses entreprises utilisent un nombre de dépendants⁵ très important. L'auteur souligne la prédilection des entrepreneurs algériens pour les entreprises familiales que ce soit dans les modalités de gestion ou dans le statut juridique;
- Le niveau d'instruction des entrepreneurs est limité ce qui a des effets néfastes sur la stratégie poursuivie par l'entreprise et empêche de rénover les formes de gestion des PME;
- La qualité des biens et des services produits par les PME est inférieure à celle des produits concurrents étrangers.

²⁵ - Ibid. P68.

Chapitre 1 : Le profil entrepreneurial

Conclusion

On peut parler de l'entrepreneuriat sans parler de PME. On ne peut parler de PME sans parler de L'entrepreneur. Est cela indique une forte relation, ainsi que, L'entrepreneuriat qui est considéré comme un moyen permettant d'améliorer la compétitivité d'un pays, de favoriser la croissance économique et d'accroître les possibilités d'emplois.

Ces pour cela elle set relia à la PME qui est à l'heure actuelle considérée comme l'une des caractéristiques de l'organisation de l'économie algérienne. Ces PME sont annoncées comme un vecteur de développement de l'économie, est cela aussi, est relia à l'entrepreneur qui joue un rôle clé dans la mesure où il personnalise la PME qu'il dirige, et son objectif c'est d'assurer un profit suffisant pour maintenir la continuité de l'entreprise et de la croissance économique.

Chapitre II:

L'impact des dirigeants sur la performance des entreprises

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Chapitre II : Le profil du manager-dirigeant

INTRODUCTION

Le manager-dirigeant est une personne clé au sein de l'entreprise qu'il dirige, qu'elle soit grande, petite ou moyenne. Le développement et la performance de celle-ci reste affectée par la personnalité, les aspirations et les comportements de ce dernier. Pour ce qui est de notre étude celle-ci consistera à déterminer une typologie de profils en décomposant ce profil en deux parties : la première traite de ce que nous appelons le profil socioprofessionnel qui regroupe les éléments historiques à savoir : l'âge, l'origine, la formation et l'expérience professionnelle. La deuxième partie porte sur ce que nous avons nommé le profil managérial qui regroupe : La personnalité managériale, Les compétences requises pour l'exercice de sa fonction de manager-dirigeant ; et enfin, le style managérial adopté lors de sa gestion.

Section 1 : ASPECT SOCIOLOGIQUES DU PROFIL D'UN DIRIGEANT(le profil socioprofessionnel)

Dans cette première section, nous allons définir ce qu'est un manager-dirigeant, objet principal de notre recherche. Ensuite, nous déterminerons les caractéristiques personnelles de ce personnage.

1- Le « profil »: Ensemble des traits psychologiques marquants qui définissent le type de personne adéquat pour exercer une fonction, remplir une tâche : Un profil d'homme d'État. (Larousse, 2017)²⁶.

2- qu'est-ce qu'un manager/dirigeant ?

Le manager dans sa portée universelle et mondialisée occupe une place prépondérante dans le processus d'animation du projet de l'entreprise. Il devient désormais le centre

²⁶ - Larousse, É. (2017). Définitions : profil - Dictionnaire de français Larousse. Larousse.fr. (en ligne) <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/profil/64166> [Consulté le 02/05/2019].

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

nerveux de la diversité, de la rigueur, de la souplesse et de la recherche de l'harmonie. Aussi de savoir planifier, décider, motiver et développer des talents²⁷.

Le manager en dehors des formations que lui propose éventuellement son entreprise dont il est parfois le dirigeant, se trouve face à d'innombrables sources, ce qui constitue pour lui une première difficulté s'il souhaite trouver dans ces sources un guide pour son action quotidienne²⁸. Personne qui sait utiliser les bons outils dans le bon contexte et trouver le juste équilibre entre besoins de résultats et besoins d'humanité. Car c'est souvent ce qu'il cherche, tout autant plus que des concepts, lesquels restent cependant indispensables lorsqu'il s'agit de gérer des êtres humains.

Alors le manager doit être un chef, organisateur, conduire, responsable est ce n'est pas un simple métier mais c'est un défi à prendre et que le développement de l'entreprise dépend des aptitudes de son manager et de celles de son équipes, et aussi c'est l'un des cadres de développement de l'entreprise et qu'il a une responsabilité ; soit au sein de son équipe direction ou bien l'équipe de projet²⁹.

3- Qu'est-ce que manager une équipe

À la tête d'une entreprise, d'une organisation ou d'une équipe, nous manageons nos ressources humaines pour obtenir les résultats que le client, l'actionnaire, notre patron... attendent³⁰.

Pour atteindre un objectif de production, le contremaître doit manager ses opérateurs, pour atteindre un objectif de vente, le chef des ventes doit animer ses vendeurs, pour gagner la coupe du monde de football, l'entraîneur doit manager ses joueurs, pour se produire en concert, le chef d'orchestre doit diriger ses musiciens³¹.

Rappelons que nous manageons nos collaborateurs avant tout pour atteindre les objectifs qui nous ont été fixés.

²⁷ - BENHAFESSA Zoubida, Doctorante, Labo PERMANAN, HEC. MATIB mahdi, Doctorant, ENSM. BOUCHA Nesrine, Maitre de Conférences, HEC « Contribution a l'étude des profils et nouveaux rôles aux managers ». 2002. P 28-39

²⁸ - Daniel Ollivier « Tout pour réussir dans le métier de Manager, Le métier de manager ». Édition 1. 2015. P1.

²⁹ BAGDI Aicha « Le manager-dirigeant de l'entreprise privée algérienne : analyse du profil et des pratiques managériales ».mémoire magister, université Bejaia, 2015-2016. P.11-12.

³⁰ BAGDI Aicha, op.cit., p 15.

³¹ - Jean-Louis VIARGUES « LE GUIDE DU MANAGER D'ÉQUIPE Les clés pour gérer vos ressources humaines » Troisième édition. 2004. P.10.

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Manager une équipe c'est faire en sorte d'avoir à un moment donné, les compétences requises, mobilisées afin d'obtenir le résultat attendu.

Pour gagner une compétition, l'entraîneur d'une équipe de football a besoin d'avoir une vingtaine de joueurs (des gardiens de buts, des défenseurs, des milieux de terrain, des avants, autant de compétences requises). Ces derniers doivent être prêts et se mobiliser au moment de la compétition (et ne pas être les champions des matchs amicaux !) Dans l'entreprise, le chef d'équipe – pour qui la compétition est quotidienne – a le même enjeu : comment avoir, au moment où il le faut, le quantum de compétences nécessaires pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, réaliser le plan d'action sur lequel il s'est engagé³².

Manager les hommes, manager l'équipe, c'est dans un environnement donné, piloter un processus d'allocation de ressources et comprendre, agir sur ce qui fait que les collaborateurs se mobilisent, s'impliquent dans leur travail.

4- Quelques caractéristiques personnelles :

Nous proposons ici quelques données personnelles susceptibles d'influencer le profil du dirigeant.

1. L'âge du dirigeant est révélateur de son potentiel. Celui ci, en fait, est généralement détecté et déterminé après que le cadre ait occupé ses deux premiers postes, ce qui fait que, à ce stade là, il aurait acquis une certaine maturité (F.Bournois, 1998)³³.

C'est un ensemble des caractéristiques mentales grand et construites d'un individu qui guident son comportement et sa vision des choses. Le profil mais souvent une analyse à travers un certain nombre de déterminants, que j'ai choisi quelque élément historique que j'expose dans les points suivants :

4-1- L'âge

D'après les différentes études, montrent que l'âge à des motivations différentes et partant des attitudes, des actes différents, des comportements.

L'âge est un facteur met en évidence les délimitations dans le comportement, c'est pour cela qu'il est intéressant de le faire entrer dans la définition du profil³⁴.

³² - Idem. P-11

³³ Daniel Rouach : Le rôle de l'armée dans le développement des cadre à potentiel en Israël ; cité par Frank Bournois dans Préparer les dirigeants de demain ; éditions d'Organisation 1998 , chapitre 11, p.217

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

D'autre part, l'arrivée à l'âge mûr de certains dirigeants peut expliquer ou justifier leurs actes et leurs représentations. Kets de Vries (2002)³⁵ explique comment, à cet âge, les nombreux changements (physiques et psychologiques) que subit le dirigeant peuvent affecter profondément sa vie en général et sa vie professionnelle en particulier. L'âge du dirigeant serait non seulement révélateur de son potentiel, mais également de sa manière de voir les choses, de son style de gestion, de sa perception du pouvoir... En effet, un jeune dirigeant pourrait se montrer plus souple quant à l'innovation, aux nouvelles pratiques et outils de gestion, qu'un dirigeant ancien et plus âgé. En revanche, ce dernier serait plus attaché aux méthodes traditionnelles, et devrait donc être formé continuellement à manipuler tout ce qui est nouveau en matière de management et à s'y habituer.

4-2-L'appartenance sociale :

L'identité du dirigeant est indissociable de son rapport aux groupes dont il relève (famille, clan, entreprise,...) (N. Prime, 2001)³⁶. En principe, les dirigeants des grandes entreprises représentent une catégorie socioprofessionnelle, et non une classe sociale, qui est repérée à travers des indicateurs autres que la profession et le revenu (langage, habitudes culturelles, vote politique, style de vie...) (Denis Clerc, 1997)³⁷. Cependant, la profession elle-même intervient dans la détermination du style de vie de la personne et de son appartenance à un groupe social précis. Selon P. Birnbaum (1985), les dirigeants des grandes entreprises formeraient une classe homogène, assez fermée, partageraient des valeurs semblables, disposeraient de relations et de lieux de rencontres assez spécifiques. « La ronde des grands dirigeants appartient à un registre qui relève tout autant du politique, du culturel que de l'économique » (S. Bellier-Michel, 1997)³⁸.

D'autre part, une bonne situation sociale pourrait expliquer l'accès au sommet d'une entreprise dans le cas du dirigeant propriétaire par exemple, ou dans le cas de la succession familiale.

³⁴ - BAGDI Aicha ,opcit . P.11-12.

³⁵ - MME RIM SKANDER BELAID « Etude exploratoire du profil des dirigeants des grandes entreprises privées en Tunisie: aspects sociologiques, professionnels, psychologiques et culturels ». 2003.2004. P.25

³⁶ Manfred F. R. Kets de Vries: Combat contre l'irrationalité des managers; Editions d'Organisation, 2002, pp.89-111

^{37/37} Nathalie Prime : Cultures et mondialisation : l'unité dans la diversité ; L'Expansion Management Review, septembre 2001, p 59.

³⁸ Denis Clerc: Dictionnaires des questions Economiques et sociales, les Editions de l'Atelier/ Editions ouvrières, Paris, 1997 ; p.59-60

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

4-3-Autres :

D'autres caractéristiques, relevant plutôt des activités quotidiennes du dirigeant, peuvent révéler qui il est vraiment. En effet, les occupations du dirigeant en dehors du travail, les différentes activités qu'il pratique en son temps libre ainsi que ses loisirs (sports, voyages, télévision...), reflèteraient ses préférences, ses passions, ses talents. Les lieux et les gens qu'il côtoie (clubs, congrès et séminaires, foires...) et, éventuellement, les associations dont il est membre, permettraient également de connaître ses centres d'intérêt, ses préoccupations, ses fréquentations... D'autre part, les connaissances en matière de culture générale, les langues maîtrisées, reflèteraient le niveau intellectuel du dirigeant. Ces caractéristiques pourraient aussi renseigner sur son degré d'ouverture à la société et aux autres, son acceptation de l'innovation et des nouvelles idées... Les caractéristiques sociologiques du dirigeant, si elles sont profondément étudiées, sont en mesure d'explicitier ses moteurs d'actions, les origines de ses valeurs. En prenant en considération non pas les éléments apparents du profil du dirigeant, mais les sources de ses éléments là, en expliquant leur existence, on trouverait une explication à ses actes et propos. Le fait que les points forts du dirigeant peuvent, contrairement à ce qui est attendu, être cause d'échec ou de faux pas, peut donc s'expliquer en considérant les caractéristiques sociologiques de celui-ci, mais également en étudiant son profil professionnel.

Section 2 : ASPECTS PROFESSIONNELS DU PROFIL DU DIRIGEANT

Les caractéristiques d'ordre professionnel renseignent sur l'aptitude du dirigeant, son degré de préparation à la responsabilité (qu'elle soit humaine, commerciale ou financière) et au commandement ainsi que ses points forts (ou faibles) en matière de gestion. Le profil professionnel du dirigeant se traduit par une diversité de variables qui permettraient d'évaluer celui-ci et, en plus, d'expliquer et de comprendre ces actions et les principes qui les guident.

Dans cette section, nous nous intéressons essentiellement au rôle de la formation et du diplôme, de l'expérience professionnelle dans la constitution du profil du dirigeant, ainsi que l'importance des compétences et du potentiel.

1- La formation et le diplôme

L'importance accordée au diplôme varie considérablement selon les entreprises, selon leurs domaines d'activité, et selon le pays. En effet, alors que dans certains pays d'autres critères entrent en jeu pour évaluer un futur cadre ou dirigeant, dans d'autres, c'est le diplôme

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

qui importe le plus. En France par exemple, le diplôme obtenu est éternellement pris en considération ; du fait de l'influence qu'ont le niveau de l'éducation, le cursus suivi et le prestige de l'établissement fréquenté sur le profil du dirigeant et sur son parcours professionnel (V. de Saint Giniez & A. Bernard, 1998)³⁹.

D'une part, le décalage entre les programmes universitaires et le monde réel présenterait une défaillance qui peut faire du diplôme non pas un atout majeur mais une faiblesse pratique dangereuse ; d'autre part, les programmes de formation (continu et universitaire) seraient incomplets du fait qu'ils seraient beaucoup plus concentrés sur les aspects fonctionnels, techniques et quantitatifs que sur les aspects utiles au commandement et à l'action de diriger (leadership, relations humaines...) (J. Bolt, 1997)⁴⁰. Du coup, même si un dirigeant détenait un diplôme des plus prestigieuses des écoles, et ayant suivi un grand nombre de formations, cela ne garantirait pas l'excellence et la réussite, et, si sa formation s'avère vraiment incomplète, cela pourrait même être cause de difficultés et d'échec. Le diplôme et la formation uniquement ne sauraient refléter le profil du dirigeant et ce qu'il serait capable de faire ; il faudrait les associer à toutes les autres données qui constituent le profil, et considérer aussi ce que révèlent les expériences du dirigeant et ses compétences.

1-1-La formation : levier de l'évolution de la performance de l'entreprise

Le métier de dirigeant exige une préparation adéquate en raison des tâches particulières qui lui sont assignées de par son rôle de principal acteur. On apprend à gérer et on apprend à être chef. Ce qui explique que le perfectionnement et la formation des cadres sont considérés comme essentiels pour tout type d'entreprise. Ce n'est qu'avec des hommes capables de penser et d'agir avec justesse que les organisations pourront permettre le progrès que l'on attend d'elles. Il est admis que la formation a pour fonction l'investissement dans le capital humain, elle désigne « les programmes conçus pour faciliter le processus d'apprentissage du métier de manager ». Elle est aussi définie autant qu'un « ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences

³⁹ Véronique de Saint Giniez & Alain Bernard: les jugements d'attribution du potentiel: une approche constructiviste ; dans Frank Bournois ,op.cit. chapitre 5 ;p.97

⁴⁰ James Bolt: les dirigeants tridimensionnel; -in-in Hesselbein F., Goldsmith M. et Beckhard R. : Le Leader de demain, de La Fondation Drucker, traduit par Marie-France Pavillet ; éditions Village Mondial, Paris 1997; p. 177

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. »⁴¹(Brahimi Asedine, 1996).

La formation équivaut à une production de qualifications effectuée par le système composé de l'ensemble des formations : initiales et continues de l'enseignement technique et général ; interprofessionnelles prises en charge et contrôlées par les milieux professionnels et enfin celles qui sont internes aux entreprises. La formation à la gestion et à l'esprit d'entreprise, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, a désormais une grande influence sur le progrès économique des pays en développement. Il faut pour cela que les gouvernements concentrent leur politique sur ce qui peut être fait en matière de formation afin de perfectionner le manager d'aujourd'hui et de demain. Il est nécessaire de prodiguer des programmes de formation structurés à l'intention des chefs d'entreprises.

Pour cela, il faut peut-être revoir les programmes d'étude et les adapter aux concepts de gestion et d'esprit d'entreprise. L'entreprise de son côté doit engager ses dirigeants à l'élargissement de leurs connaissances générales : environnement, évolution économique, relations internationales,....etc. Aussi elle est dans l'obligation de soutenir la formation suivie d'un perfectionnement permanent durant toute la vie professionnelle de ceux qui y travaillent. Selon BRAHIMI ASDINE en 1996, La formation des dirigeants d'une entreprise définit par Terry et Franklin a pour finalité, « l'application d'actions planifiées visant à maintenir à niveau et à améliorer les dirigeants de sorte qu'ils puissent atteindre plus efficacement les objectifs de l'entreprise ».

2- L'expérience professionnelle :

Le savoir-faire organisationnel d'un dirigeant est généralement acquis et consolidé par son expérience dans le monde de l'entreprise. En effet, l'entreprise étant, en dépit de sa nature économique et technique, un système social, elle a tout ce qui caractérise une société humaine : une histoire, des valeurs réglemant les relations et les actions, une culture...elle est aussi en interdépendance avec les institutions sociales (écoles, familles, formation, Etat...). Les dirigeants sont certes influencés en premier lieu par les programmes mentaux qu'ils doivent à leurs milieux d'origine, mais en évoluant dans l'entreprise, leurs représentations du travail et d'autrui évoluent aussi à travers l'apprentissage qu'ils reçoivent de leur vie quotidienne dans le groupe et dans l'organisation. En outre, avoir de l'expérience professionnelle au sein d'une

⁴¹ BRAHIMI, A. (18/08/1996). La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique. le quotidien EL WATAN N°1747 .

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

entreprise ou d'un groupe avant d'accéder à sa direction favorise un processus de socialisation du futur dirigeant (Bauer et Cohen, 1981)⁴². En effet, selon Bauer et Cohen, une longue période séparant l'entrée du futur dirigeant dans l'organisation et l'accès à son sommet est l'occasion pour lui d'un triple apprentissage. Cela lui permettrait en fait d'acquérir trois types de savoirs⁴³ :

- **celui du pouvoir industriel** : « connaissance de l'histoire des projets, des succès et des échecs du groupe » ; participation à la conception et à la réalisation des choix stratégiques ; Æ celui du pouvoir prédateur : en apprenant la comptabilité en partie double, « qui permet de satisfaire les obligations légales et de faire apparaître en des lieux précisément choisis les bénéfices ou les pertes voulus » ; en siégeant dans les conseils d'administrations...
- **celui du pouvoir organisateur** : qui réside dans l'apprentissage de la domination : « apprendre à être un chef », faire preuve de responsabilité sur le terrain, rencontrer les ouvriers, les techniciens, les chercheurs... et « appréhender la base matérielle de l'activité de son groupe ».

Cet apprentissage serait donc de nature à enrichir le profil du dirigeant, et à renforcer ses capacités. Il permettrait également de développer son intellect professionnel selon quatre niveaux (d'après J.B.Quinn ; P. Anderson and S. Finkelstein, 1996)⁶¹ :

- **Le savoir cognitif** : qui est la maîtrise de base de toute discipline. Ce « savoir quoi » est essentiel, l'expérience le développe en confrontant le dirigeant à une diversité de situations et de personnes, autrement dit un ensemble de stimuli qui lui faciliteraient désormais la compréhension et l'interprétation des phénomènes.
- **Des habiletés avancées** (savoir comment): c'est l'aptitude à passer du savoir à l'exécution, l'habileté à appliquer les normes et règles d'une discipline dans les problèmes réels et complexes. Plus un dirigeant a de l'expérience dans son domaine, plus il serait capable de manipuler les problèmes auxquels il est confronté, à établir des diagnostics, à prendre des décisions.
- **Les systèmes de compréhension** (savoir pourquoi): il s'agit de la compréhension profonde des relations de causes à effets. Elle permettrait au

⁴² Michel Bauer & Elie Cohen, op. cit. p. 208

⁴³ Idem, p. 209

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

dirigeant d'aller au delà de l'exécution de sa fonction pour résoudre des problèmes de plus en plus complexes. L'expérience lui permet ainsi d'anticiper des interactions et des conséquences inattendues. Elle développe ainsi son intuition et son flair.

