

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR ZAHARATOU ABOUBAKAR-ATAKA**

**Baccalauréat en administration**

**FORMATION ET GESTION DES DIRIGEANTS:  
LE CAS DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES DU NIGER**

**Mai 1995**



### **Mise en garde/Advice**

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*À toi mon regretté père  
ABOUBAKARINE B. MAÏGA, que je  
sois ce que je suis, c'est en grande  
partie, ton œuvre*

*À toi mon cher époux Jambo, pour  
ton amour, ta patience, ta compréhension  
et ton soutien inconditionnel*

*À toi mon fils Najim, que ce  
sacrifice en vaille la peine*

*À toi ma famille, pour ton soutien  
et ton encouragement*

## RÉSUMÉ

De nos jours, l'une des préoccupations du monde des affaires demeure la formation des dirigeants d'entreprises susceptibles de jouer un rôle moteur dans le développement économique d'un pays, car constituant un des facteurs déterminants pour la croissance, la prospérité et la survie d'une entreprise.

À cet égard, une littérature abondante sur la théorie de développement de l'entrepreneur nous fait remarquer que les dirigeants ressentent des besoins de formation dans les différents aspects touchant à la gestion de l'entreprise. Aussi, la recension des écrits nous a permis de constater que la formation du dirigeant exerce une certaine influence sur ses pratiques et techniques de gestion.

Toutes ces considérations nous ont amené à vérifier, auprès d'un échantillon de 34 PME œuvrant dans le secteur industriel au Niger, l'existence d'un lien entre le profil personnel du dirigeant et ses pratiques de gestion d'une part, et ses besoins de formation les plus ressentis, d'autre part.

Pour atteindre l'objectif de cette étude, le présent document a été subdivisé en cinq chapitres. Le premier chapitre, qui définit la problématique, fait ressortir la pertinence du problème de la formation des décideurs dans le développement de l'entrepreneuriat. Le deuxième chapitre, quant à lui, précise le corpus théorique tout en dégageant le profil personnel du dirigeant, ses pratiques de gestion et ses besoins de formation et expose aussi les hypothèses de recherches à vérifier. Le troisième chapitre traite de la méthodologie suivie, tout en présentant les variables à l'étude, les procédures requises pour l'élaboration de l'instrument de cueillette des données, la population, ainsi que le traitement des données qui a nécessité trois types d'analyse: l'analyse descriptive, l'analyse factorielle et le test de corrélation. Enfin, les quatrième et cinquième chapitres ont été consacrés à la présentation des résultats.

Relativement aux résultats, dans l'ensemble cette étude a permis de confirmer que certains traits de personnalité du dirigeant ont une influence certaine sur l'utilisation des pratiques et techniques de gestion, étroitement liées au succès de l'entreprise. Aussi, les dirigeants, constituant un ensemble très hétérogène, ressentent des besoins de formation à des degrés variables: soit pour acquérir les outils essentiels de base en gestion pour un bon fonctionnement de leur entreprise, soit pour acquérir des habiletés managériales nécessaires pour faire face aux défis d'un environnement en perpétuelle mutation.

Enfin, les résultats de cette étude ont permis de tirer des conclusions pertinentes et de formuler des recommandations qui pourraient aider les autorités publiques nigériennes à prendre des décisions éclairées pour aider à surmonter les limites de croissance des PME et conséquemment, améliorer le profil et la performance des dirigeants.

## **REMERCIEMENTS**

Au terme du présent travail, notre volonté est d'abord d'exprimer notre profonde reconnaissance à l'égard de notre directeur de recherche, Monsieur Marc-Urbain PROULX qui, en dépit de ses nombreuses occupations, a bien voulu accepter de nous guider; qu'il trouve ici l'expression de notre gratitude pour son support remarquable, tant académique que moral, ses conseils pertinents, ses encouragements, sa rigueur et sa grande disponibilité à notre égard.

Nos remerciements s'adressent également à Messieurs Claude LALONDE et Claude ASSELIN qui ont bien voulu accepter d'évaluer notre travail.

Que toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'aménagement de ce travail trouvent ici, l'expression de notre gratitude, particulièrement M. Antoine-Lutumba NTETU et Mme Normande LAPOINTE.

Nous voulons remercier également tous les responsables du ministère de l'Industrie du Niger, sans l'appui desquels ce travail ne serait pas ce qu'il est et singulièrement, Mme DIA Brigitte, secrétaire générale dudit ministère, pour nous avoir facilité le contact avec les dirigeants d'entreprises et aussi, l'accès aux informations pertinentes.

Nous manifestons aussi notre reconnaissance envers les autorités nigériennes et canadiennes qui, par l'intermédiaire du programme de bourses de

l'Agence Canadienne de Coopération Internationale (ACDI), ont rendu possible notre perfectionnement au Canada.

Cette liste serait incomplète si nous omettons de remercier les dirigeants des PME nigériennes pour leur collaboration à la réalisation de notre recherche.

Nous nous en voudrions de ne pas remercier son Excellence l'Ambassadeur du Niger au Canada, ABDOU Aboukabar et son épouse pour leur soutien moral et leur encouragement, tout au long de notre séjour au Canada.

Comment ne pas témoigner notre gratitude aux responsables du service aux étudiants de l'UQAC pour leur marque d'affection, particulièrement M. Renaud Thériault et Mme Céline Bouchard.

Enfin, nos remerciements s'adressent à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, nous ont apporté soutien et réconfort tout au long de notre séjour.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé.....</b>	i
<b>Remerciements.....</b>	ii
<b>Table des matières.....</b>	iv
<b>Liste des tableaux.....</b>	ix
<b>Liste des graphiques.....</b>	xi
<b>Liste des figures .....</b>	xii
 <b>INTRODUCTION.....</b>	1
 <b>CHAPITRE I: DOMAINE DE LA RECHERCHE.....</b>	4
1.    État de la question .....	4
1.1    Cadre général de la problématique.....	4
1.2    Le cas spécifique du Niger.....	8
2.    Question de départ.....	12
3.    Objectifs de la recherche.....	12
4.    Portée de la recherche .....	13
 <b>CHAPITRE II: CADRE THÉORIQUE .....</b>	14
2.1    Définitions des concepts-clefs.....	14
2.1.1    Concept de petites et moyennes entreprises "PME" .....	14
2.1.2    Concept d'entrepreneur.....	16
2.1.3    Le concept de profil de l'entrepreneur .....	18
2.1.4    Concept de pratiques de gestion .....	22
2.1.5    Les activités administratives.....	23
2.2    Concept de formation.....	28

2.2.1	Concept de besoin de formation .....	30
2.2.2	Les facteurs qui sous-tendent les bienfaits de la formation .....	31
2.3	L'influence du profil de l'entrepreneur sur les pratiques de gestion.....	32
2.3.1	Influence de l'âge .....	34
2.3.2	Influence du niveau d'instruction et d'éducation .....	35
2.3.3	Influence de l'expérience.....	37
2.4	Quelques études antérieures sur les besoins de formation des dirigeants de PME.....	39
2.5	Les difficultés managériales et les besoins de formation selon le modèle intrants-extrants.....	42
2.6	Hypothèses de recherche.....	47
2.6.1	Définition .....	47
2.6.2	Formulation des hypothèses .....	48
2.6.2.1	Premier groupe d'hypothèses .....	49
2.6.2.2	Deuxième groupe d'hypothèses.....	49
2.6.2.3	Troisième groupe d'hypothèses .....	50
2.6.2.4	Quatrième groupe d'hypothèses .....	50
2.6.3	Vérification des hypothèses .....	51
<b>CHAPITRE III:</b>	<b>ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>54</b>
3.1	Présentation des variables de recherche .....	54
3.1.1	Variables reliées aux caractéristiques personnelles du dirigeant.....	55
3.1.2	Variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise .....	57
3.1.3	Les variables reliées aux activités de gestion au sein de l'entreprise .....	58
3.1.4	Les variables reliées aux besoins de formation.....	59
3.2	Population et échantillonnage .....	61
3.2.1	Population.....	61
3.2.2	Cadre d'échantillonnage .....	62
3.3	Cueillette des données.....	64
3.4	TraITEMENT et analyse des données.....	66

<b>CHAPITRE IV: RÉSULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE .....</b>	<b>68</b>
4.1 Le profil du dirigeant .....	68
4.1.1 L'âge du dirigeant .....	69
4.1.2 Le niveau d'instruction .....	70
4.1.3 Le type de formation .....	71
4.1.4 L'expérience dans le travail .....	72
4.1.5 La formation para-académique .....	73
4.2 Caractéristiques de l'organisation.....	74
4.2.1 L'âge des répondants.....	74
4.2.2 Le capital investi.....	75
4.2.3 La taille des entreprises.....	77
4.2.4 Le secteur d'activités .....	78
4.3 Pratiques des activités de gestion.....	81
4.3.1 Activités de Vente/Marketing .....	81
4.3.1.1 Connaissance du marché .....	81
4.3.1.2 Publicité ou Promotion.....	82
4.3.1.3 Clientèle .....	83
4.3.2 Activités de Comptabilité/Finance.....	84
4.3.2.1 Maîtrise des coûts .....	84
4.3.2.2 La proportion des ventes à crédit .....	85
4.3.2.3 Budgétisation et États financiers.....	85
4.3.2.4 Seuil de rentabilité .....	86
4.3.3 Activités de Production.....	87
4.3.3.1 Système du contrôle de la qualité.....	87
4.3.3.2 Connaissance de nouvelles technologies.....	87
4.3.3.3 Procédés de fabrication.....	88
4.3.4 Administration générale et du personnel.....	89
4.3.4.1 Évaluation du personnel .....	89
4.3.4.2 Description des tâches .....	89
4.3.4.3 Procédures d'embauche.....	89
4.3.4.4 Relations publiques.....	90
4.3.4.5 Plans formels .....	90

4.3.4.6	Délégation d'autorité.....	91
4.3.4.7	Organigramme .....	91
<b>4.4</b>	<b>Les besoins de formation ressentis par les dirigeants .....</b>	<b>93</b>
4.4.1	Besoins de formation au niveau de la fonction Vente/Marketing.....	94
4.4.2	Les besoins de formation au niveau de la fonction Comptabilité/Finance.....	96
4.4.3	Les besoins de formation au niveau de la fonction Production..	97
4.4.4	Les besoins de formation au niveau de la fonction Administration générale.....	99
<b>4.5</b>	<b>Synthèse de l'analyse descriptive.....</b>	<b>102</b>
<b>CHAPITRE V: RÉSULTATS DÉCOULANT DE L'ANALYSE FACTORIELLE ET DE L'ANALYSE CORRÉLATIONNELLE.....</b>		<b>104</b>
<b>5.1</b>	<b>L'analyse factorielle .....</b>	<b>104</b>
5.1.1	Analyse factorielle des variables de pratiques de gestion.....	105
5.1.1.1	Analyse du facteur Vente/Marketing .....	105
5.1.1.2	Analyse du facteur Comptabilité/Finance .....	106
5.1.1.3	Analyse du facteur Production .....	107
5.1.1.4	Analyse du facteur Administration/Personnel .....	107
5.1.2	Analyse factorielle des variables de besoins de formation des dirigeants d'entreprises .....	108
5.1.2.1	Analyse du facteur besoins de formation en Vente/Marketing .....	108
5.1.2.2	Analyse du facteur des besoins de formation en Comptabilité/Finance .....	109
5.1.2.3	Analyse du facteur des besoins de formation en Production .....	110
5.1.2.4	Analyse du facteur des besoins de formation en Administration/Personnel .....	110
<b>5.2</b>	<b>Analyse de corrélation.....</b>	<b>112</b>
5.2.1	Relation entre le profil personnel du dirigeant et les pratiques de gestion.....	112

5.2.1.1	Relation entre le niveau d'études et les pratiques de gestion.....	112
5.2.1.2	Relation entre le type de formation et les pratiques de gestion.....	113
5.2.1.3	Relation entre l'expérience dans le travail et les pratiques de gestion .....	113
5.2.1.4	Relation entre la formation para-académique et les pratiques de gestion .....	113
5.2.2	Relation entre les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion.....	115
5.2.2.1	Relation entre l'âge de l'entreprise et les pratiques de gestion.....	115
5.2.2.2	Relation entre le capital et les pratiques de gestion ....	115
5.2.2.3	Relation entre la taille de l'entreprise et les pratiques de gestion .....	116
5.2.3	Relation entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et les besoins de formation.....	117
5.2.4	Relation entre les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise et les variables reliées aux besoins de formation....	120
5.3	Synthèse de l'analyse .....	122
5.4	Limites de la recherche .....	127
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	.....	128
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	.....	133
<b>ANNEXE I: QUESTIONNAIRE</b>	.....	141
<b>ANNEXE 2: ANALYSE FACTORIELLE DES VARIABLES</b>	.....	154
<b>ANNEXE 3: ANALYSE DE LA CORRÉLATION DES VARIABLES</b>	.....	175

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1:	Caractéristiques personnelles du dirigeant .....	74
Tableau 2:	Dispersion du capital des entreprises.....	76
Tableau 3:	Caractéristiques descriptives de l'effectif des entreprises.....	77
Tableau 4:	Caractéristiques de l'organisation .....	80
Tableau 5:	Activités de Vente/Marketing.....	84
Tableau 6:	Activités de Comptabilité/Finance.....	86
Tableau 7:	Activités de Production.....	88
Tableau 8:	Activités d'Administration générale.....	92
Tableau 9:	Besoins prioritaires de formation des dirigeants .....	101
Tableau 10:	Mesure de justesse relative à la fonction Vente/Marketing.....	106
Tableau 11:	Mesure de justesse de la fonction Comptabilité/Finance.....	106
Tableau 12:	Mesure de justesse de la fonction Production.....	107
Tableau 13:	Mesure de justesse de la fonction Administration du personnel .....	108
Tableau 14:	Mesure de justesse des besoins de formation en Vente/Marketing .....	109
Tableau 15:	Mesure de justesse des besoins de formation en Comptabilité/Finance.....	109
Tableau 16:	Mesure de justesse des besoins de formation en Production	110
Tableau 17:	Mesure de justesse des besoins de formation en Administration/Personnel.....	111
Tableau 18:	Corrélation entre le profil du dirigeant et les pratiques de gestion .....	114

Tableau 19: Corrélation entre les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion.....	117
Tableau 20: Corrélation entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et les besoins de formation.....	120
Tableau 21: Corrélation entre les caractéristiques de l'entreprise et les besoins de formation.....	121

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1:	Répartition des répondants selon l'âge .....	69
Graphique 2:	Répartition des répondants selon leur niveau d'instruction..	70
Graphique 3:	Répartition des répondants en fonction de leur formation.....	71
Graphique 4:	Expérience dans le domaine de l'industrie.....	72
Graphique 5:	La répartition de l'âge des entreprises.....	75
Graphique 6:	Répartition des entreprises selon leur capital.....	76
Graphique 7:	Répartition des entreprises selon leur effectif.....	77
Graphique 8:	Répartition en % des activités industrielles.....	79
Graphique 9:	Connaissance du marché.....	81
Graphique 10:	Niveau de pratique des activités de publicité/promotion .....	82
Graphique 11:	Les besoins les plus ressentis par les dirigeants.....	94
Graphique 12:	Besoins de formation en Vente/Marketing.....	95
Graphique 13:	Besoins de formation des dirigeants en Comptabilité/Finance.....	97
Graphique 14:	Besoins de formation exprimés par les dirigeants en Production.....	98
Graphique 15:	Besoins de formation en Administration générale.....	100

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1:	Modèle théorique d'investigation des besoins de formation .....	45
Figure 2:	Schéma d'analyse des variables.....	47

## **INTRODUCTION**

L'entreprise, petite, moyenne ou grande, est le moteur de l'économie d'un pays, que celui-ci soit développé ou en voie de développement. Entité économique, elle attire à plus d'un titre l'attention par le rôle qu'elle joue au sein de l'économie à l'échelle mondiale.

Si les PME occupent une place importante dans les économies modernes, c'est sans doute à cause de certaines de leurs caractéristiques notamment leur flexibilité, leur capacité d'innovation, leur contribution significative à la création d'emplois et au développement socio-économique. En effet, les PME génèrent plus d'emplois que les entreprises de grande taille et, de ce fait, participent plus activement au développement socio-économique. Bien que considérées comme un domaine où les risques de faillites sont plus élevés, elles restent néanmoins un véhicule d'innovations, supportant mieux le goût du risque de l'entrepreneur. Cette source d'innovations, soutient Lalonde (1985), procure à l'économie une base compétitive qui donne aux PME des opportunités de croissance et de développement. Plus flexibles que les grandes entreprises, elles s'adaptent mieux aux changements et aux conditions nouvelles.

Les difficultés des dernières années, qui ont jugulé les systèmes économiques des pays du Nord comme ceux du Sud, ont consacré du même coup les vertus de la PME, jusqu'ici délaissées en faveur de la grande entreprise. Ceci serait incomplet si on ne référait pas au rôle prépondérant que jouent les

dirigeants dans la réussite, le succès, voire la survie de leurs entreprises. En effet, de par son implication active, la personnalité de l'entrepreneur joue un rôle décisif dans le fonctionnement de l'entreprise.

Dans les pays en voie de développement comme le Niger, l'expérience basée sur les grandes entreprises industrielles a des limites, notamment la faiblesse de la maîtrise de la technologie, le manque d'habiletés et techniques de gestion, la taille du marché souvent très étroite par rapport à la capacité optimale de production (Abdelali, 1987). En effet, les formules et modèles de gestion conçus pour les grandes entreprises sont difficilement transposables au contexte particulier des entreprises de petite taille. Il convient d'adapter ces modèles et formules de gestion suivant les spécificités propres aux PME. Malgré cet effort, on est loin de comprendre suffisamment leurs besoins spécifiques et leur gestion. Comme l'affirment si bien D'Ambroise et Gasse (1987), tout reste à faire pour une véritable compréhension des PME.

La situation au Niger en matière de succès du secteur industriel n'est pas différente de celle de la plupart des pays africains. En effet, les unités de production coloniales n'étaient pas nationales, mais essentiellement liées aux besoins de la métropole, sauf pour l'emploi d'une main-d'œuvre locale souvent non qualifiée. L'occasion de former des entrepreneurs industriels nationaux a donc été manquée\*. Elle l'est d'autant plus que les mouvances socialisantes des indépendances africaines, se référant à l'organisation communautaire de la vie traditionnelle, n'ont pas laissé de place aux nationaux. Malgré le constat des

---

\* République du Niger: Sécretariat d'État au commerce: Enquête sur le secteur privé nigérien, réalisée par la cellule du suivi de la table ronde sur le secteur privé avec le soutien du projet PNUD/ONUDI, Niamey, janvier 1993.

défaillances de la gestion publique, le plus grand mal demeure le rendez-vous manqué de l'enculturation industrielle pour des entrepreneurs conséquents. Ceux qui ont créé des réseaux efficaces pour les activités d'importation de marchandises auraient bien pu créer des réseaux industriels. Pour cela il aurait fallu compter sur la compétitivité des produits locaux sur le marché international, le pouvoir intérieur. Cette absence de logiques industrielles fortes, comparables à celles du commerce, se lit comme un rendez-vous manqué appelé à se tenir. Il est certes impératif de saisir les opportunités qui s'offrent ou à venir. C'est probablement pourquoi, les responsables, dirigeants d'entreprises, les agents économiques veulent de la formation.

Il s'avère donc capital de connaître les facteurs qui pourraient influencer le succès des entreprises. Dans cette optique, nous allons cerner le cadre dans lequel évolue notre objet d'étude en focalisant nos efforts sur les facteurs devant permettre l'amélioration du profil des entrepreneurs pour une gestion plus efficace.

Notre étude se subdivise en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons le domaine de la recherche qui comprend l'état de la question de la recherche, la question de recherche, la portée de la recherche, les objectifs de la recherche. Dans le deuxième chapitre, nous élaborons le cadre théorique. Ce qui nous amène à définir les concepts clefs et faire une révision des écrits pertinents sur le sujet. Le troisième chapitre est consacré aux aspects méthodologiques de la recherche. Enfin, dans les quatrième et cinquième chapitres, nous procédons à la présentation, à l'analyse et l'interprétation des résultats. Une conclusion générale met fin à notre travail.

## **CHAPITRE 1**

### **DOMAINE DE LA RECHERCHE**

#### **1. ÉTAT DE LA QUESTION**

Depuis le début du dernier quart de ce siècle, les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place importante dans les stratégies de développement socio-économique, aussi bien des pays hautement industrialisés que de ceux en développement. Dans le cas des pays industrialisés, les exemples des États-Unis, du Canada et du Québec illustrent bien l'importance des PME dans l'économie. Cet intérêt se concrétise par l'augmentation nette de l'emploi au Québec au cours de la dernière décennie, essentiellement attribuable aux PME (Fortin, 1991).

##### **1.1. Cadre général de la problématique**

Tout en soutenant que les PME sont responsables du plus grand nombre d'emplois, il convient de souligner que la PME n'existe pas sans entrepreneur. La situation économique au Canada pose des défis majeurs aux entreprises quelle que soit leur taille. C'est l'occasion pour les petites entreprises qui sont innovatrices de jouer un rôle majeur dans le processus de revalorisation de

l'économie, en affrontant les obstacles et les problèmes d'un environnement en constante mutation. Pour cela, les séminaires et les cours de formation professionnelle, qui visent à améliorer les capacités administratives d'hommes d'affaires afin qu'ils deviennent plus efficaces, doivent répondre adéquatement aux besoins changeants du marché. C'est ainsi que Douglas (1983, p. 3) souligne que "des hommes d'affaires dynamiques doivent réagir afin de profiter de bonnes occasions et d'éviter les pièges d'une économie en continue ébullition. Leur survie même dépendra de leur capacité à s'adapter rapidement." Le monde de l'éducation a ici un rôle important à jouer en vue de seconder efficacement les entreprises indépendantes à se développer pour faire prospérer l'économie d'un pays. Aussi, l'éducation doit être considérée comme un outil d'apprentissage qui prépare l'individu de façon générale, lui ouvre l'esprit à certaines choses et le socialise à une certaine manière d'être.

Au Québec, aux nombreuses personnes qui continuent de prétendre, comme il y a plus de 25 ans, qu'on naît entrepreneur et qu'on ne le devient pas, Fillion (1991, p.59) rétorque en soutenant que de nos jours, "pour former une personne à jouer un rôle professionnel, il faut d'abord connaître les caractéristiques de ceux qui jouent ce rôle, de même que les activités qu'ils accomplissent pour bien le jouer".

La PME africaine a, quant à elle, la spécificité de graviter autour d'une seule personne appelée "patron" et qui est le plus souvent créatrice de l'entreprise et détentrice de la quasi-exclusivité des avoirs de l'entreprise. Ce patron, qui n'a souvent même pas fait des études primaires, est généralement un ancien commerçant, agriculteur ou artisan converti, depuis une décennie ou

deux, en homme d'affaires ou en industriel. Des patrons plus jeunes se trouvent parmi les techniciens, les contremaîtres qui ont décidé sans beaucoup de bagages universitaires de se lancer en affaires. Il convient de signaler que cette PME, de par son âge relativement jeune, n'a pas encore constitué un certain savoir-faire qui se traduit par la mise au point des méthodes et procédures de travail tant pour les fonctions techniques que pour les fonctions de gestion. Cet aspect de management, souvent ignoré dans les PME à cause notamment de la faiblesse du niveau de formation des acteurs, fait que la productivité reste plutôt faible (Abdelali, 1987). Compte tenu de cette situation, certains obstacles doivent être franchis par une formation initiale et continue de l'entrepreneur; ce dernier souvent sans formation suffisante subit parfois les conséquences imprévues des décisions administratives.

Hérault et M'Rabet (1990) affirment que cette époque de développement de l'entrepreneuriat marque définitivement l'ère d'une libéralisation ou d'une réglementation au cours de laquelle l'entreprise et l'entrepreneur occupent une place de choix. La création d'entreprises nouvelles et l'assistance aux entrepreneurs constituent dans les pays du Sud, notamment en Afrique Francophone, une orientation de politique économique de plus en plus privilégiée étant donné qu'elle est de nature à développer le tissu industriel. On assiste à une véritable prise de conscience de ce qu'est l'entrepreneuriat, de son importance et de la nécessité de développer des entrepreneurs (Gasse, 1985). En effet, aux États-Unis on constate une gamme de programmes de formation (le nombre de collèges et universités qui offrent de tels programmes est passé de huit en 1968 à 250 en 1983). Les raisons qui expliquent cette prise de conscience sont, entre autres, le chômage des jeunes, le taux de faillite des

petites entreprises, l'importance de nouveaux emplois créés par la petite entreprise, le manque d'habiletés de gestion dans les PME, une vue trop simplifiée des affaires, le fait que les petites entreprises sont les principales sources de changement, de l'innovation et de la croissance. Pendant longtemps, les entrepreneurs ont été considérés comme des gens moins éduqués. Certains auteurs comme Rupert (1978) et Nelson (1981) font remarquer que l'éducation vocationnelle a failli à sa responsabilité d'aider les gens pour le travail indépendant, en ayant accordé que peu d'attention aux propriétaires d'entreprises et aux employeurs. Cependant, depuis la fin des années '70, période marquée par la crise économique et un taux de chômage élevé des jeunes, le monde de l'éducation professionnelle, dit Nelson (1981), devait surmonter le défi de la création d'emplois et du travail indépendant, d'où l'intérêt accordé au développement des entrepreneurs par la formation. Vesper (1982) rapporte que les programmes gouvernementaux de formation ont été élaborés pour accroître les activités entrepreneuriales aux États-Unis et à l'étranger. Aux États-Unis, ces activités ont donné des résultats positifs. Mais pour la plupart des pays africains qui ont élaboré des programmes d'assistance en matière technique et de formation en gestion dans les années '80, l'expérience reste timide et pas très satisfaisante. Ces programmes qui devaient favoriser, de la part des dirigeants des entreprises, la prise de conscience de la nécessité de la formation et du perfectionnement pour pouvoir assurer une gestion efficace ne s'assurent pas que les dits programmes soient toujours reliés aux besoins des entrepreneurs.

## **1.2. Le cas spécifique du Niger**

Dans le cas du Niger, il existe plusieurs institutions et programmes de soutien aux activités des PME; il s'agit notamment des institutions étatiques, des organismes non gouvernementaux, des projets d'assistance internationale (bilatérale ou multilatérale) et autres visant à promouvoir le rôle des nationaux dans la propriété et la direction des PME. Cependant, en dépit des efforts déployés par les autorités publiques de ce pays pour réveiller l'esprit d'entreprise et promouvoir la création d'entreprises, le constat dressé aujourd'hui de la situation de l'économie nigérienne en général et des PME en particulier révèle que la création et la promotion des PME rencontrent des difficultés dont la nature est bien connue. Ces difficultés sont liées au cadre institutionnel (inadéquation des textes en vigueur, mauvaise application des textes) à l'accès au capital de risque, au financement des investissements, au manque d'expériences en affaires des chefs d'entreprises, absence de professionnalisme des chefs d'entreprises, et au niveau de la mise en œuvre de la politique de promotion des PME notamment l'absence d'esprit de créativité et d'esprit d'entreprise chez les promoteurs, manque de formation. La permanence de ces problèmes fait que l'entrepreneuriat, au Niger, est confronté à de nombreuses difficultés et que les résultats de la politique de promotion des PME ne semblent pas être à la hauteur des ambitions des autorités publiques de ce pays. Ainsi le secteur des PME ne se porte guère mieux et l'entrepreneurship reste encore à l'état latent.

Plusieurs facteurs participent à l'explication de cette situation:

- difficultés d'accès au capital de risque;
- difficultés d'accès au marché des matières premières et des rapports avec les fournisseurs;
- difficultés d'accès aux marchés internes et externes;
- difficultés dues à la lourdeur de l'environnement juridique et fiscal;
- complexité de certaines formalités administratives;
- incomptence de chefs d'entreprises en matière de gestion;
- manque d'expérience en affaires du chef d'entreprise;
- absence de professionnalisme des chefs d'entreprises;
- manque de formation appropriée.

Relativement à la formation, une étude (Issaka, 1989) portant sur le développement de l'entreprise nigérienne, a abouti à des conclusions fort pertinentes, notamment en ce qui a trait à l'insuffisance de la formation des entrepreneurs. Ces derniers, opérant pour la plupart dans le secteur traditionnel, sont en réalité des entrepreneurs-artisans sans préparation adéquate en matière de finances, de gestion, de comptabilité et de marketing. La même étude fait ressortir des problèmes liés aux ressources humaines et aux méthodes de gestion qui prévalent au sein de l'entreprise. Ceci devient compréhensif quand on sait que la plupart des entreprises privées sont créées par des entrepreneurs qui, pour la majorité, n'ont pas de formation en gestion.

Dans une étude relative à la promotion des entreprises, l'organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI, 1990) fait ressortir des difficultés qui minent les efforts de développement des PME. Selon les résultats de cette étude, les problèmes rencontrés par les PME sont entre autres liés à la

concentration des responsabilités multiples par un seul entrepreneur, lequel est souvent d'une incomptérence relative dans les domaines comme celui de la gestion. D'autres problèmes liés aux incidences d'une gestion généralement défectueuse (gestion au jour le jour sans aucune planification, méconnaissance du prix de revient, difficultés pour les exploitants de faire la distinction entre les opérations de l'entreprise et les opérations personnelles, méconnaissance de la réglementation en matière de commerce et d'industrie, défaut de tenue de livres comptables) ont été également évoqués.

D'autres causes pourraient résulter du fait que la plupart des programmes de formation donnés aux entrepreneurs nigériens ont été conçus pour des entrepreneurs évoluant en Occident et intégralement transposés sans tenir compte des spécificités culturelles, économiques et sociales du milieu organisationnel nigérien. En effet, les appuis techniques apportés n'ont pas été adaptés aux besoins des entrepreneurs nigériens surtout en matière de gestion. C'est ce que semble appuyer le débat de réflexion sur le développement de l'entreprise privée nigérienne organisé par la chambre de commerce et de l'industrie (1991) qui, dans son rapport final, a souligné l'inadaptation des formations dispensées aux travailleurs nigériens des PME. Ce qui expliquerait en partie le taux élevé de faillite enregistré par les entreprises.

Dans le rapport du séminaire de réflexion sur l'industrie nigérienne (1986, p.31) organisé à l'initiative du ministère de l'industrie et de l'artisanat, on peut lire ce qui suit: "les véritables entrepreneurs sont encore rares et mal préparés à leur fonction de chefs d'entreprises. Des lacunes mettant en péril la vie de l'entreprise sont constatées au niveau de la gestion..... et de la formation". Malgré les

mesures prises par les autorités pour offrir une formation appropriée aux entrepreneurs nigériens, les attentes sont loin d'être comblées.

La formation d'entrepreneurs capables de jouer un rôle moteur dans le développement économique est une des préoccupations dominantes au Niger. En effet, on constate souvent que, d'une part, le nombre de gestionnaires formés est numériquement insuffisant et que, d'autre part, les personnes qui semblent a priori les "mieux placées" pour devenir des entrepreneurs sont relativement peu nombreuses à créer ou à reprendre des entreprises, préférant pour la plupart la sécurité d'un emploi. Or, en cette période de récession économique qui réhabilite l'entrepreneur et laisse une plus grande audience à la PME, le salariat ne peut être envisagé comme la seule issue pour les diplômés de l'enseignement technique et professionnel. Donc si l'éducation ou l'école a été l'un des facteurs décisifs de la professionnalisation, du développement des différentes carrières, de la réussite professionnelle, elle peut aussi jouer un rôle déterminant dans la formation entrepreneuriale, c'est-à-dire la préparation des apprenants à l'exercice du métier d'entrepreneur. Cette insuffisance de formation des entrepreneurs entrave sans nul doute le développement de la PME et son rôle dans le processus de développement du pays. Elle amenuise également les capacités de la PME à fournir à ses travailleurs une formation appropriée et pertinente. La formation des dirigeants, un des piliers importants pour la gestion des affaires, est en effet considérée comme déterminant pour le succès et la survie des entreprises du secteur industriel.

À la suite de ces constatations, nous nous interrogeons sur les possibilités d'amélioration du profil des dirigeants d'entreprises par une formation pertinente, afin de les aider à jouer efficacement leur rôle moteur dans le développement socio-économique du pays.

## **2. QUESTION DE DÉPART**

Notre recherche repose sur l'assertion que le succès d'une PME est fonction, en partie, de la formation que son dirigeant a reçue ou s'est donnée. Nous nous posons la question suivante: Quel type de formation répond le mieux aux besoins des entrepreneurs?

## **3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Le but visé par cette recherche est de déterminer, par une analyse des variables diverses, le type de formation approprié aux entrepreneurs nigériens afin qu'ils soient à même de jouer le rôle moteur que le pays attend d'eux.

Cette recherche s'intéresse aux besoins de formation des entrepreneurs.

Notre investigation tente de répondre aux questions suivantes:

- Le profil du dirigeant d'entreprise influence-t-il l'utilisation de ses pratiques en matière de gestion?
- Si oui, quel type de formation s'avère approprié pour améliorer ce profil?
- Dans quels domaines les besoins de formation se manifestent-ils avec plus d'évidence?

#### **4. LA PORTÉE DE LA RECHERCHE**

La présente étude trouve son intérêt dans les écrits sur la formation de l'entrepreneur consacrée au développement de l'entrepreneuriat. Pour cela, la formation doit tenir compte des besoins réels et spécifiques des entrepreneurs.

Compte tenu de l'importance de la personnalité de l'entrepreneur dans une PME, il s'avère nécessaire de dégager le profil personnel de l'entrepreneur mais aussi de voir si celui-ci peut avoir une certaine influence sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

À la lumière des résultats qui en découlent, nous pourrons formuler des recommandations susceptibles d'éclairer l'action des autorités publiques et les organismes d'intervention auprès des PME. En effet, les propositions pourraient leur permettre de prendre des décisions appropriées pour aider à surmonter les limites de croissance des petites et moyennes entreprises et conséquemment améliorer le profil des dirigeants d'entreprises.

Nous venons de voir que le problème de la formation des dirigeants d'entreprises se pose avec beaucoup d'acuité pour le développement de l'entrepreneuriat et il a un certain impact sur la croissance et la prospérité de l'économie en général. Nous allons, dans le chapitre qui suit, élaborer le cadre théorique qui nous permettra de mieux comprendre le phénomène que nous voulons observer dans le contexte de notre étude.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE THÉORIQUE**

Nous allons aborder le cadre d'analyse pour approfondir, enrichir les principales dimensions du problème que nous traitons, tout en délimitant les frontières conceptuelles que nous nous sommes tracées. Dans le cadre de notre étude, il importe de définir les concepts-clefs afin de prévenir des divergences d'ordre sémantique pouvant nuire à la compréhension du texte.

Aussi, la récension des écrits devra nous permettre d'identifier les principales variables susceptibles d'exercer une influence sur le phénomène étudié. Ensuite, nous aurons à analyser les interrelations entre ces différentes variables, ainsi que les éléments d'explications disponibles.

#### **2.1. Définitions des concepts-clefs**

##### **2.1.1. Concept de petites et moyennes entreprises “PME”**

Ce concept fait l'objet de définitions différentes selon le type et le stade de développement du pays, les objectifs de son gouvernement et les besoins spécifiques des organismes qui les utilisent. Ces définitions sont constamment actualisées dans certains pays. C'est le cas aux États-Unis où le bureau d'aide à

la PME (Small Business Administration) est doté d'un département employant un personnel permanent d'analystes, d'avocats et d'économistes dont la principale responsabilité est de réviser et raffiner constamment la définition de la PME (Peterson, 1978).

C'est ainsi qu'au sein d'un même pays, il peut exister plusieurs critères (nombre d'employés, capital investi, chiffre d'affaires, etc.) visant à circonscrire le phénomène de PME et à classifier les entreprises en petite, moyenne et grande taille. Il y a cependant une grande diversité dans les tailles proposées et utilisées par les différents organismes des divers pays. Dans le milieu universitaire, les chercheurs adoptent l'un ou l'autre critère, dépendamment de l'orientation et de l'objectif poursuivi. Il arrive qu'ils retranchent ou juxtaposent plusieurs de ces critères pour trouver une définition opérationnelle appropriée à la réalité du contexte de l'étude. À cet effet, D'Ambroise et Gasse (1982), dans le cadre d'une étude, ont défini la PME comme étant une entité économique avec pour seul critère le nombre d'employés constituant leur échantillon.

De toute évidence, ce concept ne fait pas l'unanimité sur une définition et une mesure précises. Néanmoins, il existe un certain nombre de points d'indices qui permettent de la distinguer d'une entreprise artisanale ou de grande taille.

Cependant, dans le cadre de la présente étude, la définition de la PME sera appréhendée selon certains critères (capital investi, nombre d'employés).

Mais qui est cet entrepreneur, dirigeant d'entreprise, propriétaire-dirigeant?

### 2.1.2. Concept d'entrepreneur

L'entrepreneur, tel que perçu par Schumpeter (1939), ne se définit pas par son appartenance à une catégorie socio-professionnelle mais plutôt par sa fonction. Cet auteur dresse une typologie d'entrepreneurs en quatre éléments: le capitaine d'industrie, le directeur salarié, le fabricant-commerçant et le fondateur d'entreprise.

- 1) le capitaine d'industrie est celui qui contrôle une entreprise sans en être nécessairement le propriétaire;
- 2) le directeur, c'est le cadre salarié le plus souvent, mais qui a une responsabilité effective de la gestion;
- 3) le fabricant-commerçant détient généralement le monopole de la production et de la distribution;
- 4) le fondateur est le créateur de l'entreprise à n'importe quel titre.

Cette définition a l'avantage d'être plus englobante et non restrictive. Selon la conception "shumpéterienne", l'entrepreneur est un innovateur qui ne se laisse pas emprisonner par la routine quotidienne. C'est quelqu'un qui est constamment à la recherche de nouvelles possibilités technologiques pour produire des produits tout à fait inédits ou d'innover ceux qui existent déjà.

Le principal rôle de l'entrepreneur est d'assurer la croissance économique par introduction de nouvelles combinaisons ou une nouvelle technologie en vue d'améliorer la production. Comme le souligne Schumpeter (1939), la fonction

des entrepreneurs est de réformer et de révolutionner la production en exploitant une invention ou plus ou généralement une technologie non encore explorée pour en produire une nouvelle de façon nouvelle (traduction libre).

“...The function of entrepreneurs is to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention, or, more generally, an untried technological possibility for producing an old one in a new way...” (p.72).

À ce propos, Gasse (1984, p.4) remarque que “le mérite de Shumpeter est d'avoir mis l'emphase sur le caractère innovateur de l'entrepreneur”. Ce qui donne un caractère dynamique au concept d'entrepreneur.

Il existe une littérature abondante et diversifiée consacrée à la notion d'entrepreneur qui, d'ailleurs fait l'objet de préoccupations de chercheurs et spécialistes. Les développements, les interprétations et les démonstrations diffèrent d'un auteur à un autre. Comme le fait remarquer Fillion (1988), cette confusion est due au fait que les auteurs, provenant de plusieurs disciplines aussi différentes, ont leur propre conception de l'entrepreneur. Toujours selon cet auteur, il n'existe pas de consensus entre les spécialistes du domaine d'un pays à un autre sur ce qu'est l'entrepreneur.

En Grande-Bretagne, ce terme réfère au propriétaire-dirigeant d'une PME et de même qu'au Québec, les deux termes (propriétaire-dirigeant, entrepreneur) s'apparentent.

Après avoir étudié une soixantaine d'entrepreneurs, Fillion (1991, p.27) a dégagé la définition suivante de l'entrepreneur: "C'est une personne qui imagine, développe et réalise des visions, c'est-à-dire quelqu'un qui doit avoir des

idées, qui doit définir à partir du non-défini, qui doit imaginer des choses nouvelles, différentes et qui peuvent être faites". L'entrepreneur est considéré comme un réalisateur de projets. C'est une personne qui perçoit un besoin (ou une opportunité) et imagine une façon de répondre à ce besoin (opportunité) avant que d'autres ne le fassent; c'est une personne qui, face à une situation problématique, développe un projet, une vision qui transforme un problème en opportunité d'affaires. Ici, la notion d'entrepreneur réfère à l'esprit créatif, innovateur et à sa capacité d'adaptation au changement de l'environnement économique et social.

Pour Drucker (1986), l'entrepreneur est quelqu'un qui confère à des ressources la capacité de produire une nouvelle richesse. Quant à D'Ambroise et Gasse (1982, p.50), ils le définissent comme "l'individu qui participe et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la résolution des problèmes quotidiens de cette dernière".

Selon Schloss (1968), l'entrepreneur est celui qui sait reconnaître les occasions d'affaires venant des changements dans la demande du marché ou dans les améliorations technologiques, qui a l'habileté à trouver et à fournir du capital de risque à une entreprise et qui peut gérer une entreprise après sa création.

### **2.1.3. Le concept de profil de l'entrepreneur**

La littérature permet de situer l'entrepreneur à travers ses caractéristiques sociologiques, psychologiques et personnelles. Hornaday et Aboud (cités dans Fillion, 1991) ont identifié des traits de personnalité chez l'entrepreneur relatifs

au besoin d'autonomie, à l'efficacité de leur leadership et au moindre niveau de support.

De son côté, Robidoux (1973) dans une étude menée au Québec, établit une distinction entre les conditions ambiantes, les conditions d'ordre moral et caractériel. Les conditions ambiantes incluent le milieu familial, le rang dans la famille, l'hérédité, l'influence des parents, le niveau d'éducation, l'âge, l'expérience et les activités para-professionnelles. Quant aux conditions d'ordre moral et caractériel, elles regroupent les besoins d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation, le goût du risque, le flair, la confiance en soi et le sens inné de l'organisation. Toulouse (1979), dans le même ordre d'idées, distingue les caractéristiques sociologiques telles que l'ethnicité, la religion, le milieu familial, l'éducation, l'âge et l'expérience de travail, des caractéristiques psychologiques, c'est-à-dire l'attitude de l'individu face au risque qui peut être un risque concernant sa carrière, sa famille, l'image qu'il a de lui-même et bien entendu, un risque monétaire.

Quant à Richman (1982), il identifie comme traits de l'entrepreneur: l'endurance, les habiletés de vente, le leadership. Il ajoute que l'entrepreneur se caractérise par une grande patience, des attentes réalistes, une grande initiative, une grande ambition, un grand besoin d'autonomie et une orientation axée vers la recherche de profit. Comme caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, Montagno, Kuratko et Scarcelle (1986) mentionnent le sexe, l'âge, le nombre d'années dans les affaires et l'expérience en gestion.

La littérature consacrée aux caractéristiques de l'entrepreneur est très abondante. Nous ne prétendons pas ici faire état de l'ensemble des

caractéristiques que tous les auteurs ont identifiées. En effet, le profil qui définit l'entrepreneur selon son comportement et certaines caractéristiques psychologiques, varie considérablement en fonction des auteurs, de la nature de l'entrepreneur considéré, de sa culture, de sa religion, de son niveau d'instruction et d'éducation, de son âge, de son expérience, de son ancienneté... etc., autant de variables qui rendent difficiles sinon impossible toute tentative de généralisation.

Cependant, il faut signaler que toutes ces caractéristiques identifiées ne sont que générales. Ce qui signifie que chaque entrepreneur possède ses propres traits et ses caractéristiques spécifiques.

Certains auteurs ont dressé une typologie des entrepreneurs selon leurs comportements et leurs activités. C'est ainsi que Smith (1967) distingue l'entrepreneur artisan de l'entrepreneur opportuniste.

- 1) L'entrepreneur-artisan se caractérise par une bonne formation, une éducation limitée et une expérience technique. Il vise la connaissance et la maîtrise des machines. Il n'a pas une conscience élevée et est peu sociable. Il manque de flexibilité et de confiance dans son habileté à composer avec l'environnement et ne planifie pas à long terme et a peur du contrôle extérieur (emprunt).
- 2) L'entrepreneur opportuniste lui, est plus scolarisé, très actif sociable et a une expérience variée dans le domaine de travail. Il est plus flexible et confiant dans son habileté à composer avec son environnement, délègue beaucoup, change la routine, ne croit pas à un contrôle externe, a de grandes habiletés

de communication, planifie à long terme, cherche à agrandir son entreprise, traite ses employés comme des collaborateurs.

Collins et Moore (1966) ont dressé une typologie qui comprend, d'une part, l'entrepreneur-innovateur qui est attiré par le nouveau, l'extraordinaire et qui se trouve en général dans les petites entreprises et, d'autre part, l'entrepreneur-administrateur qui est en fait un gestionnaire.

Knight (1983), pour sa part, distingue trois types d'entrepreneurs: l'artisan-inventeur, le promoteur, le gérant-général.

- 1) l'artisan-inventeur, tout comme l'entrepreneur-artisan tel que décrit précédemment, est centré sur la connaissance du domaine technique. C'est un innovateur qui cherche à créer ou à améliorer son produit ou son produit de fabrication;
- 2) le promoteur lui, a un comportement centré sur la création de nouvelles entreprises. Il a une bonne perspective de la vente;
- 3) le gérant-général quant à lui, recherche et applique les connaissances et les techniques de gestion qui lui permettent d'opérer avec succès l'entreprise qu'il gère.

À la lecture de tous ces auteurs, on peut conclure qu'on ne possède pas de repère absolu sur les caractéristiques de l'entrepreneur; l'entrepreneur c'est quelqu'un qui a des idées auxquelles il tient et s'organise à les mettre en pratique.

#### **2.1.4. Concept de pratiques de gestion**

Par pratiques de gestion, nous entendons l'utilisation des techniques et pratiques administratives par l'équipe dirigeante à travers le processus de gestion au sein de l'entreprise, composé essentiellement des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle permettant aux responsables de l'entreprise une utilisation efficace des ressources humaines, financières, physiques et matérielles.

- 1) La planification est le processus qui permet d'élaborer les objectifs généraux, les programmes, politiques et méthodes pour les activités à venir dans les prochaines années. Elle consiste à déterminer de quelle façon les ressources seront utilisées et affectées pour obtenir les résultats escomptés. Les gestionnaires à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise ont des rôles à jouer dans le processus de la planification pour une utilisation efficace et coordonnée des ressources humaines, financières, matérielles et physiques. Selon D'Ambroise (1986), plus une entreprise est grande, au point de vue du nombre de ses employés, plus on retrouve un processus actif de planification. En effet, la grande entreprise se caractérise par l'utilisation d'un processus de gestion de type prédictif et basé sur l'élaboration d'objectifs et de pratiques à long terme, tandis que la petite entreprise, elle, se caractérise par l'utilisation d'un processus de gestion, particulièrement adaptatif et souvent informel, basé sur la formulation d'objectifs à court terme (Deeks, 1977).
- 2) L'organisation consiste à mettre en oeuvre des structures organisationnelles à l'intérieur d'une entreprise pour l'atteinte des mêmes objectifs par la

détermination et l'énumération des activités, le regroupement de ces activités, la répartition des tâches, la délégation de l'autorité ainsi que la coordination des relations horizontales et verticales à travers les structures de l'organisation.

- 3) La troisième activité du processus de gestion est la direction perçue comme l'activité de leadership permettant de réussir à faire accomplir au mieux le travail par ses subordonnés. Dans l'exercice de cette activité dynamique, il s'agit surtout pour le dirigeant de travailler en collaboration avec ses collègues, ses subalternes, de les guider, les écouter, les superviser, les motiver, les entraîner, les encourager et les stimuler.
- 4) La quatrième activité du processus de gestion est le contrôle; celui-ci permet au gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus aux prévisions et de prendre des mesures appropriées pour corriger les écarts observés. La planification et le contrôle sont deux activités très étroitement liées.

#### **2.1.5. Les activités administratives**

À travers les quatre principales activités que nous venons d'expliquer, on retrouve les principales activités fonctionnelles et administratives exercées par les dirigeants d'entreprises. Thompson (1967) souligne que les principes de management constituent l'élément le plus communément associé aux activités administratives. Présentant l'avantage de pouvoir être évalué en termes qualitatifs et quantitatifs par l'intérmédiaire des éléments de variables qui le

constituent, le processus de management est utilisé à des fins d'observations du comportement administratif des dirigeants d'entreprises.

L'utilisation des ressources disponibles de l'entreprise réfère aux fonctions de l'entreprise telles que le définissent plusieurs auteurs.

Gagnon et al. (1990) reportent que les fonctions qui préoccupent, dans un premier temps, l'entreprise sont: le marketing, la finance la comptabilité, la production et la gestion administrative.

1) le marketing, fonction permettant l'identification des besoins du consommateur, du marché et la réponse à donner à ceux-ci. Concernant cette fonction, Bédard (1977) fait remarquer que la qualité des réponses apportées par le chef de la PME aux questions relatives à l'existence d'un marché pour le produit ou service que l'entreprise veut offrir à la dimension de la demande probable, à l'état de concurrence, à la part du marché que l'entreprise entend servir, aux moyens que l'entreprise utilise pour atteindre des objectifs en matière de marketing, décidera de la réussite ou de l'échec de son entreprise.

2) La fonction financière est considérée comme l'une des fonctions de base de la gestion d'une entreprise. Ses activités sont en relation avec quatre (4) sous-activités très distinctes: la tenue de livres, la comptabilité, l'analyse et la prise de décision. La tenue de livres, première sous-activité consiste à grouper, classer, inscrire et résumer les opérations financières touchant toutes les activités d'une entreprise où l'on recherche les sources de financement amenant la rentabilité de l'entreprise. La comptabilité, deuxième sous-activité, est une série de moyens de compilation des informations sur les revenus, les dépenses et

autres données comptables; elle comprend le processus par lequel l'information comptable tirée des grands livres est transcrise aux états financiers. Ce sont le bilan, l'état des résultats, l'état des bénéfices non répartis (BNR). Pour juger de la santé d'une entreprise, il importe de consulter les rapports écrits, le plus souvent les rapports financiers (Dell'Aniello et Perreault, 1980). L'analyse, troisième sous-activité, comporte des techniques qui permettent aux dirigeants, aux créanciers et aux actionnaires d'évaluer l'état des finances de l'entreprise (l'état de l'évolution financière, l'analyse par le biais des ratios, etc.). La finance au sein d'une entreprise implique d'abord la recherche des capitaux nécessaires aux opérations, puis l'administration des capitaux disponibles en vue de produire des revenus supplémentaires (Tawfik et Bélair, 1979). La prise de décision, cette sous-activité amène le dirigeant à se questionner. En effet, la tenue de livres, la comptabilité et l'analyse sont des éléments importants dans la prise de décision relative à la gestion financière puisqu'ils permettent aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées relatives au financement de leurs entreprises, à l'entreposage de leurs stocks dans l'entrepôt, à l'investissement d'un projet, à l'élargissement de leur politique de crédit, au rythme de croissance de l'entreprise, au niveau de leurs fonds de roulement, à la structure de financement optimale de leurs entreprises, etc.

3) la production permet de produire efficacement les biens et services. La fonction production ne se limite pas aux seules activités industrielles. Il convient d'établir une distinction entre le terme de fabrication et celui de production. La fabrication est l'un des moyens de production, alors que la production est plus englobante dans le sens où elle est toute création de valeurs économiques. La production prend en considération la conception du système de production et la

gestion des opérations. En effet, dans le but de maintenir ou d'améliorer son image vis-à-vis de ses clients, l'entreprise doit s'assurer que les produits qu'elle livre sont de bonne qualité (Bergeron, 1986). Ainsi, le chef d'entreprise doit s'assurer que son produit respecte les normes acceptables. L'excellence recherchée, tant dans les relations avec les clients, les fournisseurs, que dans toutes les phases de la production suppose qu'on porte une attention particulière à la main-d'oeuvre, source d'initiative et de créativité nécessaires à l'amélioration du processus et des produits.

La technologie progresse si rapidement que chaque entreprise peut se faire dépasser par une concurrente qui exploite et comprend mieux cette technologie. À cet effet, Barbadoux (1991) affirme que celui qui tient compte de la technologie récente peut prétendre rester dans la course. En effet, l'adoption de nouvelles technologies de production par les entreprises manufacturières est un moyen qui permet d'accroître la compétitivité économique.

L'innovation technologique est la création d'un produit nouveau différent des précédents par ses caractéristiques techniques, l'adoption d'un nouveau procédé de fabrication. L'entreprise doit être capable de créer de nouveaux produits et de savoir adapter et utiliser les outils et les équipements les plus modernes. L'entreprise qui sait faire faire au mieux et différemment a plus de chance de répondre à la demande du marché (Bédard, 1977).

4) La gestion (management/administration) qui facilite la prise de décisions concernant les activités de l'entreprise. Des écrits de Dell'Aniello (1982), il ressort que les activités de planification ont une part importante dans l'ensemble des activités administratives des dirigeants. À ce sujet, D'Ambroise et Gasse

(1984) constatent que les PME n'ont pas d'objectifs spécifiques. Ils ajoutent qu'il y a une relation entre l'existence des objectifs écrits et le niveau de performance, en particulier l'augmentation des ventes annuelles des entreprises. C'est pourquoi, tout dirigeant a besoin de savoir où il s'en va. L'établissement ne connaîtra de succès que si des objectifs ont été fixés. Aussi, planifier dans une entreprise ne signifie pas s'engager dans des pratiques complexes. Il faut cependant, prendre le temps de réfléchir au futur et employer les outils adaptés, pertinents et utiles à la prise de ces décisions; l'utilisation de ces outils agrémentera la rigueur de la conduite des affaires et assure graduellement une gestion professionnelle.

Selon Fayol (cité dans Tawfik et Bélair, 1979), la fonction administrative se caractérise par les activités de planification, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle; l'existence de celle-ci varie en fonction de sa taille et du genre d'entreprise.

5) À ces quatre fonctions, Bédard (1977) ajoute une cinquième: la gestion des ressources humaines. Il soutient que le succès du chef d'entreprise est conditionné dans une large mesure par son habileté à utiliser les aptitudes et les potentiels de chacun des employés. Les ressources humaines constituent l'un des éléments clés du système organisationnel.

La gestion des ressources humaines se présente comme un ensemble d'activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite.

Dans les PME, l'appellation "gestion du personnel" est la plus fréquemment utilisée par les dirigeants pour désigner la gestion des ressources humaines car elle reflète une vision réductrice de ces ressources humaines (Boislandelle, 1988).

## **2.2. Concept de formation**

Demarne (1965) définit la formation comme étant la transformation de l'individu (acquisition de connaissances, adoption d'attitudes ou apprentissage de gestes) déterminée par la transmission de nouveaux principes de jugement ou de nouveaux modes d'action. Il établit une distinction entre formation et perfectionnement en précisant que la formation fait référence au développement de capacités nouvelles, alors que le perfectionnement vise à l'amélioration des capacités en exercice.

Selon Bélisle, Edmond et Lajoie (1982), la formation des entrepreneurs se situe à deux niveaux: la formation à l'entrepreneurship qui permet à l'entrepreneur de prendre connaissance des démarches qu'il doit suivre pour se lancer en affaires; la formation de base qui, elle, permet à l'entrepreneur d'acquérir différentes connaissances et habiletés qui l'aident à éviter des erreurs coûteuses et parfois fatales dès le départ.

Quant à Desbiens (1983), il fait un rapprochement entre la formation et le perfectionnement en considérant la formation comme toute activité de perfectionnement pouvant permettre d'améliorer la gestion administrative de l'entreprise. Il ajoute que cette activité peut se présenter sous diverses formes (cours magistraux, études de cas, consultations sur place, etc.).

La formation peut être considérée comme l'activité qui vise à renforcer l'efficacité de celui qui s'y prête en lui permettant de faire face sans délai aux exigences de la vie professionnelle.

Julien et al. (1987) conçoivent la formation comme un processus d'intervention ou d'acquisition avec lequel se confond en grande partie le propriétaire-dirigeant lui-même. La formation doit être considérée tel un ensemble à transmettre pour combler des lacunes après les avoir identifiées.

Une autre définition est celle de Bélanger et al. (1988) qui conçoivent la formation comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socio-professionnel et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Ainsi, former les entrepreneurs de demain équivaudrait à leur donner une compréhension du monde managérial, à les initier à trouver l'information, à négocier, à regarder, à avoir une vision et non à jouer avec des mots et des chiffres, et leur apprendre à concevoir, à créer des produits, des environnements, des structures, des stratégies sans perdre de vue les ajustements successifs qu'ils doivent opérer pour maintenir dans leur entreprise une communauté d'intérêts entre actionnaires, dirigeants et personnel (Fillion, 1991).

L'objectif général de la formation est l'amélioration des techniques administratives des cadres de PME afin d'accroître l'efficacité et le rendement de leur entreprise. Ces techniques peuvent apporter des solutions. Pour Bescos (1989), l'objectif de la formation des dirigeants de PME est de répondre à la

nécessité économique, de disposer d'entreprises compétitives dans le cadre de la résorption du chômage et de s'ouvrir sur l'extérieur ou de se mettre en cause. Il apparaît que la formation répond primordialement à l'acquisition des connaissances, au développement des habiletés nécessaires, et des compétences techniques et de gestion pour créer et maintenir une entreprise en bonne santé financière.

La formation, comme le soutiennent Solomon et Carhat (1982), à l'issue d'une évaluation de programmes de formation des dirigeants d'entreprises, a un impact sur la productivité du capital de l'entreprise et des effets bénéfiques sur les indicateurs de performance tels que: l'augmentation des ventes, l'augmentation des profits, l'augmentation dans l'emploi, la diminution des coûts, la diminution de pertes.

### **2.2.1. Concept de besoin de formation**

Tout d'abord qu'est-ce qu'un "besoin"? Le dictionnaire Robert définit le besoin comme étant une exigence née de la nature ou de la vie sociale. Pour Lawler (1973) et Pinder (1984), les besoins peuvent être forts ou faibles, momentanés ou durables. Un ensemble de besoins peut être responsable de la volonté d'une personne à participer à une activité ou à un ensemble d'activités.

Ici, le besoin de formation s'entend comme l'écart entre l'état de la formation de l'entrepreneur à un moment donné et la formation qu'il devrait posséder pour mieux s'acquitter de ses obligations. Le besoin de formation existe lorsque l'entrepreneur manque de connaissance ou d'habiletés pour effectuer efficacement le travail propre à ses fonctions. Les besoins de formation

visent le degré d'intérêt suscité chez les clients potentiels par l'éventualité de l'amélioration des activités de formation, et aussi de connaître les besoins de cette clientèle par rapport à la formation dans les domaines concernés.

### **2.2.2. Les facteurs qui sous-tendent les bienfaits de la formation**

De nos jours pour diriger une entreprise, il est nécessaire voire primordial de posséder quelques connaissances et des habiletés dans le domaine de la gestion. À ce sujet, une étude italienne sur les nouvelles entreprises du secteur de l'électronique a montré la nécessité de l'équilibre des connaissances et des moyens d'informations entre les différents domaines: marketing, finance, recherche et développement et administration (Economists Advisory Group Ltd, 1978). Dans son livre "The age of discontinuity" paru en 1979, Peter Drucker insiste sur le point suivant: l'entrée à nouveau dans une époque où l'entrepreneurship sera important. Cependant, il souligne que cet entrepreneurship ne sera pas celui d'il y a un siècle; ce sera plutôt la faculté de créer et de diriger efficacement une organisation. Il ajoute que l'histoire, ainsi qu'il a été souvent observé, se meut suivant une spirale; on revient à la situation précédente, ou à la problématique antécédente, mais à un niveau plus élevé, qui fait revenir à l'entrepreneurship selon une trajectoire menant d'un niveau plus bas, soit celui du simple entrepreneur-artisan, au manager, et maintenant vers le retour, mais à un niveau plus élevé à l'entrepreneurship moderne.