- **Une créativité « auto motivée »** (s'intéresser au pourquoi): il s'agit de la volonté, de la motivation, de l'adaptabilité qui permettent au dirigeant de protéger son avantage intellectuel et de développer sa créativité pour réaliser le succès face au changement et à l'innovation.

Ainsi, avoir de l'expérience professionnelle serait un atout important pour tout dirigeant⁴⁴. Bref, l'expérience développe l'identité professionnelle des futurs dirigeants, et l'entreprise assume une part importante dans leur formation : diriger s'apprend aussi en dirigeant, en affrontant un jour des problèmes de clientèle, un autre un problème de recrutement ou de licenciement ou à un problème financier, et ainsi de suite ; ce qui fait que le processus d'apprentissage fourni par l'expérience est marqué par l'incrémentalisme (apprendre à traiter les situations et les problèmes au fur et à mesure qu'on y est confronté) (H. Bouchikhi, 1991)⁴⁵. Il serait donc utile de connaître les expériences professionnelles passées du dirigeant, dans la mesure où cela pourrait renseigner sur ses habitudes en matière de décisions, de méthodes de travail, sur sa conception du pouvoir... Cependant, les expériences passées dans les entreprises pourraient influencer l'individu en lui transmettant des valeurs et des méthodes de travail incompatibles avec sa fonction actuelle de dirigeant. Dans ce sens, une expérience professionnelle en dehors de l'entreprise peut être tout à fait enrichissante, comme elle peut être source de confusion et de problème d'adaptation à la nouvelle situation.

3- Les compétences et le potentiel

3-1- Les compétences

L'évaluation des dirigeants passe par leurs compétences, qui soulignent les traits, attitudes ou habiletés conduisant à une performance supérieure du travail, ainsi que certaines qualités personnelles génériques d'activités telles que la force du caractère, l'intégrité, l'intellect, le sens des affaires, ou encore le jugement sain (S.H. Lee & P.H. Phan, 2000)⁴⁶. En

⁴⁴ James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein: Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best , Harvard Business Review, Mars-Avril 1996, p. 71-80

⁴⁵ Hamid Bouchikhi : Apprendre à diriger en dirigeant ; Revue Internationale de Gestion, vol.16, N° 4, Novembre 1991; p.56

⁴⁶ Soo-Hoon Lee & Phillip H. Phan : Competencies of Directors in Global Firms: requirements for recruitment and evaluation ; Corporate Governance, volume8, N°3, Juillet 2000

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

effet, les compétences représentent un élément important du profil du dirigeant du fait qu'elles lui permettent de gérer efficacement les grandes entreprises tout en s'adaptant au changement.

Les compétences requises sont aussi bien génériques des activités du dirigeant (c'est à dire communes à de nombreuses entreprises) que spécifiques pour la firme. Selon une étude de Dulewicz & Herbert (1999)⁴⁷, les principales compétences génériques sont : La perspective stratégique La motivation et l'ambition L'analyse et le jugement L'affirmation de soi et la prise de décision La prévision et l'organisation Le sens des affaires Le management des hommes La sensibilité interpersonnelle La persuasion La communication L'adaptation et la flexibilité L'énergie et l'initiative La proportion des compétences génériques requises croît avec le niveau hiérarchique et les responsabilités managériales confiées (F. Bournois, 1998) ; donc ce sont ces compétences là qui concerneraient le plus les dirigeants. Les compétences spécifiques, quant à elles, sont adaptées à l'entreprise même, à son contexte ; elles concernent la gestion de sa relation avec ses concurrents et ses autres parties prenantes, la capacité à s'adapter à la culture et aux normes et valeurs de l'entreprise et à y participer, à maîtriser les spécificités de son équipe (S.H. Lee & P.H. Phan, 2000)⁴⁸. Les compétences sont généralement acquises par l'expérience, la formation et l'apprentissage. Elles se développent au fur et à mesure des situations rencontrées et sont démontrées dans les actions concrètes. Cela ne s'applique cependant pas au potentiel qui est, lui également, un élément révélateur dans le profil du dirigeant.

3-1-1- Les compétences du manager au sein de son entreprise

Beaucoup de gens deviennent managers parce qu'ils ont atteint leurs objectifs en tant qu'employés individuels.

Votre succès en tant que manager dépend en grande partie de votre équipe. En effet, pour devenir un bon manager tu dois maîtriser les dix-sept compétences, répartis en cinq catégories. Celles-ci sont absolument cruciales.

Voici cinq domaines au sein desquels tout manager doit se perfectionner :

⁴⁷ 65 Frank Bournois, op. cit p. 41

⁴⁸ Cité par Soo-Hoon Lee & Phillip H. Phan ; idem

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

- **Penser comme un leader**

Vous être peut-être déjà un manager mais pas pour autant. ‘‘Beaucoup de nouveaux managers s’attendent à ce que leur fonction facilite la mise œuvre de leurs idée mais a leur grande surprise cela n’est forcément le cas ‘’. Vous devez penser comme un leader. Ce sont des piliers de base qui impactent vos responsabilités quotidiennes. Il vous faudra travailler sur votre confiance, votre crédibilité, votre intelligence émotionnelle et votre positionnement afin de connaître le succès. « Vous devez comprendre comment vous et votre équipe êtes intégrés dans la vision globale de votre organisation et de ses objectifs ».

- **Se contrôler**

Il est ici question de compétences cruciales pour votre propre fonctionnement en tant que leader. Vous devez savoir comment vous positionner au sein de l'organisation pour gagner en confiance et en puissance. Pour ce faire, vous communiquerez efficacement afin de capter l'attention de votre audience. Cela inclut votre productivité personnelle et la gestion optimale de votre temps afin d’éviter le stress ou le chaos.

- **Gérer des personnes**

L'une des responsabilités les plus importantes en tant que manager est de permettre à vos employés de fonctionner de manière optimale. Vous déléguez vos tâches tout en veillant à ce que chacun ait des responsabilités. Vous donnez du feedback efficace et privilégiez le développement des travailleurs.

- **Gérer des équipes**

La relation one-to-one est mise en avant. En tant que manager, vous devez organiser et soutenir le travail des employés. Cela implique de stimuler une culture de groupe cohérente et productive. "Pensez par exemple à la promotion de la créativité grâce à des sessions de brainstorming productives avec votre équipe". N’oubliez-pas non plus d'attirer les bons éléments et de les garder impliqués dans leur travail.

- **Gérer l'entreprise**

Ce dernier point contient un certain nombre de compétences techniques que vous devez maîtriser afin de mesurer et augmenter les performances d’une équipe au sein d'une organisation. Cela implique la réflexion stratégique, la planification et l'exécution. Vous

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

veillerez également à bien comprendre les concepts financiers de base qui vous aideront à évaluer la santé générale de votre entreprise et à prendre des décisions importantes.

Cela fait beaucoup de compétences. Selon Clayton Christensen, célèbre professeur de la Harvard Business School, il n'y a aucune autre profession où vous aurez d'autant de façons d'aider les autres à de leur apprendre à grandir. « Le management est un métier très noble si vous le faites correctement ».

- **Check-list pour les managers : 17 compétences essentielles**⁴⁹

Dans 'le manuel pour les managers', 17 compétences aux quelles tout manager doit répondre sont mentionnées. En voici un aperçu :

1. Comprendre son rôle en tant que leader et manager.
2. Travailler sur la confiance et la crédibilité
3. Intelligence émotionnelle
4. Se positionnez pour connaître le succès
5. Devenir une personne influente
6. Communiquer efficacement
7. Optimiser sa propre productivité (timing, stress, ..)
8. Contrôler son propre développement
9. Déléguer avec confiance
10. Donner du feedback efficace
11. Développer le talent des employés
12. Gérer les équipes
13. Promouvoir la créativité
14. Attirer et retenir les meilleurs éléments
15. Développer une stratégie d'entreprise

⁴⁹- Manuel pour les gestionnaires, les compétences du manager, Harvard Business Review, Business Contact 2017,p352.

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

16. Comprendre les documents financiers

17. Elaborer un business plan

- **Paule** a également détaillé les 7 compétences-clef d'un leader au 21^{ème} siècle ⁵⁰:
 - **Courage** : entrainer l'entreprise dans le changement avant d'y être forcé, exercer sa liberté intérieure.
 - **Vision** : savoir redéfinir ce qu'est le succès, développer sa vision grand angle.
 - **Engagement** : valeur, mériter la confiance Et les compétences davantage liées à l'Exemplarité.
 - **Honnêteté** : discerner et agir en conséquence.
 - **Humilité** : rester ouvert et en capacité d'apprendre.
 - **Respect** : savoir s'écouter et écouter l'autre.
 - **Persévérance** : ménager sa monture pour durer tout en gardant le cap.

3-2- **Le potentiel** : Contrairement aux compétences,

La notion de potentiel concerne l'essence même de la personne et de la personnalité ; elle est innée, présente ou pas chez l'individu, et relèverait du savoir-être plutôt que du savoir-faire. D'après S. Roussillon⁵¹ (1998), il s'agit d'une Etude exploratoire du caractéristique qui ne peut s'acquérir ou dépendre des situations rencontrées, mais qui est un talent à reconnaître, qui serait révélée dans le futur, et qui est indispensable pour progresser et pour exercer les fonctions de dirigeant. Il serait donc important d'identifier le potentiel nécessaire pour apprendre le métier de dirigeant. On parle entre autres de potentiel d'apprentissage, potentiel d'adaptation aux situations spécifiques rencontrées...

⁵⁰ Manager par l'exemple ou les 7 compétences-clef d'un leader au 21^{ème} siècle. ?... vers une performance durable ». Compte Rendu de la conférence organisée par Sciences Paristech au Féminin (ex XMPTA2E au Féminin) le 21 mai a la maison des Arts et Métiers, voir le lien : https://www.arts-et-metiers.asso.fr/manifestation_cr/551_compte_rendu.pdf , consulté le 20/08/2019.

⁵¹Sylvie Roussillon: Approche psychologique de la préparation des dirigeants, in Frank Bournois, op.cit; p.56-59

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Les comportements observés, les compétences (notamment les compétences spécifiques attendues d'un dirigeant) et les capacités possédées sont ainsi les indicateurs du potentiel à détecter chez un dirigeant (ou un futur dirigeant)(S. Roussillon,1998)⁵². Par exemple, des comportements efficaces et des résultats rapidement observés et brillants en matière de gestion des hommes, du budget... renverraient à une capacité de prévision, de confiance en soi, de résistances aux pressions...qui, à leur tour, seraient des signes d'un potentiel à diriger.

Cependant, le potentiel recherché ou effectivement possédé par un dirigeant diffèrerait d'une part selon le profil sociologique de celui-ci, et d'autre part selon les contextes, les entreprises, les cultures et les représentations qu'en ont les groupes sociaux, ou encore leur interprétation des différents indicateurs du potentiel observé. Par ailleurs, prendre en compte et privilégier le potentiel (qui, rappelons-le, est inné, et relatif à la personnalité du manager) dans le profil du dirigeant, pourrait représenter implicitement une opposition à « l'aristocratie du diplôme », du fait que sa détection donnerait une chance aux non diplômés ayant un fort potentiel d'accéder aux postes les plus intéressants. Il semblerait pourtant qu'en fin de compte, ce sont généralement ceux qui possèdent les diplômes et qui ressemblent le plus à l'élite en place (de par leur origine sociale, leur niveau socioculturel ou la situation de leurs parents...) qui auraient le plus de potentiel (S. Bellier-Michel, 1997)⁵³.

Ainsi, les compétences acquises et le potentiel détenu par un dirigeant, quoique déterminants dans son profil, ne sauraient être indépendants de l'ensemble de ses caractéristiques sociologiques ou professionnelles. En effet, c'est l'interaction de toutes ces caractéristiques-là qui ferait qu'une personne ait du potentiel ou soit plus ou moins compétente.

Section 3 : PROFIL DU DIRIGEANT ET STYLES DE DIRECTION

Le style de direction est contingent car il dépend de nombreux facteurs tels que : la personnalité et les caractéristiques du dirigeant, la taille de l'entreprise, la propriété de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise... La prédiction d'un profil de manager reste centrée sur ses caractéristiques personnelles et son comportement. Ces caractéristiques

⁵² Idem, p. 58

⁵³ Sandra Bellier-Michel ; op.cit ; p.20

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

individuelles qui permettent de prévoir la réussite d'une entreprise, sont pour la plupart assimilées aux traits de personnalité. Les opérations de gestion quotidienne, le choix des stratégies ou l'adhésion suscitée chez le personnel dépendront des caractéristiques propres du dirigeant. Il est donc préférable de considérer les traits personnels des dirigeants⁵⁴.

1- Styles de directions selon Julien et Marchesnay, 1988 : les traits les plus significatifs pour le dirigeant peuvent requérir :

- Un style interpersonnel : confiance, ouverture, auto réalisme ;
- Une sensibilité sociale : connaissance d'autrui, jugement social ;
- une tendance ascendante: dominance sociale

De toutes ces caractéristiques, s'il nous fallait relever les plus significatives, nous retiendrons: L'optimisme, la confiance en soi, la stabilité émotionnelle, la persévérance, la détermination, la capacité de travail, l'énergie, le dynamisme, l'endurance et la patience, la rapidité, le goût du risque, la créativité, l'initiative, l'adaptabilité, le charisme, la prévoyance, l'état des connaissances et le niveau d'expérience, l'intelligence, la capacité d'écoute des autres, la sociabilité, le sens pratique,

En résumé, posséder les qualités personnelles suivantes permet d'identifier les dirigeants; à savoir:

- une vision stratégique;
- les relations humaines et la capacité à motiver autrui;
- l'intégrité et la sincérité;
- l'ambition;
- la persévérance.

2- L'analyse de Rensis Likert (1903 – 1981) permet de distinguer quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

- ***Le style autoritaire*** : l'autorité du dirigeant est fondée sur la crainte et le respect des ordres reçus. Le dirigeant prend les décisions et les annonce ensuite aux membres de l'entreprise. Il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, utilise les menaces et les sanctions.

⁵⁴ Selka Meryem , Pr. Bendiabdellah Abdeslam , Harrar Sabiha : « Le profil type du dirigeant de l'EPE algérienne » :conférence internationale en économie –gestion &commerce internationale (EGCI-2017) international journal of economics & strategic management of business process –ESMB , Vol 9 , pp 128-139.

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

• **Le style paternaliste** : le dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend autoritairement les décisions. Il utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Le bien-être des salariés est pris en compte.

• **Le style consultatif** : le dirigeant entretient des rapports de confiance avec ses subordonnés qui sont consultés avant la prise de décision finale. Le dirigeant encourage le travail en équipe et utilise les récompenses comme système de motivation.

• **Le style participatif** : il s'agit ici de permettre aux salariés de participer réellement à la gestion de l'entreprise. La prise de certaines décisions est décentralisée. La motivation des salariés est basée sur la participation et sur l'intéressement aux résultats. Le style participatif s'est développé à partir des années 1960 aux États-Unis et en France à partir des années 1980.

Tableau n°récapitulatif du style de direction (Rensis Likert) Parmi les recherches les plus connues, figurent celles de Blake et Mouton (1969), et de R. Likert (1974).

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Tableau 1 : Le style de direction « Rensis Likert » et « Blake et Mouton ».

Style de direction	Caractéristiques
Autoritaire/exploiteur	Très directif, décision imposées, peu de communication, peu de délégation, peu de collaboration, passe par la containte, la crainte/la menace, centralisation de décision.
Autoritaire/bienveillant et paternaliste	Système paternaliste. Peu de travail d'équipe et de délégation. Système de récompense/punition. Chef-modèle. Soumission des subordonnées.
Consultatif	Bonne communication verticale et horizontale. Travail d'équipe favorisé. Implication des subordonnéesz dans leur décisions mais pas de réelle influence.
Participatif	Travail d'équipe est la règle. Objectif définis avec les membres du groupe. Décisions prises en groupe décentralisation des décisions.

Source : de Blake et Mouton (1969), et de R. Likert (1974).

3- Quelques profils des dirigeants recensés par la littérature :

L'objectif de cette partie n'est pas de créer une méta-typologie des profils ayant été recensés par la littérature mais d'organiser ces éléments dans une grille de lecture qui permet de dégager les caractéristiques clés caractérisant le dirigeant. Ceci nous permettra de distinguer parmi les profils celui qui se rapproche au mieux au profil recherché au sein de nos entreprises publiques économiques algériennes. Le tableau ci-dessous fait apparaitre quelques typologies proposées par Filion (2005) et Jaouen (2008)⁵⁵ existantes entre 1970-2000. Il recense les principaux profils, ainsi on trouve l'artisan de Smith qui représente l'entrepreneur des affaires et les typologies récentes qui ont abouti à de nouveaux styles tel que le rebelle, le mature et le débutant. Lorrain et Filion, 1997 ont proposé des typologies faites à partir des travaux de Laufer, Gartner, Miles et Snow et Marchesnay et ils ont retenu comme critères de

⁵⁵ Filion, L. Entrepreneurs et propriétaires dirigeants de PME. dans P-A Julien, Les PME : bilan et perspectives, 3e édition, Presses Inter Universitaires, Québec , (2005). pp. 149-180.

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

base : les motivations des individus, ses capacités, son style de management et son expérience. A côté de ces caractéristiques liées à la gestion des dirigeants, le tableau passe en revue les typologies qui reflètent les traits des dirigeants.

Tableau 2 : Revue les typologies qui reflètent les traits des dirigeants.

Auteur(s)	Date	Typologie
Smith	1967	L'artisan, l'entrepreneur d'affaires.
Collins et Moore	1970	L'entrepreneur administratif, l'entrepreneur indépendant.
Laufer	1974	Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur orienté vers l'efficacité.
Miles et Snow	1978	Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur, le suiveur.
Julien et Marchesnay	1987 1996	PIC (Pérennité, indépendance, croissance). CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité).
Weber	1988	Le reproducteur, l'innovateur
Lafuente et Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations : L'artisan, l'entrepreneur orienté vers le risque, l'entrepreneur orienté vers la famille, le manager
Marmuse	1992	L'artisan, l'entrepreneur, le manager.
Marchesnay	1998	Le notable, le nomade, l'isolé et l'entrepreneur.
Duchéneaut	1999	Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France. Le rebelle, le mature. Pinitié le débutant

Source : (Filion 2007, p. 65)

Conclusion :

Notre revue de la littérature nous a permis de présenter les variables qui contribuent à la constitution du profil du dirigeant. Elle nous a également permis d'expliquer la manière

Chapitre II : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

dont elles interviennent dans certains de ses comportements au sein de l'organisation et causent certaines de ses attitudes.

Ainsi, par les développements théoriques exposés dans ce premier chapitre nous avons pu identifier les caractéristiques principales de ce personnage clé. Les managers sont alors des personnes dotées d'une personnalité managériale propre à chacun et détiennent des compétences spécifiques liées à leur formation ou à leur expérience. Ils adoptent chacun des styles managériaux distincts selon leur personnalité, la structure organisationnelle de leur entreprise ou le contexte socioculturel dans lequel ils évoluent.

Mais également, ces derniers privilégient chacun un ou des rôles bien spécifiques. Dès lors, nous pouvons dire que chaque manager est particulier selon son profil, et que de cette particularité découle un management singulier.

Chapitre III :
L'impact Des Dirigeants Sur La Performance De L'entreprise

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Chapitre III : l'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Introduction :

La performance est un concept qui, pour plusieurs, est d'une grande clarté alors que pour d'autres, il est totalement abstrait. Au cœur des stratégies des PME pour leur pérennité, de celles des pouvoirs publics pour le développement régional, ou de celles des institutions financières pour leur rendement, celui-ci est, en effet, sujet à différentes interprétations. Tandis que pour le propriétaire dirigeant d'une petite société, la performance peut, par exemple, se limiter à assurer un revenu familial décent, le conseiller socioéconomique peut, dans sa perspective, penser en termes de création d'emplois et de croissance des entreprises et le banquier, envisager principalement la réalisation de profits et la production de liquidités. Cette diversité dans les conceptions de la performance devient ainsi source de confusion, voire de conflit entre différentes parties prenantes à l'entreprise.

Historiquement, la performance des entreprises a été mesurée par des variables financières (Neely, 1999; Walker et Brown, 2004), ces données étant jugées objectives et fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. Pour être considérées comme des indicateurs fidèles de performance, les données financières supposent toutefois que l'entreprise est dirigée par un gestionnaire souhaitant maximiser ses profits et poursuivant des objectifs de croissance et de rendement financier. Une entreprise qui réalise une marge supérieure ou un rendement des actifs exceptionnel est forcément considérée plus performante alors que celle qui affiche une rentabilité inférieure est inévitablement qualifiée de sous performante.

Les critiques à l'égard des mesures financières comme indicateurs de performance ont été nombreuses depuis le milieu des années 80 étant donné leur orientation à court terme, leur absence de lien avec la stratégie (Neely, 1999)

À ce sujet, certaines études montrent clairement que ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants des entreprises qui poursuivent les mêmes objectifs ou embrassent une carrière entrepreneuriale pour les mêmes raisons, cela principalement à cause de différents facteurs liés à certaines de leurs caractéristiques personnelles (Kotey et Meredith, 1997; Gundry et Welsch, 2001; SaddlerSmith, Hampson, Chaston et Badger, 2003; Morris, Miyasaki, Watters et Coombes, 2006; Cassar, 2007).

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Autrement dit, la pertinence et l'utilité des programmes des pouvoirs publics supposent une connaissance approfondie du fonctionnement des entreprises dont, entre autres, certains facteurs liés au profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant et leur impact sur les différents objectifs qu'il désire atteindre grâce à ses activités d'affaires, que ceux-ci soient de nature personnelle, financière, sociale ou environnementale (Kotey et Meredith, 1997). Dans la foulée des travaux de Kotey et Meredith (1997), cette communication a donc pour principal objectif, de mieux connaître la conception que se font les propriétaires dirigeants des entreprises de la performance de leur entreprise et comment celle-ci est influencée par leur profil entrepreneurial⁵⁶.

Dans les prochaines sections, nous présenterons le contexte théorique, la méthodologie de l'enquête et les résultats nous permettant de comprendre dans quelle mesure certains facteurs liés au « profil dirigeant » du propriétaire dirigeant d'entreprise, comme ses valeurs personnelles et ses motivations, ainsi que différentes dimensions de son profil sociodémographique telles que son âge, sa formation ou son expérience professionnelle ont un quelconque impact sur la conception qu'il a de la performance de son entreprise.

Section 1 : Concept de base sur la performance

Le concept de performance a donné lieu à de nombreux écrits et les chercheurs ont eu beaucoup de difficultés à s'accorder sur sa signification.

« C'est un construit qui débauche sur des divergences selon les auteurs, un mot- valise qui a reçu de nombreuses acceptions. Des notions voisines cohabitent (efficacité, efficience) et se recourent avec la performance »⁵⁷

Dès lors, la définition de la performance n'est pas une affaire simple. Elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept. Ainsi une distinction claire entre la performance et les termes d'efficacité, d'efficience et pertinence qui représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

1- La performance de l'entreprise : un concept complexe et difficile à définir:

⁵⁶ 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance Sophia Antipolis, France La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?1 Josée ST-PIERRE et Louise CADIEUX , pp 2-3. Voir le lien : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01703391/document>

⁵⁷ LEBAS (M), « oui, il faut définir la performance, une revue française de comptabilité », N°269, 1995, p 66.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

La performance d'entreprise est une notion centrale en science de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désigne les résultats de l'exploit sportif d'un athlète. Puis, il désigna le résultat obtenu par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Au 21^{ème} siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitive de l'entreprise. A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées. On cite aussi G.Raad, qui présente une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action.

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

- Pour l'auteur Voyer (1999) pense que la performance est un concept englobant et intégration, donc difficile à définir de façon précise. Le même auteur à noter que la performance est multidimensionnelle ; pour bien le cerner on doit faire référence ou combiner à un ensemble de perspectives (utilisateurs internes, clients,...) et de dimensions (humaines, politiques, économiques, opérationnelles,).
- Annick Bourguignon, « la performance est un terme à caractère polysémique, sur la définition duquel les chercheurs s'opposent souvent ».
- Dans ce sens, Bergeron(1999) définit la performance comme étant la réalisation d'une action et sa mise en œuvre, cette auteur distingué deux axes de définition, la performance comme résultat d'une action, alors que Lorino (1997) définit la performance comme suit tout qui, et seulement ce qui, contribué à améliorer le couple cout-valeur.⁵⁸
- Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais «

⁵⁸ - BOUJLIDA Abdellah « La performance Financière des PME Manufacturières : Conceptualisation et mesure ». Septembre 2002. P.8-9

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).⁵⁹

- Selon Bourguignon (1995, 2000), dans le champ de la gestion, le mot performance prend des sens variables ; mais que l'on peut rattacher à l'un des trois sens primaires ci-dessous.
 - ✓ *La performance est succès* : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite.
 - ✓ *La performance est résultat de l'action* : Ce deuxième sens ne contient pas de jugement de valeur.
 - ✓ *La performance est action* : Dans ce sens très rare en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps. Elle est donc la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.⁶⁰

D'après mon point de vue la performance peut également se lire comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le mot performance est donc polysémique. Ainsi il y'a pas vraiment de point commun entre ses divers sens, que chaque sens a au moins un point commun avec un de ses voisins (l'action, le résultat, le succès).

Donc la performance c'est ; accomplir, réaliser, donc faire quelque chose dans un but donné (créer de la valeur), d'atteindre des objectifs préalablement fixés, comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience on l'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définies et l'efficience correspond à la meilleur gestion des moyens ,des capacités en relation avec les résultats et aussi désigne l'efficacité et la productivité avec le quelle ce centre de responsabilité atteint les objectifs qu'il avait accepté.

Nous avons répertorié quelques définitions clés du concept de performance au travail afin d'en sélectionner une pour le cadre d'analyse de mon étude (voir tableau ci-dessous).

⁵⁹ -ANGELE Renaud, NICOLAS Berland « Mesurela performance globale des entreprises », May 2007. P-4.

⁶⁰ - BOUAMAMA Mohamed « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord. 2016. P.32

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Tableau 3 : Définition de la performance au travail

Concept	Auteur	Définition
Performance	Campbell (1990)	« Un comportement. Quelque chose que les personnes font et qui reflétée dans les actions que les personnes prennent. Cela inclut uniquement les actions ou les comportements pertinents aux objectifs organisationnels. » ⁶¹
Performance	Campbell, McCloy, Oppler et Sager (1992)	« Des actions sous le contrôle d'un individu qui visent un but précis, indépendamment du fait que ces actions soient cognitives, motrices psychomotrices ou interpersonnelles. »
Domaine de la performance	Murphy et Cleveland (1995)	« L'ensemble des comportements qui sont pertinents pour l'organisation ou l'unité d'une organisation dans laquelle une personne travaille. » ⁶²
Performance au travail	Motowidlo (2003)	« La valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. » ⁶³

Source : MYRIAM LAGANIERE « La performance au travail ». juin2015. P37

À travers ces définitions, il existe quelques similitudes et quelques différences. En effet, toutes les définitions à l'exception de celle de Motowidlo (2003) font référence à la performance comme étant un comportement ou un synonyme de comportement. La performance représente l'action d'un individu, essentiellement, ce que l'individu fait et cela peut être observé (Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1993). La définition proposée par Motowidlo (2003) mentionne que la performance est plutôt une propriété du comportement et non un comportement en soi. En effet, l'auteur ne propose que la performance peu fluctué à travers le temps et qu'un individu peut-être très performant dans certaines actions, mais l'être

⁶¹ Campbell, J.P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dans Dunnette, M. D. et L. M. Hough (dir.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1990). (p. 687 -732). Palo Alto : CA: Consulting Psychologists Press, Inc. p. 704)

⁶² (Murphy & Cleveland, Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives. : SAGE Publications. 1995, p. 115)

⁶³ Motowidlo, S.J. Job Performance. Dans Bonnan, W. C., D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (dir.), Handbook of Psychology . (2003). (Vol. 12, p. 39-53). New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. (Motowidlo 2003 , p. 39)

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

moins dans d'autres actions. Ainsi, la performance ne peut pas être une action, un comportement, mais est plutôt une propriété du comportement (Motowidlo, 2003).

2- Les différents niveaux d'appréhension de la performance et leurs disparités

Selon Tchankam (1998), dans la littérature, plusieurs notions sont concurremment ou indifféremment utilisées pour définir le concept de performance. En effet, certains auteurs l'assimilent à l'efficacité¹, à la capacité, à la compétitivité³, d'autres à l'efficience⁶⁴, le rendement¹, la productivité, d'autres encore lui associent des termes tels que la santé³, la réussite, le succès et l'excellence.

Selon le dictionnaire Larousse, la *performance* est l'ensemble des résultats obtenus dans un test. Alors que pour le Robert, elle est l'exploit d'une équipe dans une épreuve. Bien que ces définitions ne soient pas contradictoires, force est de constater qu'elles ont des significations très différentes.

La littérature montre que le client évalue la performance en termes de rapport *qualité-prix*. Le financier au sein de l'entreprise met l'accent sur la *rentabilité*. Le responsable des ressources humaines voit la performance comme la *maîtrise des problèmes sociaux* et la *productivité maximale du personnel*. Le commercial n'est pas de cette opinion, il est persuadé qu'être performant équivaut à conquérir la *confiance des clients* et à *gagner la complicité des fournisseurs*. Le technicien s'attache à tirer le maximum de ses machines. (Tchankam, 1998).

Selon Tchankam (1998), cette diversité de points de vue existe pour toute activité. La pluralité des disciplines et des champs qui s'intéressent à la performance propose chacune dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer cette notion. D'après l'auteur, en sciences économiques, on étudie l'efficience alors qu'en sciences de gestion, on parle d'*indicateurs de performance* dont celui de la *rentabilité* est le plus connu.

⁶⁴- TCHANKAM J.P : " *Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun* ", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux. (1998), P.53).

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Tableau 4 : Les différentes perceptions de la performance

Auteur	Perceptions de la performance
Fayol H.	L'organisation performance est celle qui parvient à faire mieux avec même effort.
Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certain moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
Seashore S.E et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W.	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
McGregor D.	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.
Likert R.	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Klein C.	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active,... en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »
----------	---

(Source : TCHANKAM J.P : " *Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun* ", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux. (1998), P.53)

Ici certains chercheurs ont trouvé plus pratique d'évaluer la performance, en utilisant des mesures fondées sur les perceptions des dirigeants d'entreprises. Car une mesure de performance exige selon eux que l'on procède à une évaluation directe de l'entreprise, prenant en considération un nombre illimité de variables, parmi lesquelles certaines sont difficiles à mesurer avec précision telles que le potentiel de croissance d'une entreprise, sa position sur le marché, le moral et le système de valeur de son personnel, etc.

3- La distinction entre la performance et les notions voisines

Le mot performance ; qui est un stade qui reflète souvent le succès de l'entreprise ; est souvent confondu avec les termes d'efficacité, d'efficience, de pertinence et d'effectivité, considérées des notions voisines malgré les différences qui existent entre ces concepts.

3-1- L'efficacité :

Faire les bonnes choses. Quand les résultats obtenus correspondent aux l'objectifs visés, ce sont les mesures axées sur les résultats.

3-2- L'efficience :

Bien faire les choses. Il s'agit d'un ensemble général de mesures l'incluant les ressources, les activités et les résultats (productivité, coût unitaire, niveau d'activité, etc.). Évidemment, si la productivité est élevée, le coût unitaire sera bas ; l'efficience sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et de mesures axées sur les moyens.

3-3- La pertinence :

Quand les résultats correspondent à ce qui était véritablement attendu] au départ ; quand les résultats correspondent aux besoins et attentes des citoyens. Ce sont les mesures axées sur les attentes des citoyens, sur le lien entre la loi constituante et les résultats d'un organisme.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

3-4- L'effectivité

Est un indicateur psychique, il a une relation avec la satisfaction.

L'effectivité désigne la qualité de ce qui est effectif, c'est-à-dire entièrement réalisé ou mis en œuvre. Par opposition, l'efficacité se réfère au pouvoir ou à la capacité de produire un résultat donné⁶⁵. Ce n'est que si ce résultat est produit, qu'on pourra dire que le comportement qui l'a produit était efficace.

3-5- L'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficience

On ne peut parler d'indicateur que grâce à l'interprétation qui lui est donnée. Un indicateur isolé de son contexte est un chiffre qui ne renseigne sur rien. Ce chiffre ne devient indicateur que s'il est interprété par rapport au contexte qui l'a généré. Lors d'une enquête qui a touché un ensemble de services publics administratifs français, Jacques Dejean et al. (1998) reprennent une série d'indicateurs (indice de satisfaction : 96%, nombre de réclamations : 2, nombre d'abonnés : 24 sur 45 propositions, taux de consultation : 8 par jour, nombre d'incidents : 3), pour s'interroger :

En fonction de quel critère allons-nous pouvoir dire que 2 réclamations, c'est un bon ou un mauvais résultat ?
En fonction de quoi pouvons-nous décider que 24 abonnements sur 45 propositions sont un bon résultat ?
Que vaut un taux de consultation de 8 par jour si nous n'avons défini aucune norme de référence en matière de taux de consultation ?
Comment savoir si 3 incidents, c'est un bon résultat, lorsque nous ne savons pas à quoi comparer ce résultat ? »⁶⁶

C'est dire à quel point il ne suffit pas d'avoir des indicateurs de résultats pour prétendre faire de l'évaluation. Ces indicateurs permettent de contrôler que des actions ont été accomplies mais ne permettent pas de porter des jugements sur les effets de ces actions et leur bien fondé. Ce sont de simples outils de contrôle du fonctionnement du service à l'image des tableaux de bord. Il s'agirait alors d'indicateurs de résultats et non pas d'effets de ces résultats. Cette distinction fondamentale entre évaluation et contrôle n'est pas toujours

⁶⁵ - SAMANTHA BESSON « L'effectivité des droits de l'homme Du devoir être, du pouvoir être et de l'être en matière de droits de l'homme ». 2011. P.69

⁶⁶ Voir le lien : http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.rouissi_j&part=178751. Consulté le 11/5/2019.

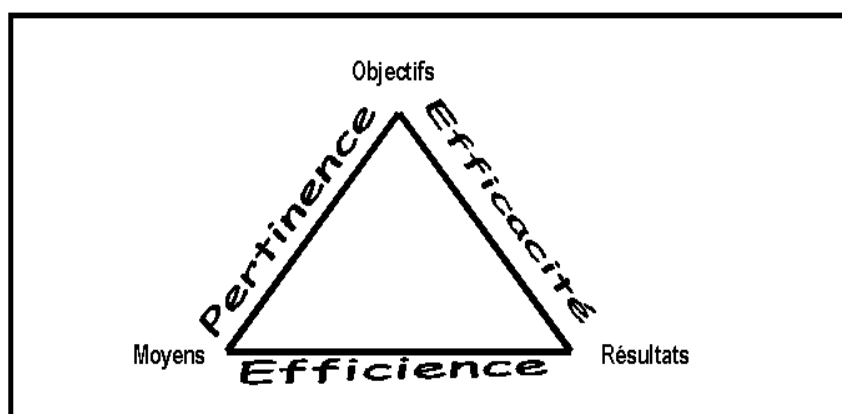
Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

respectée au niveau des pratiques qui ont souvent tendance à réduire l'évaluation aux recueils statistiques.

Si le contrôle cherche à vérifier le respect des normes et des règles sans porter de jugement de valeur, l'évaluation, quant à elle, cherche justement à construire un jugement de valeur sur les actions accomplies. Or, elle ne peut le faire sans se référer à des critères de jugement. C'est là où intervient la deuxième étape de l'évaluation, celle des recoupements des indicateurs (des chiffres), des interprétations et des analyses à la base de critères précis, avant de déboucher sur les jugements.

Il faut, pour évaluer le même service, croiser plusieurs indicateurs, car, de par leur structure même, certains indicateurs mesureront plutôt l'efficacité (la mise en œuvre des moyens) et d'autres plutôt l'efficacités (l'atteinte des objectifs.) ”

Figure N 1 : Les outils et critères de l'évaluation



Source : Les outils et critères de l'évaluation Modèle de Gilbert (1980)

Le critère se distingue de l'indicateur. “ Les critères sont de l'ordre du référent et les indicateurs de l'ordre du référé. ”

Trois critères sont identifiés dans la littérature relative à ce sujet : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Ces critères sont obtenus par le croisement des trois composantes d'un système de production, à savoir les objectifs, les moyens et les résultats d'une organisation donnée. [GAZAGNES, 1993]⁶⁷

Lorsque l'on compare les objectifs d'une organisation à ses résultats, c'est l'efficacité de l'organisation que l'on cherche à évaluer. L'efficacité est un critère en partie quantifiable.

⁶⁷ - Idem. http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2001.rouissi_j&part=178751.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Cela signifie que les objectifs doivent être quantifiés (pourcentage, délais, ratios, échelle d'appréciation, etc.)

Lorsque l'on rapporte les résultats aux moyens, c'est l'efficacité que l'on cherche à évaluer. Ce critère est quantifiable. « Une activité est efficace si elle emploie le minimum de moyens ou si elle produit un meilleur résultat avec les mêmes moyens »

La confrontation des objectifs avec les moyens permet d'évaluer la pertinence du système.

« La performance est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007) ».

“ La performance se définit comme l'“ efficacité dans la fourniture de services par la bibliothèque et l'efficacité dans l'emploi des ressources pour fournir ces services ”.

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance. Modèle de Gilbert (1980) Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs.

Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens.

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs. Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

Plus le couple efficacité/efficacité est équilibré, plus le niveau de performance n'est important. Pierre carbone estime qu'il faut intégrer dans l'appréciation de la performance la mesure de l'adéquation entre les objectifs et les moyens, autrement dit le critère de pertinence.

On peut dire que :

- ✓ **L'efficacité :** Les mesures axées sur les résultats, quand les résultats obtenus correspondent aux objectifs visés, c'est d'avoir fait les bonnes choses. Et correspondance entre les buts et les impacts des décisions. Traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.
- ✓ **L'efficacité :** c'est le rapport entre la consommation de ressources et la production de biens ou services. Qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés. Bien faire les choses, il s'agit d'un ensemble général de mesures incluant les ressources, les activités et les résultats (productivité, coût unitaires, niveau d'activité, etc.). Evidemment, si la productivité est élevée, le coût unitaire sera bas : l'efficiency sert à nous rappeler d'un ensemble de termes et de mesures axées sur les moyens.

- ✓ **La notion de pertinence** reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

Section 02 : Les axes d'évaluation de la performance

La performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de performance des unités qu'ils dirigent. Mais comme nous l'avons déjà précisé dans notre introduction, ce concept reste encore très difficile à cerner. La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus (Kalika et Rival, 2008). Si une des conceptualisations la plus communément acceptée de la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités (Brulhart et Moncef, 2010), cette définition reste trop générale et difficilement mobilisable par les entreprises à la recherche d'une plus grande efficacité de leurs systèmes d'évaluation. Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale ⁶⁸(Baret, 2006).