Déjà en 1971, Drucker faisait remarquer que l'entreprise qu'elle soit petite, moyenne ou grande évolue dans un environnement en perpétuel changement. Pour cela, elle doit s'adapter au changement tout en étant vigilante et innovatrice.

Kets de Vries (1977) souligne que l'entrepreneur pour survivre doit s'adapter à son environnement, et la meilleure façon de s'y adapter, c'est d'anticiper. On planifie l'avenir en apportant des mesures aujourd'hui même. La tâche consiste à faire aujourd'hui les choses qui vont créer l'avenir: soit en anticipant les effets des changements fondamentaux qui se sont produits, soit en imposant à l'avenir non encore indéterminé une direction nouvelle et une volonté supérieure.

L'organisation de coopération de développement économique (O.C.D.E 1963) quant à elle, a insisté sur la nécessité de s'adapter aux changements pour pouvoir survivre et prospérer. Elle souligne à cet effet, que les chefs d'entreprises doivent s'efforcer d'acquérir une compréhension plus large des forces auxquelles est soumis le milieu dans lequel ils doivent travailler.

### **2.3. L'influence du profil de l'entrepreneur sur les pratiques de gestion**

Pour Deeks (1976), le succès d'une PME repose en grande partie sur les habiletés et connaissances managériales que possède son propriétaire-dirigeant. À cet effet, l'auteur distingue trois types d'habiletés des dirigeants qui sont les habiletés entrepreneuriales, les habiletés administratives et les habiletés managériales.

- 1) les habiletés entrepreneuriales dont l'innovation, le goût de prendre des risques, la planification stratégique, la négociation, le dépannage et les communications interpersonnelles.

- 2) les habiletés administratives dont la conception et l'établissement d'objectifs, la formulation de politiques, la planification stratégique, l'organisation, les communications formelles, le contrôle ou suivi, la stabilisation.
- 3) les habiletés managériales dont la prise de décision, la résolution de problème, le processus d'information. Il est généralement admis que les attitudes personnelles exercent une influence au niveau des décisions quotidiennes prises par les managers et les propriétaires-dirigeants.

De nos jours, dans le monde des affaires américain, il est de plus en plus admis que l'entrepreneur est la clé pour une meilleure productivité et une compétition efficace sur le marché mondial. Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant influencent entre autres les pratiques de gestion adoptées. À cet effet, Belley et al. (1991) affirment que l'entrepreneur doit être caractérisé par des compétences managériales pour assurer la réussite de son aventure entrepreneuriale. Ces compétences managériales se composent de compétences conceptuelles ou intellectuelles pour la planification des activités de son entreprise et la prise de décisions, de compétences interpersonnelles pour établir et maintenir de bonnes relations professionnelles à l'interne (avec son personnel) et à l'externe (fournisseurs, clients, prêteurs, etc.) et finalement des compétences techniques reliées à son secteur d'activité et à la gestion des opérations de son entreprise.

Parmi les objectifs qui sous-tendent l'identification des caractéristiques du dirigeant, on peut souligner le développement d'une typologie permettant de reconnaître certains traits inhérents à des groupes particuliers des dirigeants

oeuvrant dans les milieux ou secteurs industriels différents. À cela s'ajoute l'objectif qui tente de relier certaines des caractéristiques personnelles du dirigeant aux pratiques administratives utilisées, ainsi qu'aux résultats organisationnels y découlant, car la personnalité de l'entrepreneur peut avoir une influence décisive sur la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Pour Levasseur (1986), les facteurs de succès de l'entreprise sont liés entre autres à l'expérience de l'entrepreneur et à une expérience variée (dans la vente, la production, la gestion financière...) lesquelles contribuent davantage au succès de l'entreprise. En effet, la déficience d'une gestion pourrait entraîner de mauvais résultats financiers. C'est d'ailleurs ce qu'ont tenté de démontrer plusieurs rapports en concluant que la mauvaise gestion exercée par les dirigeants est la principale cause de faillites des PME (Bédard, 1977; Robidoux, 1980).

La littérature tend à démontrer que l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience, la personnalité du dirigeant sont les caractéristiques les plus susceptibles d'influencer le comportement de ce dernier dans leurs activités de gestion. Certains chercheurs, tels que Robidoux (1973) et Lalonde (1985), ont poussé plus loin l'analyse du profil de l'entrepreneur en mettant en exergue l'influence de certains éléments du profil.

### **2.3.1. Influence de l'âge**

L'âge est considéré comme un facteur mettant en évidence les démarcations dans le comportement des personnes de façon générale. Plusieurs études ont déterminé l'intervalle d'âge entre 25 et 40 ans comme étant

propice à une prise décision entrepreneuriale. Selon Robidoux et Garnier (1973), les entrepreneurs d'âge moyen (35-55 ans) ont plus de succès. Ces auteurs soulignent cependant, bien que l'âge soit considéré comme un indicateur de succès, qu'il n'y a pas de relation entre le succès de l'entreprise et l'âge de l'entrepreneur qui la dirige.

Liles (1974) quant à lui, qualifie cette tranche d'âge comme étant la période pour le libre choix, car c'est au cours de celle-ci qu'un individu acquiert suffisamment d'expériences, de compétence et la confiance en soi.

### **2.3.2. Influence du niveau d'instruction et d'éducation**

La plupart des études sur les entrepreneurs avaient tendance à décrire les entrepreneurs comme étant des gens qui n'ont qu'un niveau de formation formelle bas. Collins et Moore (1970) rapportent que les entrepreneurs sont généralement des "drop-out" (décrocheurs scolaires), ou dépassent rarement le niveau collégial.

Ce constat était peut-être vrai avant les années '70, mais même après cette époque, Douglas (1976) stipule que les entrepreneurs sont plus éduqués qu'on ne le pense, car ils ont plus d'années de scolarité formelle que la population en général.

Des études, réalisées par le gouvernement canadien, confirment cette assertion: Lintak et Maule (1980) ont trouvé que 45% des entrepreneurs sont des diplômés universitaires tandis que 46% sont de niveau secondaire. De

même, dans l'étude qu'il a réalisée, Gasse (1978) rapporte que les entrepreneurs, ont un niveau de scolarité de treize (13) années au moins.

Dans leur étude touchant à la survie des entreprises au cours des deux premières années de leur existence, Maya et Goldstein (1961) montrent que le taux de succès des entreprises était associé à des niveaux d'éducation plus élevé chez les dirigeants.

Aussi, une recherche similaire, menée par Hoad et Rosko (1964), faisait ressortir que l'association, entre l'éducation et le succès de l'entreprise, devient apparente lorsque le niveau de scolarité dépasse le secondaire, soit au-delà de 11 années. Toutefois, le gage du succès le plus élevé implique une scolarité supérieure au niveau secondaire, à laquelle s'ajoute une solide expérience de base.

Robidoux et Garnier (1973) signalent que plus l'entrepreneur est allé loin dans les études, plus il est en mesure de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires, et plus il a des connaissances techniques et administratives, ou est à même de les acquérir. Harris (1970) a constaté que plus l'entreprise devient complexe et technique, plus le bagage intellectuel est un facteur de succès.

Fortin (1990) souligne que, en plus du niveau de scolarité, les connaissances en gestion facilitent le succès dans le démarrage d'une entreprise. Il ajoute que la complexité actuelle des affaires exige de l'entrepreneur ou de son équipe une certaine expertise en marketing, en finance et en gestion. En effet, il est évident que la survie et le succès d'une PME se

jouent en partie, au niveau d'une meilleure formation des responsables compte tenu de leurs rôles complexes dans la gestion quotidienne de leurs entreprises, à savoir dirigeant, financier, comptable, acheteur, fournisseur.

Les résultats obtenus par Lalonde (1985) sur un échantillon des propriétaires-dirigeants faillis, montrent que parmi les variables reliées aux caractéristiques personnelles, le niveau de scolarité demeure de loin la variable la plus hautement correlée avec l'utilisation des pratiques et techniques de management. Déjà l'étude menée par D'Ambroise (1974), auprès des propriétaires-dirigeants de l'industrie Québécoise du meuble, a fait ressortir l'existence d'association entre le niveau d'éducation et l'utilisation d'un certain nombre de techniques de contrôle de gestion donnant lieu à des performances plus élevées.

### **2.3.3. L'influence de l'expérience**

Le nombre d'années dans le domaine du travail et l'expérience pertinente acquise par l'entrepreneur sont susceptibles d'influencer le succès de l'entreprise. Selon Robidoux (1973), les entrepreneurs à succès ont exercé plusieurs fonctions à différents échelons dans leurs entreprises. Généralement, ils ont une expérience préalable dans le monde des affaires. L'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise.

D'après Taylor (1961), la hâte de devenir son propre patron avant d'avoir acquis l'expérience, le capital et les connaissances nécessaires, explique sans doute pour une large part, le nombre élevé de faillites. Pour Cragg et King

(1988), les propriétaires-dirigeants qui n'ont pas oeuvré dans le monde des affaires avant de démarrer leurs entreprises ne sont pas suffisamment préparés financièrement et psychologiquement pour venir à bout des éternelles difficultés initiales. Ils sont irréalistes dans leurs attentes de s'adapter à la réalité.

Gasse (1979), de son côté, souligne également que l'expérience pratique aide le gestionnaire à mieux structurer les situations et à les voir comme une suite intégrée et logique. Ainsi un bon praticien possède généralement un niveau assez élevé de confiance en lui-même, permettant par là de prendre des initiatives et des risques calculés. Son expérience passée constitue de toute évidence un réservoir où il peut régulièrement puiser pour interpréter les situations. Cependant, la transférabilité des expériences d'une situation à l'autre n'est pas toujours possible, ni souhaitable sans une forte dose d'intuition et de jugement. Quant à Koontz et O'Donnell (1980), ils pensent que les leçons ou erreurs tirées du passé servent de base de référence.

Selon Susbaurer (1972), 90% des compagnies ont un fondateur qui a travaillé dans la même industrie. Tandis que Cooper (1972) soutient que 85% de nouvelles entreprises avaient des produits ou services initiaux résultant de l'expérience technique antérieure du fondateur.

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure que le profil de l'entrepreneur a une influence sur ses responsabilités en ce qu'il détermine le succès ou l'échec de l'entreprise.

## **2.4. Quelques études antérieures sur les besoins de formation des dirigeants de PME**

Plusieurs auteurs ont fait des recherches sur les besoins de formation des propriétaires de petites entreprises. Nelson et Piland (1982) identifient dix-neuf besoins plus ou moins importants de formation, nécessaires aux gestionnaires de PME: comprendre des états financiers; connaître des principes généraux de gestion, le marketing, la fiscalité, l'utilisation d'experts-conseils, la capitalisation, la planification, la publicité et les relations publiques, les assurances, la comptabilité de gestion, la sécurité et la prévention des fraudes, le contrôle d'inventaire, le droit des affaires, l'utilisation des micro-ordinateurs, la connaissance de ses motivations personnelles, les relations avec les clients, la tenue des livres, etc.

Selon Gasse et Garnier (1984), les besoins de formation les plus signalés par les propriétaires-dirigeants sont relatifs à la fiscalité, l'informatique, la gestion du stress, le leadership, la préparation de la succession, la motivation des employés, la connaissance de l'anglais, les habiletés de négociation et l'évaluation du rendement des employés. D'ailleurs Clayton (1981) croit qu'on devrait mettre l'accent sur des connaissances en comptabilité, finance, management et marketing. L'évaluation des besoins de formation permet de relever les différents aspects de gestion nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise. À ce propos, la chaire de management McDonald a réalisé, en 1980, une étude sur les besoins de formation en gestion des entrepreneurs québécois. Les résultats de cette étude ont révélé que les besoins les plus ressentis touchent, par ordre décroissant les aspects de finance, de marketing,

de comptabilité, des aspects légaux et de personnel. En 1982 une étude similaire réalisée par Bélisle, Emond, Lajoie a abouti à des résultats presque identiques en ce qu'elle a dégagé les aspects dans lesquels les travailleurs québécois des PME ressentent les besoins de formation en finance, droit des affaires, marketing, comptabilité et gestion du personnel. Ces aspects correspondent curieusement aux grandes fonctions d'une entreprise, à savoir le marketing, la finance, la production, les ressources humaines.

Pour Pretorius (1990), les besoins de formation les plus exprimés sont dans les domaines de marketing, de gestion de flux monétaires (cash flow management) et de la budgétisation. Il ajoute que bien que le domaine de marketing enregistre le score le plus élevé, les aspects financiers (cash flow, budgétisation, analyse des états financiers et du coût de revient) semblent être très importants.

Comme domaines dans lesquels les propriétaires-dirigeants ressentent des besoins de formation, Béliveau et al. (1978) identifient entre autres la gestion budgétaire et les questions liées à la rentabilité. Ils soutiennent que la PME est déficiente au niveau du manque de connaissances spécialisées, de temps et de ressources financières.

Serge Desbiens (1983) dégage les besoins de formation pour le propriétaire-dirigeant de la petite entreprise relativement à la planification budgétaire, aux ressources humaines, aux ressources matérielles, aux ventes et à la production. Ces besoins font ressortir la nécessité d'un programme spécifique de formation s'adressant aux propriétaires-dirigeants. De même, des cours sur la publicité, la promotion, la prévision de ventes, le prix de produits ou

de services offerts pourraient suppléer à une carence évidente. De plus, un besoin de formation se fait sentir pour démystifier ce que sont les coûts de production, la gestion des équipements, ainsi que leur disposition.

L'évaluation des besoins, selon l'approche préconisée par Desjardins (1973), s'est faite à partir des difficultés managériales rencontrées par les propriétaires-dirigeants de la petite entreprise. Les difficultés ressenties par les dirigeants ont été dégagées au niveau du processus administratif, de la fonction marketing, de la fonction de production, de la fonction financière. En effet, concernant le processus administratif de la petite entreprise, on dénote une faiblesse au niveau de la planification tant budgétaire que des ressources humaines, matérielles, des ventes et de la production.

La fonction marketing, toujours selon l'approche préconisée par Desjardins, ne semble pas être mieux comprise par les propriétaires-dirigeants. Certaines faiblesses se font ressentir au niveau des produits et des services offerts, des prévisions de ventes, des prix des produits ou services. De plus, le facteur "publicité et promotion" n'est pas pleinement utilisé dans les petites entreprises. De même, la fonction de production, bien que très importante, est plutôt malmenée. Il se dégage une faible connaissance chez les gestionnaires concernant les éléments de la production. En effet, les coûts de production, les équipements, la disposition des machines et la sécurité du personnel sont des aspects négligés par les gestionnaires de la petite entreprise. La fonction financière dans la petite entreprise semble quant à elle, être l'apanage du propriétaire-dirigeant et de son gérant de banque. On utilise très peu d'indicateurs de performance ou de rentabilité tels que: le prix de revient,

l'analyse du point mort, ainsi que des divers rapports financiers existants. Il n'existe que très peu de politiques de crédits ou de gestion de fonds de roulement. Les activités de formation devraient couvrir des sujets ayant rapport avec la gestion financière tels que le prix de revient, le contrôle du crédit, l'analyse du point mort ainsi que les divers rapports financiers qui pourraient être utilisés: budget d'exploitation, bilan, état comparatif des profits et pertes, prévisions d'inventaire et de mouvements de trésorerie, les relevés de comptes-clients et l'état des dépenses.

## **2.5. Les difficultés managériales et les besoins de formation selon le modèle intrants-extrants**

Deeks et collègues (1977) utilisent le modèle "intrants-extrants" de l'analyse des systèmes pour classifier les problèmes des propriétaires-dirigeants de PME. Ce modèle représente le système d'une entreprise en fonction du flot de ses activités normales. Il ressort de ce modèle que les problèmes et les besoins de formation qui en découlent sont notamment reliés aux activités de transformation des intrants. Les éléments de transformation de ce modèle regroupent leur part de difficultés. C'est ainsi qu'une formation adéquate devrait corriger l'absence d'une connaissance administrative de base de manière générale chez les propriétaires-dirigeants. À ces difficultés managériales s'ajoutent ceux de marketing, de finance, de production. Une formation spécifique couvrant ces sujets pourrait s'avérer bénéfique pour les propriétaires. Le dernier élément retenu dans ce modèle: les extrants, soulève un problème important relatif au marketing de la PME.

Un modèle d'évaluation des besoins de formation d'une personne, proposé par Goldstein et Buxton (1982), suggère que cette évaluation doit se faire dans son contexte organisationnel et humain. Ainsi, trois types d'analyse sont requis: l'analyse de l'organisation, l'analyse des tâches accomplies, l'analyse de la personne elle-même.

Garnier et Gasse (1984) se sont inspirés de l'approche générale de Goldstein et Buxton pour évaluer les besoins de formation des propriétaires-dirigeants relativement à chacune des grandes fonctions de l'entreprise; les auteurs ont identifié les besoins suivants: besoins de formation: vente et marketing (la mise en marché d'un produit, l'étude de marché, l'analyse de la clientèle, etc.); besoins de formation: comptabilité (préparation et analyse des états financiers, des budgets...); besoins de formation: finance (étude de rentabilité, analyse de rentabilité de l'entreprise, financement de projet...); besoins de formation: production (productivité de l'entreprise, contrôle de la qualité, nouvelle technologie, gestion des stocks...); besoins de formation: personnel (bonnes relations avec les employés, motivation des employés...); besoins de formation: administration générale (gestion stratégique de l'entreprise, etc.).

D'une manière générale les études mentionnées plus haut paraissent théoriquement simples, à l'exception de celles de Deeks qui constitue un cas particulier. En effet, le modèle très articulé proposé par Deeks permet l'identification des besoins de formation des gestionnaires de PME à partir d'une grille comprenant une série de techniques managériales (marketing, finance, personnel, etc.) et un ensemble d'habiletés managériales (planification,

organisation, résolution de problèmes, etc.). Il tient compte de la quantité de temps consacré aux tâches managériales, de leur degré de difficulté et de leur importance. Cependant, ce modèle se révèle d'une opérationnalisation longue et difficile. C'est pourquoi, nous retenons dans le cadre de la présente recherche le modèle proposé par Goldstein et Buxton (voir modèle théorique d'investigation). Ce modèle suggère que l'évaluation des besoins de formation doit se faire dans son contexte organisationnel et humain. Ainsi, trois types d'analyse sont requis: l'analyse de l'organisation, l'analyse des tâches accomplies par le dirigeant d'entreprise et l'analyse de la personne elle-même.

- L'analyse de l'organisation consiste à étudier un certain nombre de caractéristiques de l'entreprise à savoir l'âge, la taille, le secteur d'activité, le capital investi, etc. Ces caractéristiques jouent un rôle que certains auteurs (Gasse, 1978; Lalonde, 1985) qualifient de variables de contrôle. La recherche menée par D'Ambroise et Gasse (1982) démontre que dans le secteur industriel où la PME opère, la taille et l'âge de l'entreprise ont des effets sur le mode de gestion de l'entreprise. Ces facteurs influencent de diverses façons la nature des problèmes que les dirigeants estiment devoir maîtriser. Aussi, ces auteurs soulignent que la taille de l'entreprise doit être prise en considération dans toute analyse d'activités de gestion.

- L'analyse des tâches accomplies s'intéresse aux activités administratives, techniques et fonctionnelles accomplies par le dirigeant d'entreprise telles que la vente/marketing, la comptabilité et finance, la production, l'administration générale et du personnel. Celle-ci est nécessaire pour évaluer les besoins du dirigeant en vue d'une formation pertinente et adéquate; car l'analyse de

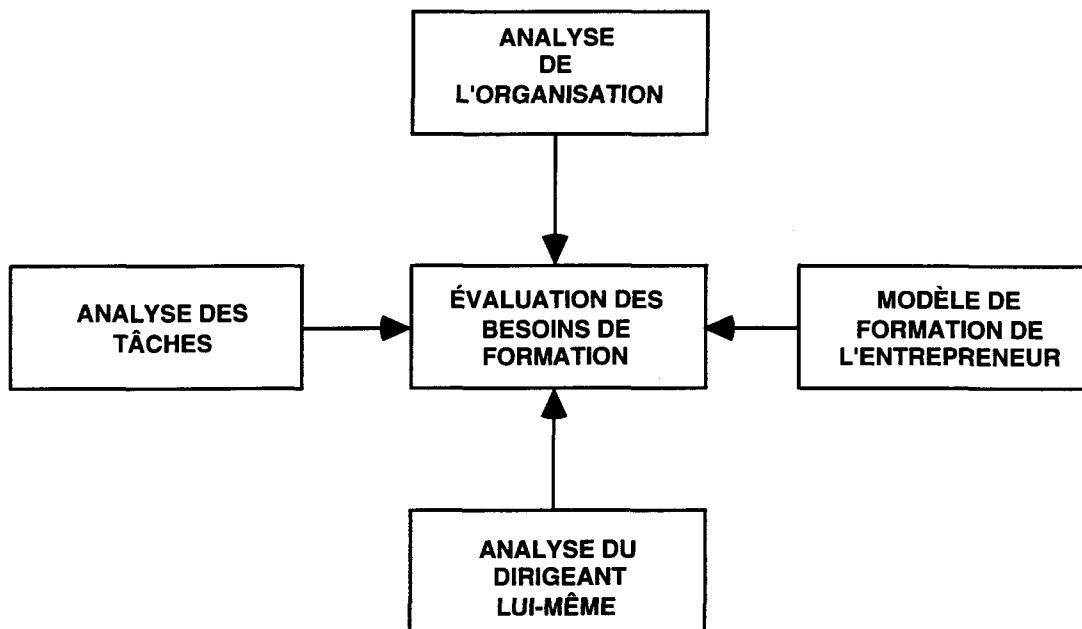
l'utilisation des pratiques et techniques de gestion permettra de voir comment améliorer le profil du dirigeant.

- L'analyse du dirigeant consiste à étudier les caractéristiques propres de la personne du dirigeant telles que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, le type de formation initiale, l'expérience antérieure dans le travail, le nombre d'années à la direction de l'entreprise, la formation para-académique reçue. Celle-ci doit nous permettre de dégager un profil personnel du dirigeant.

### **Modèle théorique d'investigation des besoins de formation**

Ce modèle comporte un ensemble de variables considérées comme pertinentes à travers les écrits relatifs à la gestion des PME.

**Figure 1: Modèle théorique d'investigation des besoins de formation**

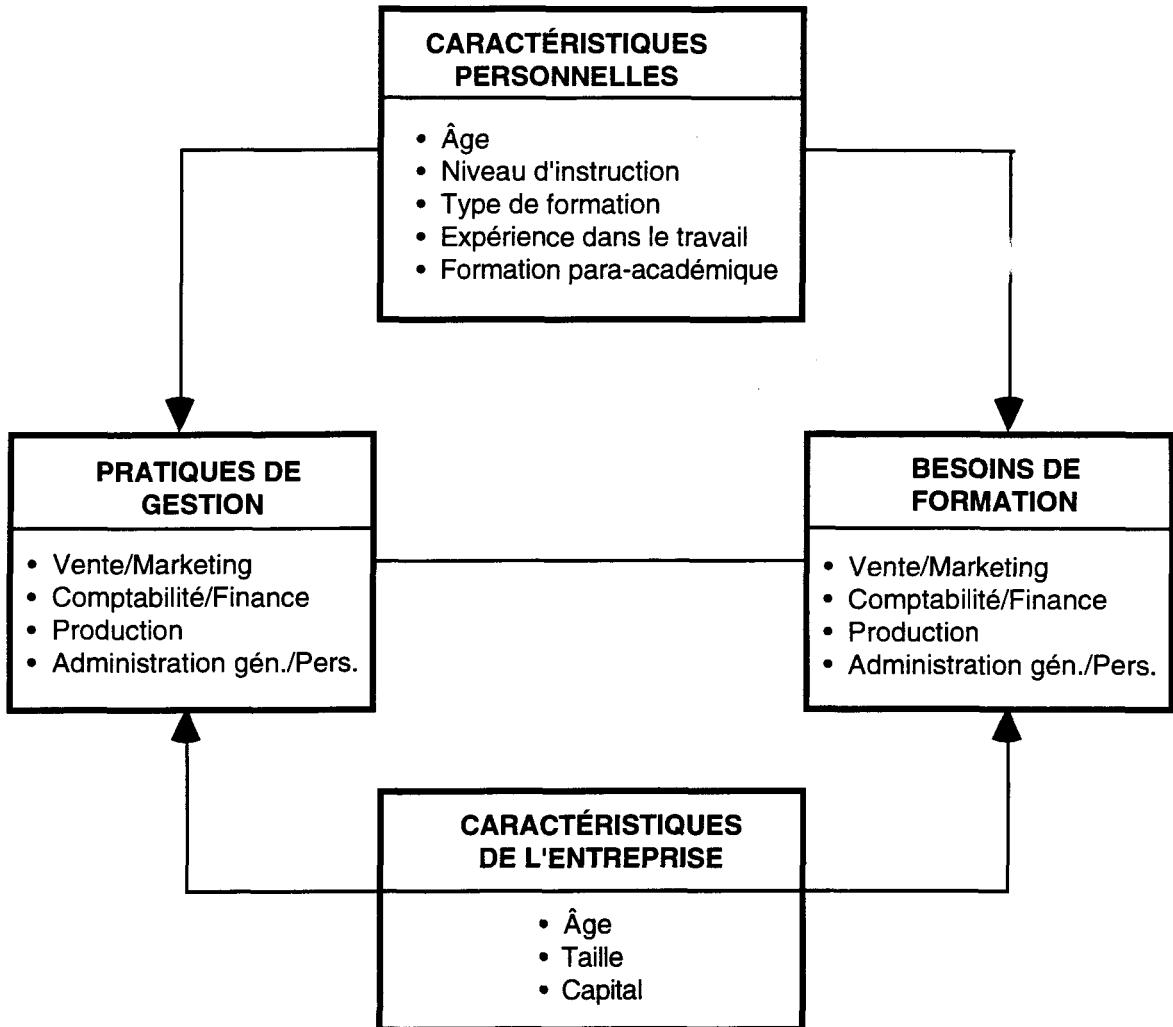


Dans le schéma d'analyse qui suit, les flèches montrent que la variable reliée aux pratiques de gestion (**Y1**) est influencée par le profil personnel du dirigeant d'entreprise (**X1**), qui elle à son tour influence la variable reliée aux besoins de formation ressentis par le dirigeant (**Y2**). Aussi, la variable de contrôle reliée aux caractéristiques de l'entreprise (**X2**) a une relation avec les pratiques de gestion (**X1**) et implicitement avec la variable reliée aux besoins de formation du dirigeant d'entreprise (**X2**).

La revue de littérature nous a donné de riches informations sur la nature des besoins de formation des entrepreneurs. En effet, elle nous a permis d'identifier les différents aspects de la gestion dans lesquels ces entrepreneurs ressentent plus de besoin de formation. Par ailleurs, la même littérature nous a permis de constater que pour être à la hauteur du développement de son entreprise, l'utilisation des pratiques et techniques de gestion dans une PME augmente à mesure que l'entreprise croît et que le niveau d'instruction de celui qui la dirige est élevé ou diversifié. La formation, exerçant une influence sur les pratiques de gestion au sein des entreprises, permet d'éliminer les lacunes par une identification adéquate des besoins de formation.

L'ensemble de variables retenues dans cette étude feront l'objet du chapitre traitant de la méthodologie de recherche.

**Figure 2: Schéma d'analyse des variables**



## 2.6. Hypothèses de recherche

### 2.6.1. Définition

L'hypothèse, telle que définie par Aktouf (1992, p. 57) est une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est "la formulation proforma de conclusion que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement". Lalonde (1985, p.117),

conçoit l'hypothèse comme "un énoncé vérifiable empiriquement et impliquant une relation entre deux ou plusieurs variables. Il s'agit en fait d'un argument heuristique destiné à expliquer les raisons pour lesquelles des variables devraient être reliées d'une certaine façon".

De même, Émory (cité dans Idrissa, 1989, p.31) tout en soutenant que l'hypothèse est une proposition formulée et susceptible d'être vérifiée empiriquement, distingue deux types d'hypothèses: 1) les hypothèses descriptives qui font état de l'existence, de la taille, de la forme ou de la distribution de certaines variables; 2) les hypothèses relationnelles qui, elles, font état de l'existence de relation entre deux variables, peuvent être de type corrélationnel ou de type causal. Pour les hypothèses corrélationnelles, il s'agit d'un simple lien (sans aucune indication de causalité) entre deux ou plusieurs variables. Quant aux hypothèses causales, elles stipulent l'existence d'un lien de cause à effet, entre deux ou plusieurs variables qui est de nature explicative, l'hypothèse causale fait référence à la régression simple ou multiple.

### **2.6.2. Formulation des hypothèses**

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à la question de recherche, il nous faut supposer des relations entre certaines variables. Ce qui nous amène à formuler nos hypothèses de recherche.

#### 2.6.2.1. Premier groupe d'hypothèses

- Il existe une relation entre le profil du dirigeant et l'utilisation des pratiques de gestion au sein l'entreprise.

##### Sous-hypothèses:

- il existe une relation entre le niveau d'instruction du dirigeant et ses pratiques de gestion au sein de l'entreprise;
- il existe une relation entre le type de formation de base du dirigeant et ses pratiques de gestion au sein de l'entreprise;
- il existe une relation entre l'expérience dans le travail du dirigeant et ses pratiques de gestion au sein de l'entreprise;
- il existe une relation entre la formation para-académique du dirigeant et ses pratiques de gestion au sein de l'entreprise.