1. Les indicateurs et critères de performance

1.1. QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR ?

De très nombreuses significations ont été données au terme indicateur.

- Le Grand Robert fournit ainsi, parmi d'autres, les définitions et exemples suivants : « [...] Instrument servant à fournir des indications quantitatives (sur un phénomène, un

⁶⁸ Ghazlene Oubya : Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie ,p 17, voir le lien : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01635959> Submitted on 16 Nov 2017, consulté en 29/08/2019.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

processus) à l'utilisateur. [...] Indicateur de niveau. Indicateur de pression, d'altitude. Indicateur de vitesse. [...] Dispositif capable de donner des indications. Indicateur de changement de direction. [...] Variables dont certaines valeurs sont significatives (d'un état, d'un phénomène économique). [...] Indicateur d'alerte. [...] Indicateur de tendance. [...] Par extension Indicateur de santé ».

- D'autres approches sont plus restrictives. Selon la norme ISO 8402, un indicateur est une « information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis ». Suivant cette définition, l'existence d'informations numériques et répétées est donc nécessaire pour qu'une information quantitative soit qualifiée d'« indicateur »⁶⁹.

Les indicateurs de performance, souvent appelés dans leur forme américanisée «KPI Key Performance Indicators», sont des outils indispensables au pilotage d'une entreprise.

Un indicateur est :

- Une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.
- Une mesure ou un ensemble de mesures ciblées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation.
- Un outil d'aide à la décision.

Au total, un indicateur est une variable qui décrit un élément de situation ou une évolution d'un point de vue quantitatif. C'est un outil d'aide à la décision, dont l'utilisation s'inscrit dans une démarche qui répond à un objectif et se situe dans un contexte donné. L'indicateur n'a d'intérêt que par les choix qu'il aide à faire dans ce cadre.

Donc l'indicateur c'est un variable qui devient un élément de situation ou une évolution d'un point de vue quantitatif. Aussi c'est un outil d'aide à la décision, dont l'utilisation s'inscrit dans une démarche qui répond à un objectif et se situe dans un contexte donné.

1.2. Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ?

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de

⁶⁹ - ANAES. « Construction et Utilisation des Indicateurs Dans le Domaine de la Santé – Principe Généraux ». Mai 2002. P.10

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes : pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.

1.3. Les différents types d'indicateurs

a) Indicateurs d'alerte.

Cet indicateur de type tout ou rien, signale un état anormal du système sous contrôle nécessitant une action, immédiate ou non. Un franchissement de seuil critique par exemple entre dans cette catégorie d'indicateur.

b) Indicateurs d'équilibration.

Cet indicateur étroitement lié aux objectifs est la boussole du décideur. Il informe sur l'état du système sous contrôle en relation avec les objectifs suivis.

c) Indicateurs d'anticipation.

Un bon tableau de bord est un instrument de prospective, il permet d'anticiper et d'envisager avec une meilleure assise la situation actuelle.⁷⁰

d) Les indicateurs de résultat : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir.

Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

e) Les indicateurs de processus : Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...)⁷¹

Le plus délicat n'est pas de définir ce que l'on souhaite piloter mais bien comment on souhaite le piloter.

Une autre classification des catégories d'indicateurs :

✓ *Les indicateurs de résultat* : Ils indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.

⁷⁰ - « Indicateurs de Performance dans les Fonctions du Supply Chain Management », <http://www.agroalimentairelr.com/sites/aria.choosit.eu/files/fichiers/documents%20de%20rubrique/guidelogistique.pdf>, consulté le 15/05/2019.

⁷¹ - COURTOIS (A), PILLET (M) et MARTIN-BONNEFOUS (C) : Gestion de production, 4ème édition, éditions d'Organisation, 2003, p 362).

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

- ✓ *Les indicateurs de processus* : Ils permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...)

2- Les critères de la performance par coût, qualité, délai

2-1- Définition de critères de la performance

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

L'une des fonctions du management est donc de concilier des critères de performance pouvant être contradictoires afin d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Les critères de performance doivent intégrer plusieurs dimensions : court terme et long terme ; quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global...

2-2- Les critères de la performance

Dans cette partie, nous nous proposons de rappeler brièvement quelques-unes des définitions des principaux critères intervenant dans la performance des entreprises, à savoir : le coût, la qualité, le délai⁷².

2-2-1- Le critère « coût »

Le coût d'une entité, produit ou service, peut être défini comme étant : « la somme des charges relatives à un élément produit, activité, fonction » [Boisselier 2010]. Critère taylorien, le coût représente « la somme des charges ou supplétives relatives à toute chose désignée, que ce soit un bien ou un service » [Bellut 1990]. Lorino définit le coût de revient d'un produit comme étant la « somme des charges supportées par une entreprise pour fabriquer et vendre un produit » [Lorino 1996b]. Le prix d'un produit est déterminé alors par le coût de revient en rajoutant un marge [Ducq 1999].

⁷² - HAMADMAD Hakam « définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières ». THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES 2017. P.17-18-19. Voir le lien <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01496298/document> consulté le 29/08/2019.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Les entreprises cherchent toujours à réduire au maximum les coûts de production, soit, pour augmenter leurs marges, soit, pour augmenter leur pouvoir attractif sur les clients en diminuant les prix de vente. Le coût de revient du produit est un élément concurrentiel essentiel entre les entreprises, « une entreprise n'obtenant un avantage de coût que dans la mesure où elle exerce une activité créatrice de valeur à un coût total inférieur à celui de ses concurrents » [Bellut 1990].

2-2-2-Le critère « qualité »

Dans leur étude sur la qualité, le management et l'innovation de la performance. Raja et Wei expliquent que la qualité est une condition nécessaire, dans tous les secteurs de l'entreprise, à l'innovation et à la performance. Cette équipe a présenté différents scénarii dans lesquels la qualité peut avoir une influence aussi bien positive que négative sur la performance. Cette recherche a montré la nécessité d'une synergie entre les pratiques respectives de qualité, d'innovation et de manière plus générale, de la performance de l'entreprise [Raja et Wei 2015].

Pillet insiste sur le fait que la qualité est un minimum exigé ou une évidence lorsqu'un client achète un produit. Pillet définit la qualité comme : « l'aptitude à rendre le plus probable possible la conformité du produit final » [Pillet 1999].

2-2-3- Le critère « délai »

D'une manière générale, la notion de délai est associée au temps et peut être définie comme étant : « le temps accordé pour l'accomplissement de quelque chose » [Linternaute.com]. Dans une entreprise, nous distinguons plusieurs sortes de délais, notamment les délais rattachés aux processus physiques et opérants, comme par exemple : le délai de production, le délai de stockage, le délai de mise en circulation de nouveaux produits ou services, le délai de livraison... Les délais rattachés aux processus de pilotage sont également importants, tels les délais de prise de décision, de réaction...

Le délai de production ou « lead time » est défini par Burlat comme étant le « temps nécessaire pour qu'un lot d'articles passe du point d'entrée au point de sortie d'une ligne » [Burlat 2015]. Par rapport à ce délai de production, nous trouvons plusieurs définitions qui font intervenir notamment la notion de temps de cycle (Figure I.3) : « il s'agit de l'intervalle de temps qui s'écoule entre deux produits sortants du poste. Pour une ligne, c'est l'intervalle de temps entre deux produits sortants de la ligne » [Burlat 2015].

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Dans le cas où chaque produit est réalisé sur un certain intervalle de temps, une synchronisation entre le flux de produit et la demande client est nécessaire. Dans ce sens, le « takt time » est une « expression du rythme de la demande client, il détermine la vitesse de production » [Bassetto 2010].

3- Les mesures de la performance

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, ...) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés. Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

A ce sujet A .KHEMAKHEM⁷³ précise que « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnelle .elle est aussi destinés à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise. »*

Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

L'indice de performance est considéré un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

On peut distinguer deux mesures principales de la performance : une mesure objective, et une mesure subjective.

Les évaluations subjectives et objectives de la performance sont deux manières différentes de mesurer l'efficacité des vendeurs. Évaluations de rendement subjectif sont basées plus sur les qualités intangibles qui ne peuvent pas être mesurés ou quantifiés. Les évaluations objectives de la performance ne regardent pas les qualités mesurables.

3-1- La mesure objective de la performance

Une évaluation objective de la performance pourrait se concentrer sur un nombre facile à mesurer. Ces critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats de ses actions (volume vendu ou produit, nombre de dossiers traités, etc.). Cette mesure est d'ordre plutôt quantitatif.
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire ses efforts et ses actions et la manière dont ils sont menés. Cette mesure est d'ordre plutôt qualitatif.

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'entreprise.

⁷³WALKER (O-C), CHURCHILL (G-A), FORD (N-M), JOHNSTON (M-W), « Sales Force Management », 8ème édition, McGraw-Hill, Irwin, 2006, p.145.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

3-2- La mesure subjective de la performance

La mesure subjective de la performance porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif qui porte sur les comportements du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères ⁷⁴:

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières ;
- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et de la satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente, la combativité et l'adaptabilité au client et à la situation de vente de la part du vendeur ;
- la connaissance de produit et de la concurrence, le comportement éthique ;
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts ;
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre ;
- La coopération intra-organisationnelle et l'efficacité des techniques de négociation : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation ;
- La capacité de planification, la gestion du temps.

4- Identification des niveaux de mesure de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

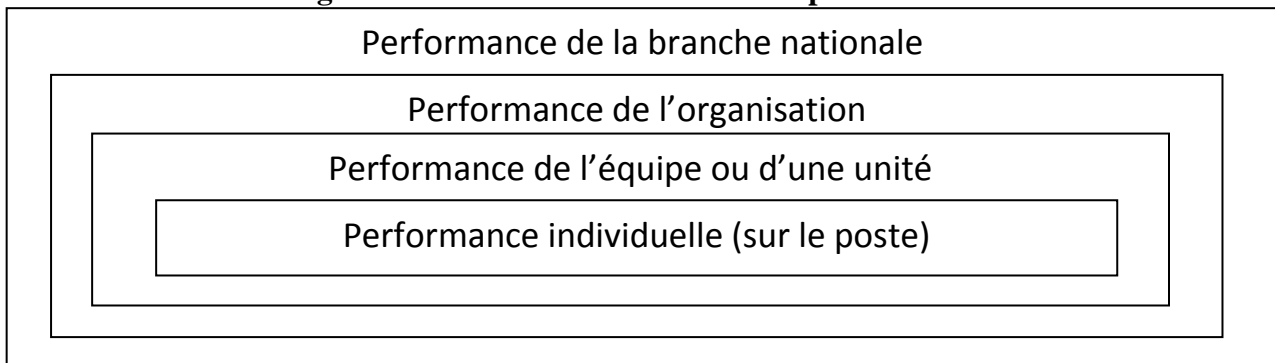
- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération;
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

⁷⁴- ABDALLAH Boujlida « LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PME MANUFACTURIÈRES : CONCEPTUALISATION ET MESURE », SEPTEMBRE 2002. P.24-27

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Figure 2 : les niveaux de mesure de la performance

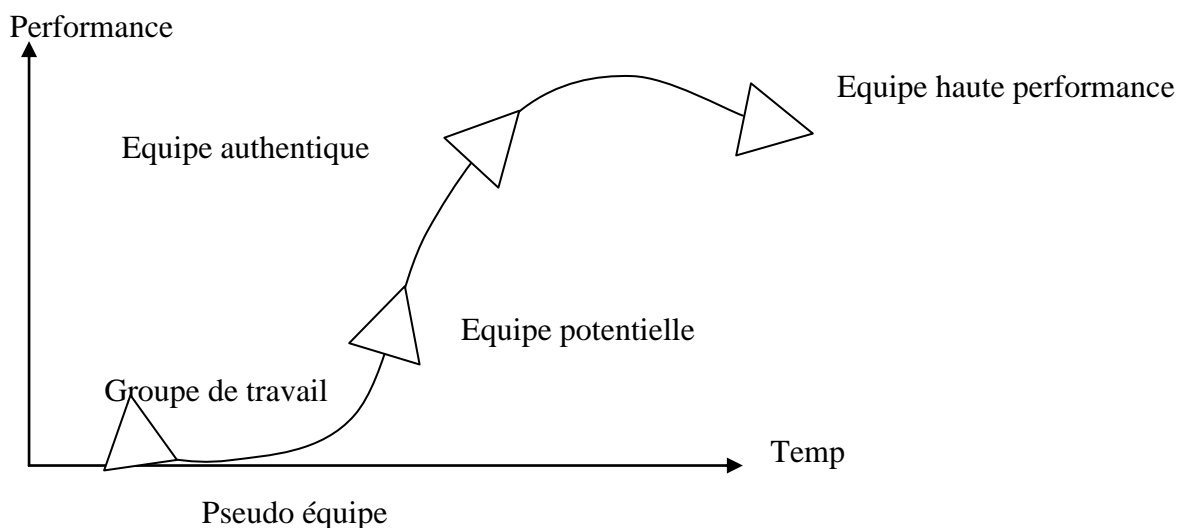


Source : MARTORY (B), CROZET (D), « *gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* », Dunod 5^{ème} édition, paris, 2003, p165.

5- Performance immédiate ou performance dans la durée ⁷⁵

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps C'est la notion de courbe d'apprentissage.

Figure 3 : Courbe de performance dans le temps d'une équipe



Source : KATZENBACH (J), SMITH (D), « *les équipes haute performance* », Dunod, paris, 1994, p84.

Cette figure montre cinq stades de la performance différente :

➤ **Le groupe de travail :**

Groupe qu'aucun besoin évident d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun ne pousse à transformer en équipe. Ses membres se retrouvent essentiellement pour partager

⁷⁵ MARTORY (B), CROZET (D), Op.cit , P 169

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

l'information, les points de vue ou les meilleures méthodes et pour prendre des décisions qui aideront chacun de son domaine de responsabilité.

➤ ***Le pseudo équipe :***

Ce groupe se trouve sans doute devant la nécessité ou l'occasion d'amplifier collectivement la somme des efforts individuels, mais il ne fait pas l'effort de se centrer sur une approche collective.

➤ ***L'équipe potentielle :***

Il s'agit d'un groupe pour lequel il existe un besoin réel et reconnu d'amplifier collectivement les résultats du travail de chacun et qui tente d'améliorer son impact sur la performance.

En général, son but, ses objectifs, les produits de travail collectif restent trop confus et le groupe manque de discipline dans l'élaboration d'une méthode de travail commune.

➤ ***L'équipe authentique :***

Il s'agit d'un groupe, peu nombreux, dont les compétences sont complémentaires et les membres également motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent comme mutuellement responsables.

➤ ***L'équipe haute performance :***

Groupe qui satisfait à toutes les exigences requises pour former une équipe authentique et dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers. Ce souci transcende généralement le groupe qui obtient des résultats très supérieurs à toutes les équipes comparables et à toutes les prévisions raisonnables.

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension les hommes ou des équipes (cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?).

SECTION 3 :L'effet du manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise

Nombre d'auteurs rappellent, depuis les dernières années, dans quelle mesure l'étude de la performance des PME ne peut faire abstraction des objectifs personnels de leur propriétaire dirigeant (Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000)⁷⁶, ceux-ci étant souvent en totale symbiose avec ceux de leur entreprise (Jarvis *et al.* 2000_; LeCornu *et al.*, 1996).

⁷⁶-ST-PIERRE (J), CADIEUX (L) : *La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial*

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Certaines études montrent clairement que ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants de PME qui poursuivent les mêmes objectifs ou embrassent une carrière entrepreneuriale pour les mêmes raisons, cela est dû principalement à différents facteurs liés à leurs caractéristiques personnelles (Cassar, 2007; Getz et Pettersen, 2005; Kotey et Meredith, 1997; Gundry et Welsch, 2001; Morris, Miyasaki, Watters et Coombes, 2006; Reijonen et Komppula, 2007; Saddler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003)⁷⁷.

C'est alors dans le but de découvrir les facteurs de réussite de ces entreprises et de comprendre les déterminants de leur performance, que de nombreux chercheurs ont tenté d'établir un lien entre le profil du dirigeant et le succès de son entreprise.

Exemple, pour Saddler-Smith *et al.* (2003), la performance d'une entreprise pourrait être Influencée par le « profil entrepreneurial » du propriétaire dirigeant en poste certains. La Performance pourrait se mesurer par 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 Aspirant (Gray, 2002; Greenbank, 200; Reijonen ET Komppula, 2007; Walker et Brown, 2004)⁷⁸.

1-Le rôle du manager au sein de son entreprise.

Le rôle du manager est classé en 9 rôles, ce qui est mis par **EMERY Michel**⁷⁹ :

- **Organiser** : C'est bien sur la première fonction qui vient à l'esprit quand on parle de manager un groupe. C'est tracer le cadre de travail de l'équipe et définir la position de chacun, ce qui permet à chacun de se situer sans ambiguïté dans le groupe.
- **Communiquer** : Le manager doit déjà s'imprégner du fait que communiquer est une chose très difficile et qu'il faut savoir communiquer afin de le faire avec son équipe, et communiquer implique aussi une grande disponibilité c'est une politique de porte ouverte, c'est accepté d'être interrompu dans ses travaux personnels, mais permet de comprendre les autres, de les aider et de s'informer de la situation du travail.
- **Motiver** : La motivation, c'est le moteur qui va pousser l'individu à travailler avec ardeur. Parmi les sources de motivation, on citera l'intérêt du travail, les responsabilités et la reconnaissance envers la personne et son travail.

De propriétaires dirigeants de PME ?, Revue de l'Entrepreneuriat, 2011/1 Vol. 10, p. 33-52, p.34. Article Disponible Sur : <http://www.cairn.info/revue--de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm>;

⁷⁷- Idem, p.34.

⁷⁸- ST-PIERRE (J), CADIEUX (L), op.cit, p.34.

⁷⁹-EMERY Michel « Les rôles/tâches du manager » juin 2013. P-5-23, voir le lien : <http://m.emery.management.pagesperso-orange.fr/mel1taches.pdf> .consulté le 29/08/2019.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

- **Animer** : Animer, c'est donner le mouvement et c'est donner une âme, et aussi créer en permanence une dynamique pour la routine ne s'installe pas. C'est encourager l'innovation, l'évolution dans les méthodes de travail, aussi créer des événements tels qu'une petite fête de temps en temps pour célébrer un succès collectif ou une promotion.
- **faire faire** : L'objectif essentiel du manager, et de faire faire le travail par les autres, ce qui consiste à déléguer la réalisation de certaines tâches ou de certaine mission à ses collaborateurs. La délégation bien compris s'accompagne d'un contrôle des actions et d'un soutien à la personne à qui on a confié le travail : deux tâches essentielles dans le travail au jour le jour du manager.
- **Décider** : Le temps n'est plus où le chef était celui qui décidait de tout, mais la responsabilité du manager est de faire en sorte que les décisions nécessaires soient prises.
- **Analyser** : Le manager doit « sortir le nez du guidon » pour analyser la situation avec une certaine hauteur de vue. Il doit aussi prendre un peu de recul pour s'analyser lui-même : comment gère-t-il son temps, quel sont ses problèmes relationnels, ses connaissances, ses aspirations... .
- **Gérer** : C'est s'occuper du quotidien, de l'avancement du travail, des problèmes techniques, de la disponibilité du personnel, des plannings et des couts. Aussi, s'occuper du personnel, des embauches, des départs, des absences, des congés, des conflits.
- **Prévoir** : Gouverner, c'est prévoir ! C'est adage bien connu s'applique évidemment au manager. Aussi, envisager l'évolution du travail, du marché, des clients, des estimer les investissements, les moyens humains et matériels de demain, c'est planifier a long terme. De même c'est penser à l'évolution de chacun ; son travail, ses responsabilités, les promotions et augmentations à envisager.