#### 2.6.2.2. Deuxième groupe d'hypothèses

- Il existe une relation entre les caractéristiques de l'entreprise et l'utilisation des pratiques de gestion au sein de l'entreprise.

##### Sous-hypothèses:

- il existe une relation entre l'âge de l'entreprise et l'utilisation des pratiques de gestion au sein de l'entreprise;
- il existe une relation entre le capital de l'entreprise et l'utilisation des pratiques de gestion;

- Il existe une relation entre la taille de l'entreprise et l'utilisation des pratiques de gestion.

#### 2.6.2.3. Troisième groupe d'hypothèses

- Il existe une relation entre le profil du dirigeant et ses besoins de formation.

##### Sous-hypothèses:

- il existe une relation entre le niveau d'instruction du dirigeant et ses besoins de formation;
- il existe une relation entre le type de formation de base du dirigeant et ses besoins de formation;
- il existe une relation entre l'expérience du dirigeant dans le travail et ses besoins de formation;
- il existe une relation entre la formation para-académique du dirigeant et ses besoins de formation.

#### 2.6.2.4. Quatrième groupe d'hypothèses

- Il existe une relation entre les caractéristiques de l'entreprise et les besoins de formation du dirigeant.

##### Sous-hypothèses:

- il existe une relation entre l'âge de l'entreprise et les besoins de formation du dirigeant;

- il existe une relation entre le capital de l'entreprise et les besoins de formation du dirigeant;
- il existe une relation entre la taille de l'entreprise et les besoins de formation du dirigeant.

La vérification de ces hypothèses nous permet d'établir un lien entre le profil du dirigeant et ses pratiques de gestions d'une part et ses besoins de formation d'autre part.

#### **2.6.3. Vérification des hypothèses**

La vérification des hypothèses nous permettra d'infirmer ou de confirmer les hypothèses que nous avons déjà formulées. Pour procéder à la vérification des hypothèses émises, nous allons recourir à l'analyse de corrélation dont le but est d'établir l'existence des corrélations entre les variables dépendantes (**X**) et les variables indépendantes (**Y**) de notre modèle d'analyse.

L'analyse de corrélation nous permet d'effectuer le test d'hypothèse nulle qui postulait la non-existence de relations statistiquement significatives entre les variables, c'est-à-dire le coefficient de corrélation n'est pas significativement différent de zéro ( $R=0$ ).

L'hypothèse nulle ( $H_0$ ), valeur du paramètre proposé au départ "a été confrontée avec le résultat obtenu de l'échantillon" (Kazmier, 1982, p. 155). Cette démarche d'hypothèse nulle, nous a amené à formuler la contre-hypothèse ( $H_1$ ) qui nous permet de répondre à la question suivante: "Est-ce que la corrélation mesurée ( $r \times y$ ) dans l'échantillon est significativement différente de

zéro ( $r \times y \neq 0$ ) pour permettre à un seuil de signification d'inférer ce résultat au niveau de l'ensemble de toute la population"? Ce seuil de signification (niveau de confiance) représente "la mesure statistique qui indique la probabilité avec laquelle on est disposé à risquer de commettre une erreur de rejeter à tort l'hypothèse nulle" (Kazmier, 1982, p.155). Dans le cadre de notre recherche, cette probabilité a été fixée à **0,05**. Signalons que la valeur absolue de  $r$  est toujours comprise entre 0 et 1.

Quant à l'évaluation de l'intensité de la relation, Bastien (1985) interprète le coefficient de la manière suivante:

$0.70 < r \leq 1$	très fort
$0.50 < r \leq 0.70$	fort
$0.30 < r \leq 0.50$	modérée
$0.10 < r \leq 0.30$	faible
$0 < r \leq 0.10$	négligeable

Toujours selon Bastien (1985), la signification statistique d'une corrélation n'est pas seulement fonction de l'intensité de la relation, elle est influencée aussi par la taille de l'échantillon. Bertrand (1986) abonde dans le même sens et précise que l'interprétation d'un coefficient de corrélation doit nécessairement tenir compte de la taille de l'échantillon.

Vidya Bhushan (1978) donne les valeurs de R que l'on doit observer pour que la corrélation soit significative au seuil de ( $\alpha=0,05$ ) selon la taille (n) de l'échantillon choisi:

Taille de l'échantillon (n)	Valeur minimale de R
10	.632
20	.444
25	.396
30	.361
34	.339
35	.334

Dans le cadre de notre travail, étant donné la taille (n) de notre échantillon qui était de **34**, nous avons considéré comme significatif, tout coefficient de corrélation égal ou supérieur à **.339**. Les hypothèses que nous avons formulées nous permettront de procéder à leur vérification dans un contexte spécifiquement nigérien. Cette vérification se fera selon une démarche méthodologique dont les différentes facettes seront exposées dans le prochain chapitre.

## **CHAPITRE III**

### **ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE**

Après avoir fait une révision pertinente des écrits et formulé un certain nombre d'hypothèses à vérifier, nous allons analyser la démarche méthodologique à suivre. Dans cette partie de notre étude, nous déterminerons les variables utilisées pour mesurer les différents concepts du modèle de recherche retenu. Aussi, nous analysons les procédures requises pour l'élaboration de l'instrument de cueillette des données, de la population et de l'échantillonnage, de la collecte des données, ainsi que du traitement et de l'analyse des données.

La méthodologie, selon Lalonde (1985, p.146), "porte sur le choix des moyens et procédures permettant de répondre à des questions de recherche".

#### **3.1. Présentation des variables de recherche**

L'élaboration des concepts dans une recherche doit inévitablement aboutir à leur opérationnalisation. "On passe du langage abstrait au langage concret" (Gauthier 1986, p.521).

Cette étape nous permet d'identifier et de définir les principaux attributs qui constituent les mesures de ces différents concepts. Ces attributs sont présentés sous la forme de variables. Rappelons ici que notre modèle d'analyse comporte un certain nombre de variables considérées comme pertinentes dans la recherche d'un type de formation adéquate susceptible d'améliorer le profil du dirigeant d'entreprise pour une meilleure efficacité dans la gestion de ses affaires. Ces variables sont regroupées dans quatre dimensions. Il y a le profil personnel du dirigeant, groupe de variables indépendantes (âge, niveau d'instruction, type de formation de base, expérience pertinente, formation para-académique complémentaire), les caractéristiques de l'entreprise ou variables de contrôle (âge de l'entreprise, capital investi, taille, secteur d'activité). Les troisième et quatrième dimensions qui constituent les variables dépendantes sont regroupées en facteurs: ce sont les pratiques des activités de gestion (Vente/Marketing, Comptabilité/Finance, Production, Administration générale/Personnel) et les besoins prioritaires de formation exprimés par les dirigeants dans les domaines de la gestion (besoins de formation en Vente/Marketing, en Comptabilité/Finance, en Production, en Administration générale).

### **3.1.1. Variables reliées aux caractéristiques personnelles du dirigeant**

Ce groupe de variables fait référence au profil du dirigeant d'entreprise industrielle. Les variables identifiées pour cerner cette dimension représentent l'ensemble des caractéristiques généralement considérées dans ce genre d'études. Ce sont les caractéristiques personnelles du dirigeant, à savoir l'âge, le niveau d'instruction (nombre d'années d'études et cycle de scolarité), l'expérience dans le travail et la formation para-académique.

### **Le niveau d'instruction du dirigeant**

Par niveau d'instruction, nous entendons le nombre d'années d'études et le niveau de scolarité en terme de cycle de scolarité qui font ressortir le niveau atteint par le dirigeant ( primaire, secondaire, universitaire). Si nous avons retenu le nombre d'années d'études et le cycle de scolarité c'est par souci de clarté, car le dirigeant peut avoir passé plus de temps qu'il n'en faut dans un cycle donné; ainsi, deux personnes ayant passé le même nombre d'années peuvent se retrouver dans des cycles différents.

### **Le type de formation**

Cette variable détermine si le dirigeant a suivi une formation académique en gestion ou en économie. Dans le cas échéant, le type de formation devrait être précisé.

### **L'expérience du dirigeant**

Cette variable permet de mesurer la durée relative de pratique dans le travail. Il s'agit ici de préciser le nombre d'années pendant lesquelles le dirigeant a exercé sa fonction de gestionnaire au sein de l'entreprise.

### **La formation para-académique**

C'est la formation que le dirigeant a reçue ou s'est donnée par la suite, pour l'amélioration de sa compétence dans la gestion de son entreprise. C'est une variable binaire qui nous renseigne si oui ou non le dirigeant s'est donné une formation, pendant sa vie professionnelle, susceptible de l'aider dans la gestion de ses affaires.

### **3.1.2. Variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise**

Par caractéristiques de l'entreprise, nous entendons l'âge, le capital et la taille de l'entreprise. Celles-ci, considérées comme variables de contrôle, nous permettent de recueillir des informations relatives à l'entreprise.

#### **L'âge de l'entreprise**

C'est la durée de vie de l'entreprise jusqu'au déroulement de la présente enquête. En effet, nous avons voulu savoir en quelle année l'entreprise a été créée, si elle est dirigée par le même fondateur-créateur; ou à partir de quelle année fut-elle reprise dans le cas d'un rachat par le promoteur car certaines entreprises appartenant à l'État ont été cédées à des promoteurs privés.

#### **Le capital de l'entreprise**

Il s'agit du montant total des capitaux investis comprenant les apports des associés/actionnaires, les emprunts incorporés au capital et les subventions monétaires reçues.

#### **La taille de l'entreprise**

Cette variable a été mesurée par le nombre d'employés travaillant à temps plein dans l'entreprise au moment de l'investigation.

#### **Le secteur d'activité**

Le secteur s'entend ici comme l'ensemble des activités industrielles exercées dans les PME selon la classification dans le contexte étudié. Il s'agit des sous-secteurs industriels regroupant les industries agro-alimentaire,

chimique et para-chimique, de papier, de fabrication métallique, de textile et de l'habillement et enfin de traitement des eaux usées.

### **3.1.3. Les variables reliées aux activités de gestion au sein de l'entreprise**

Ce groupe de variables fait référence aux activités accomplies au sein de l'entreprise. Chacune de ces activités peut être considérée comme un ensemble de moyens, méthodes et tactiques qui permettent son accomplissement.

Ici, nous nous servons de ces moyens, méthodes et tactiques comme variables pour mesurer les activités accomplies au sein de l'entreprise. Il s'agit notamment de:

#### **L'activité de Vente/Marketing**

Ce facteur peut être considéré comme un ensemble des sous-activités et techniques liées à l'identification des besoins du consommateur, du marché et la réponse à donner à ceux-ci. Pour cette activité nous avons mesuré les composantes suivantes: la part de marché, la campagne de publicité ou de promotion.

#### **L'activité de comptabilité/finance**

Ce facteur fait référence aux activités et techniques de contrôle financier telles que la préparation du budget, la préparation des états financiers, la maîtrise des coûts de fabrication du produit, la proportion des ventes à crédit, la détermination du seuil de rentabilité par la connaissance du nombre d'unités qu'il faut vendre pour couvrir les frais fixes et les frais variables.

### **L'activité de production**

Ce facteur permet de mesurer si le dirigeant a recours au système de contrôle de qualité de ses produits, s'il s'informe des technologies nouvelles liées à son domaine d'activité et aussi s'il s'intéresse à la recherche et au développement de nouveaux procédés de fabrication.

### **L'activité d'administration générale**

Ce facteur a été mesuré à partir des activités administratives et de gestion de personnel telles que le temps consacré par le dirigeant aux relations publiques, de la formulation de stratégies et tactiques, de la définition des tâches dans l'entreprise, des procédures d'embauche, de l'organisation de son entreprise, de la direction de son entreprise, de l'évaluation qu'il fait de son personnel.

Hormis ces variables, nous avons analysé celles relatives aux besoins de formation des dirigeants devant permettre l'amélioration de leur pratique des activités de gestion.

#### **3.1.4. Les variables reliées aux besoins de formation**

Dans le cadre de la présente recherche, compte tenu de la multitude de variables évoquées par les différents auteurs, nous avons procédé à un choix de variables regroupées par facteur. Les variables à retenir sont celles énoncées par plusieurs auteurs et qui, selon toute vraisemblance, sont compatibles avec le milieu. En effet, la plupart des auteurs dénoncent la quasi-absence ou

l'insuffisance de formation dans des domaines aussi variés que ceux du marketing, de la finance, de la production, du personnel et du management.

De cette littérature abondante, nous avons relevé les points pour lesquels les dirigeants manifestent plus de besoins de formation. Il s'agit notamment des variables reliées aux facteurs suivants:

### **Vente/Marketing**

Ce facteur fait référence à l'étude de marché, à la mise en marché d'un produit et à l'analyse de la clientèle.

### **Comptabilité/Finance**

Ce facteur considère les activités financières à savoir la préparation des budgets, l'analyse des états financiers, l'analyse du rendement, la préparation de la demande de financement, la gestion du fonds de roulement et l'établissement du seuil de rentabilité.

### **Production**

Il s'agit ici de mesurer les besoins de formation des dirigeants au niveau du calcul du coût de production, du choix de la localisation d'une nouvelle technologie, de la gestion des achats, de la gestion des stocks, de la planification des investissements, de la recherche & développement de nouveaux produits, de l'évaluation de la productivité de l'entreprise et de la planification de la production.

## **Administration générale**

C'est la création de bonnes relations avec ses employés, le recrutement et la sélection du personnel, la définition des tâches, la motivation du personnel, l'élaboration d'organigramme, l'amélioration de la gestion grâce à l'informatique, la négociation avec les clients et les fournisseurs, l'adaptation au changement, les travaux en équipe, la préparation successorale à la tête de l'entreprise, l'établissement d'objectifs et la prise de décision.

### **3.2. Population et échantillonnage**

#### **3.2.1. Population**

Lalonde (1985, p.170) définit la population ou cadre de l'échantillonnage comme étant "une représentation empirique de l'univers théorique sur lequel le chercheur porte son attention". Selon Omar Aktouf (1990, p.72), la population désigne l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui s'effectueront les observations".

Notre univers théorique est constitué d'entreprises du secteur industriel nigérien répondant aux critères suivants:

- 1) elles doivent être de nationalité nigérienne, c'est-à-dire appartenir majoritairement aux actionnaires nigériens (État, sociétés d'économie mixte, particuliers) et être régies par le droit civil nigérien;
- 2) elles doivent avoir une existence juridique formelle; ce qui exclut les entreprises du secteur informel;

- 3) elles doivent être des entreprises opérant dans le secteur de transformation. Nous excluons de notre univers les entreprises de services, les entreprises commerciales et les entreprises d'extraction minière.

### **3.2.2. Cadre d'échantillonnage**

Pour Perrien, Chéron et Zins (1984, p.207), "le cadre d'échantillonnage est habituellement constitué par la liste de toutes les unités à partir de laquelle on tirera un échantillon aléatoire...et il doit coïncider avec la population". Un échantillon peut être considéré comme un sous-ensemble représentatif du grand ensemble qu'est la population.

Gravel (1988) rapporte deux types de méthodes d'échantillonnage: la méthode probabiliste et la méthode empirique.

Une méthode est dite probabiliste lorsque les unités d'échantillonnage sont choisies aléatoirement et que leur probabilité de faire partie de l'échantillon est connue (Perrien, Chéron, Zins, 1984, p.209). Cette méthode a l'avantage de soustraire le chercheur d'un choix subjectif et arbitraire et lui assure la possibilité de généraliser ses résultats avec un degré de certitude donné (R.J. Gravel, 1988, p.22). Théoriquement facile, cette méthode fait surgir certaines difficultés quant à sa mise en pratique. En effet, le chercheur n'a pas toujours à sa disposition l'intégralité des individus d'une population afin d'effectuer un tirage aléatoire de son échantillon.

Quant à la méthode dite empirique, elle cherche, selon Gauthier (1986, p.516), à reproduire le plus fidèlement possible les caractéristiques d'un ensemble grâce à des manipulations intentionnelles provenant du chercheur. Cette méthode, même si elle ne permet qu'une estimation des résultats, est considérée comme la plus pratique, surtout en sciences humaines. Elle est, par ailleurs, celle que nous avons retenue dans le cadre de notre travail. Gravel (1988, p.26), décrit cette méthode comme étant celle qui permet au chercheur de sélectionner son échantillon en s'appuyant sur son propre jugement". Il choisit sa population en conformité avec l'objet de l'étude".

Dans le cadre de notre travail, le secteur industriel étant constitué de petites et moyennes industries (PMI), nous avons consulté et retenu toutes celles qui figurent dans le fichier du Ministère de l'industrie du Niger; il s'agit de 35 entreprises réparties dans toutes les régions du Niger, à savoir Tillabéry, Maradi, Zinder, Agadez, Tahoua, Dosso, Diffa et dans la communauté urbaine de Niamey.

La Banque de développement de la République du Niger (BDRN) et la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) définissent la PME selon le montant total de ses engagements financiers envers l'ensemble du secteur bancaire. Ainsi, quel que soit son secteur d'activité et sa taille, est appelée PME, toute entreprise dont le montant des engagements envers le système bancaire est au moins égal à trente (30) millions de F CFA.

Le code des investissements, quant à lui, prévoit une classification selon le montant des investissements hors taxes réalisés par l'entreprise. Est alors

considérée comme PME, toute entreprise étatique, para-étatique ou privée, sans distinction de secteur et de taille dont le montant n'excède pas un milliard.

Toujours au regard du code des investissements, sont considérées comme:

- 1) Petites entreprises, celles dont l'investissement est compris entre 50 et 200 millions de F CFA hors taxes.
- 2) Moyennes entreprises, celles dont l'investissement est supérieur ou égal à 200 millions de F CFA et inférieur ou égal à un milliard hors taxe.

Le syndicat des PME nigériennes (SYNAPMEN) et les services de la main-d'œuvre et du travail ajoutent à la définition contenue dans le code des investissements, les critères d'effectif et du secteur d'activité. Est appelée PME dans le secteur d'extraction ou de la production industrielle, une entreprise dont le nombre d'employés ne dépasse 300 employés.

### **3.3. Cueillette des données**

Émory (1980) stipule que toute étude est une recherche d'informations sur son objet. Cette recherche d'informations devra permettre au chercheur d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. La littérature permet de distinguer deux types de données: 1) les données primaires sont celles que le chercheur doit générer lui-même en allant sur le terrain; 2) les données secondaires, quant à elles, sont celles que le chercheur recueille à partir d'autres sources déjà existantes qu'il peut simplement analyser.

## Sources de données primaires

L'information a été recueillie auprès de 34 dirigeants d'entreprises répartis à la grandeur du pays. Pour les besoins de notre enquête, Madame la Secrétaire Générale du Ministère de l'industrie a envoyé des correspondances auprès des dirigeants d'entreprises industrielles pour leur faire part de notre recherche et solliciter leur étroite collaboration en nous fournissant toute l'information nécessaire à la réalisation de notre recherche. Les correspondances une fois acheminées, nous avons téléphoné pour prendre contact avec ces dirigeants afin de fixer un rendez-vous pour l'entrevue et le questionnaire. Les dirigeants se sont montrés très disponibles et les rendez-vous étaient généralement respectés.

Sur les trente cinq (35) dirigeants d'entreprises retenus, trente-quatre (34) ont répondu à notre questionnaire et un seul s'est désisté. Ce qui a permis d'enregistrer un taux de réponses de 97,14%. La durée des rencontres a varié entre deux heures et trois heures. Ceci nous a permis de recueillir des commentaires fort enrichissants sur les réalités et les problèmes de l'entreprise nigérienne en général.

Nous avons également rencontré certains intervenants du secteur des PME notamment des représentants du Centre nigérien de perfectionnement en gestion (CNPG), filiale de la chambre de commerce, de l'industrie et de l'artisanat, et bien entendu des représentants du Ministère de l'industrie qui nous ont appuyé lors de ma collecte de données.

## **Sources de données secondaires**

Les données secondaires ont été recueillies à partir de volumes, périodiques et revues scientifiques disponibles dans le réseau des universités du Québec. Par ailleurs, nous avons exploité certains rapports du Ministère de l'industrie et de la chambre de commerce du Niger; aussi nous avons mis à contribution notre petite expérience de fonctionnaire au Ministère de l'industrie.

### **3.4. Traitement et analyse des données**

Le traitement des données a pu être possible grâce au logiciel statistique Statview 512. Nous avons eu recours à deux types d'analyse:

- l'analyse descriptive (analyse univariée) nous a permis de dresser le profil général de notre échantillon sur les différentes dimensions de notre modèle de recherche afin de mieux comprendre le phénomène observé;
- l'analyse corrélationnelle (bivariée) a été effectuée pour déterminer les liaisons possibles entre les variables ainsi que leur degré d'intensité conformément aux hypothèses formulées.

Pour les besoins de notre analyse et compte tenu du nombre important de certains groupes de variables, nous avons procédé à l'analyse factorielle. Celle-ci a permis de vérifier l'existence de la colinéarité entre les sous-variables à l'étude; il s'agit des variables reliées aux besoins de formation et celles reliées aux pratiques des activités de gestion.

Nous venons de présenter les variables de notre modèle d'analyse et les moyens et procédures utilisés pour répondre à notre question de recherche. Nous allons, dans le prochain chapitre, présenter les résultats d'ensemble à caractère descriptif des données obtenues. Ce qui nous permettra d'avoir un aperçu global du profil de l'échantillon étudié.

## **CHAPITRE IV**

### **RÉSULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE**

Dans le cadre de cette analyse nous allons dégager le profil personnel du dirigeant dans le contexte nigérien, les caractéristiques des PME nigériennes, l'utilisation des pratiques et techniques de gestion par les dirigeants au sein de ces PME et les besoins de formation exprimés par les dirigeants.

#### **4.1. Le profil du dirigeant**

Le profil du dirigeant d'entreprise a été appréhendé selon les caractéristiques socio-démographiques à savoir le sexe, l'âge du dirigeant, son niveau de scolarité (nombre d'années d'études et niveau de formation), le type de formation de base qu'il a reçu, l'expérience acquise dans le domaine de l'industrie où il travaille et enfin la formation para-académique qu'il s'est donnée dans le cadre de ses activités managériales. Mais soulignons tout de suite que la variable "sexe" n'a pas été retenue pour les fins de notre analyse car sur les 34 dirigeants composant notre échantillon, il n'y a qu'une seule femme dirigeante d'entreprise. Ceci s'explique par le fait que le secteur industriel nigérien demeure toujours l'apanage des hommes. Le profil personnel du dirigeant (caractéristiques personnelles) est représenté au tableau 1.

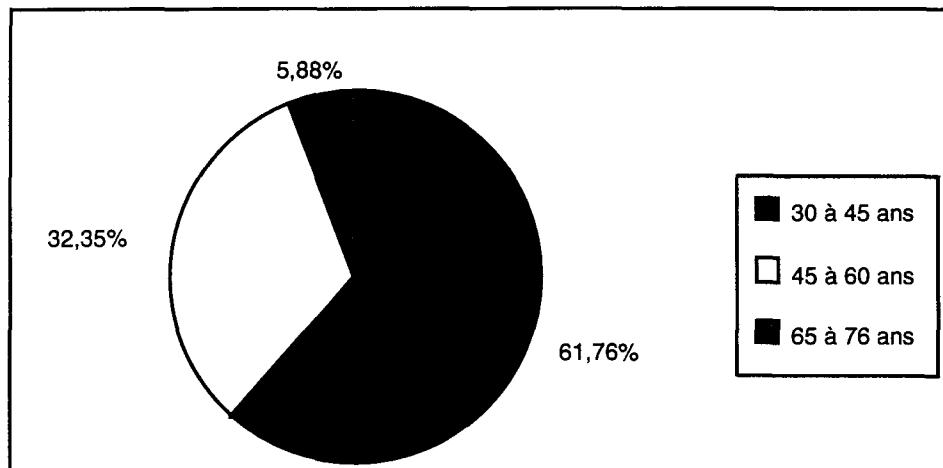
#### 4.1.1. L'âge du dirigeant

Les données obtenues indiquent que l'âge moyen des répondants d'entreprises est de 43,7 ans. En effet, tel qu'illustré dans le graphique 1, on constate que sur l'ensemble des 34 répondants, 21 (61,76%) ont un âge situé entre 30 et 45 ans, 11 dirigeants (32,35%) ont entre 45 et 60 ans et 2 (5,88%) ont respectivement 65 ans et 76 ans.

Il est généralement admis que l'âge peut être un facteur de succès ou d'échec et la probabilité d'un échec est plus en-dessous de 40 ans. Ainsi, on considère qu'à cet âge, le dirigeant d'entreprise est suffisamment mature pour pouvoir entreprendre ses activités avec beaucoup de chance de réussir. La variable reliée à l'âge des dirigeants d'entreprises nigériens confirme ce que la littérature soutient relativement aux propriétaires-dirigeants québécois (Robidoux et Garnier, 1973).

Le graphique 1 donne la répartition en pourcentage de l'âge des répondants.

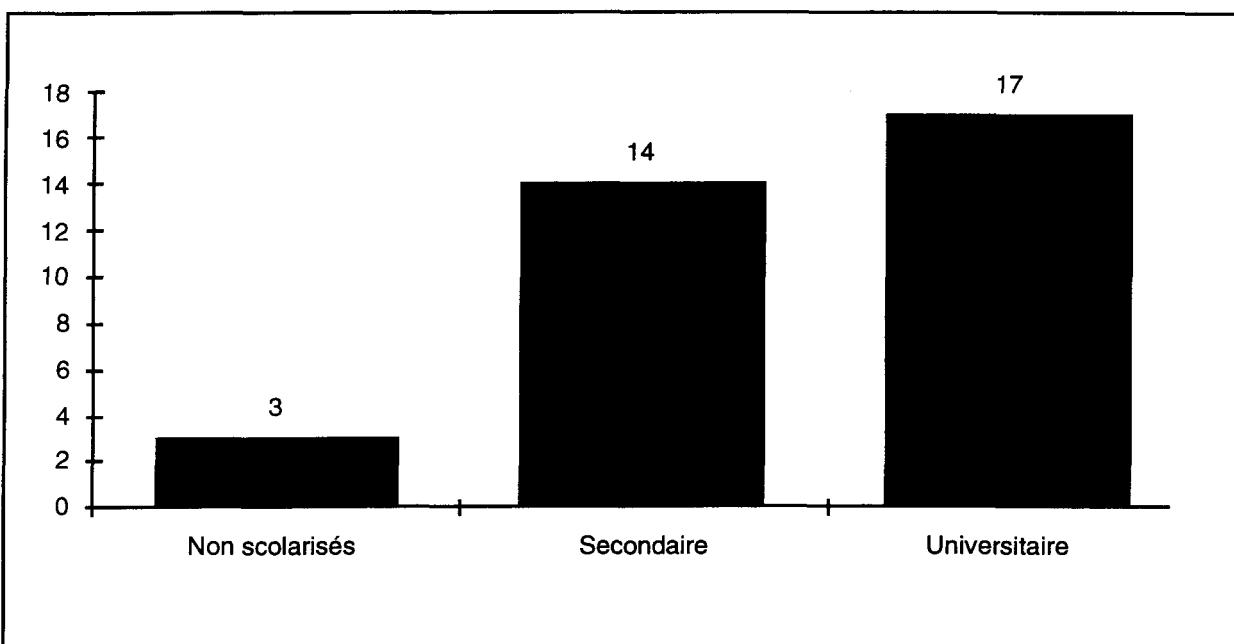
**Graphique 1: Répartition des répondants selon l'âge**



#### 4.1.2. Le niveau d'instruction

Concernant leur niveau d'instruction (voir graphique 2), le niveau moyen de scolarité des dirigeants est universitaire, car 50% de nos répondants ont fait des études universitaires (toutes disciplines confondues), 8,82% sont non scolarisés mais autodidactes et les autres 41,18% ont le niveau secondaire. Les dirigeants d'entreprises ont un niveau moyen d'études de 12,88 années.

**Graphique 2: Répartition des répondants selon leur niveau d'instruction**

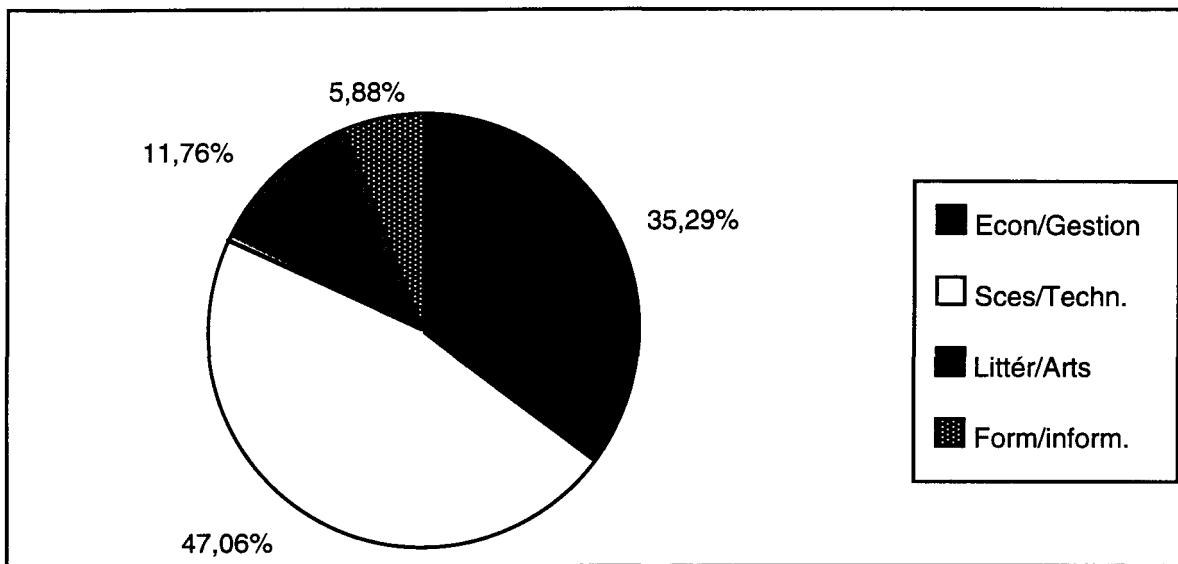


Si la moitié de nos répondants ont atteint le niveau de scolarité universitaire, il n'en demeure pas moins qu'une proportion non négligeable (41,18%), composée essentiellement de propriétaires-dirigeants (et non de directeurs salariés), n'a que le niveau secondaire. En général, les entrepreneurs les moins instruits sont à l'origine des commerçants qui se sont convertis dans le monde des industries de transformation n'exigeant pas de technologie complexe, mais à haute rentabilité.