Selon H Mintzberg : Le célèbre professeur en management, H.Mintzberg, s'est intéressé aux rôles tenus par les managers tout au long de leurs journées de travail. Il a identifié 10 rôles qu'il a ensuite classés en 3 catégories.⁸⁰

⁸⁰ - Mintzberg H, le manager au quotidien, Edition d'organisation. Année 1985 , pp. 170-174

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Tableau 5 : Les différentes rôles de H Mintzberg

Catégories	Les 10 rôles du manager
Rôles interpersonnels	Cadre symbole
	Leader
	Agent de liaison
Rôles liés à l'information	Observateur actif
	Diffuseur d'informations
	Porte-parole
Rôles décisionnels	Entrepreneur
	Régulateur
	Répartiteur de ressources
	Négociateur

Source : Les 10 rôles du manager de H Mintzberg

2- Manager par l'exemple ou les 7 compétences-clef d'un manager au 21ème siècle... Et

si on (ré) inventait l'entreprise ?... vers une performance durable"

Paule⁸¹ a également détaillé les 7 compétences-clef d'un leader au 21ème siècle :

1. Courage : entrainer l'entreprise dans le changement avant d'y être forcé, exercer sa liberté intérieure
2. Vision : savoir redéfinir ce qu'est le succès, développer sa vision grand angle
3. Engagement : valeur, mériter la confiance Et les compétencesdavantage liées à l'Exemplarité :
4. Honnêteté : discerner et agir en conséquence
5. Humilité : rester ouvert et en capacité d'apprendre
6. Respect : savoir s'écouter et écouter l'autre

⁸¹ Compte Rendu de la conférence organisée par Sciences Paristech au Féminin (ex XMPTA2E au Féminin) le 21 mai a la maison des Arts et Métiers. Voir le lien : https://www.arts-et-metiers.asso.fr/manifestation_cr/551_compte_rendu.pdf . visité le 29/08/2019.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

7. Persévérance : ménager sa monture pour durer tout en gardant le cap Ce « dirigeant de demain » cherche à rendre la société qu'il dirige audible et lisible, afin de catalyser les énergies et développer les talents. Il s'attache à garder du recul, afin de préserver son libre arbitre, car il doit faire des choix à tous les instants.

Il lui faut fédérer les énergies afin d'emmener ses troupes et de prendre les inévitables virages avant qu'il ne soit trop tard. Il cherche ainsi à maintenir un état d'esprit du long terme malgré la pression du court terme et de la performance. Il invite chacun à passer de la coopération à la collaboration et à l'engagement. Par son souci d'être cohérent entre ses « dires » et ses « faises », il gagne une aptitude à rayonner, à donner envie, à inspirer confiance. Il n'hésite pas à développer une culture de l'apprentissage par essai-erreur et sait laisser respirer l'organisation.

Pour répondre à l'Incertitude, il développe la Confiance. Pour répondre à la Complexité, il donne du Sens. Confiance et Sens conduisent à l'Engagement, et l'engagement à la Performance. Pour ce faire, le dirigeant doit savoir faire preuve de « fermeté bienveillante ». Le plus difficile est sans doute en cela l'Ecoute, car il s'agit pour lui d'être tout à la fois accessible et ouvert, et pour autant de savoir trancher quand il le faut.

3-La place du manager dans le système de gestion

C'est qu'il doit éprouver, pour qu'il souhaite être efficace et humain. Face aux bouleversements que connaît l'environnement contemporain (concurrence féroce, évolution technologique, robotisation, mondialisation...etc.), personne ne peut nier que le management est devenu un outil incontournable et incontestable de la gestion et de la direction de toute entreprise soucieuse de préserver sa survie. Le 21^{ème} siècle est désormais nommé le *siècle de management*.

Cette forte position du management dans l'entreprise est due principalement d'une part à la capacité de cet outil à résoudre des problèmes délicats nécessitant une grande réflexion de la part des dirigeants, et d'autre part, l'évolution remarquable qu'a connue le management au fil du temps.

- **Les devoirs du manager :** Ces responsabilités s'accompagnent de devoirs.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Le devoir de réserve, tout d'abord, car certaines informations communiquées par la direction ne doivent pas être transmises au collaborateur et parce qu'à l'inverse tout ce qui se dit ou se passe dans l'équipe n'a pas à remonter à la hiérarchie.

- **Le devoir de loyauté**

Envers les décisions de direction constitue également un élément incontournable de la position managériale. Bien sûr, selon un principe de confrontation constructive, chacun peut interpellier son management en cas de désaccord ou d'incompréhension sur des choix effectués. En revanche, une fois les décisions prises, face à l'équipe, la responsabilité de relais de direction nécessite une solidarité absolue. Parfois la tentation d'« ouvrir le parapluie » peut être forte : « S'il n'y avait que moi, jamais nous n'aurions pris cette décision. » Mais au bout du compte, un responsable est évalué sur sa capacité à mettre son équipe en mouvement. Or, si les collaborateurs ne sentent pas d'engagement de la part de leur référent, il y a peu de chance qu'ils s'engagent eux-mêmes.

- **Le devoir de solidarité**

Vis-à-vis de son équipe relève bien sûr des fondamentaux de la position d'encadrement. Défendre les intérêts de son équipe, négocier ce dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs, valoriser ses contributions, aider chacun à atteindre ses résultats, mettre soi-même la main à la pâte en cas de difficulté, est le minimum que chaque membre est en droit d'attendre de son manager. Nombreux sont les nouveaux responsables pour qui conjuguer les attentes parfois contradictoires de la direction et de leur équipe relève d'un exercice d'équilibriste périlleux. L'adage « se sentir entre le marteau et l'enclume » prend ici tout son sens. Les managers ont à exercer ces devoirs dans des situations complexes, imprévisibles. Ils doivent donc développer des aptitudes de flexibilité, d'adaptation en sachant passer rapidement d'un rôle à l'autre selon les nécessités. Aussi, même si des changements de comportements et des prises de position peuvent surprendre en tant que managé, cela signifie, au contraire, que le manager sait être flexible et adopter la bonne posture et le bon comportement en fonction des circonstances, des personnes et du contexte⁸².

⁸² - Marie-Luce Dubois Martine-Éva Launet « Tout pour bien manager votre boss ». 2009. P.4-5.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

4-Vision du dirigeant et la performance :

Ce construit de vision est analysé à partir de trois approches ou dimensions, à savoir l'approche stratégique, l'approche leadership et l'approche culturelle⁸³.

4-1- L'approche ou la dimension stratégique :

Pour les auteurs du premier groupe, la vision est nécessairement stratégique (d'Amboise et Bouchard, 1990)⁸⁴ et souvent associée au management stratégique. D'Amboise et Bouchard affirment : « lier la vision et stratégie consiste, en quelque sorte, à rechercher les effets concrets de la vision », car les chercheurs en stratégie sont préoccupés par le contexte environnemental et concurrentiel de l'organisation. La vision est un moyen de prédiction du futur qui permet à l'organisation d'anticiper les changements. Morris (1990) affirme⁸⁵ : « la concurrence environnementale impose le besoin de développer des techniques et une vision stratégique ». Dans le contexte de la PME, la vision prend le relais de la planification. Carrière (1990) explique que « ...dans les PME, l'absence fréquente de planification formelle fait que le futur de l'entreprise y est davantage régi par la vision stratégique ». Fillion (1989, 1996), à son tour, relie la vision à la stratégie d'entreprise en parlant de vision non seulement comme l'approche d'une pensée systémique servant à fixer des buts et objectifs, mais aussi comme d'une capacité à imaginer des scénarios pour atteindre ces buts et objectifs. Pour lui, la vision fait référence à un processus de pensée systémique qui sert de fil conducteur autour duquel la pensée et l'organisation des activités s'articulent⁸⁶. Pour approfondir sa pensée, Fillion (1996) identifie la planification comme processus visionnaire. Il explique : « 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 stratégique »⁸⁷. Selon D'Amboise et Bouchard⁸⁸, la vision est un moyen de prédiction du futur qui permet à l'organisation d'anticiper les changements de

⁸³ Ruphin NDJAMBOUa, Mario SASSINE :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 (2014) ,pp7-19.

⁸⁴D'Amboise, G., et Bouchard, S. De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations. Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, document de travail. (1990),p11.

⁸⁵Morris, E. Vision and strategy: a focus for the future. Journal of Business Strategy, 2, 1987, 51-58.

⁸⁶Fillion, L. J. The design of your entrepreneurial learning system: identify a vision and assess your relations system. Proceeding of Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies, University of Calgary, Sept(1989)..., 77-90.

⁸⁷ Fillion, L. J. Différences dans les systèmes de gestion des propriétairedirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. Revue canadienne des sciences de l'administration. Décembre, (à paraître). Canadian Journal of Administrative Sciences (December).(1996).

⁸⁸Amboise et Bouchard, (op. cit.),p11.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

l'environnement concurrentiel. Ainsi, elle devient une technique, un outil qui sert à anticiper le changement et à construire des scénarios de prédiction du futur (Bahija, 2001⁸⁹). Cette technicité ne peut être développée que par l'entrepreneur ; d'où la dimension leadership.

4-2-L'approche ou la dimension de leadership visionnaire

Le leadership visionnaire a longtemps été associé à la théorie du leadership (Morgan, 1996⁹⁰) ; ce qui a poussé plusieurs chercheurs à l'associer à l'exercice d'un leadership intuitif et charismatique (Cossette⁹¹, 2003). D'Amboise et Bouchard soulignent que l'approche traditionnelle pour aborder la vision est celle du leadership. Le leader devient le pivot central et le leadership confère un pouvoir dynamique relié à la vision (Filion, 1996). Bennis et Nanus⁹² (1985) représente le leader comme un historien qui sélectionne, structure et interprète les informations sur l'avenir dans le but de construire une vision viable et crédible, ainsi que des scénarios. Pour Tsonga⁹³ (2008), le leader est le gardien de la vision. Filion (1991) a écrit « la vision génère un fil conducteur autour duquel l'entrepreneur imagine et définit le contexte organisationnel dont il a besoin pour réaliser ce qu'il souhaite. Une fois l'opportunité détectée, la vision vient fournir les directions au plan d'ensemble pour la mise en œuvre ». Il ajoute : « visionner, c'est donner une direction à ses activités » (Filion, 1996). Le 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 dans ses premiers stades de développement. La vision peut être vue comme une fonction du leader puisqu'il est tenu de la développer. Mais pour être efficace, une vision a besoin de susciter un mouvement de rassemblement. Le leader a donc le rôle de la communiquer et de la faire partager. D'où la dimension culturelle.

4-3- L'approche ou la dimension culturelle

En matière de culture organisationnelle, on parle surtout de vision partagée véhiculant un ensemble de valeurs et aboutissant à un comportement collectif. La culture est en lien avec

⁸⁹ Bahija A. La vision en gestion : examen de la documentation. Cahier de recherche N°2001-07, HEC Montréal, octobre.(2001).

⁹⁰ Morgan, A. Entrepreneurial Vision: A Conceptual Framework. Proceedings 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Oct/Nov(1996)., 377.

⁹¹ Cossette, P. Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 12 No 1.(2003).

⁹² Bennis, W. G., et Nanus, B. Leaders: The strategies for Taking Charge. New York: Harper(1985).

⁹³ Tsonga, R. S. Profil du dirigeant et performance des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision. Mémoire de DEA, Université de DOUALA, Cameroun.(2008).

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

la vision en amont et en aval. D'Ambroise et Bouchard (1990) notent que « la vision est évolutive : elle émane du leader, se transforme en des valeurs communes et aboutit à une philosophie organisationnelle ». La culture intervient, au moins, à trois niveaux du processus visionnaire. Les valeurs du milieu (rites, normes et croyances) 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 joue un rôle important dans la culture organisationnelle. Tsonga (2008) observe que la vision motive les individus et facilite le recrutement de personnes talentueuses. D'Ambroise et Bouchard pensent qu'elle influence la structure organisationnelle et permet de créer et de renforcer une nouvelle culture d'entreprise mieux adaptée aux conditions environnementales actuelles. Nous pouvons conclure que la plupart des chercheurs s'accordent pour reconnaître l'importance de la communication et du partage pour la réalisation de la vision. Les auteurs qui s'adressent aux praticiens, de leur côté, ajoutent que dans la pratique, la communication de la vision se révèle une tâche plus complexe que son développement. Cette revue de la littérature sur la vision nous permet de synthétiser ces trois types d'approches selon le tableau 1 ci-après⁹⁴.

⁹⁴Ruphin NDJAMBOUa, *opcit*, pp7-19.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Tableau 6 : Approches théoriques de la vision

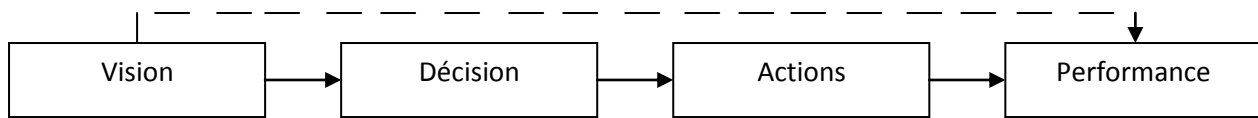
Dimension	Stratégique	Leadership	Culturelle
Intérêt de recherche	Organisation, environnement	Individu	Groupe
Définition de la vision	Outil	Attribut, fonction	Valeur commune
Leader	Celui qui réalise la vision (stratège)	Celui qui développe une vision(charismatique)	Celui qui communique et qui fait partager la vision(animateur)
Type de vision	Vision réalisable	Vision présente	Vision collective

Source : Bahija (2001)

Pour des raisons liées à cette recherche, nous mettrons l'accent sur la vision stratégique, afin de mesurer son impact sur la performance, conformément aux prescriptions de Morris (1990), Morgan (1996), D'Amboise et Bouchard (1990) et Filion (1996). Selon Filion (1991), le bon dirigeant est celui qui réalise sa vision en la partageant avec les auteurs de l'organisation (source de motivation et de mobilisation des ressources) 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...). Les résultats des recherches descriptives montrent que les visions d'un futur positif, créées par les leaders efficaces, servent à motiver les subordonnés et à fournir une direction pour leur performance. Comme l'avancent Bennis et Nanus (1985), la vision modifie l'architecture sociale. A l'analyse de ces différents travaux, il convient de noter que les dimensions stratégique, leadership et culturelle apportent une contribution assez significative à la compréhension du concept de vision. Cette dernière est une source de motivation et de mobilisation des ressources au sens où, non seulement elle offre à l'entrepreneur un cadre d'actions qui l'aident à se rendre là où il désire, mais aussi et surtout des moyens d'attirer, stimuler et motiver son équipe (Filion, 1991). Cela se traduit par un impact sur la performance de l'organisation comme le matérialise le modèle ci-après :

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Figure 4 : Impact de la vision sur la performance



Source : Adaptée d'allali (2004)

La vision, à travers ce modèle, impacte la performance des PME par le biais des décisions et des actions qui en sont les pendant opérationnels. Compte tenu de son caractère multidimensionnel, le concept mérite d'être étudié en détail. Cette revue de la littérature met l'accent sur l'impact du profil du dirigeant, défini par les compétences et la vision, sur la performance tangible de la PME. Ainsi, les compétences du dirigeant de la PME (formation, expérience professionnelle, proximité de son métier avec l'activité de l'entreprise) et sa vision stratégique sont identifiées comme déterminants pour la performance tangible des PME dans le maintien de leur compétitivité. Leur étude fera l'objet, dans ce qui va suivre, de déclinaisons conceptuelles et de choix de variables de recherche afin de proposer un modèle conceptuel original qui permettra de répondre à la question de recherche : « profil du dirigeant, quel impact sur la performance tangible des PME gabonaises ? ». Elle donne lieu à la présentation du modèle conceptuel qui regroupe plusieurs construits indépendants s'imbriquant dans un réseau de causalité. Ces construits sont décrits selon les niveaux, dans les développements qui suivent. Le niveau I, les déterminants de la performance font mentionner deux concepts découlant des travaux de Lorrain⁹⁵, 1995 ; Reynolds (⁹⁶1997) ; Chandler et Jansen ⁹⁷1992 ; Mamboundou⁹⁸, 2003; Tarondeau, 2004 ; Gasse, Diochon et Menzies, 2004 ; et Bayad et al., 2006 ; Cherchem, 2009.

- **Le premier concept** concerne « les compétences du dirigeant ». Il est mesuré à l'aide de trois variables, à savoir : la formation et la culture du dirigeant (FRM), son expérience professionnelle et son âge (EXP), la proximité « Formation du dirigeant / métier de l'entreprise » (PFM).

⁹⁵ Lorrain, J. Le profil psychologique des entrepreneurs à succès : analyse critique de la documentation scientifique, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du coeur du Québec.(1995).

⁹⁶ Reynolds. Who Start New Firm? Small Business Economics, (9)1.(1997).

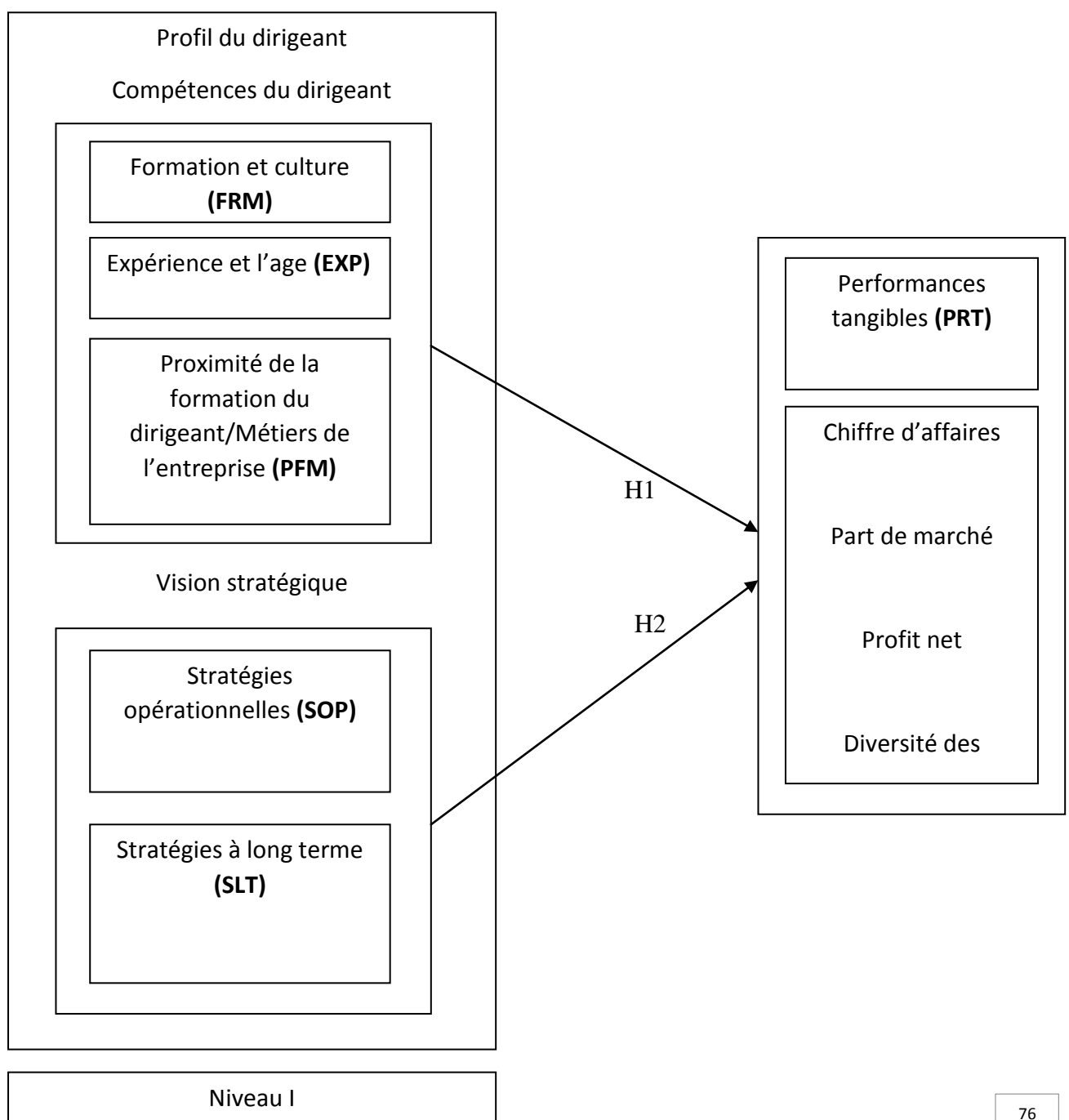
⁹⁷ Chandler, G. N., et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance. Journal of Business Venturing, 7, 223-236.