#### 4.1.3. Le type de formation

Pour le type de formation, la classe dominante est essentiellement composée des hommes de sciences ou techniques (vétérinaires, agronomes, informaticiens, banquiers, etc...) car, comme il apparaît au graphique suivant, les hommes de sciences ou techniques représentent 47,06% de notre échantillon. Après eux, viennent les économistes et les gestionnaires avec 35,30%, les dirigeants qui n'ont pas de formation spécifique mais qui ont appris "sur le tas" représentent 11,76% et les dirigeants ayant suivi une formation en Littérature/Arts représentent 5,88%. Ces observations sont en conformité avec la littérature selon laquelle la plupart des entrepreneurs disposent au départ d'une formation plutôt technique (Bédard, 1977, Sweeney, 1982).

**Graphique 3: Répartition des répondants en fonction de leur formation**

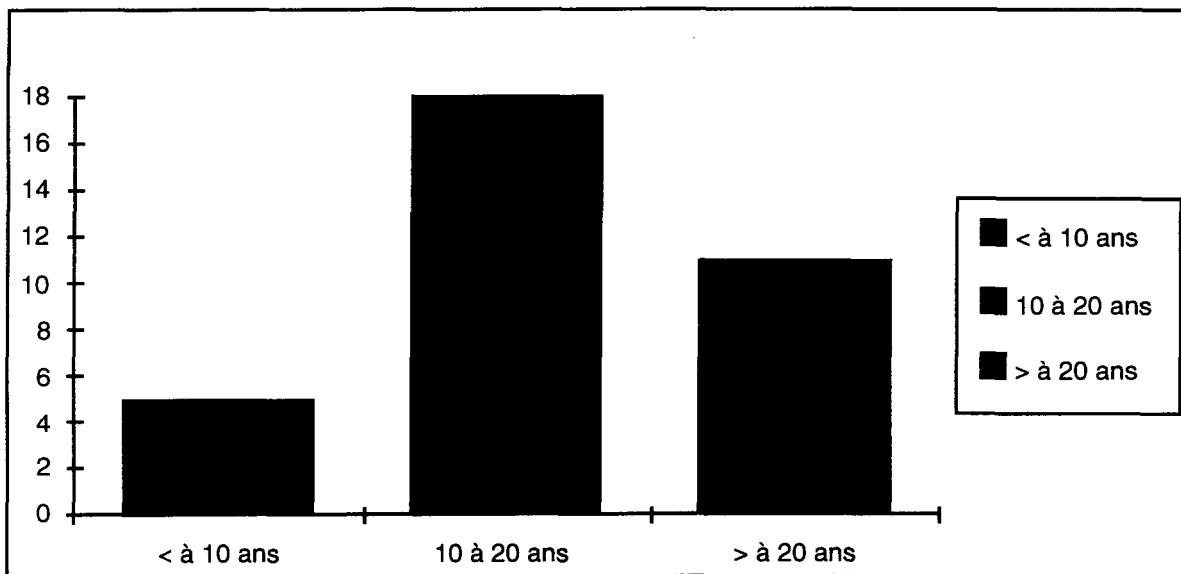


Si une majorité relative de 50% a un niveau universitaire, il n'en demeure pas moins que 64,70% de ces dirigeants n'ont pas une formation de base en gestion ou en économie.

#### 4.1.4. L'expérience dans le travail

Le graphique 4 montre que l'expérience des dirigeants, dans le domaine de l'industrie où ils travaillent, est comprise entre 10 et 20 années d'expérience, soit 52,94% de nos répondants; 32,35% ont moins de 10 années d'expérience et seulement 14,71% ont plus de 20 années d'expérience. Le graphique qui suit donne une répartition de nos répondants selon leur nombre d'années d'expérience. On remarque ici que plus des deux tiers des répondants ont au moins 10 années d'expérience dans le domaine où ils exercent. Ce qui paraît être un bon indice, le nombre d'années d'expérience étant l'un des éléments clés de la réussite en gestion des PME. Par contre, ceux qui n'ont jamais travaillé dans le domaine de l'unité de production démarrent, avec un handicap majeur dû au manque de connaissances techniques dans le domaine de la production.

**Graphique 4: Expérience dans le domaine de l'industrie**



Il ressort de la présente enquête que 61,77% des dirigeants ont une expérience dans la gestion des entreprises industrielles. Ce qui pourrait combler

le manque de formation de base en gestion ou en économie. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que beaucoup de dirigeants d'entreprises ont surtout évolué comme employés dans des entreprises de grande taille avant de créer leurs propres entreprises.

#### **4.1.5. La formation para-académique**

Quant à la formation qu'ils ont reçue par la suite, c'est-à-dire la formation para-académique, 58,82% des répondants déclarent avoir reçu une formation para-académique à travers les séminaires, les foires, les expositions et les colloques organisés par la Chambre de commerce, de l'industrie et de l'artisanat, et par le Ministère de l'industrie. Mais ces affirmations sont à prendre avec beaucoup de réserve car ladite formation reçue ne concerne pas uniquement le domaine de la gestion des entreprises. En effet, nous avons remarqué que beaucoup de dirigeants d'entreprises n'ont pas complété leur formation de base au cours de leur vie professionnelle en invoquant soit le manque de temps, la rigidité des programmes ou le manque d'intérêt pour les programmes proposés par le centre de formation, en l'occurrence le centre de perfectionnement en gestion.

Concernant la dimension "profil du dirigeant d'entreprise", il convient aussi de souligner qu'il y a deux types de dirigeants d'entreprises: le dirigeant d'entreprise qui est un simple salarié sans prise d'actions dans l'entreprise, et le propriétaire-dirigeant exploitant son entreprise et détenant l'exclusivité des avoirs de l'entreprise. De ces deux types de dirigeants, le propriétaire-dirigeant est généralement celui qui est le moins instruit et/ou qui n'a pas reçu une formation de base en gestion.

**Tableau 1: Caractéristiques personnelles du dirigeant**

CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES	Fréquence en valeur absolue	Fréquence en pourcentage
<b>AGE</b>		
[30 à 45 ans]	21	62%
[45 à 60 ans]	11	32%
[60 à 76 ans]	2	6%
<b>NIVEAU DE SCOLARITÉ</b>		
Universitaire	17	50%
Secondaire	14	41%
Non scolarisé	3	9%
<b>NIVEAU D'INSTRUCTION</b>		
Aucun niveau d'instruction	3	9%
[7 à 10 ans]	8	24%
[11 à 18 ans]	15	44%
18 ans et plus	8	23%
<b>TYPE DE FORMATION</b>		
Économie et Gestion	12	35%
Sciences ou Techniques	16	47%
Lettres/Art	2	6%
Sur le tas	4	12%
<b>EXPÉRIENCE DANS LE TRAVAIL</b>		
Moins de 10 ans	11	32%
De 10 à 20 ans	18	53%
De 20 à 30 ans	5	15%
<b>FORMATION PARA ACADEMIQUE</b>		
Formés	14	41%
Non formés	20	59%

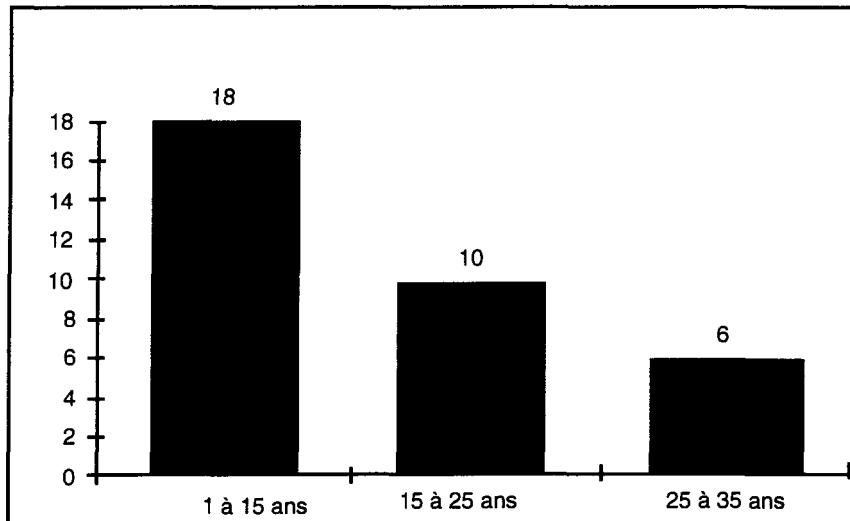
## 4.2. Caractéristiques de l'organisation

### 4.2.1. L'âge des entreprises

Il ressort de notre investigation que les entreprises issues du secteur industriel ont un âge moyen de 15 ans (voir graphique 5). En effet, sur les 34 entreprises, 18 ont un âge compris entre 1 et 15 ans, 10 ont entre 15 et 25 ans, 6

ont entre 25 et 35 ans. Cette grande dispersion, illustrée par le tableau 2, est traduite par une étendue de 31 et par un écart-type de 9,125 correspondant à environ 61% de l'âge moyen. Cette catégorisation peut s'expliquer par le fait que certaines entreprises sont créées à la veille de l'accésion à l'indépendance en Afrique francophone, c'est-à-dire autour des années '60, d'autres sont de création récente, suite au désengagement progressif de l'État dans la gestion des affaires au cours des années '80, permettant ainsi de susciter l'initiative privée. Entre les deux extrêmes, il y a les entreprises créées pendant la période coloniale et qui survivent. Il convient de noter que notre échantillon est composé de l'ensemble des unités industrielles encore en activité car, malgré la création d'entreprises nouvelles dans les années 80, beaucoup d'entreprises déjà existantes n'ont pas pu survivre.

**Graphique 5: La répartition de l'âge des entreprises**



#### **4.2.2. Le capital investi**

Le secteur industriel nigérien présente un capital investi moyen de 213,353 millions de F. C.F.A. avec une très grande dispersion traduite par une

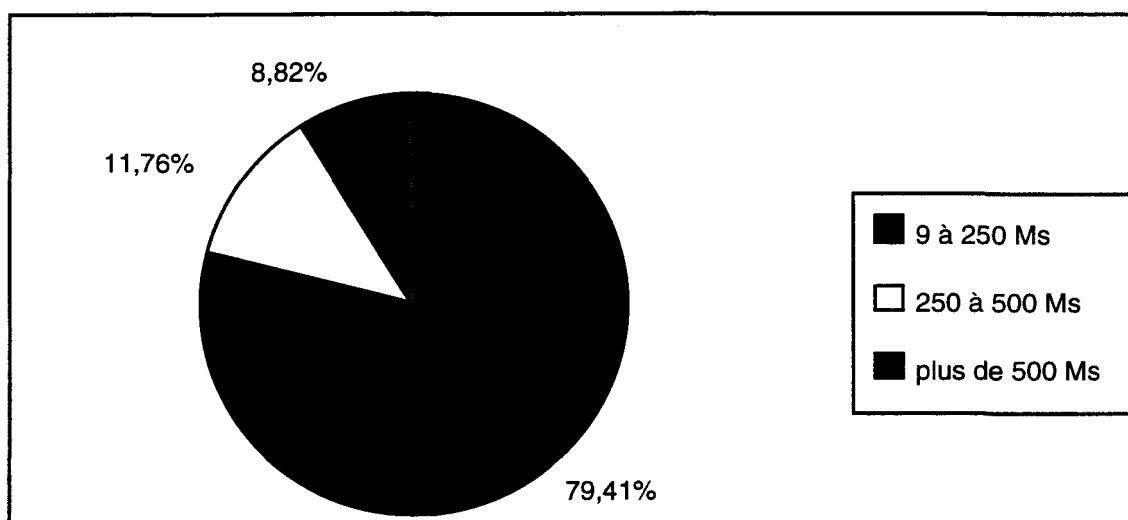
étendue de 1473 millions et un écart-type de 325,424 millions correspondant à 153% du capital moyen. Le tableau 2 décrit les caractéristiques du capital des PME nigériennes relatives à leur dispersion.

**Tableau 2: Dispersion du capital des entreprises**

Moyenne	Médiane	Écart-type	Étendue
213,353	92,50	325,424	1473

Pour le capital investi, la répartition des entreprises, en fonction du capital investi, telle que représentée au graphique 6, montre que la majorité des unités industrielles (79,41%) ont un capital compris entre 9 et 250 millions de F. C.F.A., 4 entreprises ont entre 250 et 500 millions de F. C.F.A. (11,76%). Au-delà de cette fourchette de 500 millions, il y a 3 entreprises qui avoisinent le milliard et même le dépasse avec 930 millions, 1 milliard,1,482 milliard (8,83%).

**Graphique 6: Répartition des entreprises selon leur capital**



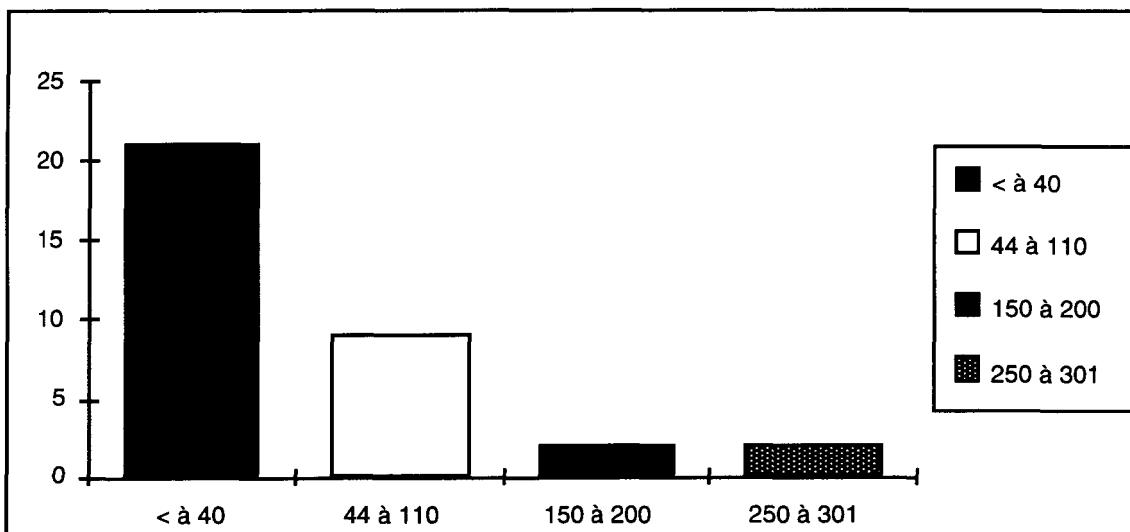
#### 4.2.3. La taille des entreprises

De manière générale, les entreprises représentées dans le graphique 7 sont pour la plupart de petite taille. En effet, elles ont un effectif moyen inférieur à 40 personnes, ce qui représente 61,77% de notre échantillon. Cependant, il convient de noter que 26,47% de ces entreprises ont un effectif compris entre 40 et 150 personnes, donc de taille moyenne et 11,76% ont un effectif compris entre 150 et 302 personnes, taille relativement grande. Cet effectif compris entre 12 et 301 personnes, traduit une dispersion de 289, un écart-type de 70,49 qui représente 124% de la moyenne ( 56,74 personnes).

**Tableau 3: Caractéristiques descriptives de l'effectif des entreprises**

Moyenne	Écart-type	Étendue
56,74	289	289

**Graphique 7: Répartition des entreprises selon leur effectif**



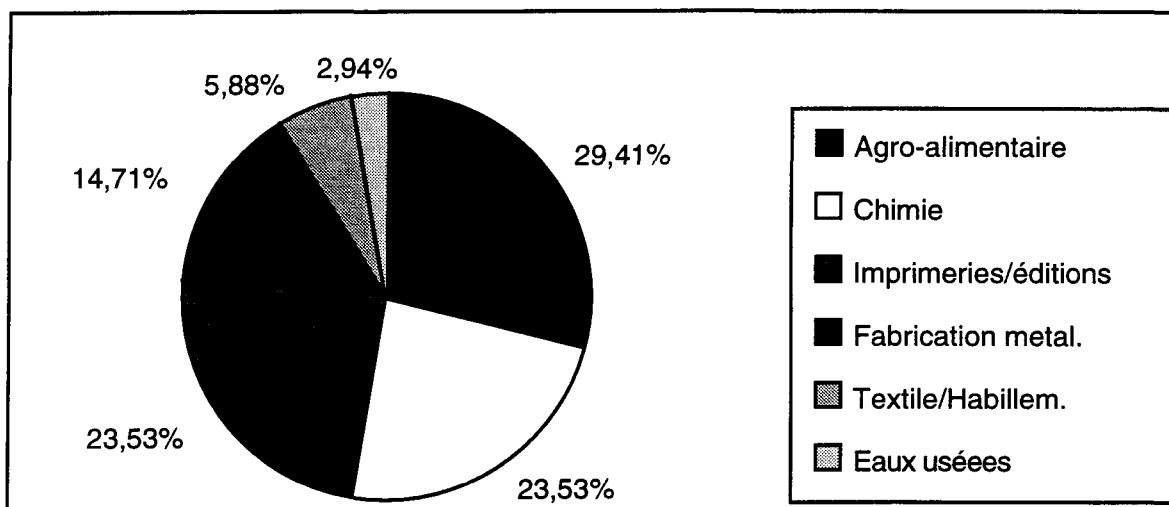
#### **4.2.4. Le secteur d'activités**

Concernant le secteur d'activités dans lequel les entreprises évoluent, nous pouvons les classer en six grandes catégories telles qu'illustrées dans le graphique 8:

- 1) Les entreprises liées à l'industrie agro-alimentaire représentent le plus grand bassin de notre échantillon. En effet, relativement à cette catégorie nous n'avons retenu que celles qui sont fichées dans les banques de données du Ministère de l'industrie et considérées comme structurées. On remarque qu'au Niger dans les années '80, la plupart des dirigeants d'entreprises s'orientent vers la transformation des produits agricoles et la substitution aux importations, malgré un code des investissements libéral et offrant de multiples avantages.
- 2) Les entreprises liées à l'industrie chimique et les imprimeries/éditions constituant les deuxième et troisième catégories, représentent chacune 47,06% de l'échantillon étudié. Les imprimeries/éditions ont évolué surtout ces dernières années avec le désengagement progressif de l'État au cours des années 1986 pour laisser de plus en plus de place à l'initiative privée. C'est pourquoi plusieurs imprimeries qui auparavant appartenaient à l'État, ont été reprises par des promoteurs privés, et d'autres ont été créées par des propriétaires-dirigeants.
- 3) Nous avons aussi l'industrie liée à la fabrication métallique qui représente 14,71% de notre échantillon. Cette industrie de travail de métal pourrait représenter une grosse part de notre échantillon si la plupart des entreprises liées à cette activité, n'étaient pas considérées comme évoluant dans le secteur artisanal, ne relevant pas du cadre de notre échantillon tel que nous l'avons défini.

- 4) Quant au secteur textile/habillement, il ne représente que 5,88% de notre échantillon. Le secteur du textile qui jadis, représentait 40% du tissu industriel nigérien a beaucoup régressé.
- 5) Le secteur de transformation des eaux usées, activité très développée dans les pays du Nord, ne représente que 2,94%. Cette sixième catégorie ne semble pas être une activité qui préoccupe tellement les industriels nigériens.

**Graphique 8: Répartition en % des activités industrielles**



**Tableau 4: Caractéristiques de l'organisation**

<b>CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES</b>	<b>Fréquence en valeur absolue</b>	<b>Fréquence en pourcentage</b>
<b>AGE DE L'ENTREPRISE</b>		
De 1 à 15 ans	18	53
De 15 à 25 ans	10	29
De 25 à 32 ans	6	18
<b>CAPITAL INVESTI</b>		
9 à 150 Ms.	21	62
150 à 300 Ms.	7	20
300 à 450 Ms.	2	6
450 à 600 Ms.	1	3
900 à 1Mds	2	6
1,482 Mds.	1	3
<b>EFFECTIF DU PERSONNEL</b>		
12 à 40	21	62
44 à 110	9	26
150 à 200	2	6
250 à 301	2	6
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉS</b>		
Agro-Alimentaire	10	30
Chimie	8	23
Imprimeries/Éditions	8	23
Fabrication/Équipement métallique	5	15
Textile/Habillement	2	6
Transformation des eaux usées	1	3

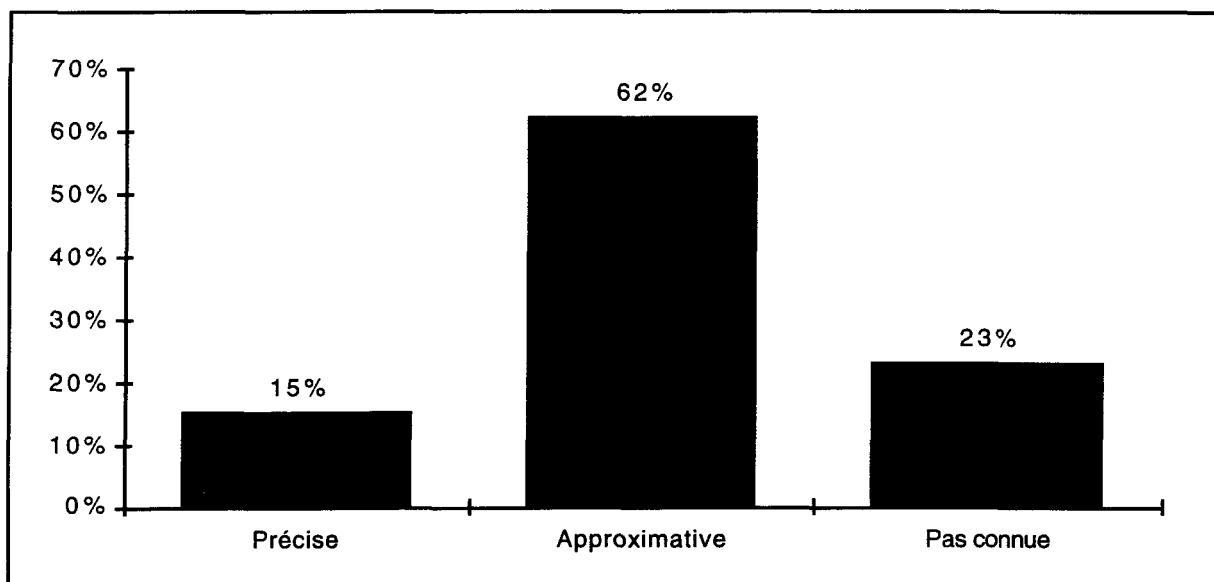
### **4.3. Pratiques des activités de gestion**

#### **4.3.1. Activités de Vente/Marketing**

##### **4.3.1.1. Connaissance du marché**

De manière générale, les dirigeants questionnés connaissent approximativement leur marché. En effet, il a été constaté que 62% de nos répondants (soit 21 sur les 34), connaissent l'état du marché de façon approximative, 23% disent n'avoir aucune notion sur l'état du marché et seulement 15% ont une connaissance parfaite (voir graphique 9).

**Graphique 9: Connaissance du marché**



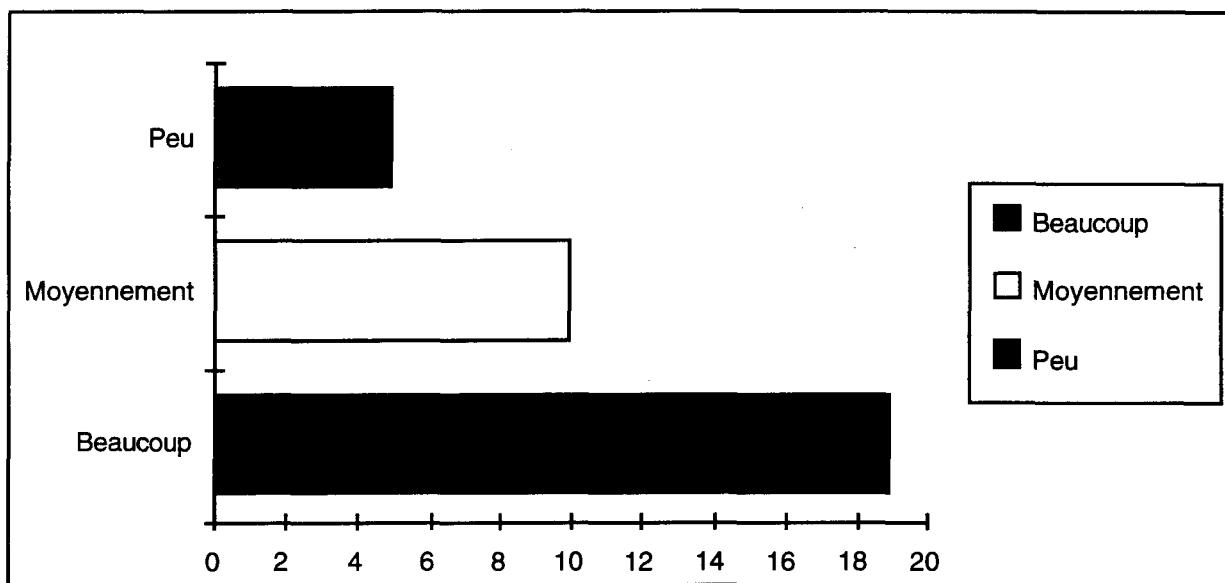
Nous faisons observer ici, que la plupart de nos répondants (85%) n'ont pas une maîtrise de l'état de leur marché. La plupart des dirigeants ont une connaissance intuitive du marché. Cela s'explique par le fait qu'ils ne disposent pas d'amples informations sur l'état du marché et ce, malgré l'existence des structures gouvernementales chargées de la promotion des unités industrielles.

#### 4.3.1.2. Publicité ou Promotion

Les données obtenues, telles qu'illustrées dans le graphique 10 indiquent que 56% des répondants croient qu'il est nécessaire d'investir dans la publicité ou la promotion car compte tenu de la concurrence, c'est un moyen qui s'avère efficace pour l'accroissement du chiffre d'affaires.

Si un certain nombre des répondants (29%) font moyennement de la publicité ou promotion, ce n'est nullement par manque d'intérêt, mais plutôt à cause des limites que leur imposent les ressources financières. Aussi, ils soutiennent que c'est un moyen efficace pour faire accepter le produit que l'on veut vendre, surtout que les consommateurs ont des habitudes "inertes", donc non perceptibles à toute nouveauté. Cependant, il y a des dirigeants d'entreprises (15%) qui ne jugent pas utile d'engager des dépenses pour une quelconque publicité ou promotion.

**Graphique 10: Niveau de pratique des activités de publicité/promotion**



Nous assistons de plus en plus à des multiples campagnes de publicité ou de promotion au Niger. Cette activité, jadis négligée, prend une part importante dans le fonctionnement des entreprises. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que, ne connaissant pas parfaitement l'état de leur marché, la publicité pourra combler cette lacune. Aussi elle leur permettra de faire accepter leurs produits subissant les effets d'une vive concurrence parfois déloyale.

#### 4.3.1.3. Clientèle

La connaissance de la clientèle est mi-précise, mi-approximative. Cela pourrait se justifier par le fait que, d'une part, il y a des entreprises qui, implantées depuis belle lurette, ont pu se faire une réputation et acquérir la confiance d'une clientèle qui leur est restée fidèle et que, d'autre part, des entreprises de création récente qui n'ont pas tout à fait consolidé leurs relations avec une clientèle souvent diversifiée.

La fonction Vente/Marketing, que ce soit les relations avec les acteurs du marché, les campagnes de publicité ou de promotion, prend de plus en plus une place importante parmi les activités en vigueur dans les PME au Niger (voir tableau 5). Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises publiques ont progressivement fait place aux entreprises privées, les subventions et autre aide de l'État se sont estompées, le monopole du marché a cédé la place à la libre concurrence, la levée des protections tarifaires, douanières et physiques dont les unités industrielles ont bénéficié pendant longtemps.

Toutes ces raisons évoquées ont incité les opérateurs économiques évoluant dans un environnement économique particulièrement difficile, à se

battre pour se tailler une part de marché par-dessus tout étroit et envahi par des produits importés et généralement moins chers que ceux fabriqués localement. Il peut se révéler ardu de faire renoncer à la clientèle sa préférence pour les produits étrangers, quand il s'agit d'élaborer ou d'acquérir la technologie nécessaire pour transformer les produits locaux en biens de consommation acceptables.

**Tableau 5: Activités de Vente/Marketing**

	FRÉQUENCE EN VALEUR ABSOLUE	FRÉQUENCE EN POURCENTAGE
<b>Connaissance du Marché</b>		
Pas connue	8	23%
approximativement	21	62%
connaiss. précise	5	15%
<b>Publicité ou Promotion</b>		
Beaucoup	19	56%
Moyennement	10	29%
Peu	5	15%
<b>Clientèle</b>		
Pas connu	0	
Approximative	17	50%
Précise	17	50%

#### **4.3.2. Activités de Comptabilité/Finance**

##### **4.3.2.1. Maîtrise des coûts**

Il nous a été donné de constater que 65% des dirigeants connaissent parfaitement les pourcentages respectifs des coûts de la matière première, de la

main-d'oeuvre et des frais généraux entrant dans la fabrication des produits. Si la majorité des répondants ont une connaissance parfaite des différents coûts engagés, il n'en demeure pas moins que 26% ont une connaissance approximative et 9% ne semblent pas se préoccuper de ce que leur coûtent les matières premières, la main-d'oeuvre, les frais généraux dans la fabrication de leurs produits. La plupart des dirigeants expliquent cela par le fait qu'il leur est difficile d'avoir une connaissance parfaite à cause de la diversité des produits qu'ils fabriquent.

#### 4.3.2.2. La proportion des ventes à crédit

L'étude a révélé qu'un nombre assez important des dirigeants (80%) connaissent avec précision la proportion de leurs ventes consenties à crédit pour la simple raison que la plupart n'en font pas du tout, à cause de leur problème de trésorerie. En effet, la plupart des entreprises, évoluant dans un contexte de crise économique aiguë et ne disposant pas de liquidités excédentaires ont tout simplement suspendu les ventes à crédit en attendant la reprise à la hausse de leurs activités.

#### 4.3.2.3. Budgétisation et États financiers

Il est généralement admis que la préparation des budgets et celle des états financiers sont considérées comme les outils de base de gestion d'entreprises. C'est pourquoi, la plupart des dirigeants, qui l'ont compris, préparent rigoureusement leurs budgets (68%) et leurs états financiers (82%). Ils ajoutent que ce serait suicidaire de ne pas en préparer. En effet, tous les dirigeants que nous avons interviewés sont d'avis que ce sont là des rudiments de base que toute entreprise doit posséder.

#### 4.3.2.4. Seuil de rentabilité

Les données obtenues indiquent que seulement 50% des répondants connaissent le nombre d'unités qu'il faut vendre pour atteindre le seuil de rentabilité, c'est-à-dire pour couvrir les frais fixes et les frais variables. Ils avouent que faire une analyse rigoureuse de rentabilité est nécessaire à la bonne marche de leurs entreprises, qui du reste, est un outil indispensable dans les prises de décisions. Le tableau qui suit représente les caractéristiques descriptives de la pratique des activités, par les dirigeants d'entreprises, en Comptabilité/Finance.

**Tableau 6: Activités de Comptabilité/Finance**

	FRÉQUENCE EN VALEUR ABSOLUE	FRÉQUENCE EN POURCENTAGE
<b>Maîtrise Coûts</b>		
Pas connu	3	9%
Approximative	9	26%
Précise	22	65%
<b>Proportion Vente/Crédit</b>		
Pas connu	0	0%
Approximative	7	20%
Précise	27	80%
<b>Budgétisation</b>		
Non	7	20%
Parfois	4	12%
Régulièrement	23	68%
<b>États Financiers</b>		
Jamais	2	6%
Souvent	4	12%
Régulièrement	28	82%
<b>Connaissances seuil rentabilité</b>		
Non	5	15%
Approximative	12	35%
Précise	17	50%

### **4.3.3. Activités de Production**

#### **4.3.3.1. Système du contrôle de la qualité**

Bien que le système de contrôle de la qualité soit placé au premier rang des huit facteurs proposés, dans une étude pilotée par Michèle Bernard (1991) auprès des dirigeants québécois sur les déterminants de succès de leurs entreprises, il convient de noter que, dans la présente enquête, seuls 47% des répondants ont recours à un système fiable du contrôle de la qualité de leurs produits. Parmi ceux qui n'ont pas répondu par l'affirmative, beaucoup ont le projet ou sont en train de l'instaurer. On remarque ici que le système de contrôle de la qualité, considéré en Amérique du Nord comme une préoccupation des entrepreneurs de s'assurer que les produits livrés aux consommateurs sont d'excellente qualité, reste au stade embryonnaire au Niger (voir tableau 7).

#### **4.3.3.2. Connaissance de nouvelles technologies**

Relativement à la recherche d'informations sur les nouvelles technologies, les dirigeants d'entreprises, que nous avons interviewés, ne s'en préoccupent pas tellement. En effet, 67% des répondants s'informent plus ou moins de l'évolution technologique à travers les catalogues que leur font parvenir généralement les fournisseurs occidentaux. Ce qui dénote une certaine passivité pour la recherche de l'information, pourtant nécessaire dans un environnement devenu très compétitif. Certains dirigeants essaient d'expliquer leur manque d'intérêt à cette recherche en reprochant au Ministère de l'Industrie de faillir à sa politique d'appui dans le développement de leurs activités notamment la mise à leur disposition des renseignements, des informations très utilitaires.

#### 4.3.3.3. Procédés de fabrication

Il nous a été donné de constater que sur l'ensemble de nos 34 répondants, il n'y a que 14 dirigeants seulement (41%), qui s'intéressent à la recherche sur le développement de nouveaux procédés de fabrication par le biais des firmes de consultation. Ce manque d'intérêt pourrait se comprendre quand on sait qu'au Niger, comme dans beaucoup de pays en voie de développement, les outils et équipements utilisés sont la plupart de temps dépassés et obsolètes. Ce qui ne va pas sans affecter leur système de productivité. C'est d'ailleurs ce qu'a tenté de démontrer Issaka (1989) dans son étude sur le développement des entreprises du secteur industriel nigérien, quand il disait que "la majorité des dirigeants d'entreprises (54,55%) travaillent avec du matériel âgé d'au moins 10 ans."

**Tableau 7: Activités de Production**

	FRÉQUENCE EN VALEUR ABSOLUE	FRÉQUENCE EN POURCENTAGE
<b>Système contrôle de la qualité</b>		
Non	18	53%
Oui	16	47%
<b>Connaissance des technologies nouvelles</b>		
Peu	11	33%
Moyennement	14	41%
beaucoup	9	26%
<b>Procédés fabrication</b>		
Jamais	20	59%
Moyennement	9	26%
Beaucoup	5	15%

#### **4.3.4. Administration générale et du personnel**

##### **4.3.4.1. Évaluation du personnel**

Une majorité relative des répondants (56%) recourent à une évaluation plus ou moins rigoureuse de leur personnel car ils estiment que c'est un moyen de contrôle de l'efficacité, qui leur permet de procéder à l'avancement en grade des travailleurs, à leur bonification, leur promotion et possiblement à leur formation. Bien que plus de la moitié des répondants procèdent à une évaluation régulière de leur personnel, il reste qu'un nombre non négligeable des dirigeants questionnés (44%), pensent qu'une évaluation n'est pas nécessaire. Ils vont jusqu'à croire que l'évaluation pourrait envenimer le climat de travail. Ceci pourrait expliquer pourquoi certains dirigeants ignorent complètement ce que signifie cette variable de la gestion du personnel qu'ils perçoivent comme une répression.

##### **4.3.4.2. Description des tâches**

Selon les résultats de la présente étude, la plupart des répondants (74%) disent avoir une description écrite des tâches pour les postes occupés, confinée dans des documents écrits. Ces documents, avouent les mêmes dirigeants, permettent de délimiter les attributions et les responsabilités de chacun et par conséquent de travailler dans un climat ambiant.

##### **4.3.4.3. Procédure d'embauche**

Il n'y a pas de procédures propres aux entreprises pour la simple raison qu'au Niger il y a un office chargé de la réglementation de la main-d'oeuvre

auquel on doit se conformer. En effet cette réglementation interdit de recruter du personnel sans passer par l'Office de la main-d'oeuvre qui, selon le profil requis par l'entreprise, lance un appel d'offre. C'est pourquoi la plupart des dirigeants (59%) ont tout simplement répondu par la négative.

Ainsi, on pourrait penser que les 41% des répondants qui prétendent avoir des procédures d'embauche font allusion à celles de l'office national de la main-d'oeuvre.

#### **4.3.4.4. Relations publiques**

L'étude révèle qu'un bon nombre de dirigeants interviewés (79%), consacrent assez de temps aux relations publiques qu'ils jugent plus que jamais nécessaire dans un contexte de politique de libre concurrence. En effet, celles-ci, considérées comme un outil efficace, notamment dans les prises de décisions de l'activité marketing, permettent d'établir des communications entre l'entreprise et le public pour faire mieux connaître à l'extérieur l'entreprise, ses produits, ses résultats d'opérations, ses programmes d'expansion. Aussi, les relations publiques permettent de façonner l'image que le public se fait de l'entreprise.

#### **4.3.4.5. Plans formels**

Les données obtenues nous démontrent à quel point la planification à moyen et long termes, des activités est très négligée au Niger. En effet, il n'y a que 41% des répondants qui accordent une importance à la planification des activités en vigueur dans leurs entreprises. Mais cette planification est somme toute relative dépendamment du terme échu (court, moyen et long terme) et des domaines qu'elle touche. Ceci corrobore avec l'étude qui démontre qu'en

Afrique particulièrement, la planification des activités est souvent négligée et les décisions sont souvent prises sous la pression des circonstances (Lamine Dia, 1991).

#### 4.3.4.6. Délégation d'autorité

Il ressort de l'étude que nous avons menée que la plupart des dirigeants questionnés (65%) délèguent leurs pouvoirs aux cadres travaillant dans leurs entreprises. Ceux-ci sont généralement responsables des divisions qu'ils supervisent. Certes, nous n'avons pas de moyen de vérifier la véracité des propos de la plupart des dirigeants, mais cependant les comportements de certains dirigeants au cours des entrevues qu'ils nous accordent nous ont quelque peu convaincu. En effet, lors de l'entrevue, certains dirigeants invitent les cadres responsables pour répondre aux questions que nous leur posons.

#### 4.3.4.7. Organigramme

Considéré comme un outil indispensable de relations internes de leurs entreprises, 65% de nos répondants trouvent évident d'avoir un organigramme écrit. Ils reconnaissent que c'est un outil indispensable de gestion pour une structure de leur taille qui reflète l'image de la division du travail en indiquant les postes qui existent et les différentes subdivisions. D'ailleurs on a eu souvent l'occasion de constater que cette structure existe soit à l'entrée de l'édifice, soit dans le bureau du dirigeant. L'ensemble des activités administratives pratiquées par le dirigeant a été illustré au tableau 8.

**Tableau 8: Activités d'Administration générale**

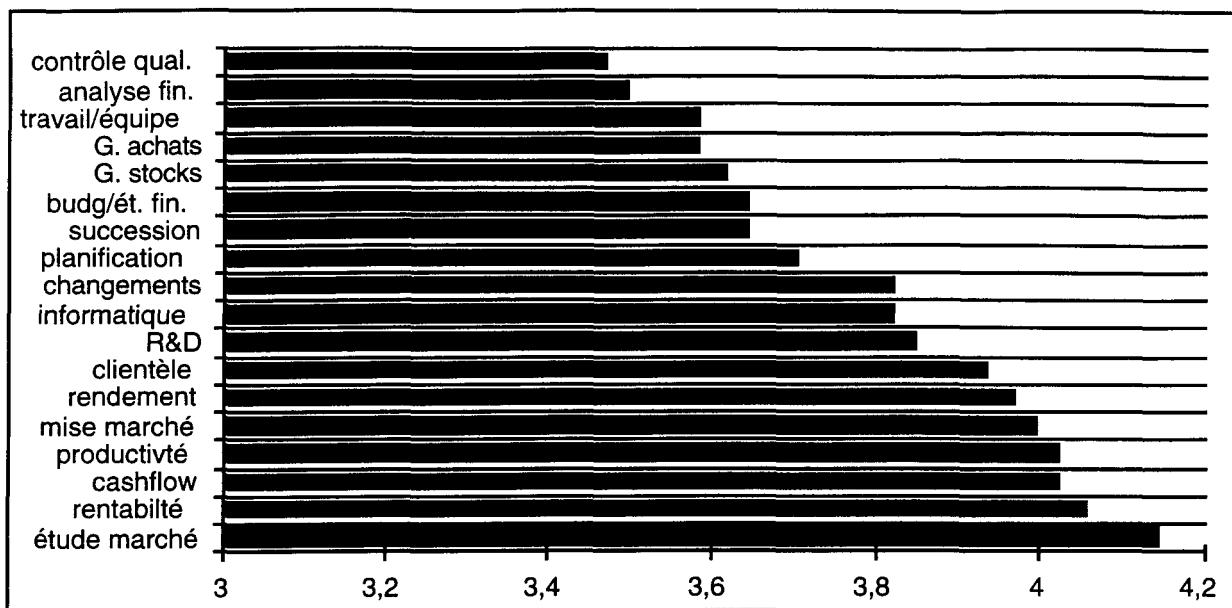
	FRÉQUENCE EN VALEUR ABSOLUE	FRÉQUENCE EN POURCENTAGE
<b>Évaluation personnel</b>		
Jamais	15	44%
Parfois	9	26%
Régulièrement	10	30%
<b>Description tâches</b>		
Pas définie	9	26%
Moyennement définie	8	24%
Clairement définie	17	50%
<b>Procédure embauche</b>		
Non	20	59%
Oui	14	41%
<b>Relations publiques</b>		
Peu	7	21%
Moyennement	15	44%
Beaucoup	12	35%
<b>Plans formels</b>		
Non	22	65%
Oui	12	35%
<b>Délégation</b>		
Peu	12	35%
Moyennement	12	35%
Beaucoup	10	30%
<b>Organigramme</b>		
Non	12	35%
Oui	22	65%

#### **4.4. Les besoins de formation ressentis par les dirigeants**

De façon générale, comme le démontre le tableau 9, les dirigeants des PME interviewés ressentent des besoins de formation réels à un niveau assez élevé (3,83 sur 5). Ce score se situe entre l'échelle “Beaucoup” (4,00) et “Moyennement” (3,00). Il est intéressant de constater que l'intensité des besoins exprimés varie selon les grandes fonctions de la gestion. Ainsi, la fonction Vente/Marketing occupe la première place avec un score moyen de 4,03, la fonction Comptabilité/Finance vient en deuxième position avec 3,84, les troisième et quatrième places reviennent respectivement aux fonctions Administration/Personnel avec 3,72 et Production avec 3,71.

Même si d'une façon générale, les besoins exprimés nous paraissent réels, nous retenons seulement les aspects où les besoins sont les plus prononcés. Ici “énormément” et “beaucoup” sont les degrés d'expression des besoins prononcés.

Comme le montre le graphique 11, les besoins les plus intensément ressentis se situent au niveau de l'étude du marché (4,15), de l'étude de rentabilité (4,06), de la gestion de fonds de roulement (4,03), de la productivité (4,03), de la mise en marché d'un produit (4,00), de l'analyse du rendement (3,97), de l'analyse de la clientèle (3,94), de la recherche et développement de nouveaux produits (3,85), de l'adaptation au changement (3,82), de la gestion de l'information (3,82), de la planification des activités (3,70)

**Graphique 11: Les besoins les plus ressentis par les dirigeants**

#### 4.4.1. Besoins de formation au niveau de la fonction "Vente/ Marketing"

Pour évaluer les besoins de formation dans ce domaine, nous avons considéré trois variables qui, sans être exhaustives nous paraissent pertinentes dans les activités de marketing. Il s'agit de l'étude de marché, de la mise en marché d'un produit, de l'analyse de la clientèle.

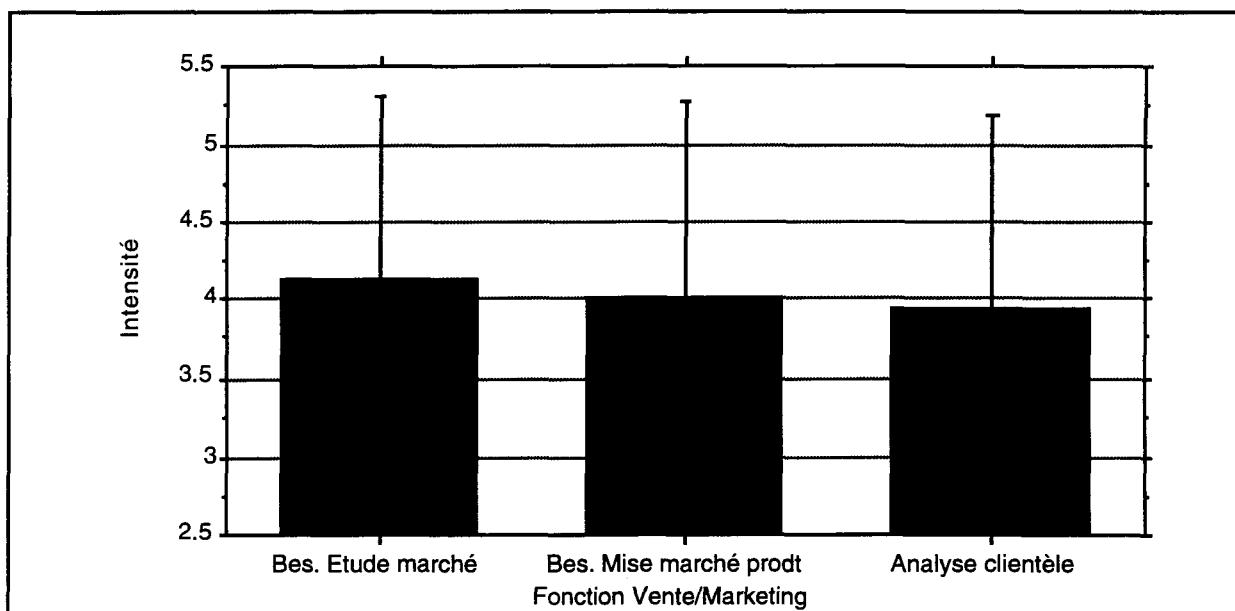
Pour ce qui est de l'étude de marché, 82,35% des dirigeants ont exprimé le besoin d'acquérir des connaissances notamment l'évaluation de la part du marché de l'entreprise et la connaissance des caractéristiques du marché. Ce vif intérêt pourrait s'expliquer par le fait qu'au Niger, il n'existe pas de structure fiable pour faire une étude de marché alors que celle-ci permettrait d'évaluer l'état du marché, d'identifier les besoins du marché pour une planification efficace d'écoulement et de distribution du produit.

Concernant la mise en marché d'un produit, 79,41% aimeraient acquérir des connaissances, car ils sont conscients qu'avec la libre concurrence prônée au Niger depuis 1989, le succès de l'entreprise repose sur ce que l'on offre à la clientèle par rapport à nos concurrents.

S'agissant de l'analyse de la clientèle, 75,53% des répondants voudraient acquérir des connaissances ou des habiletés sur les facteurs qui poussent le client à acheter leurs produits ou à leur rester fidèle.

Cette prédominance en besoin dans les activités de Vente/Marketing représentée dans le graphique 12, pourrait s'expliquer par le fait que la plupart des entreprises industrielles ignorent l'état de leur marché, n'ont pas de réseaux fiables et sont en proie à une concurrence très souvent déloyale. L'acquisition des connaissances pourrait combler certaines lacunes observées dans les pratiques des activités de gestion.

**Graphique 12: Besoins de formation en Vente/Marketing**

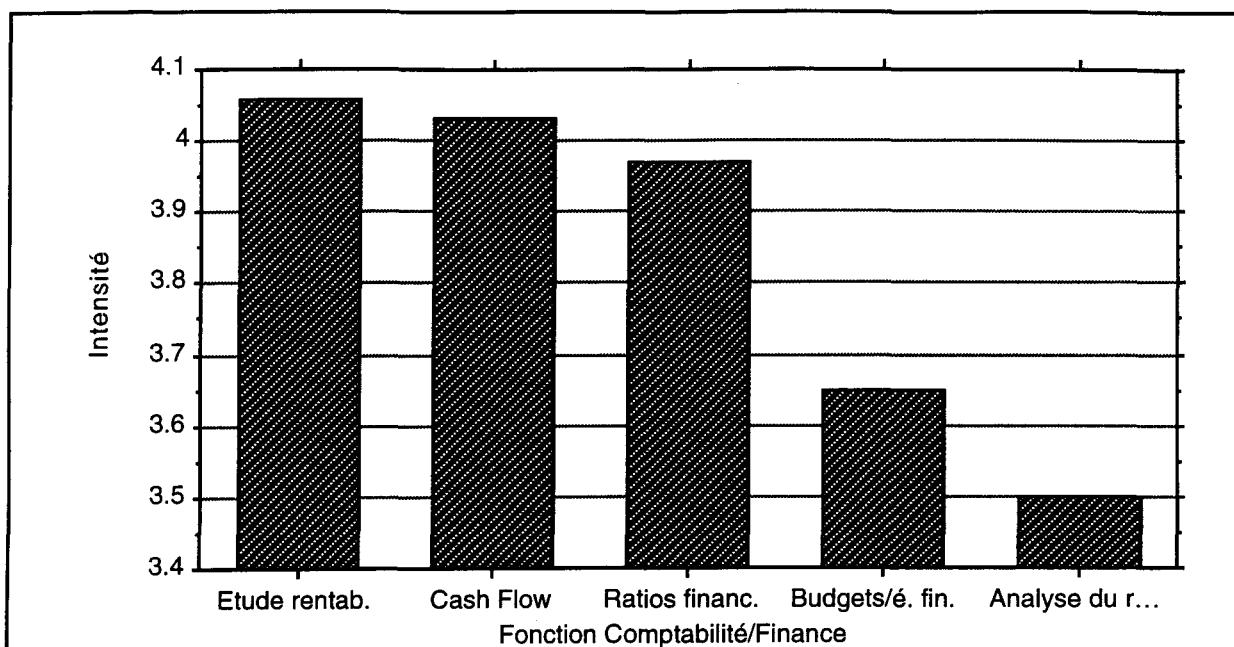


#### **4.4.2. Les besoins de formation au niveau de la fonction "Comptabilité/Finance"**

L'investigation menée auprès des dirigeants nous a permis d'évaluer leurs besoins de formation concernant la préparation des budgets, la préparation des états financiers, la demande de financement, l'analyse du rendement (ratios financiers), l'étude de rentabilité, la gestion du fonds de roulement (cash flow). Les résultats obtenus tels qu'illustrés dans le graphique suivant, démontrent que c'est surtout au niveau de l'étude de rentabilité, de la gestion du fonds de roulement et de l'analyse financière que les besoins sont les plus pressentis. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la plupart des dirigeants n'ayant pas de formation de base en gestion, aimeraient acquérir des connaissances et des techniques qui les aideraient dans leurs prises de décisions face à une performance relativement médiocre que les entreprises enregistrent.

Si les besoins de formation ne sont pas intensément pressentis dans les autres domaines, c'est probablement parce qu'à ce niveau l'utilisation des pratiques de gestion est bonne. En effet, nous avons remarqué que 80% des dirigeants préparent les budgets et 94% préparent les états financiers de leurs entreprises, donc ils possèdent les rudiments de base pour la pratique des activités financières.

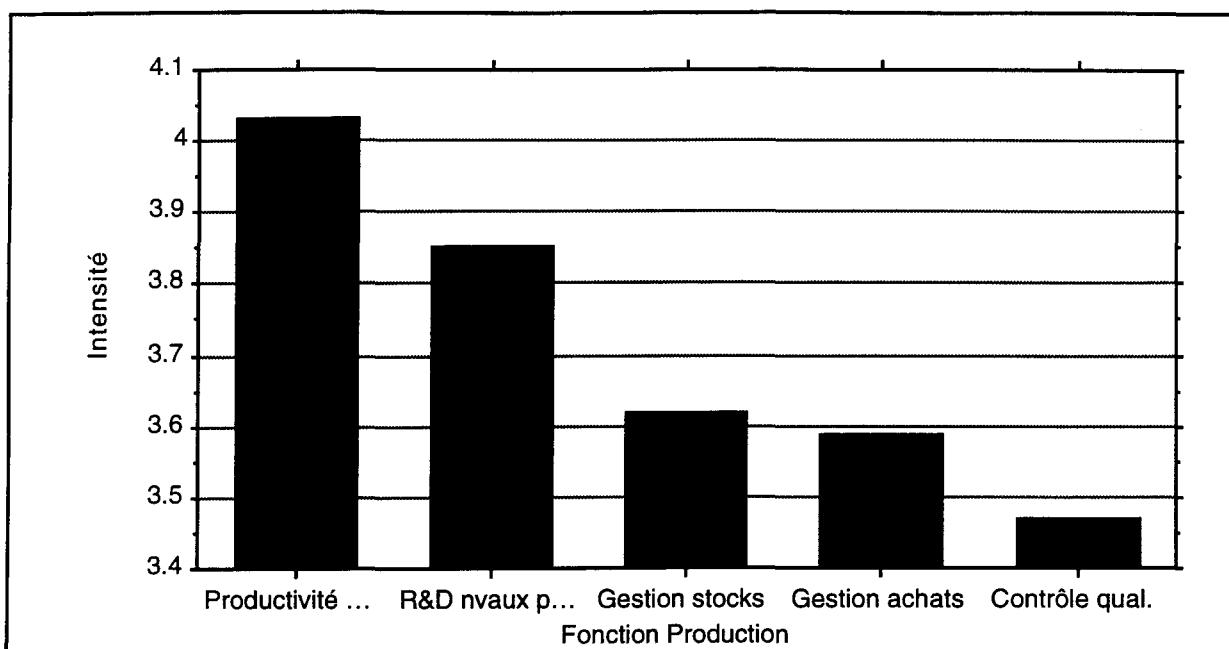
**Graphique13: Besoins de formation des dirigeants en Comptabilité/Finance**



#### **4.4.3. Les besoins de formation au niveau de la fonction "Production"**

Les besoins ont été évalués au niveau du contrôle de la qualité du produit, de la gestion des stocks, de la gestion des achats, de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication, de la productivité de l'entreprise. Mais comme le démontre le graphique 14, c'est seulement au niveau de la productivité de l'entreprise que le besoin a été fortement pressenti. En effet, 82,35% des répondants voudraient connaître "comment mesurer la productivité de leur entreprise".

**Graphique14: Besoins de formation exprimés par les dirigeants en Production**



Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la productivité est devenue une préoccupation constante pour les dirigeants à la recherche des moyens qui leur permettraient de produire à des coûts moindres tout en améliorant la qualité et en augmentant la quantité. Cette activité à elle seule, englobe les pratiques que les dirigeants doivent adopter concernant l'utilisation des ressources matérielles et physiques de façon efficace et efficiente. Il y va de la rentabilité, voire de la survie des entreprises qui évoluent dans un environnement très changeant.

#### **4.4.4. Les besoins de formation au niveau de la fonction "Administration générale"**

C'est à partir de l'adaptation au changement, de la gestion de l'information, de la planification des activités, du travail en équipe, de la préparation à la succession, que les besoins de formation ont été évalués.

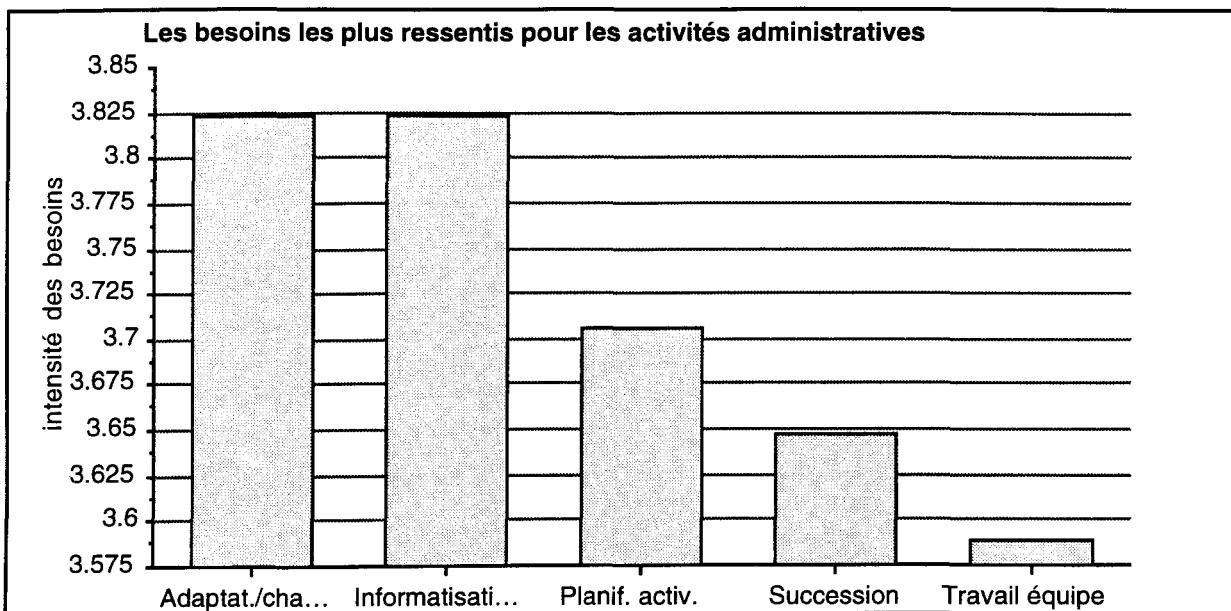
Il ressort de notre étude que 79,41% aimeraient améliorer la gestion de leurs entreprises grâce à l'information.

La majorité des dirigeants interviewés (76,41%) voudraient acquérir des connaissances permettant d'améliorer leurs compétences et techniques de travail relatives au changement.

Les données obtenues indiquent que 73,53% aimeraient avoir des connaissances relatives à l'activité de planification notamment définir des objectifs, des politiques, identifier les domaines sur lesquels doit porter cette planification, etc.

Selon les résultats obtenus et schématisés dans le graphique suivant, la gestion de l'information, les aptitudes d'adaptation au changement, la planification demeurent les besoins majeurs pressentis par les dirigeants, pour les activités administratives.

**Graphique 15: Besoins de formation en Administration générale**



Ceci pourrait s'expliquer par le fait que l'environnement étant en constante évolution, les dirigeants devraient se doter d'outils de travail leur permettant de faire face aux nouveaux défis, de même que hausser la rentabilité et la productivité de leurs entreprises.