⁹⁸ Mamboundou, J. P. Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais. Revue Gestion, Mai – Juin 2003.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

- **Le deuxième concept** concerne « la vision stratégique » du dirigeant de l'entreprise. Ce concept de vision stratégique est mesuré par deux construits tirés des travaux de Morris (1990, 1996), D'Amboise et Bouchard et Filion (1996) à savoir : la stratégie à long terme (SLT) et la stratégie opérationnelle (SOP). Quant au niveau II du modèle, il est composé du concept de « Performance Tangible ». Ce dernier est mesuré par le construit de performances tangibles (PRT), tiré des travaux de Madsen (1987), Seringhaus (1993) et Ramangalahy (2001).

Figure 5 : les compétences du dirigeant et la vision stratégique pour la performance tangibles



Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Niveau II

Source : Adaptée du modèle de Paradas (1996) et Bayad et al. (2006)

Après cette présentation, il nous importe de présenter la synthèse des construits et concepts mobilisés dans cette recension de littérature. ⁹⁹

4-3-1- Synthèse des concepts et construits des modèle

Les concepts et les construits exploités dans le cadre de cette démarche d'évaluation de la performance des PME induite par le profil du dirigeant sont résumés dans le tableau 2 ci-après :

Tableau 7 : Approches théoriques de la vision

Niveaux	Concepts	Variables	Définition de construit de la variable
Déterminants de la performance (Niveau I)	Compétences du dirigeant de la PME	Formation et culture (FRM)	<p>La formation désigne les qualifications ou nouvelles connaissances acquises ;</p> <p>La culture est un ensemble de représentations. De valeur, de normes et de savoir-faire transmis de génération en génération supportant la vision, la stratégie et la prise de risque.</p>

⁹⁹ - Ruphin NDJAMBOUa , opcit ,pp7-19.

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

		Age et expérience professionnelle (EXP)	<p>Le nombre d'années vécus sur terre ;</p> <p>L'expérience professionnelle désigne les habiletés ou compétences techniques (savoir et savoir-faire) acquis après un certain nombre d'années dans l'entreprise.</p> <p>Elle désigne le savoir</p>
		Proximité « Formation du dirigeant/Métier de l'entreprise" »	<p>ou expérience ayant un lien avec les activités pratiquées dans la PME</p> <p>Elles désignent les orientations</p>
	Vision stratégique	Stratégies à long terme (SLT)	<p>fondamentales sur un horizon temporel (CA. Développement des marchés, la gamme de produit</p> <p>Désignent les</p>
		Stratégies opérationnelles (SOP)	<p>procédés et moyens d'action utilisés au quotidien pour l'atteinte des objectifs.</p>

Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise

Performance (Niveau I)	Performance	Performances tangibles (PRT)	Elles désignent les variables palpables, concrètes, visibles et manifestes mesurant l'efficacité des activités économiques et commerciales de la PME.
-----------------------------------	--------------------	-------------------------------------	---

Source : Notre étude

En résumé, le modèle conceptuel, tel que présenté et décrit, permet de mesurer la performance tangible des PME induite par le profil du dirigeant pour répondre à la question de recherche *«comment aider les dirigeants à évaluer et améliorer la performance de leur entreprise ?»*

Conclusion

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

Il est bon de rappeler que le terme profil du dirigeant a été défini dans cette recherche par les compétences du dirigeant et sa vision stratégique. Les compétences désignent les aptitudes à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'actions déterminées. Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances. Ces concepts renvoient à la formation et la culture, l'expérience professionnelle, à l'âge et à la proximité métier du dirigeant / activité de l'entreprise. Quant à la vision stratégique, elle représente une prédiction du futur en anticipant sur les changements environnementaux. Tous ces éléments impactent sur la performance des entreprises. Cette dernière est mesurée dans cette étude par les critères à cause de leur caractère synthétique, malgré le côté multidimensionnel du concept.

Chapitre IV :

Impact des dirigeants sur la performance des entreprises: Cas d'une SNC et d'une SARL

Chapitre IV : Impact des dirigeants sur la performance des entreprises : Cas d'une SNC et d'une SARL

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'étude de l'impact des dirigeants sur la performance des entreprises. Pour mener notre étude nous avons choisi deux entreprises à savoir une SNC et une SARL d'où un questionnaire a été lancé.

Dans ce chapitre, nous essayerons dans la première section de présenter la démarche méthodologique suivie et la présentation des deux entreprises. Dans la deuxième section, nous nous intéressons au cadre d'analyse des deux entreprises enquêtées.

Section 1 : Démarche méthodologique et présentation des deux entreprises enquêtées

Cette section sera consacrée à la présentation de la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de notre enquête de terrain à travers le lancement d'un questionnaire qui comporte certains axes liés aux caractéristiques des entreprises et informations générales, le profil du dirigeant et la performance de l'entreprise et en fin, la contribution du manager à la performance de son entreprise.

1.1 La démarche méthodologique de l'enquête de terrain

Dans la démarche méthodologique, nous avons cherché à répondre aux points suivants :

A. objectifs de l'enquête

Cette enquête a pour objectif de recueillir les informations concernant les caractéristiques des entreprises (statut juridique, activité de l'entreprise...), le profil du dirigeant (l'origine du manager, la formation du manager, niveau d'étude, les compétences du manager, le rôle du manager...), la performance de l'entreprise (sociale, économique et financière, organisationnelle). Il s'agit, pour nous de répondre à notre principale interrogation, à savoir l'entrepreneuriat et l'impact des dirigeants sur la performance des entreprises.

B. Le contenu du questionnaire

Le questionnaire est une technique d'investigation scientifique la plus adéquate pour joindre un grand nombre d'entreprises en peu de temps. Le choix de cette technique pour notre enquête est déterminé par son rôle principal de faire un prélèvement quantitatif (chiffré) de la réalité des entreprises.

Le questionnaire contient 27 questions réparties en trois parties :

Partie I : Caractéristiques des entreprises

Cet axe vise à faire ressortir les caractéristiques générales des entreprises enquêtées telles que ; nom de l'établissement, adresse, forme juridique, année d'entrée en activité, domaine d'activités, effectif et chiffre d'affaire.

Partie II : Profil du dirigeant

Cet axe s'intéresse aux entrepreneurs dirigeants (leurs origines, niveau de formation....)

Partie III : Performance des entreprises

Cet axe vise à faire ressortir la performance des entreprises enquêtées telles que ; la performance sociale qui se limite au degré de satisfaction, d'absentéisme, mobilité des employés..., la performance économique qui est déterminée par la productivité de l'entreprise et le degré de satisfaction de ses clients, la performance financière qui se mesure en principe par la rentabilité (le profit des entreprises, ratio de rentabilité financière des entreprises, la rotation des stocks,...)

Partie VI : La contribution du manager à la performance de son entreprise

Dans cette partie, nous nous sommes posé la question suivante : est ce que le manager contribue à la performance de l'entreprise ?

1.2 Présentation des deux entreprises enquêtées

Le questionnaire a été distribué pour deux entreprises qui ont deux statuts juridiques différents à savoir une société de personnes représentée par une SNC et une société de capital représentée par une SARL.

1-2-1 La SNC « Société en Nom Collectif »

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise société en nom collectif (SNC), profil du dirigeant principal, après en tracerons l'historique de l'entreprise, la raison sociale et les missions de SNC. Et enfin une vision du manager.

1-2-1-1- Présentation de SNC

Société en nom collectif est l'un des leaders en Algérie de l'industrie d'emballage en plastique. Avec sa fabrication de 20.000 flacons par jours.

L'équipe de société en nom collectif maîtrise l'ensemble des tâches de production : Fabrication d'emballage en plastique, Flacon 900ml (en général, les flacons d'entretien), bidon en bouchons, film plastique, bouteille 1,8 litre.

Entrée en exploitation en 2007, société en nom collectif est une société de capitaux avec un capital social de 20.000.000.00 DZD opérant sur le site industriel (Z.A.C. EL KSEUR) avec près de 20 employés.

1-2-1-2- Profil du dirigeant principal

Le dirigeant de la société monsieur AMROUCHE Saïd a plus de 25 ans dans son domaine d'activité qui est la fabrication des produits d'emballage en plastique.

Avant cette période il a géré l'activité commerciale familiale dans le domaine du transport.

Mr. AMROUCHE a bénéficié de l'expertise de son frère spécialiste dans l'industrie des plastiques (Ex. Directeur Général de l'ENIP) qui lui a apporté son savoir faire dans le domaine.

La capitale expérience du dirigeant de la société lui permet de maîtriser le développement et la croissance des activités de son entreprise en profitant des actions de mise à niveau qui seront projetées par ce rapport.

1-2-1-3- Historique de l'entreprise Société en Nom Collectif

La création de l'entreprise SALAH PLAST a vu le jour en **1988**, l'année du passage structurel du pays d'un mode d'économie dirigée à un contexte économie de marché.

Le démarrage de l'activité de l'entreprise a pris comme local la maison du dirigeant Mr. AMROUCHE, et par l'acquisition de deux machines d'injection soufflage (BATENFELD et BILLON) pour la fabrication de flacons et bidon pour l'emballage de différents produits liquides.

Malgré les difficultés rencontrées durant les deux premières années de son activité, l'entreprise a pu dépasser son déficit de startup.

En **1991**, et après le passage en vitesse de croissance et l'augmentation de son volume d'affaires, l'entreprise est passée en location pour faire face à la contrainte d'espace de production et de stockage et ceci jusqu'à **1995**, où l'entreprise a bénéficié d'une assiette dans la zone industrielle de El Kseur pour construire son unité de production.

En **1998**, l'entreprise procède à une intégration horizontale (diversification) d'une autre famille de produits plastique qui est « L'emballage flexible (film plastique) » fabriquée par le procédé d'extrusion soufflage. Cette intégration est une réponse logique aux attentes de ses clients qui utilisent le film plastique comme emballage externe des flacons.

En **2006**, l'entreprise a connu une opération d'extension par l'acquisition de nouvelles machines d'injection-soufflage et d'extrusion-soufflage.

En **2007**, l'entreprise qui est restée depuis sa création sous une forme juridique de personne physique passe à un statut d'une Société en Nom Collectif (SNC) sous le nom de **SNC SALAHPLAST AMROUCHE ET CIE.**

En **2012**, en vue de satisfaire la demande de ses clients en matière de flaconnage et vue la contrainte d'espace à l'unité située à la zone industrielle de El Kseur, une nouvelle extension s'est opérée par le lancement d'une nouvelle unité de production en location dans la ville de Bejaia.

1-2-1-4- Vision du manager

La vision du dirigeant de la société est de conserver et renforcer son positionnement stratégique dans le marché des emballages à corps creux en plastique en offrant des produits de qualité avec des prix concurrentiels.

Malgré que la stratégie du dirigeant n'est pas formalisée, mais nous constatons qu'elle est claire et cohérente et qu'on peut lire ses contours à travers les axes suivants :

- Satisfaire les exigences en matière de qualité et de délai des principaux clients en l'occurrence l'ENPEC (plus de 70% du chiffre d'affaires).
- Améliorer le coût de revient des produits afin d'assurer la compétitivité de ses offres par rapport aux concurrents.
- Développer d'autres relations commerciales avec de nouveaux clients qui présentent une demande importante en matière d'emballages avec une solvabilité potentielle rassurante.

La critique que nous pouvons apporter sur la vision du dirigeant de l'entreprise concerne l'aspect « risque stratégique » lié à la force exercée par les clients et en particulier le

client ENPEC qui domine l'entreprise par sa position majoritaire dans la composition de son chiffre d'affaires.

1.2.2 La SARL (Société A Responsabilité Limitée)

Dans cette section nous nous intéressons à la présentation de SARL ainsi que l'historique de l'entreprise, et la date de son entrée en exploitation ainsi que le dirigeant principale et l'activité principale de la production.

1-2-2-1- Présentation de société à responsabilité limitée

Société à responsabilité limitée c'est une industrie d'emballage en plastique.

La société « SARL MIDEP Packaging » travaillons avec Danone Algérie, située a Bejaia (à 200 kms d'Alger).

Entrée en exploitation en 2014, société à responsabilité limitée est une société de capitaux avec un capital social de 10.000.000.00 DZD, situé a la zone d'activité EL KSEUR avec près de 25 employés est un chiffre d'affaire de 178.000.000.00 da.

L'équipe de société à responsabilité limitée maîtrise l'ensemble des taches de production : Fabrication d'emballage en plastique, Flacon de petite Danone (les flacons Danino, flacon d'activia, flacon danette).

1-2-2-2- Historique de l'entreprise société à responsabilité limitée

1-2-2-2-1- Le principal dirigeant

La société à responsabilité limité est dirigée par monsieur AMROUCHE Saïd qui a plus de 25ans dans le domaine d'activité qui est la fabrication des produits d'emballage en plastique.

Avant cette période il a géré l'activité commerciale dans le domaine du transport.

Mr. AMROUCHE a bénéficié de l'expertise de son frère spécialiste dans l'industrie du plastique (EX. Directeur Général de l'ENIP) qui lui a apporté son savoir faire le domaine.

La capitale expérience du dirigeant de la société lui permet de maîtriser le développement et la croissance des activités de son entreprise en profitant des actions de mise à niveau qui seront projetées par ce rapport.

Et pour cela, l'entreprise SARL MIDEP Packaging a vu le jour en 2014 qui collabore avec Danone Algérie qui est le début de production.

En **2014** une capacité de production est de 90 million unités.

En **2015** avec une capacité de production de 250 million unités.

La société à responsabilité limitée maîtrise l'ensemble des tâches de production avec son activité principale qui est : flacon de petite Danone. Ainsi que, les missions de l'entreprise qui consiste à la production de : flacon Danino, flacon activia, flacon Danette.

Section 02 : Cadre d'analyse des deux entreprises « SNC » et « SARL »

Cette section sera consacrée au cadre d'analyse des deux entreprises enquêtées à savoir la SNC « » et la SARL. Tout d'abord, nous commencerons par l'identification des deux entreprises enquêtées, puis nous étudierons le profil du dirigeant et les compétences du manager dans chaque entreprise et en fin, nous tenterons d'analyser les résultats obtenus.

1-1- Identification des entreprises enquêtées

Tableau 8 : Identification des entreprises enquêtées

Forme juridique	SNC	SARL
Age de l'entreprise	12 ans	5 ans
Secteur d'activité	Industriel	Industriel
Activité principales de l'entreprise	Fabrication d'article en plastique	Fabrication en articles plastique
Marché de l'entreprise	National	National

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus nous permet d'identifier les entreprises enquêtées à savoir l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, l'activité principale exercée par chaque entreprise ainsi que la part du marché ; en principe ces deux entreprises occupent des parts du marché national.

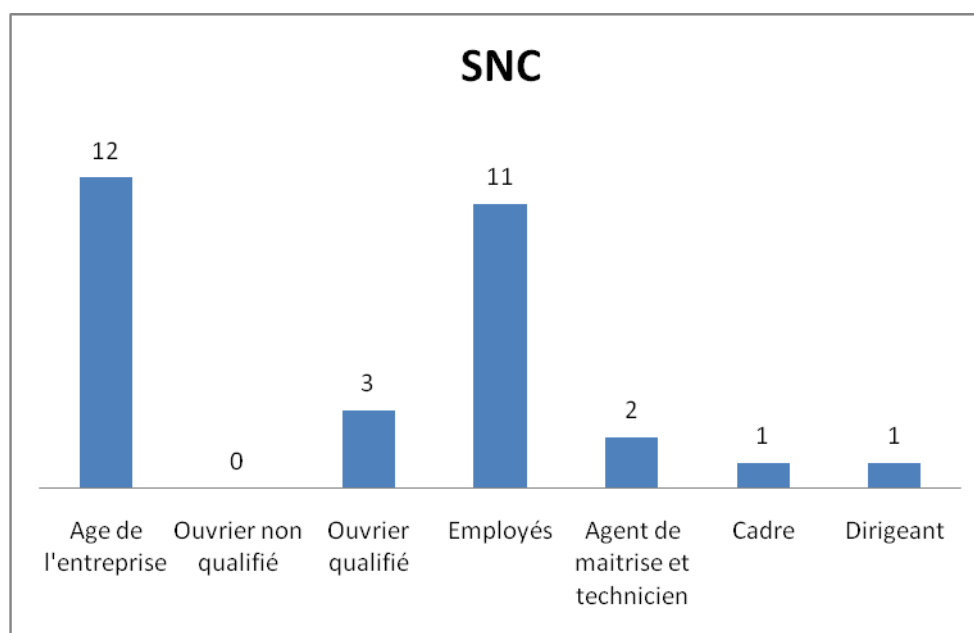
1-2- Catégories socioprofessionnelles

Tableau 9 : Les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise

Catégorie socioprofessionnelles	SNC	SARL
Ouvrier non qualifié	/	2
Ouvrier qualifié	3	3
Employés	11	5
Agent de maîtrise et technicien	12	8
Cadre	1	5
Dirigeant	1	1

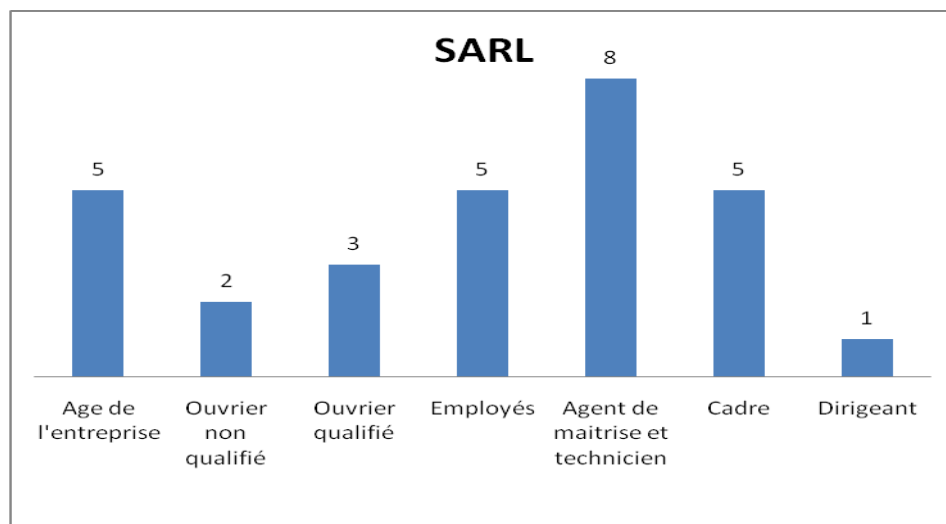
Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 6 : les catégories socioprofessionnelles de la SNC



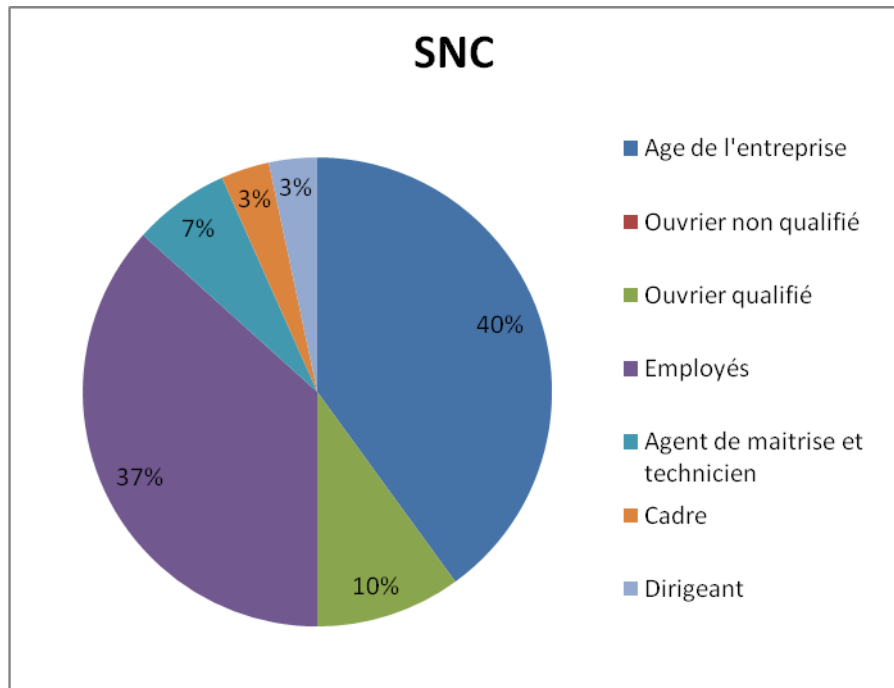
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure 7 : les catégories socioprofessionnelles de la SARL



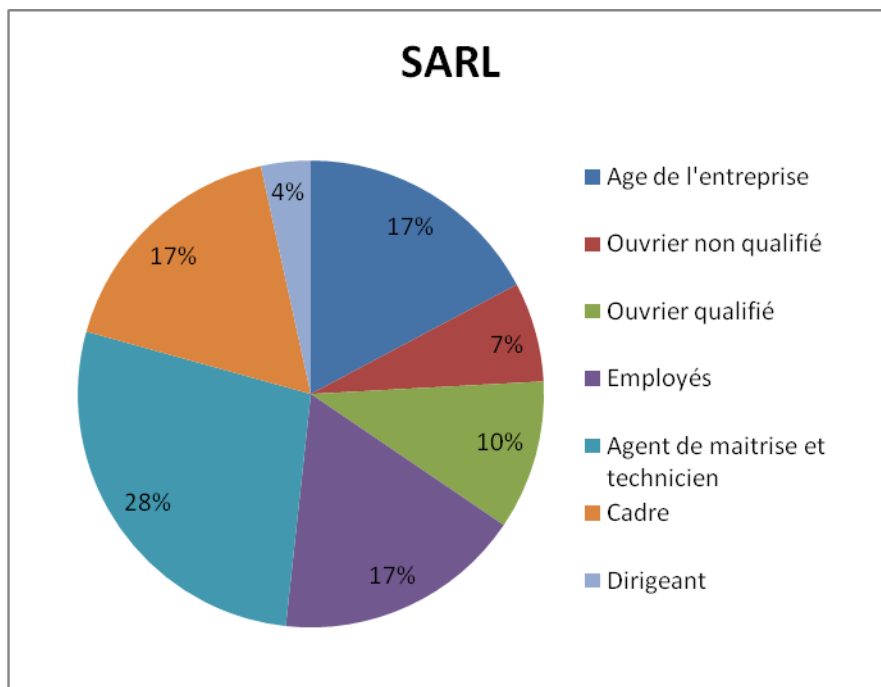
Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure 8 : Les catégories socioprofessionnelles de « SNC » et son âge de création



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Figure 9 : les catégories socioprofessionnelles de « SARL » et son âge de création



Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête.

La lecture des figures ci-dessus, nous permettent de constater que dans les deux entreprises enquêtées, le personnel employé a la qualité d'agent de maîtrise et technicien en le comparant aux cadres, les deux entreprises n'emploient que 5 dans la « SNC » et un seul cadre dans la « SARL » ce qui ne contribue pas certainement à la performance de ces entreprises.

2- Informations générales

Tableau 10 : Généralité sur les entreprises enquêtées

	SNC	SARL
Vous êtes	Homme	Homme
Quel post occupez-vous au sein de votre entreprise ?	Directeur financier	Responsable d'administration et finance
Veillez-vous indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez ?	De 30 à 39ans. De 60 à 69ans	De 30 à 39ans. De 60 à 69ans
Veillez indiquer quel est votre niveau de formation ?	Grande école (de commerce ou d'ingénieur)	Diplôme universitaire
Votre entreprise est ?	Une entreprise familiale dont vous êtes dirigeant	SARL 51/49%.
Quel est le type d'activité de votre entreprise ?	Activité industrielle fabrication d'articles en plastique	Activité industrielle

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Nous remarquons que les deux entreprises « SNC » et « SARL » enquêtées sont explorées par des hommes et c'est le cas de toutes les entreprises algériennes.

Concernant les postes occupés au sein de l'entreprise, nous trouvons que la « SNC » est occupée par le directeur financier, par contre la « SARL » est gérée par le responsable d'administration et finance et qui appartiennent à une tranche d'âge de 30 à 39 ans et aussi entre 60 à 69 ans.

Le responsable de la « SNC » est issu d'une formation dans une grande école de commerce ou d'ingénieur, par contre que le responsable de la « SARL » dispose d'un diplôme universitaire.

Nous remarquons également que la « SNC » est une entreprise familiale qui exerce l'activité de fabrication des articles en plastiques tandis que la « SARL » qui est issue du découpage 51/49% exerce une activité industrielle.

3- Le profil du dirigeant est les compétences du manager

3-1 Le profil du dirigeant

Tableau 11 : Les éléments historiques du dirigeant

Les éléments historiques	SNC	SARL
L'origine du manage	Créateur	Créateur
La formation du manager	Secondaire	Supérieur
Expérience de travail : Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises	Non	Oui
Quel titres ou postes avez-vous successivement occupés	Le directeur	Le responsable finance et comptabilité
Quelle est votre ancienneté dans cette entreprise	Plus de 10 ans	5-10 ans

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

3-2 Les compétences du manager

Tableau 12 : Les différentes compétences du manager

Les compétences du manager	SNC	SARL
Quelles sont les compétences que vous pensez maîtriser le plus ?	Compétences commerciales et marketing.	Technique d'embauche technique financière. Méthodes d'organisation gestion des lois et réglementation.
Compétences conceptuelles	Identification d'opportunités prise de décision.	Vision et intuition facultés analytiques.
Compétences interpersonnelles	Négociation d'affaires animation et communication.	Négociation d'affaires animation et négociation.
Les rôles du manager : 1- En quoi consiste votre	Suivre et gérer tous les	Assuré le bon fonctionnement

travail quotidien ?	services.	de l'unité.
2- A quelle situations- problèmes vous êtes confrontez au quotidien ?	/	Problème technique et approvisionnement.
3- A quelles activités accordez vous le plus d'importance dans votre entreprise ?	Commerciale et finance.	Commerciale et finance.
Pouvez vous classé ces rôles en terme d'importance pour vous selon un ordre décroissant ?	1- pilote diffuseur 2- Porte parole 3- Représentant leader 4- Entrepreneur 5- Agent de liaison 6- Gestionnaires de crise 7- Gestionnaires des ressources 8- Négociateur	1- Pilote diffuseur 2- Représentant leader 3- Porte parole 4- Agent de liaison 5- Entrepreneur 6- Gestionnaires de crises 7- Gestionnaires des ressources 8- Négociateur

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Au niveau de compétences du manager, nous pensons que les compétences qui sont maîtrisées le plus sont celle de la « SNC » ; c'est des compétences commerciales et marketing tandis que « SARL » est connue beaucoup plus dans la technique d'embouche, financières et les méthodes d'organisation, gestion des lois et réglementation. En ce qui concerne les compétences conceptuelles la « SNC » a eu l'identification d'opportunités par la prise de décision. Par contre la « SARL » a eu la vision et intuition des facultés analytiques. La « SNC » maîtrise au niveau de compétences interpersonnelles la négociation d'affaires, animation et communication, par contre « SARL » elle maîtrise la négociation d'affaires et animation et négociation.

Concernant le rôle de l'entreprise, nous constatons que la « SNC » suit et gère tous les services, au contraire la « SARL » n'assure que le bon fonctionnement de l'unité. On voit que la « SNC » n'est confrontée à aucun problème ; par contre la « SARL » se heurte à plusieurs problèmes notamment ceux relatifs aux problèmes techniques et approvisionnement.

Pour les deux entreprises, le classement s'est fait par ordre d'importance et qui s'est fait comme suit : la « SNC » commence par ; pilote diffuseur, porte parole, représentant leader, entrepreneur, agent de liaison, gestionnaire des ressources, négociateur, par contre la « SARL » classe les rôles comme suit ; pilote diffuseur, représentant leader, porte parole, agent de liaison, entrepreneur, gestionnaire de ressources, négociateur.

4- La performance de l'entreprise

Tableau 13 : La performance sociale

Performance sociale	SNC	SARL
Le degré de satisfaction de vos employés	Tout a fait satisfait	Tout a fait satisfait
Le degré de mobilisation de vos employés	Mobilisés	Très mobilisés
Le nombre de plaintes des employés	Pas du tout important	Plutôt important
Le taux d'absentéisme de vos employés	Pas du tout important	Peu important
Votre taux de rotation de la main-d'œuvre	Plutôt important	Important

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

On trouve que dans la performance sociale les deux entreprises sont tout a fait satisfaites par leur employés, où la « SARL » est très mobilisé que la « SNC ». Le nombre de plaintes déposées par les employés est plutôt important dans la « SARL » en le comparant à celui de la « SNC ». La « SARL » donne peu d'importance au taux d'absentéisme de leur employé, pour la « SNC », il n'a aucune importance. Le taux de rotation de la main-d'œuvre est important dans la « SARL » tandis que pour SNC et plutôt important.

Tableau 14 : Performance économique

Performance économique	SNC	SARL
La productivité de vos employés ?	Productifs	Productifs
Le degré de satisfaction de vos clients ?	Satisfait	Tout à fait satisfait

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Les deux entreprises ont des employés qui sont tout à fait productifs. Pour les clients, nous constatons que les clients de la « SNC » sont satisfaits par contre ceux de la « SARL » sont tout à fait satisfait.

Tableau 15 : performance financière

Performance financière	SNC	SARL
Votre rentabilité ?	Forte moyenne	Très forte
Votre marge de profit ?	Important	Important

Source : réalisé par nos soins à partir de l'enquête

Ce qui est de la performance financière, la « SARL » a un degré de rentabilité très fort. C'est-à-dire en sa qualité de société de capital ce qui l'intéresse c'est le capital recueilli et c'est ce dernier qui va déterminer les parts sociales de cette entreprise et la marge de profit. En ce qui concerne la « SNC » qui est considérée comme une société de personnes où les associés sont indéfiniment responsables de la dette sociale, le degré de rentabilité s'avère en forte moyenne avec une marge de profit importante.

Tableau 16 : Performance organisationnelle

Performance organisationnelle	SNC	SARL
En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous votre degré d'innovation ?	Elevé	Elevé
En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous votre degré de nouveauté de produits ?	Moyennement élevé	Moyennement élevé
Combien de nouveaux produits avez-vous commercialisé cette année ?	Entre 1 et 5 produits	1 produit

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Pour la performance organisationnelle, les deux entreprises ont noté leur degrés d'innovation par élevé. En se comparant à leurs concurrents, le degré de nouveauté des produits est moyennement élevé pour les deux entreprises. La « SNC » a commercialisé de 01

à 05 nouveaux produits durant l'année, tandis que la « SARL », un seul nouveau produit a fait l'objet de commercialisation.

Phase 4 : La contribution du manager à la performance de son entreprise

Tableau 17 : La contribution du manager à la performance de son entreprise

contribution du manager à la performance	SNC	SARL
Considérez que vous contribuez à la performance de votre entreprise ?	Oui	Oui
A)- A quel degré ?	Elevé.	Elevé.
B)- Et comment ?	Etude de marché.	Avec l'amélioration en termes de qualité et main-d'œuvre et de coût.

Source : réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les deux managers des deux entreprises considèrent qu'ils ont contribué à la performance de leur entreprise avec un degré élevé. Pour la « SNC » c'est par l'étude de marché tandis que SARL est avec l'amélioration en qualité et main d'œuvre et de coût.

Conclusion :

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficience met en rapport des résultats obtenus avec des moyens mis en œuvre. D'un point de vue financier, on parle de rentabilité pour mesurer l'efficacité d'une entreprise. D'un point de vue organisationnel, la performance est le résultat obtenu par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'utiliser de bonnes stratégies, les bons outils de gestion et s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites. Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Cette recherche a consisté à analyser l'impact du profil du dirigeant sur la performance tangible des entreprises.

Sur le plan managérial, l'étude montre que pour susciter un impact positif du profil du dirigeant sur la performance, les dirigeants doivent posséder des compétences multiples et développer une vision stratégique (anticipation sur l'avenir) pour garantir ce succès dans un environnement d'affaires changeant (D'Amboise et Bouchard, 1990). 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 (Filion, 1997).

Si le profil que nous avons cherché à dessiner paraît homogène et regroupe les caractéristiques les plus pertinentes et se rapproche du modèle universel, il nous reste à confirmer que ces mêmes caractéristiques pourront être source de performance. Toutefois, il nous a été possible de dégager certaines caractéristiques que l'on peut regrouper et définir dans un cadre type. L'EPE algérienne a besoin de dirigeants qui évoluent dans un monde en perpétuelle mutation, où l'initiative, l'ouverture d'esprit et l'aptitude à s'adapter se substitueraient à la prudence et à l'expérience. On peut retenir que le succès des dirigeants dépendra de leur volonté de diriger, de leur motivation, leurs aptitudes pour l'analyse et la communication et de leur intégrité en plus de leurs qualités de leadership. Le dirigeant public doit être choisi pour son efficacité et son savoir-faire professionnel ; pour sa créativité et son esprit prospectif et non pour son appartenance à un quelconque groupe. Dans le nouveau contexte de mondialisation et d'ouverture économique, Les dirigeants des EPE sont appelés à améliorer certains aspects de management notamment dans leur engagement dans la prise de risque et dans leur style de direction. Il faut qu'ils soient des managers de terrain, ils doivent s'ouvrir sur l'actualité mondiale afin de mettre à jour leurs connaissances et leurs compétences.

Bibliographie

Bibliographie

Les Livres :

- Albert. , S. Marion, « ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre », les Echos 19/20 , septembre 1997, p. 34
- Audrey Lamblin. Qu'est-ce que la créativité ? Comment la développer ? Pour quelles finalités ? Cycle 1. Education. 2012.p 04.
- Boutillier S, Uzunidis D, « l'entrepreneur : acteur en fonction social » une réflexion à partir de comportement économique et structure social d'André Nicolai (première édition 1960, réédition 2000)p7.
- CATHERINE Léger-Jarniou. « Le Grand Livre De L'entrepreneuriat ». Dunod, paris, 2013. P8.
- Colot Olivier « la transmission des PME familiales non cotées :approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprise ». 2007 , p 19.
- D.LARUE et CAILLOT A., Economie d'entreprise coedit. Hachette-licet, Paris, 1984.
- Dictionnaire Univercel, 1988 ,P421
- Didier.V « L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs », (1995), p.20.
- El ghazi H. « Type de manager et pratiques entrepreneuriales en Algérie (secteur – public), (2011), p.92.
- Emile-Michel HERNANDEZ, « le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat», P 31.
- G TCHOUASSI, limites du fonctionnement du couple Etat/ marché : une analyse exploratoire de l'entrepreneuriat social et solidaire des femmes, ville, 2005, p 52
- Gasse VYON, d'amour Aline , profession entrepreneurs, les éditions transcontinentales Inc. Fondation de l'entrepreneurship, 1993, p 23
- Gérard A. Kokou DOKOU1 « CARACTÉRISTIQUES ENTREPRENEURIALES ET DÉCISION DU DIRIGEANT-CRÉATEUR D'ENTREPRISE » 2015 P .65
- Hernandez E-m « l'entrepreneuriat approche théorique », Paris : l'harmattan, (2001), p 14.
- Hisrich Ret Peters M. « Entrepreneurship : Lancer, élaborer et gérer une entreprise, Economica, Paris, (1991), p.11.

- J M PLANE, TORRES O. « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? ». 1998. P3.
- Julien et Morel (1986) in: « Wtterwulghe, La PME est une entreprise humaine », Ed , De Boeck , 1998 , p 13"
- La dynamique entrepreneurial en territoire de lubero, memoire inédit, FSEG,UCG,-butembo, 2008-2009,p 85
- Marie-Luce Dubois Martine-Éva Launet « Tout pour bien manager votre boss ». 2009. P.4-5.
- PIERRE RUEL « LA CULTURE ENTREPRENEURIALE : CONDITIONS FAVORISANT SA MISE EN ŒUVRE, SON ÉMERGENCE ET SA PÉRENNITÉ EN MILIEU SCOLAIRE ». JUIN 2007. P20.
- Rapport du groupe-conseil sur l'entrepreneuriat féminin, « les défis des entrepreneurs », Québec.2000.p09 .
- RAYNAL F. et RIEUNIER A., Pédagogie : Dictionnaire des concepts clés, 5ème édition, Paris, Édition ESF Éditeur.2005.
- Torres O. « LES PME », Flammarion, 1999. P4.
- Torres Olivier «les PME ». Ed , Flammarion , Paris ,1999 , P13.
- Tounes A. « L'entrepreneur : L'odyssée d'un concept » n°03-73, (2006), p 6
- Verstraete T. (2000), « Histoire d'entreprise : les réalités de l'entrepreneuriat », Management et Société, Paris, EMS, p.11.
- Wtterwulaghe , La PME une entreprise humaine , Ed , de boeck , 1998 , p14.
- Wtterwulghe R. « La P.M.E. une entreprise humaine », Boeck Supérieur, (1998), p32.

Thèses et mémoires :

- MME RIM SKANDER BELAID « Etude exploratoire du profil des dirigeants des grandes entreprises privées en Tunisie: aspects sociologiques, professionnels, psychologiques et culturels ». 2003.2004. P.25
- KOURICHE Nassira «Promotion De L'entrepreneuriat Dans L'enseignement Supérieur En Algérie.» 01/07/2018. P.40-50.
- Lassaâd Mezghani. Mohamed Belhaj. Habib Affes. Wassim Aloulou. Faouzi Ayadi. Bilel Bellaj. Jamel Choukir. Slim Mseddi. Projet Culture Entrepreneuriale et Création

d'Entreprise à l'Université de Sfax CE & CE. « Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale. » Version 1.2 – Septembre 2008. P08.

- Rajhi N. « Conceptualisation de l'esprit entrepreneurial et identification des facteurs de son développement dans l'enseignement supérieur tunisien », Thèse doctorat en science de gestion, Université de Grenoble, (2011), p.37.
- Safiah ABDERHAMANE KOUNTA « Caractéristiques De l'entrepreneurship Féminin Au Mali » mémoire Présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, 1997 .p.21.
- TCHANKAM J.P : " *Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun* ", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux. (1998), P.53
- Tsonga, R. S. Profil du dirigeant et performance des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision. Mémoire de DEA, Université de DOUALA, Cameroun. (2008).

Site internet et divers :

- Ahmed chawki : l'augmentation de l'entrepreneuriat féminin en algerie à 15%, publié le 08/03/2016 sur le site radio algérienne. <http://radioalgerie.dz/ar/article/20160308/70913.html>.
- Article 6, disposition relatives à l'ANSEJ recueil des textes législatifs et réglementaires ; disposition de soutien à l'emploi des jeunes, 2004, p29.
- Blog : salimred environ deux millions de femmes travaillent en Algérie. Publié le 17/03/2016-17:34 sur le site d'éco- Alegria.
- Compte Rendu de la conférence organisée par Sciences Paristech au Féminin (ex XMPTA2E au Féminin) le 21 mai a la maison des Arts et Métiers. Voir le lien : https://www.arts-et-metiers.asso.fr/manifestation_cr/551_compte_rendu.pdf . visité le 29/05/2020.18h30.
- http://abdallah.over-blog.com/pages/Lentrepreneuriat_et_ses_enjeux-1751551.html. 05/01/2020. 13h30.
- <http://bloginfluent.fr/entrepreneuriat-definition-formes/>. 05/01/2020. 18h15.
- <https://www.esam-ecoles.com/entreprendre-possibilites-avantages/> 06/01/2020. 10h35.