Nous pensons que les connaissances qu'ils auraient acquises dans ces domaines pourraient combler les lacunes observées dans les pratiques de gestion des dirigeants surtout au niveau de la planification car celle-ci est quasi-nulle au plan stratégique (5,88%) et passable au plan opérationnel (41%). Aussi, la gestion grâce à l'informatique leur permettrait d'assimiler et d'utiliser efficacement l'information, afin de prendre des décisions éclairées. Le tableau qui suit représente les besoins de formation exprimés par les dirigeants d'entreprises au niveau de toutes les fonctions de gestion en vigueur au sein de l'entreprise.

**Tableau 9: Besoins prioritaires de formation des dirigeants**

<b>Besoins de formation exprimés</b>	<b>Intensité (score)</b>
<b>Fonction Vente/Marketing</b>	<b>(4,029)</b>
-Mise en marché	4,000
-Étude de marché	4,147
-Analyse de la clientèle	3,941
<b>Fonction Comptabilité/Finance</b>	<b>(3,841)</b>
-Préparation des budgets et états financiers	3,647
-Analyse financière	3,500
-Analyse du rendement	3,971
-Étude de rentabilité	4,059
-Cash Flow	4,029
<b>Fonction Production</b>	<b>(3,712)</b>
-Contrôle de la qualité	3,471
-Gestion des stocks	3,618
-Gestion des achats	3,588
-R.&D. de nouveaux produits	3,853
-La productivité de l'entreprise	4,029
<b>Fonction Administration/Personnel</b>	<b>(3,718)</b>
-Adaptation aux changements	3,824
-Gestion par Informatique	3,824
-Planification des activités	3,706
-Travail en équipe	3,588
-Préparation à la succession	3,647

#### **4.5. Synthèse de l'analyse descriptive**

L'analyse descriptive des résultats nous a permis de dégager un profil général de l'échantillon sur les différentes variables de notre modèle d'analyse pour une meilleure compréhension du phénomène observé.

- 1) Concernant le profil personnel du dirigeant, celui-ci bien que hétérogène, est globalement réjouissant. En effet, le dirigeant d'entreprise nigérienne est relativement mature compte tenu de la moyenne d'âge qui est de 43,7 ans. Bien qu'ayant un niveau assez élevé d'études, il reste cependant que sa formation de base est plutôt technique. Comme pour pallier au manque de formation en gestion ou en économie, il a une certaine expérience dans le domaine de l'industrie où il exerce et a suivi une formation para-académique susceptible de l'aider à améliorer ses compétences dans la gestion des affaires.
- 2) Pour ce qui est des caractéristiques des entreprises du secteur industriel, l'analyse a révélé que la PME nigérienne est généralement jeune et de petite taille tant du point de vue du capital investi que de l'effectif employé. Aussi, ces entreprises opèrent surtout dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire.
- 3) Quant aux pratiques et techniques de gestion au sein de l'entreprise, l'étude permet de conclure que le dirigeant d'entreprise n'a pas toujours recours dans l'ensemble à des activités de gestion. L'utilisation de ces pratiques laisse une place à l'amélioration des compétences du dirigeant.
- 4) Les besoins de formation, qui constituent le noyau même de l'étude, sont ressentis par les dirigeants dans tous les domaines touchant à la gestion de

l'entreprise, à savoir la Vente/Marketing, la Comptabilité/Finance, la Production et l'Administration générale.

Nous venons de présenter les résultats d'ensemble des données obtenues, passons maintenant à la vérification des hypothèses de recherche formulées. Ceci fera l'objet du prochain chapitre.

## **CHAPITRE V**

### **RÉSULTATS DÉCOULANT DE L'ANALYSE FACTORIELLE ET DE L'ANALYSE CORRÉLATIONNELLE**

Avant d'envisager la vérification des hypothèses permettant d'établir les liens entre certaines variables, nous allons procéder à l'analyse factorielle. Celle-ci permettra d'établir l'existence de colinéarité entre les sous-variables des variables dépendantes reliées aux pratiques de gestion et aux besoins de formation des dirigeants, en vue de les regrouper en facteurs.

#### **5.1. L'analyse factorielle**

Le deuxième test statistique, auquel nous avons eu recours, préalable à l'analyse corrélationnelle, est l'analyse factorielle. Rappelons que notre modèle de recherche suggère quatre types de variables: la variable indépendante identifiée par le profil de l'entrepreneur, la variable que nous dénommons variable de contrôle composée de la taille, du capital et de l'âge de l'entreprise, et enfin deux groupes de variables dépendantes: les pratiques de gestion au sein de l'entreprise et les besoins de formation des dirigeants.

Relativement aux variables dépendantes, nous utilisons l'analyse factorielle avec varimax comme procédé de transformation pour vérifier l'existence de lien de colinéarité entre les sous-variables respectives de pratiques de gestion et de besoins de formation.

L'analyse factorielle nous permet de regrouper les deux types de variables dépendantes selon leur nature en quatre grands facteurs représentant les grandes fonctions de l'entreprise à savoir Vente et Marketing, Comptabilité et Finance, Production, Administration et Personnel.

Concernant la fonction Administration et Personnel, si nous avons jugé utile de les regrouper dans le même facteur c'est parce qu'au Niger ces activités sont généralement indissociables.

### **5.1.1. Analyse factorielle des variables de pratiques de gestion**

Concernant les pratiques de gestion, nous avons tenté de dégager une mesure de justesse supérieure ou égale à .500 au niveau de chacune des cinq fonctions de gestion au sein de l'entreprise telles que nous les avons définies (voir tableaux 10 à 13). Cette mesure nous permet de savoir si les différents éléments qui constituent chacune des fonctions sont oui ou non saturés.

#### **5.1.1.1. Analyse du facteur Vente/Marketing**

Ainsi, au niveau de la fonction Vente/Marketing la justesse de l'échantillon matrice totale est de .547. Il convient de noter ici que les trois variables reliées à la fonction Vente/Marketing ont une mesure de justesse supérieure à .500, avec .530 pour la connaissance du marché, .543 pour la campagne de publicité ou de

promotion et .607 pour la connaissance de la composition de la clientèle. Ce qui nous a permis de retenir toutes les variables reliées à la fonction Vente/Marketing que nous dénommons facteur "Vente/Marketing".

**Tableau 10: Mesure de justesse relative à la fonction "Vente/Marketing"**

Indice global d'éligibilité: **.547**

Connaissance du marché	.530
Publicité/Promotion	.543
Connaissance de la clientèle	.607

#### **5.1.1.2. Analyse du facteur Comptabilité/Finance**

De même, concernant la fonction "Comptabilité/Finance", avec une justesse de l'échantillon matrice totale de **.637**, elle est admissible à l'analyse factorielle. En effet, on constate que les variables reliées à la fonction Comptabilité/Finance, à savoir la maîtrise des coûts (.710), la proportion des ventes à crédit (.547), la budgétisation des opérations (.539), la préparation des états financiers (.667) et la connaissance du seuil de rentabilité (.762) sont interreliées avec un coefficient supérieur à .500.

**Tableau 11: Mesure de justesse de la fonction "Comptabilité/Finance"**

Indice global d'éligibilité: **.637**

Maîtrise des coûts	.710
Proportion des ventes à crédit	.547
Budgétisation	.559
États financiers	.667
Connaissance du seuil de rentabilité	.762

#### 5.1.1.3. Analyse du facteur Production

Quant à la fonction Production, la justesse de l'échantillon matrice totale est de **.634**. En effet, les trois éléments constituant la fonction Production, mis en examen, à savoir le système de contrôle de la qualité (.629), la connaissance de la technologie (.598) et la connaissance des procédés de fabrication (.714) ont des coefficients supérieurs à .500; ils sont donc tous admissibles à l'analyse factorielle, car il existe une corrélation partielle entre eux.

**Tableau 12: Mesure de justesse de la fonction "Production"**

Indice global d'échantillon: **634**

Système de contrôle de la qualité	.629
Connaissances technologiques	.598
Procédés de fabrication	.714

#### 5.1.1.4. Analyse du facteur Administration/Personnel

Au niveau de la fonction Administration/Personnel la mesure de justesse de l'échantillon matrice totale est de **.664**. Ainsi, tous les éléments sont interreliés, à savoir la délégation de l'autorité (.695), l'évaluation du personnel (.637), la description des tâches (.526), la procédure de l'embauche (.769), la pratique des relations publiques (.526), l'existence des plans formels au sein de l'entreprise (.705) et l'organigramme (.719), à un coefficient supérieur à .500. Ayant tous atteint le taux de saturation, nous retenons ce groupe de variables que nous dénommons facteur "Administration/Personnel".

**Tableau 13: Mesure de justesse de la fonction "Administration/Personnel"**Indice global d'éligibilité: **664**

Délégation de l'autorité	.695
Évaluation du personnel	.637
Description des tâches	.526
Procédures de l'embauche	.769
Relations publiques	.526
Plans formels	.705
Organigramme	.719

### **5.1.2. Analyse factorielle des variables de besoins de formation des dirigeants d'entreprises**

Concernant les besoins de formation des dirigeants d'entreprises, nous avons tenté de dégager une mesure de justesse supérieure ou égale à **.500** au niveau de chacune des cinq fonctions de gestion au sein de l'entreprise telles que nous les avons définies (voir tableaux 14 à 17). Cette justesse de l'échantillon variable permet de rejeter toute variable dont le coefficient de saturation n'atteint le seuil d'acceptation de **.500**

#### **5.1.2.1. Analyse du facteur besoins de formation en Vente/Marketing**

Au niveau des besoins de formation en Vente/Marketing, la justesse de l'échantillon matrice totale est de **.649**. En effet, on constate que les besoins de mise en marché (.702), les besoins de l'analyse de la clientèle (.679) et les besoins de l'analyse de l'étude du marché (.595) ont des coefficients supérieurs à **.500**. Il y a lieu ici de retenir toutes les variables regroupées sous la dénomination facteur "besoins de formation en Vente /Marketing".

**Tableau 14: Mesure de justesse des besoins de formation en Vente/Marketing"**Justesse de l'échantillon: **.649**

Mise en marché	.702
Étude de rentabilité	.595
Analyse de la clientèle	.679

**5.1.2.2. Analyse du facteur des besoins de formation en Comptabilité/Finance**

Au niveau des besoins de formation en Comptabilité/Finance la mesure de justesse est de **.753**. En effet, les besoins de formation en budgétisation/états financiers (.751), l'analyse de rendement (.658), l'analyse financière par les ratios (.947), l'étude de rentabilité (.699) et la gestion du fonds de roulement/cash flow (.736) sont tous supérieurs à .500. Cette corrélation partielle permet de retenir toutes les variables regroupées sous le vocable de facteur "besoins de formation en Comptabilité/Finance".

**Tableau 15: Mesure de justesse des besoins de formation en "Comptabilité/Finance"**Justesse de l'échantillon: **.753**

Budgétisation/états financiers	.751
Analyse de rendement	.658
Analyse financière	.947
Étude de rentabilité	.699
Cash flow	.736

#### 5.1.2.3. Analyse du facteur des besoins de formation en Production

Au niveau des besoins de formation en Production la mesure de justesse de l'échantillon matrice totale est de **.738**. Ainsi, tous les éléments de besoins de formation en Production sont interreliés à savoir le contrôle de la qualité (.811), la gestion de stocks (.701), la gestion des achats (.762), la recherche et développement (R&D) de nouveaux produits (.699) et la productivité (.734), à un coefficient supérieur à .500. C'est pourquoi, on retient ce groupe de variables sous la dénomination de facteur "besoins de formation en Production".

**Tableau 16: Mesure de justesse des besoins de formation en "Production"**

Justesse de l'échantillon: **.738**

Contrôle de la qualité	.811
Gestion des stocks	.701
Gestion des achats	.762
R & D nouveaux produits	.699
Productivité	.734

#### 5.1.2.4. Analyse du facteur des besoins de formation en Administration/Personnel

Au niveau des besoins de formation en Administration/Personnel, la mesure de justesse de l'échantillon matrice totale est de **.774**. Ainsi, tous les éléments de besoins de formation en Administration/Personnel sont interreliés, à savoir l'adaptation au changement(.859), l'informatisation de l'administration (.737), la planification des activités (.746), le travail en équipe (.806) et la préparation successorale (.734), à un coefficient supérieur à .500. Cette corrélation partielle permet d'accepter toutes les variables reliées sous le facteur de "besoins de formation en Administration/Personnel".

**Tableau 17: Mesure de justesse des besoins de formation en "Administration/Personnel"**

Échantillon global d'éligibilité: 774

Adaptation au changement	.859
Informatisation	.737
Planification	.746
Travail en équipe	.806
Préparation successorale	.734

L'examen d'intercorrélation entre les différentes variables regroupées en facteurs donne des coefficients supérieurs à .500. Ce qui nous permet de dire que nous sommes en présence de sous-ensembles homogènes. Les indices accolés à chacune de variables indiquent qu'elles sont toutes éligibles à une analyse factorielle. Les données obtenues sont donc traitables et utilisables pour les fins d'analyse dans le cadre de notre étude.

Concernant le groupe de variables reliées aux pratiques et techniques de gestion, l'analyse factorielle permet de conclure qu'il existe un lien de colinéarité entre les sous-variables de pratiques de gestion. En effet, la mesure globale de chacun des cinq groupes de sous-variables fait ressortir un coefficient supérieur à la valeur minimale admise. C'est ainsi que les fonctions de Vente/Marketing (.547), de Comptabilité/Finance (.637), de Production (.634) et de l'Administration générale/Personnel (.669) constituent des groupes homogènes pouvant être dénommés facteurs.

Pour ce qui est des variables reliées aux besoins de formation, l'analyse factorielle a permis là aussi d'établir des liens de colinéarité entre les différents groupes de sous-variables, à savoir les besoins de formation en Vente/Marketing (.649), en Comptabilité/Finance (753), de Production (.738) et en Administration générale (.774)

## 5.2. Analyse de corrélation

### 5.2.1. Relation entre le profil personnel du dirigeant et les pratiques de gestion

Il s'agit de vérifier le groupe d'hypothèse selon lequel **il existe une relation entre le profil du dirigeant et les pratiques de gestion au sein de l'entreprise** (voir tableau 18).

#### 5.2.1.1. Relation entre le niveau d'études et les pratiques de gestion

Ici, les analyses statistiques font ressortir l'existence d'une relation positivement significative entre le niveau d'études avec deux des quatre variables reliées aux pratiques de gestion: le niveau d'études du dirigeant a une influence modérée avec l'activité de vente/marketing (.458), avec l'activité de comptabilité/finance (.379). Autrement dit, les dirigeants les plus instruits semblent convaincus des bienfaits de l'utilisation des pratiques et techniques de gestion en Vente/Marketing (46%) et en Comptabilité/Finance (38%).

#### 5.2.1.2. Relation entre le type de formation et les pratiques de gestion

Concernant le type de formation, les résultats font ressortir une relation modérément significative avec trois des quatre variables reliées aux pratiques de gestion. On observe que le type de formation a une relation avec l'activité de Vente/Marketing (.391), avec l'activité de Comptabilité/Finance (.482), avec l'activité d'Administration générale (.371).

On observe ici que le fait pour le dirigeant d'avoir une formation de base en gestion ou en économie influence ses pratiques de gestion au sein de l'entreprise.

#### 5.2.1.3. Relation entre l'expérience dans le travail et les pratiques de gestion

S'agissant de l'expérience dans le travail, les résultats de l'analyse révèlent qu'elle a une relation modérément significative avec toutes les variables reliées aux pratiques de gestion. En effet, on constate que l'expérience influence l'activité de Vente/Marketing (.383), l'activité de Comptabilité/Finance (.478), l'activité de Production (.497) et l'activité d'Administration générale (.340). Il est intéressant de mentionner que l'ancienneté acquise par le dirigeant dans la gestion de l'entreprise l'aide à mieux structurer ses activités et à utiliser davantage des pratiques et techniques de gestion.

#### 5.2.1.4. Relation entre la formation para-académique et les pratiques de gestion

Il ressort des analyses statistiques que la formation para-académique a une relation modérément significative avec l'activité de Production (.497), avec l'activité d'Administration générale (.395). Cette relation peut être considérée

comme étant fortement significative avec les deux autres variables reliées aux pratiques de gestion notamment avec l'activité de Vente/Marketing (.541) et avec l'activité de Comptabilité/Finance (.522). On pourrait croire ici que, les activités para-académiques que le dirigeant s'offre au cours de sa vie professionnelle, sont pour lui une source de motivation utile à la gestion de son entreprise. On observe que plus le dirigeant a reçu une formation para-académique, plus l'utilisation des pratiques de gestion est importante. Les résultats obtenus sur cette dimension confirment ce que beaucoup d'auteurs ont souligné (Nelson, 1981; Vesper, 1982).

**Tableau 18: Corrélation entre le profil du dirigeant et les pratiques de gestion**

<b>VARIABLES</b>	Vente/Marketing		Comptabilité/ Finance		Production		Administration générale	
	intensité	sens	intensité	sens	intensité	sens	intensité	sens
Années d'études	.458	s	.379	s	.241	n.s	.317	n.s
Type de formation	.391	s	.482	s	.301	n.s	.371	s
Expérience pertinente dans le travail	.383	s	.478	s	.497	s	.340	s
Formation para-académ.	.541	s	.522	s	.416	s	.395	s

Valeur minimale acceptable : .339

Relativement à cette hypothèse nous pouvons dire que les résultats obtenus indiquent que le nombre d'années d'études (niveau d'instruction), la formation de base, l'expérience dans le travail et la formation para-académique ont de manière générale une influence significative sur les pratiques de gestion de dirigeants telles que définies selon nos critères sauf concernant deux variables: les activités de Production et les activités Administration générale. En effet, les données obtenues ne permettent pas de conclure statistiquement que le

fait pour le dirigeant, d'avoir une formation de base en gestion ou en économie et d'avoir un plus grand nombre d'années d'études, influence son utilisation des pratiques de gestion en production. Aussi, le fait d'avoir un niveau élevé d'études n'exerce pas d'influence sur la pratique de ses activités administratives.

### **5.2.2. Relation entre les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion**

Il s'agit dans ce deuxième groupe d'hypothèses de vérifier **l'existence d'un lien entre les caractéristiques de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de gestion au sein de l'entreprise** (voir tableau 19).

#### **5.2.2.1. Relation entre l'âge de l'entreprise et les pratiques de gestion**

Selon les résultats de l'analyse que nous avons obtenus sur cette dimension, il convient de souligner qu'il existe une relation modérément significative entre l'âge et l'ensemble des pratiques de gestion au sein de l'entreprise. En effet, l'âge de l'entreprise a un lien avec l'activité de Vente/Marketing (.462), avec l'activité de Comptabilité/Finance (.394), avec l'activité de Production (.342) et avec l'activité d'Administration générale (.583). On observe que l'âge de l'entreprise influence fortement l'activité d'Administration générale.

#### **5.2.2.2. Relation entre le capital et les pratiques de gestion**

Ici, les résultats font ressortir l'existence d'une relation modérément significative entre le capital de l'entreprise et deux des quatre variables reliées aux pratiques de gestion: l'activité de Vente/Marketing (.472) et l'activité d'Administration générale (.405). Cette relation est fortement significative entre le

capital et l'activité de Production (.587). Par contre le capital n'a pas de relation statistiquement significative entre le capital et l'activité de Comptabilité//Finance.

Concernant le capital investi, on observe que plus il est élevé plus les dirigeants utilisent les pratiques de gestion dans leurs activités de Vente/Marketing et d'Administration générale. Cependant les dirigeants ont recours aux techniques de Comptabilité/Finance, peu importe le montant de leur capital.

#### 5.2.2.3. Relation entre la taille de l'entreprise et les pratiques de gestion

La relation entre la taille de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de gestion est modérément significative. En effet, la taille de l'entreprise influence l'activité de Vente et Marketing (.424), l'activité de Comptabilité et Finance (.339), l'activité de Production (.470) et l'activité d'Administration générale (.399). On remarque ici que plus l'entreprise a un grand nombre de travailleurs, plus son utilisation des pratiques de gestion est importante.

Nous pouvons ici rejeter l'hypothèse nulle et dire qu'il existe une relation modérément significative entre les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion.

Concernant ce groupe d'hypothèses, nous pouvons conclure qu'il existe des liens importants entre les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion au sein de l'entreprise. En effet, sur l'ensemble des variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise l'âge, le capital investi et la taille de l'entreprise ont été dégagés comme étant des variables qui ont une relation significative avec les pratiques de gestion. Ceci vient corroborer ce qu'un auteur comme Gasse

(1986) a déjà soutenu, comme quoi: "le taux d'utilisation des techniques et pratiques de gestion augmente à mesure que croît l'entreprise".

**Tableau 19: Corrélation entre les caractéristiques de l'entreprise et les pratiques de gestion**

	Vente/Market	Comptab./Fin.	Production	Adm./Pers.
Age de l'entreprise	.462 s	.394 s	.342 s	.583 s
Capital investi	.472 s	.335 n.s	.587 s	.405 s
Taille de l'entreprise	.424 s	.339 s	.470 s	.399 s

Valeur minimale acceptable : .339

On pourrait dire concernant cette dimension que l'utilisation des pratiques de gestion pour le dirigeant dépendent des caractéristiques de son entreprise. En effet, l'entreprise qui n'est pas de création récente, qui a le capital le plus élevé et qui emploie un nombre important de travailleurs, est celle où on retrouve le plus l'utilisation des pratiques de gestion.

#### **5.2.3. Relation entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et les besoins de formation**

Le troisième groupe d'hypothèses cherche à vérifier l'**existence d'un lien entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et les besoins de formation.**

Les résultats de l'analyse de corrélation indiquent qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre l'âge du dirigeant et toutes les

variables reliées aux besoins de formation en Vente/Marketing, Comptabilité/Finance, Administration/Personnel et Production.

Il en de même pour l'expérience du dirigeant dans le travail. Celle-ci n'a de relation avec aucune des variables reliées aux besoins de formation. Par contre, le niveau d'instruction, le type de formation, la formation para-académique du dirigeant ont de façon générale une relation négativement significative avec les besoins de formation des dirigeants pouvant être qualifiée de modérée. En effet, s'agissant du niveau d'instruction, les résultats font ressortir qu'il a un lien avec les variables de besoins de formation ci-après: Vente/Marketing (-.420), Production (-.366), Administration générale et personnel (-.402). Aussi le type de formation a un lien avec une seule variable des besoins de formation: Vente/Marketing (-.449). Quant à la formation para-académique, elle a un lien avec toutes les variables de besoins de formation: Vente et Marketing (-.496), Comptabilité/Finance (-.424), Production (-.357), Administration générale et personnel (-.356).

D'après les résultats obtenus et illustrés au tableau 20, il existe une certaine relation négative entre les les caractéristiques de l'entrepreneur et les besoins de formation.

On remarque que plus le dirigeant a un niveau d'instruction élevé, plus il a une formation de base en gestion ou en économie, plus il a reçu une formation para-académique, moins il ressent des besoins de formation.

Cette situation appelle de notre part quelques commentaires. On pourrait déduire que le désir d'acquérir des connaissances ou des habiletés

managériales revient aux seuls dirigeants n'ayant pas un niveau d'instruction élevé ou n'ayant pas de formation de base en gestion ou en économie, ou aussi ceux qui n'ont pas reçu de formation para-académique en gestion.

D'ailleurs, le profil de l'entrepreneur tel que dégagé par l'analyse descriptive fait ressortir que 58,82% des dirigeants ont reçu une formation para-académique, 52,94% ont acquis une expérience pertinente dans le domaine de l'industrie où ils travaillent, 50% des dirigeants sont de niveau universitaire.

Les résultats obtenus ne vont pas à l'encontre de la littérature qui stipule que "le gage de succès le plus élevé implique une scolarité supérieure au niveau secondaire à laquelle s'ajoute une solide expérience de base" (Hord et Rosko, 1964).

Aussi, Claude Lalonde (1985), ajoute qu'il y a des lacunes éventuellement fatales à l'entreprise qui peuvent être éliminées par la formation des responsables de qui dépendent le succès voire la survie d'une PME, compte tenu des rôles complexes qu'ils ont à jouer dans la gestion quotidienne de leurs entreprises.

Sur cette dimension, on pourrait conclure que les dirigeants d'entreprises nigériens, à l'instar de leurs homologues québécois ou des États-Unis, ressentent eux aussi des besoins de formation dans les différents aspects de la gestion même si ces besoins sont ressentis à des degrés différents.

**Tableau 20: Corrélation entre les caractéristiques personnelles du dirigeant et les besoins de formation**

	Besoins de formation Vente/Market.	Besoins de formation Compta./Fin.	Besoins de formation Production	Besoins de formation Administration
Age	.244 n.s	.057 n.s	.239 n.s	.206 n.s
Années d'études	<b>-.420</b> s	-.318 n.s	<b>-.366</b> s	<b>-.402</b> s
Type de formation	<b>-.449</b> s	-.287 n.s	-.322 n.s	-.299 n.s
Expérience	-.266 n.s	-.178 n.s	-.233 n.s	-.269 n.s
Formation para-académique	<b>-.496</b> s	<b>-.424</b> s	<b>-.357</b> s	<b>-.356</b> s

Valeur minimale acceptable : .339

#### **5.2.4. Relation entre les variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise et les variables reliées aux besoins de formation**

Dans le quatrième groupe d'hypothèses, il s'agit de vérifier l'existence d'un lien entre les caractéristiques de l'entreprise et les besoins de formation.

Les résultats obtenus ne permettent d'établir une relation statistiquement significative qu'entre deux des trois variables reliées aux caractéristiques de l'entreprise (variables de contrôle) avec l'ensemble des variables reliées aux besoins de formation (voir tableau 21).

En effet, s'agissant de l'âge de l'entreprise, aucune relation n'a pu être établie avec les besoins de formation du dirigeant.

De même, concernant la taille de l'entreprise, celle-ci n'a aucun lien avec les besoins de formation du dirigeant.

Mais cependant, le capital investi dans l'entreprise a une relation négativement significative qu'on peut qualifier de "modérée" avec les besoins de formation en Vente/Marketing (-.415), en Comptabilité/Finance(-.498), en Production (-.364). Cette relation négative est même fortement significative avec les besoins de formation en Administration générale (-.507).

Ici, on remarque que plus le capital est élevé, moins les besoins de formation se font ressentir. On pourrait déduire que les besoins de formation sont l'apanage des petites entreprises qui veulent performer ou améliorer leurs techniques de gestion. Ceci peut se comprendre quand on se réfère à l'affirmation de Gasse (1988), qui, dans sa conclusion sur l'utilisation des diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME, fait remarquer que le taux d'utilisation des techniques augmente à mesure que l'entreprise croît concernant les besoins de formation.

**Tableau 21: Corrélation entre les caractéristiques de l'entreprise et les besoins de formation**

VARIABLES	Besoins de formation Vente/Market.	Besoins de formation Compta./ Fin.	Besoins de formation Production	Besoins de formation Administ.
Age de l'entreprise	.034 n.s	.056 n.s	.138 n.s	.091 n.s
Capital investi	<b>-.415 s</b>	<b>-.498 n.s</b>	<b>-.364 s</b>	<b>-.507 s</b>
Taille de l'entreprise	-.043 s	-.160 n.s	-.098 n.s	-.055 n.s

Valeur minimale acceptable : .339

Concernant cette dimension, il est intéressant de noter que de manière générale, il n'y a pas de corrélation significative entre les caractéristiques de l'entreprise (variable de contrôle) et les besoins de formation ressentis par les dirigeants d'entreprises dans les différents domaines de la gestion, sauf concernant une seule variable reliée au capital investi. En effet, on constate que le capital a un impact négatif sur les besoins de formation en Vente/Marketing, en Comptabilité/Finance, en Production, en Administration.

Ce qui nous amène à conclure globalement que l'entreprise quelle que soit sa taille éprouve à un niveau ou à un autre des besoins de formation car les besoins ne sont pas ressentis de la même manière.

### **5.3. Synthèse de l'analyse**

L'objectif fondamental de cette recherche est de vérifier l'existence d'un lien entre le profil de l'entrepreneur et ses pratiques de gestion au sein de l'entreprise dans le cas du Niger. Si cette assertion s'avère vérifiée, voir quel type de formation pourra permettre d'améliorer ce profil tout en répondant à ses besoins de formation.

Dans le cadre de cette étude, nous avons formulé quatre groupes d'hypothèses que nous avons tous vérifiés.

- 1) S'agissant du premier groupe d'hypothèses qui stipule que le profil de l'entrepreneur a un lien avec l'utilisation des pratiques de gestion, il nous a permis de confirmer globalement dans le cas du Niger, les postulats de notre modèle d'analyse sur certaines variables et partiellement sur d'autres variables.

Ainsi, au niveau du nombre d'années d'études des dirigeants d'entreprises nigériens, celui-ci influence partiellement les pratiques de gestion. Ce qui nous permet de conclure qu'au Niger, le fait pour les dirigeants d'avoir fait de longues études n'a pas tellement d'impact sur l'utilisation des pratiques de gestion dans certains domaines, notamment les activités de Production et les activités d'Administration générale.

Quant à la variable "formation en gestion", elle a une influence sur l'utilisation des pratiques de gestion au sein de l'entreprise à 75%. Ce qui nous permet de conclure que plus les dirigeants d'entreprises ont une formation de base en gestion, plus l'utilisation des pratiques de gestion semble évidente.

Ceci paraît logique car le fait d'être formé en gestion devrait être un indice d'utilisation des pratiques de gestion puisqu'on a l'occasion de mettre en exergue ce qu'on avait appris en théorie.

Concernant l'expérience acquise dans le domaine de l'industrie où les dirigeants d'entreprises exercent, les résultats obtenus font ressortir l'existence de corrélations positives statistiquement significatives sur les pratiques de gestion en vigueur dans les entreprises.

Ce qui nous permet de conclure que l'expérience dans le travail est fondamentale et constitue un ingrédient nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise qu'on dirige.