- Ghazlene Oubya : Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie ,p 17,voir le lien :<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01635959> Submitted on 16 Nov 2017,consulté en 29/08/2019.
- Guide de l'ANSEJ « Guide de création de la micro-entreprise » ; 2013, p 6.
- <http://www.djazairss.com/alfadjar/356059>.
- <http://www.out-the-box.fr/creativite-vs-innovation>. Le lien visité en 11/05/2020.
- JaziriRaouf « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Ver une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat », p.10. voir le lien : <https://hal.inria.fr/hal-00829206v1/document>: visité le 11/06/2020.
- Ministère de l'industrie et des mines, bulletin d'information statistique de la PME, données de 1er semestre 2017, N 31, édition novembre 2017,p08.
- Ministère du commerce (registre du commerce) ibid. P.46.
- Recueil des textes législatifs et réglementaires « Dispositif de soutien à l'emploi des jeunes », novembre 2011 et guide de création de la micro-entreprise et information rapportées au niveau de l'ANSEJ Bejaia.
- Régis LABEAUME, « types d'entrepreneuriat »[en ligne][référence de 30 janvier 2009],disponible sur <http://www.defi.gouv.qc.ca>.visité le 15 mai 2020.
- www.ansej.org.dz, visité le 11/06/2020.

Reuves Et Articles :

- 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance Sophia Antipolis, France La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?1 Josée ST-PIERRE et Louise CADIEUX , pp 2-3. Voir le lien : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01703391/document>
- BERREZIGA Amina, ATOUSSI Meriem. « Les Facteurs Clé De Succès D'un Projet Entrepreneuriat : Cas Des Entreprises Adhérentes Au Forum Des Chefs D'entreprise(FCE) Algérie. » 13/11/2019. P.220-232.
- Bahija A. (2001). La vision en gestion : examen de la documentation. Cahier de recherche N°2001-07, HEC Montréal, octobre.

- Bennis, W. G., et Nanus, B. Leaders: The strategies for Taking Charge. New York: Harper(1985).
- Chandler, G. N., et Jansen, E. The founder's self-assessed competence and venture Performance. Journal of Business Venturing, 7, 223-236. (1992).
- CONDOR Roland et HACHARD Virginie. « Management de projet et entrepreneuriat, piste de réflexion pour la conduite du projet entrepreneuriat. » Octobre 2020. P1.
- Cossette, P. Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 12 No 1. . (2003).
- D'amboise, G., et Bouchard, S. De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations. Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, document de travail. (1990).p11.
- Filion, L. J. Différences dans les systèmes de gestion des propriétairedirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. Revue canadienne des sciences de l'administration. Décembre, (à paraître). Canadian Journal of Administrative Sciences (December). (1996).
- Filion, L. J. The design of your entrepreneurial learning system: identify a vision and assess your relations system. Proceeding of Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies, University of Calgary, Sept., (1989). 77-90.
- KHEDIM A, BELHADJ F « Evolution De L'entrepreneuriat En Algérie (2007.2016) : Opportunités et menaces. » 2007. Article v1-n4. P258-271.
- Lorrain, J. Le profil psychologique des entrepreneurs à succès : analyse critique de la documentation scientifique, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du coeur du Québec. (1995).
- Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- Louis Jacques Filion « Entrepreneurs et propriétaires dirigeants de PME » Cahier de recherche no 2001-03 Mars 2001. P6
- Mamboundou, J. P. Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais. Revue Gestion, Mai – Juin 2003.
- MECHTOUR Radia. « L'entrepreneuriat : Enjeux et importance. » Janvier 2020. P2.

- Mlle. Yasmina MAOUCHE « ESSAI D'ANALYSE DE L'EVOLUTION DES PRATIQUES DE GESTION DES ENTREPRISES DE SERVICES AUX ENTREPRISES Cas de la wilaya de Bejaia entre 2004 et 2014. Juin 2015. P54.
- Morgan, A. Entrepreneurial Vision: A Conceptual Framework. Proceedings 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Oct/Nov(1996)., 377.
- Morris, E. Vision and strategy: a focus for the future. Journal of Business Strategy, 2, 1987, 51-58.
- NASROUN Nacéra & Pr BELATTAF Matouk : « L'entrepreneuriat et l'innovation : les facteurs stimulant l'innovation dans les PME du secteur agroalimentaire de Béjaia », Revues EcoNature N 02 /2015 ,p 07.
- PESQUEUX Yvon. « Entrepreneur, entrepreneuriat (et entreprise) : De quoi s'agit-il?.» Septembre 2014. P2.
- Reynolds. Who Start New Firm? Small Business Economics, (9)1. (1997).
- Ruphin NDJAMBOUa , Mario SASSINE :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 (2014) ,pp7–19.
- Ruphin NDJAMBOUa , Mario SASSINE :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 (2014) ,pp7–19.
- Taibi G., Amari S.S., « Les PME algériennes dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise », les cahiers du CREAD n° 90, 2009. P68.

Annexes

Annexes

Le questionnaire

Thème : « L'entrepreneuriat et l'impact des dirigeants sur la performance des entreprises »

Le présent questionnaire fait partie de l'élaboration d'un mémoire de Master en Sciences de Gestion, Option Entrepreneuriat, à la Faculté des sciences économiques, Commerciales et des sciences de gestion de l'Université de Bejaia. Il est destiné à un échantillon de Manager d'entreprises de la wilaya de Bejaia. Les informations recueillies demeureront confidentielles et ne feront l'objet que d'une utilisation purement pédagogiques et de recherche scientifique. Nous vous prions de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

Merci pour votre coopération.

Phase I : Les caractéristiques et informations générales de l'entreprise

1/. Caractéristiques des entreprises :

1. Forme juridique :
2. Age de l'entreprise :
3. Secteur d'activité :
4. Activités principales de l'entreprise:
5. Marché de l'entreprise :
Local Régional National International
6. Nombre de l'effectif :

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre de l'effectif
Ouvrier non qualifié	
Ouvrier qualifié	
Employés	
Agent de maîtrise et technicien	
Cadre	
Dirigeant	

2/. Informations générales :

1. Vous êtes :

- a. Un homme
- b. Une femme

2. Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?

- Responsables des ressources humaines
- Directeur financier

Gérant de l'entreprise

Autres (.....)

3. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :

a. Moins de 30 ans d. de 50 à 59 ans

b. De 30 à 39 ans e. de 60 à 69 ans

c. De 40 à 49 ans f. de 70 ans et plus

4. Veuillez indiquer quel est votre niveau de formation :

a. Bac

b. Diplôme universitaire

c. Grande Ecole (de commerce ou d'ingénieur)

d. Autres, veuillez préciser.....

5. Votre entreprise est :

a. Une entreprise familiale dont vous êtes dirigeant et propriétaire (soit personnellement ou par l'intermédiaire d'un actionnaire familiale)

b. Une entreprise familiale dont vous êtes dirigeant

c. Une filiale, une succursale ou un établissement appartenant à un groupe plus important

d. Autres, veuillez préciser.....

6. Quel est le type d'activité de votre entreprise ?

a. Activité industrielle

b. Activité commerciale

c. Activité de prestation de services

Veuillez préciser la nature de cette activité.....

.....

Phase II : Le profil du dirigeant

1/. Les éléments historiques

1. L'origine du manager

Créateur Héritier Promotion interne Recrutement externe

2. La formation du manager

• Niveau d'études

Non scolarisé Primaire Secondaire Supérieur

• Dans le cas où votre niveau d'étude est supérieur, vous avez :

Licence Master Ingénieur Magister Doctorat

Autre (précisez).....

3. Expérience de travail

a. Avez-vous déjà travaillé dans d'autres entreprises ?

Oui Non

b. Quels titres ou postes avez-vous successivement occupés ?

.....

Quelle est votre ancienneté dans cette entreprise ?

Au moins 2 ans 2-5 ans Au moins 5 ans

5-10 ans

Au moins 10 ans

Plus de 10 ans

2/. Les compétences du manager

1. Quelles sont les compétences que vous pensez maîtriser le plus ?

- Compétences techniques :

Techniques d'embauche Techniques financières

Méthodes d'organisation Gestion des lois et réglementation

Compétences commerciales et marketing

Autres.....

- b) Compétence conceptuelles :

Identification d'opportunités Prise de décision

Vision et intuition Facultés analytiques

Autres

- c) Compétences interpersonnelles :

Inciter et motiver les collaborateurs Gestion du réseau d'affaires

Négociation d'affaires Animation et communication

Autres.....

3/. Les rôles du manager

1. En quoi consiste votre travail quotidien ?

.....
.....
.....

2. A quelle situations- problèmes vous êtes confrontez au quotidien ?

.....
.....
.....

3. À quelles activités accordez-vous le plus d'importance dans votre entreprise ?

.....
.....
.....

Pourquoi ?.....

.....
.....

4. Pourriez-vous classé ces rôles en termes d'importance pour vous, selon un ordre décroissant

Représentant Leader

Agent de liaison

Pilote Diffuseur

Porte-parole

Entrepreneur

Gestionnaire de crises

Négociateur

Gestionnaire des ressources

Phase III : La performance de l'entreprise

1/ Performance sociale

En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous...

1 Le degré de satisfaction de vos employés ?

Tout à fait satisfaits Satisfait

Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits)

Peu satisfaits

Pas du tout

satisfaits

1 Le degré de mobilisation de vos employés ?

Très mobilisés Mobilisés Plutôt mobilisés Peu mobilisés Pas du tout mobilisés

2 Le nombre de plaintes des employés ?

Très important Important Plutôt important Peu important Pas du tout important

3 Le taux d'absentéisme de vos employés ?

Très important Important Plutôt important Peu important Pas du tout important

4 Votre taux de rotation de la main-d'œuvre ?

Très important Important Plutôt important Peu important Pas du tout important

2/ Performance économique

En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous...

1 La productivité de vos employés ?

Très productifs Productifs Plutôt productifs Peu productifs Pas du tout productifs

2 Le degré de satisfaction de vos clients ?

Tout à fait satisfaits Satisfait Neutres (ni satisfaits ni insatisfaits) Peu satisfaits Pas du tout satisfaits

3/ Performance financière

En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous...

1 Votre rentabilité ?

Très forte Forte Moyenne Faible Très faible

2 Votre marge de profit ?

Très important Important Plutôt important Peu important
 Pas du tout important

4/ Performance organisationnelle

1 En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous votre degré d'innovation ?

Très élevé Élevé Moyennement élevé Peu élevé
 Pas du tout élevé

2 En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous votre degré de nouveauté de produits ?

Très élevé élevé Moyennement élevé Peu élevé Pas du tout élevé

4.3 Combien de nouveaux produits avez-vous commercialisé cette année ?

- Aucun 1 produit Entre 1 et 5 produits Entre 5 et 10 produits

Phase IV :La contribution du manager à la performance de son entreprise

1. Considérez-vous que vous contribuez à la performance de votre entreprise ?

- Oui Non

Si oui :

a. À quel degré ?

- Très élevé Élevé Moyennement élevé Faible

b. Et comment ?

.....
.....

Table des matières

Table des matières

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Abréviations

Introduction générale

Introduction Générale	7
Chapitre I: Le profil entrepreneuriat	12
Introduction	12
Section 01: Concept de base de l'entrepreneuriat	12
1- Définition de la culture entrepreneuriale.....	12
1-1- Définition de la culture :.....	12
1-2- Définition de la culture entrepreneuriale	13
1-3- Définition de l'entrepreneuriat	13
1-4- A quoi sert l'entrepreneuriat	14
Section 02 : Les axes de l'entrepreneuriat	15
2-1- L'importance de l'entrepreneuriat.....	15
2-2- Quelles sont les différentes formes d'entrepreneuriat	16
2-3- Les formes d'entrepreneuriat.....	18
2-3-1- crée une entreprise en franchise.....	18
2-3-2- Créer une entreprise par essaimage.....	18
2-3-3- Reprise d'entreprise.....	18
2-3-4- L'intrapreneuriat.....	19
2-3-5- Créer une entreprise en Ex-nihilo	19
2-4- Définition de l'entrepreneur	19
Section 03 : Concept de base de PME	20
3-1- Généralité sur la PME.....	20

3-2- La définition du concept de PME.....	21
3-3- Les caractéristiques générales des PME algériennes.....	22
Conclusion	24
Chapitre II : Le profil du manager-dirigeant	26
Chapitre II : Le profil du manager-dirigeant	26
Introduction	26
Section 1 :ASPECTS SOCIOLOGIQUES DU PROFIL D'UN DIRIGEANT(le profil socioprofessionnel)	26
1-Le « profil »: Ensemble des traits psychologiques marquants qui définissent le type de personne adéquat pour exercer une fonction, remplir une tâche : Un profil d'homme d'État. (Larousse, 2017).....	26
2- qu'est-ce qu'un manager/dirigeant ?	26
3- Qu'est-ce que manager une équipe.....	27
4- Quelques caractéristiques personnelles :	28
4-1- L'âge	28
4-2- L'appartenance sociale	29
4-3- Autres :	30
Section 2 : ASPECTS PROFESSIONNELS DU PROFIL DU DIRIGEANT	30
1- La formation et le diplôme.....	30
1-1-La formation : levier de l'évolution de la performance de l'entreprise	31
2- L'expérience professionnelle :	32
3- Les compétences et le potentiel	34
3-1- Les compétences	34
3-1-1- Les compétences du manager au sein de son entreprise	35
3-2- Le potentiel : Contrairement aux compétences,.....	38
Section 3 : PROFIL DU DIRIGEANT ET STYLES DE DIRECTION	39
1- Styles de directions selon Julien et Marchesnay, 1988 : les traits les plus significatifs pour le dirigeant peuvent requérir :	40
2- L'analyse de Rensis Likert (1903 – 1981) permet de distinguer quatre styles de commandement : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.	40
3- Quelques profils des dirigeants recensés par la littérature :	42
Conclusion :.....	43
Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise	44
Chapitre III : L'impact des dirigeants sur la performance de l'entreprise	45

Introduction :	45
Section 01 : Concept de base sur la performance	46
1- La performance de l'entreprise :un concept complexe et difficile à définir:	47
2- Les différents niveaux d'appréhension de la performance et leurs disparités	50
3- La distinction entre la performance et les notions voisines	52
3-1- L'efficacité :.....	52
3-2- L'efficience :	52
3-3- La pertinence :.....	53
3-4- L'effectivité.....	53
3-5- L'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficience	54
Section 02 : Les axes d'évaluation de la performance.....	56
1. Les indicateurs et critères de performance	57
1.1. QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR ?	57
1.2. Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ?	58
1.3. Les différents types d'indicateurs.....	58
a) Indicateurs d'alerte.	58
b) Indicateurs d'équilibration.....	58
c) Indicateurs d'anticipation.	59
2- Les critères de la performance par coût, qualité, délai.....	59
2-1- Définition de critères de la performance.....	59
2-2- Les critères de la performance	60
2-2-1- Le critère « coût »	60
2-2-2-Le critère « qualité »	60
2-2-3- Le critère « délai »	61
3- Les mesures de la performance	61
3-1- La mesure objective de la performance	63
3-2- La mesure subjective de la performance.....	63
4- Identification des niveaux de mesure de la performance	64
5- Performance immédiate ou performance dans la durée	64
SECTION 03 : L'effet du manager-dirigeant sur la performance de l'entreprise	66
1-Le rôle du manager au sein de son entreprise.	67
2- Manager par l'exemple ou les 7 compétences-clef d'un manager au 21ème siècle... Et si on (ré) inventait l'entreprise ?... vers une performance durable"	69
3-La place du manager dans le système de gestion.....	70
4-Vision du dirigeant et la performance :.....	71
4-1- L'approche ou la dimension stratégique :	71

4-2-L'approche ou la dimension de leadership visionnaire.....	72
4-3- L'approche ou la dimension culturelle	73
4-3-1- Synthèse des concepts et construits des modèle	77
Conclusion	79
Chapitre IV : Impact des dirigeants sur la performance des entreprises : Cas d'une SNC et d'une SARL.....	81
Chapitre IV : Impact des dirigeants sur la performance des entreprises : Cas d'une SNC et d'une SARL.....	82
Introduction	82
Section 01 : Démarche méthodologique et présentation des deux entreprises enquêtées.....	82
1-1- La démarche méthodologique de l'enquête de terrain.....	82
1-2-1- Présentation des deux entreprises enquêtées.....	83
1-2-1-1- Présentation de SNC	83
1-2-1-2- Profil du dirigeant principal	84
1-2-1-3 Historique de l'entreprise Société en Nom Collectif	84
1-2-1-4 Vision du manager	85
1.2.2 La SARL (Société A Responsabilité Limitée).....	86
1-2-2-1- Présentation de société à responsabilité limitée	86
1-2-2-2- Historique de l'entreprise société à responsabilité limitée	86
1-2-2-2-1- Le principal dirigeant	86
Section 02 : Cadre d'analyse des deux entreprises « SNC » et « SARL »	87
1-1- Identification des entreprises enquêtées.....	87
1-2- Catégories socioprofessionnelles	87
2- Informations générales	90
3- Le profil du dirigeant est les compétences du manager.....	91
3-1 Le profil du dirigeant	91
3-2 Les compétences du manager.....	91
4- La performance de l'entreprise	93
Conclusion	95
Conclusion générale	96

Conclusion générale.....97

Bibliographie

Annexes

Résumé : Face à l'accentuation de la concurrence, à l'émergence des TIC, la performance ; via la compétitivité, est devenue une nécessité. Qu'elles soient de petite, moyenne ou grande dimension, les entreprises doivent être compétitives pour survivre, d'autant plus que la mondialisation des marchés et la croissance erratique obligent les entreprises à choisir une orientation proactive dans la gestion de leurs activités. Pour y parvenir, les dirigeants des entreprises, doivent changer leur façon de faire en développant des compétences multiples par la créativité, la polyvalence, le dynamisme et la vision. Les compétences sont le reflet du savoir (issu de la formation), du savoir-faire (fruit de l'expérience professionnelle) et du savoir-vivre (expression de la synergie potentielle des individus lorsqu'ils travaillent ensemble) ; tandis que la vision est une prédiction du futur. C'est donc ces compétences et cette vision qui seraient les meilleurs déterminants du profil du dirigeant des entreprises, car elles résument les traits de personnalité et les typologies des compétences managériales de ce dernier lesquels ont un impact sur leur performance. L'objectif de cette recherche est d'évaluer le rôle joué par les compétences et la vision dans la compétitivité des entreprises. Cette étude de la relation profil et performance apporte des éléments de réponse à la question de recherche : « *comment aider les dirigeants à évaluer et améliorer la performance de leur entreprise ?* »

Les mots clés : profil du dirigeant, la performance, Les compétences, Les indicateurs et critères de performance

Summary: Faced with the accentuation of competition, the emergence of ICT, performance; through competitiveness, has become a necessity. Whether small, medium or large, businesses need to be competitive to survive, especially as globalization of markets and erratic growth are forcing companies to choose a proactive direction in managing their businesses. To achieve this, business leaders must change the way they do business by developing multiple skills through creativity, versatility, dynamism and vision. Skills are the reflection of knowledge (resulting from training), know-how (fruit of professional experience) and savoir vivre (expression of the potential synergy of individuals when working together); while vision is a prediction of the future. It is therefore these skills and this vision that would be the best determinants of the profile of the business leader, because they summarize the personality traits and typologies of the managerial skills of the latter which have an impact on their performance. The purpose of this research is to assess the role played by skills and vision in business competitiveness. This study of the profile and performance relationship provides some answers to the research question: "How to help managers evaluate and improve the performance of their business?"

Key words: manager profile, performance, skills, performance indicators and criteria