Il en est de même pour la formation para-académique. Les résultats obtenus permettent de conclure que la formation para-académique que les dirigeants se donnent, a un impact réel sur l'utilisation des pratiques de gestion.

La formation para-académique pourrait être un palliatif au manque de formation de base en gestion de la plupart des dirigeants d'entreprises surtout que ceux-ci forment un groupe très hétérogène.

Cette étude nous a permis de confirmer que certains traits de personnalité du dirigeant ont une influence certaine sur l'utilisation des pratiques et techniques de gestion, étroitement liés au succès de l'entreprise.

Mais il convient aussi de souligner qu'il y a deux types de dirigeants d'entreprises: le dirigeant d'entreprise qui est un simple salarié sans prise d'actions dans l'entreprise, et le propriétaire-dirigeant, exploitant de son entreprise et détenant l'exclusivité des avoirs de l'entreprise. De ces deux types de dirigeants, le propriétaire-dirigeant est généralement celui qui est le moins instruit et qui n'a pas reçu de formation de base en gestion.

2) S'agissant du deuxième groupe d'hypothèses qui vise à vérifier que les caractéristiques de l'entreprise (variables de contrôle) ont une influence sur l'utilisation des pratiques de gestion, les résultats sont concluants. En effet, l'utilisation des pratiques de gestion est positivement corrélée avec l'âge de l'entreprise.

De même concernant la taille de l'entreprise en termes d'effectif du personnel, on remarque que plus l'entreprise emploie un grand nombre de travailleurs, plus son utilisation de pratiques de gestion est meilleure.

Aussi relativement au capital investi dans l'entreprise, les résultats obtenus nous permettent de conclure que plus celui-ci est élevé, plus l'entreprise a recours aux pratiques de gestion au sein de son entreprise, sauf concernant la

variable reliée aux activités de Comptabilité/Finance où la relation bien qu'établie est cependant faible pour être statistiquement significative. Ceci se comprend bien quand on sait qu'au Niger, les entreprises petites, moyennes ou grandes, ont généralement toujours recours aux activités de Comptabilité et de Finance, considérées comme outil de base de fonctionnement de toute entreprise quelle que soit sa taille.

3) S'agissant du troisième groupe d'hypothèses qui stipule que les besoins de formation de l'entrepreneur ont un lien avec les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, les résultats obtenus font ressortir l'existence de corrélations négatives. Mais celles-ci n'ont pas été suffisamment élevées pour être statistiquement significatives.

Aussi, il convient de remarquer que les résultats obtenus sont essentiellement basés sur les perceptions des dirigeants quant à leurs besoins de formation.

Ces perceptions étant subjectives, pourraient être difficilement appréciables. Mais les résultats obtenus nous paraissent d'une certaine logique car ils démontrent que :

Plus le dirigeant a un niveau de scolarité élevé, moins il ressent des besoins de formation dans les différentes activités de gestion;

Plus le dirigeant a reçu une formation initiale en gestion, moins il ressent des besoins de formation en Vente/Marketing.

Toutefois, les résultats obtenus n'ont pas permis d'établir une corrélation statistiquement significative dans les autres domaines de la gestion.

De même aucune relation statistiquement significative n'a pu être établie entre les besoins de formation des dirigeants d'entreprises et leur expérience dans le travail.

Par contre les dirigeants d'entreprises qui ont suivi une formation para-académique ressentent moins de besoins de formation.

Donc concernant ce groupe d'hypothèses, le fait essentiel qui se dégage de cette étude est que certaines composantes seulement des caractéristiques personnelles des dirigeants (niveau de formation, type de formation de base, formation para-académique), ont un certain impact sur les besoins de formation.

4) S'agissant du quatrième groupe d'hypothèses, les résultats obtenus démontrent que seul le capital investi a une influence sur les besoins de formation des dirigeants d'entreprises. Ce qui nous permet de conclure que plus le capital investi est élevé, moins les dirigeants d'entreprises ressentent des besoins de formation. Donc ici, le capital investi a un impact négatif sur les besoins de formation.

Cependant pour les autres variables à savoir la taille et l'âge de l'entreprise bien qu'ayant des corrélations négatives, les résultats ne sont pas assez forts pour être qualifiés de significatifs.

#### **5.4. Limites de la recherche**

Bien que notre taux de réponses s'élève à 97,14%, la taille de notre échantillon à 34 entreprises, les conclusions de notre analyse ne peuvent être inférées qu'au seul secteur de transformation industrielle. En effet, nous avons exclu de notre champ d'étude tous les autres types d'entreprises (artisanales, commerciales, de services, étatiques, informelles).

De même, nous n'avons pas considéré les variables d'ordre psychologique, culturel, géographique qui pourtant peuvent avoir une importance dans le profil personnel du dirigeant.

Nous ne sommes pas allés jusqu'à vérifier l'impact de l'utilisation des pratiques de gestion sur la performance de l'entreprise car nous n'avons pas pu disposer des données financières nécessaires permettant de vérifier l'existence d'un tel lien.

Sur un tout autre plan, cette situation pourrait s'expliquer par d'autres facteurs externes (facteurs environnementaux), qui n'ont pas fait l'objet de notre étude.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Cette étude nous a permis de confirmer que les dirigeants d'entreprises nigériens, à l'instar de leurs homologues québécois, ressentent des besoins de formation dans tous les domaines touchant à la gestion de l'entreprise. Mais force est de constater que ces besoins ne sont pas homogènes pour l'ensemble des dirigeants. En effet, vu que les dirigeants d'entreprises constituent un ensemble hétérogène, il est tout à fait normal qu'ils éprouvent des besoins à des degrés variables. Ainsi, les dirigeants qui n'ont aucune connaissance technique en matière de gestion aimeraient acquérir des rudiments de base dans ce domaine, et ceux qui ont, soit une formation de base en gestion, soit reçu une formation para-académique au cours de leur vie professionnelle, aimeraient améliorer leurs pratiques de gestion en acquérant des connaissances, des habiletés et des techniques modernes de gestion. Cette deuxième catégorie de dirigeants éprouvent un besoin de se recycler et d'actualiser leurs connaissances.

Aussi, tous les dirigeants aimeraient s'adapter au monde des affaires qui n'est pas un monde figé mais un monde en perpétuelle mutation.

Il se dégage de cette étude deux niveaux de besoins de formation: le premier niveau qui est le besoin d'initiation aux connaissances et techniques de base en gestion; et le deuxième niveau qui est le besoin de perfectionnement,

l'amélioration des connaissances déjà acquises et la recherche d'habiletés et de stratégies visant à un meilleur rendement de l'entreprise.

En effet, dans le cadre de cette étude, nous avons fait face à deux types d'entrepreneurs. Il y a d'une part, le dirigeant d'entreprise que l'on retrouve généralement dans les entreprises de taille moyenne et qui sont des sociétés d'actions. Celui-ci est un directeur salarié sans prise de part aux actions de la société. D'autre part, il y a le propriétaire-dirigeant qui a l'exclusivité ou la quasi-exclusivité des avoirs de l'entreprise et qui est l'exploitant-gérant. Celui-ci se retrouve généralement dans les entreprises de petite taille.

Cette étude nous a permis de constater que les dirigeants salariés sont plus instruits (71,43%), et que la majorité de ceux-ci (57,14%), ont reçu une formation de base en gestion. Ce qui nous permet de conclure que les propriétaires-dirigeants éprouvent le plus de besoin de formation en gestion.

Les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus conscients de la nécessité de formation en gestion mais cependant, ils ne savent de quel type de formation ils ont besoin. C'est pourquoi, pour leur permettre de bénéficier d'une formation adéquate et pertinente, il appartient à l'État et aux organismes intervenant dans le développement et la promotion des PME nigériennes de proposer des programmes conçus localement, et adaptés à leurs besoins tout en tenant compte de leur milieu organisationnel et de leur emploi de temps. Ceci doit passer par une véritable prise de conscience traduite par un changement de mentalité des dirigeants. Pour cela, il faudrait beaucoup d'actions d'éducation et de sensibilisation.

Il appartient aussi à l'État, facteur de modernité, de continuité et d'ouverture de redynamiser le système actuel d'appui aux entreprises et plus singulièrement celui de la formation qui présente des lacunes énormes autant pour les entreprises déjà existantes que celles en voie d'être créées. Au regard de tout ce qui a été dit, nous formulons les recommandations suivantes:

**1) Recommandations relatives à l'implication des organismes d'intervention pour le perfectionnement des dirigeants**

Les organismes chargés de formation et de perfectionnement en gestion des entreprises doivent être beaucoup plus près et à l'écoute de leurs clients. Aussi, les programmes doivent être conçus en tenant compte des spécificités des besoins de leurs clients et du secteur dans lequel ils évoluent. Aussi, ils doivent être perçus essentiellement pour avoir des résultats clairement visibles devant permettre aux dirigeants de mieux réaliser les objectifs de leurs entreprises.

**2) Recommandations relatives aux attitudes des dirigeants**

Les organismes de promotion des PME devraient travailler sur les attitudes des entrepreneurs. Pour cela, la formation se doit d'être active et doit sortir de son cadre traditionnel. En effet, comme le souligne Fillion (1991), plus que d'introduire de nouveaux modules dans les programmes déjà existants, au niveau de telle ou telle autre fonction de la gestion, ils doivent essentiellement apprendre aux dirigeants à se questionner, à relativiser, plutôt que de leur fournir des réponses toutes faites.

### **3) Recommandations relatives aux différents types de formation**

- La formation individuelle sur mesure devra s'adresser à chaque entrepreneur selon ses besoins prioritaires de formation. Pour cela, elle devra privilégier les thèmes qui retiennent l'attention des dirigeants tels que le management stratégique, le management de l'innovation et du changement, les techniques et fonctions de gestion, etc.
- La formation devra s'adresser au secteur d'activité selon sa complexité. Celle-ci devra contribuer à développer une approche d'un système d'entreprises dans un contexte d'adaptation aux nouveaux systèmes de concurrence et aux nouvelles technologies.
- La formation devra être continue et permanente pour les entrepreneurs désirant améliorer leurs acquis et développer des habiletés managériales nouvelles.

### **4) Recommandations stratégiques pour "façonner" le dirigeant**

Nous recommandons que la formation soit liée aux problèmes qui se posent à l'intérieur de l'entreprise et elle devrait consister principalement, non pas à instruire mais surtout à aider à résoudre les difficultés. Les autorités devraient chercher à créer une certaine solidarité entrepreneur/organismes de formation.

Les programmes de formation doivent être évalués périodiquement afin de s'ajuster au contexte local.

Compte tenu des limites de notre recherche qui porte essentiellement sur la performance du dirigeant d'entreprise manufacturière, nous recommandons que d'autres études s'intéressent aux dirigeants d'entreprises d'autres secteurs. Aussi, il serait intéressant de mener une étude sur l'ensemble des travailleurs-cadres de l'entreprise de manière à évaluer l'impact de l'équipe dirigeante sur la performance de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

1. ABDELALI, E. El. Alami, "Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi: Le cas de l'Afrique". *Revue PMO*, vol.2 no.1, pp 51-55.
2. AKTOUF, O. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1990.
3. BARBAROUX, H., "Restez dans la course grâce au veilleur technologique", Informatique et Bureautique, 12, no 3, mars 1991, pp.38-41
4. BASTIEN, E., "Statistique avancée", Notes de cours M. Sc., Université de Sherbrooke, 1985.
5. BÉDARD, R.J., Comment développer les petites et moyennes entreprises, Bruxelles, Éditions Labor, 1977.
6. BÉLANGER, L., BÉNABOU, C., BERGERON, J.L., FAUCHER, R., PETIT, A., Gestion stratégique des ressources humaines. Québec, Gaëtan Morin, Éditeur, 1988.
7. BELLEY, A., DUSSAULT, L., LORRAIN, J. "Le plan d'affaires pour la création d'une entreprise". *Revue Organisation*, Automne 1991, pp.23-39.
8. BELISLE, S., ÉMOND, A., LAJOIE, A. Étude sur les besoins de formation en gestion des PME Québécoises, Québec, 1982
9. BÉLIVEAU, D., D'AMBROISE, G., RITCHIE, BRENT, J.R. "Consultation des propriétaires-dirigeants québécois sur les problèmes de la PME en région", Faculté des sciences de l'Administration , Université Laval, 1978.
10. BELLEY, A. Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship. Fondation de l'entrepreneurship. Québec, 1990, pp. 6-32.
11. BERNARD, M. "Les PME et la qualité", Magazine Avenir, vol. 5, no 5, juin 1991, p.38.
12. BES COS, P.L., "La formation des dirigeants des PME". Enjeu de la compétitivité", Paris, Cahiers de recherche de groupe E.S.C.P., Délégation à la recherche, 1989.
13. BERTRAND, R. Pratique de l'analyse statistique des données, Québec, Presses de l'Université de Québec, 1986.

14. BHUSHAN, V. Les méthodes en statistique. Québec, les Presses de l'Université Laval, 1978.
15. CHRISMAN, James-J., NELSON, Ryan R., HOY, F., Robinson, RICHARD, B. Jr. "The impact of SBDC consulting activities", Journal of small business management, vol., 23, no 3, juillet 1985, pp.1-11 in GARNIER, B., D'AMBROISE, G., GASSE, Y, 1989
16. CLAYTON, Dean, "Planning a career as a business owner", Business Education Forum, vol. 36, no 2, 1981, pp.23-25.
17. COLLINS, O., MOORE, D., "The enterprising man", in GASSE, Y., L'entrepreneurship: Une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement, Faculté d'Administration, Université Laval, 1985.
18. COLLINS, D., MOORE,D., The organization makers, New-York, Merredith Corporation, 1970.
19. COOPER, A.C., "Technical entrepreneurship: what do we know?", Research and development management, 3, february, 1973.
20. D'AMBROISE, G., "Personnal characteristics organisational practices and managerial effectiviness: A comparative study of french and english. Speaking chief execute in Quebec", Thèse de doctorat Ph.D., University of California, Los Angelos, 1974.
21. D'AMBROISE G., GASSE, Y., "Défis prioritaires pour les propriétaires-dirigeants de PME: similarités et différences", document de travail 82-13. Faculté des sciences de l'Administration, Université Laval, 1982.
22. D'AMBROISE, G., GASSE, Y., "Les défis administratifs quotidiens dans les PME québécoises", Revue Commerce, mai 1982, pp. 50-68
23. D'AMBROISE, G., GASSE, Y., La PME manufacturière: 12 cas québécois, Gaëtan Morin, Éditeur, 1984.
24. D'AMBROISE, G., La PME canadienne: situation et défis, les Presses de l'Université Laval, 1989.
25. D'AMBROISE, G., "Strategic planning for small and medium sized business: some proposed way to go about it", Document de travail no 86-27, Faculté des sciences de l'Administration, Université Laval, 1986 b., in GAGNON, Yves-C., LANDRY, M., "La planification des changements technologiques et la survie des PME: Réflexions sur un cas vécu", Revue PMQ, vol. 5, no 2, 1990, pp. 62-66.

26. DEEKS, J., The small firm owner. Management entrepreneurial behavior and management practice, Praeger Publishers, N-Y., 1976.
27. DELL'ANIELLO, P., PERRAULT, Y.G., "Comment la PME peut survivre aux années '80", Montréal, Programme formation de l'homme et de la femme d'affaires, Chaire de management McDonald Stewart, 1982.
28. DEMARNE, P., Le perfectionnement des cadres en France et aux États-Unis, Entreprise moderne d'édition, 1965.
29. DESBIENS, S., "La mise en place d'un programme d'excellence de la gestion de la petite entreprise au CÉGEP de Jonquière", 1983.
30. DESJARDINS, C., La PME au Québec: situation et problèmes, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Direction Générale des services aux entreprises, Québec, 1973, p. 76.
31. DIA, A- L., "Le management africain: Mythe ou réalité". *Revue internationale PME*, vol. 4, no 1, 1991, pp. 29-47
32. DOUGLAS, Lajeunesse, "Un défi: la formation des futures générations d'entrepreneurs". *Revue PMO*, vol.1, no 2, 1983, p.4
33. DOUGLAS, M.E., "Entrepreneurial education level related to business performance, Academy of management proceeding, 1976, pp. 461-464.
34. DRUCKER, P., La formation des dirigeants d'entreprises, Éditions d'organisation, Paris, 1971.
35. DRUCKER, P., The age of discontinuity, New-York; Harper and Row, 1969, in GASSE, Y., "L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions", Gestion, Novembre 1982, pp. 3-10.
36. DRUCKER, P., Les entrepreneurs, Éditions Jean-Claude Lattes, 1985.
37. FILLION, J.L., "The strategy of successful entrepreneurs in small business", University of Lancaster, 1988
38. FILLION, J.L., Visions et relations: Clefs du succès de l'entrepreneur, Les éditions de l'entrepreneur, 1991, pp. 27-70.
39. FILLION, J.L., L'éducation en entrepreneuriat. "Sur quoi devrions nous mettre l'accent: le médium ou le message"? Revue PMQ, vol.1, no 1, automne 1991, p.59.
40. FORTIN Paul-A., Devenez entrepreneur: pour un Québec plus entrepreneurial, Presses de l'Université Laval, 1986.

41. FORTIN Paul-A., "Entreprendre.....pour réussir", PME magazine de l'entrepreneurship au Québec, mai 1991, p.7.
41. GAGNON, Paul-D., SAVARD, G., CARRIER, S., DECOSTE, C., L'entreprise et son environnement, Gaétan Morin Éditeur, 1990.
42. GARNIER, B., GASSE, Y., "Les besoins de formation des dirigeants de PME québécoises: Une étude empirique pilote. Document spécial 84-104", Faculté des sciences de l'Administration Université Laval, 1984.
43. GASSE, Y., "Characteristics, functions and performance of small firm owner-manager in two industrials environment". Thèse de Doctorat, Ph. D., North-Western, University, 1979.
44. GASSE, Y., "Entrepreneur moderne: attributs et fonctions. Revue internationale de gestion", vol.7, no 4, novembre 1982, pp. 3-10.
45. GASSE, Y., "Le processus d'adoption des technologies nouvelles par les PME", Document de travail 83-07, Faculté des sciences de l'Administration, Université Laval, 1983.
46. GASSE, Y., "Une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement", Faculté des sciences de l'Administration, Université Laval, 1985, Revue PMO, vol. 1, no 5, pp. 8-24.
47. GASSE, Y., "Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME", Revue PMO, vol.4, no 1, 1989, pp. 3-11.
48. GAUTHIER, B., De la recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université de Québec, 1986, p. 521.
50. GOLDSTEIN, Irwin-I., BUXTON, Virginia-M., "Training and human performance, in DUNNETTE, Marvin-D., FLEISHMAN, Edwin-A.; Human performance and productivity: Human capability assessment, New-Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1982.
51. GRAVEL, Roger-J., Guide méthodologique de la recherche, Québec. Presses de l'Université de Québec, 2ème édition, 1988, p.55.
52. HARRIS, J.R., "Some problems in identifying the role of entrepreneurship in economic development: The nigerian case". Explorations in entrepreneurial history", vol. 7, spring 1970, pp. 347-369.
53. HÉRAULT, G., M'RABET, R., "L'entrepreneuriat en Afrique francophone: culture, financement et développement". Éditions AUPELF-UREF, John, Libbey, Enrotext, Paris, actualité scientifique, 1990, pp. 323-369.

54. HOARD, W.M., ROSKO, P., "Management factors contributing to the success or failure of new small manufactures". Michigan Business Reports, no 44. Bureau of business research, University of Michigan, 1964.
55. HORNADAY, J-A., ABOUD, J., "Characteristics of successful entrepreneur". Personnal psychology, vol. 24, no 2, summer 1971, pp. 141-153.
56. IDRISSE, I., "Les déterminants de développement des entreprises du secteur de l'industrie de transformation au Niger", 1989, pp. 41-181.
57. JULIEN, Pierre-A., MARCHESNAY, M., La petite entreprise: principes d'économie et de gestion. Boucherville, éditions G. Vermette, 1987.
58. KAZMIER, L., "Statistiques de la gestion: Théorie et problèmes". Série SCHAU, Mc GRAW Hill, 1982, p155.
59. KETS DE VRIES, "The entrepreneurial personality: a person at the crossroads", Journal of management studies, 14, 1, 1977, pp. 34-57.
60. KNIGHT, R., RUSSEL, M., "Entrepreneurship in Canada". Journal of small management, 1983, no 1, pp. 9-14.
61. KOONTZ, H., O'DONNEL, C., Management: principes et méthodes de gestion, Montréal, Mc Graw Hill, 1980.
62. LALONDE, C., "Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: Une étude dans le contexte régional au Québec". Thèse de Doctorat Ph. D., Université Laval, 1985.
63. LAWLER, E.E., Motivation in work organizations. Monterey; Brooks/Cole Publishing, 1973.
64. LEFEBVRE, E., LEFEBVRE, Louis-A., POUPART, R., "Innovation et PME: Les enjeux stratégiques". Revue internationale de gestion, 16, no 2, mai 1991, pp. 32-37.
65. LEVASSEUR, P., Lancer son entreprise. Les éditions de l'homme, 1986.
66. LILES, Patrick-R., "New business ventures and the entrepreneur", Homeword 3, Richard, D., Irwin Inc. 1974 in BELLEY, A., op. cit.
67. LIVTAK, I-A., MAULE, C-J., "Climate of entrepreneurs : a comparative study", 1974, in BELLEY, A., op. cit.

68. LIVTAK, I-A., MAULE, C-J., "Canadian entrepreneurship: a study of small newly establishment firms" Ottawa, Ministère de l'industrie et du commerce, 1971.
69. MAYER, K-B., GOLDSTEIN, S., "The first two years: Problems of small firm growth and survival". Washington D.C., Small Business Administration, 1961.
70. MONTAGNO, Ray-V., KURATKO, Donald-F., SCARCELLA, Joseph-H., "Perception of entrepreneurial success characteristics". American journal of small business, winter 1986, pp. 25-32.
71. NELSON, E., "Entrepreneurship initiatives of the federal level", Journal of career Education, 8, 2, 1981, in GASSE, Y., 1985, op. cit.
72. NELSON, R., PILAND, W., "Organizing small business programs in community". Department of vocational and technical education, Illinois University, 1982, in GASSE, Y., 1985, op. cit.
73. OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), "Problèmes et perspectives de la formation et du perfectionnement à l'Administration des entreprises", Paris, publication de l'OCDE, 1963.
74. ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel), "Étude sur les entreprises liées aux industries agro-pastorales". Niger, 1990.
75. PALMER, Rodger-E., "A benefit cost study of an education investment in small business". American journal of small business, vol. 1, avril 1987, no 4, pp. 43-44, in GARNIER, D'AMBROISE,GASSE, 1989, op. cit.
76. PERRIEN, J., CHÉRON, E.J., ZINS, M., Recherche en Marketing: Méthodes et décisions. Gaëtan Morin, Éditeur, 1984.
77. PETERSON, R., "Understanding and encouraging entrepreneurship internationally", Journal of small business management, vol. 26, no 2, pp. 1-7, 1978.
78. PETERSON, R., Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée, Ottawa, le cercle du livre de france Ltée, 1978.
79. PINDER, C-C., Work motivation: Theory, issues and applications. Glenview 3. Scott Foreman
80. PRETERIOUS Jean-B., "Mass of Education small business entrepreneurs in South Africa by distance teaching methods", in GOMOLKA, E., WARD,

- W.A., "Proceeding of the 35th. world Conference: International council for small business", june 7-10, Washington,1990.
81. RAPPORT du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat du Niger, Séminaire de réflexion sur l'industrialisation au Niger, 1986, p. 31.
  82. RAPPORT du séminaire organisé par la Chambre de Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat du Niger,"Comment mieux répondre aux besoins de la PME au Niger", Palais de Congrès, 4-8 février 1991, p. 4.
  - 83 RICHMAN, C., "Small business for workers with disabilities", 1982, in GASSE, 1984, op. cit.
  84. ROBIDOUX, J., Profil sélectif des exploitants des entreprises à succès au Québec. Université Sherbrooke, 1973.
  85. ROBIDOUX, J., GARNIER, G., "Facteurs de succès et faiblesses de petites et moyennes entreprises au Québec: Spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées", Sherbrooke, Faculté d'Administration, 1973.
  86. RUPERT, E., "Methods and materials for entrepreneurship Education project" (phase 1, Final Report), Department of vocational and technical Education, Illinois University, 1978, in GASSE, Y., 1985, op. cit.
  87. SCHLOSS, H., "The concept of entrepreneurship in Economic development", Journal of Economic issues, 2,2, 1968, pp. 228-232.
  88. SCHUMPETER Joseph-A., The theory of economic development. New-York, Oxford University press, 1934.
  89. SCHUMPETER Joseph-A., "Can Capitalism survive?" New-York: Harper and Row, 1950, p. 72.
  90. SOLOMON, George-T., CARHART, David-H., "Management training in small business", vol. 6, no 2 , automne 1982, pp. 50-60, in GARNIER, D'AMBROISE et GASSE, 1989, OP. CIT.
  91. SMITH, N., "The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company", in GASSE, 1985, op. cit.
  92. SUSBAURER, J.C., "The technical entrepreneurship process in Austin", Texas, technical entrepreneurship: a symposium, éditions A.C., 1972.
  93. SWEENEY, G-P., Les nouveaux entrepreneurs: Petites entreprises innovatrices, Paris, les éditions d'organisation, 1982.

94. TAWFIK, L., BÉLAIR, G., L'entreprise et ses fonctions, Montréal, les éditions HRW Ltée, 1979.
95. TAYLOR, Norman-W., "L'industriel canadien français et son milieu", Recherches sociographiques, vol. 2, no 2, avril-juin 1961, pp.123-150.
96. THOMPSON, J-D., Organization in action, New-York, Mc Graw Hill, Book Co., 1967.
97. TOULOUSE Jean-M., L'entrepreneurship au Québec, Montréal, les presses HEC, 1979.
98. VESPER, K., "Research ofn Education for Entrepreneurship", Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, Englewood-Cliffs,1982, in GASSE, 1985, op.cit.

**ANNEXE 1: QUESTIONNAIRE**

## QUESTIONNAIRE

### SECTION I - CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SON PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

#### A. Caractéristique de l'entreprise

1. Année de fondation \_\_\_\_\_
2. Par qui l'entreprise fut-elle fondée? \_\_\_\_\_
3. Si vous n'avez pas vous-même fondé l'entreprise, en quelle année avez-vous pris la direction? \_\_\_\_\_
4. Dans quel type ou secteur d'activités votre entreprise oeuvre-t-elle?
  - Agro-alimentaire
  - Chimique
  - Imprimerie, Édition
  - Construction
  - Bois et papier
  - Textile
  - Cuir et peaux
  - Autres (spécifiez) \_\_\_\_\_

5. Quel est l'effectif de votre personnel? \_\_\_\_\_

#### B. Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

6. Sexe:  Masculin  Féminin
7. Age

**8. Formation académique et professionnelle**

a) scolarité:

Universitaire	1	2	3	4	5	6	ou plus .....	Faculté _____
Secondaire	1	2	3	4	5	6	7 .....	option _____
Primaire	1	2	3	4	5	6		
Non-scolarisé						<input type="checkbox"/>		

b) type de formation:

Économie ou gestion	<input type="checkbox"/>
Sciences ou techniques	<input type="checkbox"/>
Lettres/Arts	<input type="checkbox"/>
Autres (spécifiez)	<input type="checkbox"/>

**9. Formation para-académique**

a) Faites-vous partie d'associations industrielles ou commerciales

reliées ou non à l'industrie dans laquelle évolue votre entreprise?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

Si oui, à quel titre?

---

b) participez-vous à des congrès, séminaires de formation reliées ou non à l'industrie dont fait partie l'entreprise?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

Si oui, à quel titre?

---

10. Expérience fonctionnelle

a). Combien d'années avez-vous travaillé à plein temps avant de créer ou d'acheter votre propre entreprise

b). Nombre d'années à la direction de l'entreprise

c). Que faisiez-vous avant d'être à la direction de l'entreprise?

---



---



---



---

d) Avez-vous exercé un emploi à l'industrie dont fait partie l'entreprise que vous dirigez?

Oui   
Non

Si oui, pendant combien de temps et à quel titre ou poste ?

---

11. Avez-vous l'intention, au cours des prochaines années, de participer à des activités de formation ou de perfectionnement susceptibles de vous aider dans la gestion de votre entreprise?

Oui... Lesquelles?

---



---



---

Non.... Pourquoi? (Ex.: manque d'intérêt, de temps, de confiance, etc.)

---



---



---

12. Dans quelle mesure croyez-vous que votre participation future à des activités de formation et de perfectionnement pourrait vous aider dans la gestion de votre entreprise?

Énormément     Beaucoup     Moyennement     Peu     Très peu

13. Est-ce que vous participez à des activités "d'information" (foires, expositions industrielles, etc.) sur ce qui se passe dans votre secteur d'activité?

Souvent       Parfois       Rarement       Jamais

14. Est-ce que cette participation à des activités "d'information" vous est utile dans la gestion de votre entreprise?

Énormément       Beaucoup       Moyennement       Peu       Très peu

## SECTION II - FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE

15. Avez-vous dans votre entreprise, à part vous-même, une personne responsable de chacune des fonctions suivantes et si oui, quelle est sa formation scolaire?

- Comptabilité (ex. comptable) \_\_\_\_\_
- Finance \_\_\_\_\_
- Production (ex. directeur ou gérant de production) \_\_\_\_\_
- Vente et marketing (ex. directeur ou gérant des ventes) \_\_\_\_\_
- Personnel \_\_\_\_\_
- Autres (spécifiez) \_\_\_\_\_

16. Par rapport au temps total que vous consaciez à votre entreprise, indiquez le % du temps que vous consaciez à chacune des fonctions suivantes:

Vente et marketing	%	Production	%
Comptabilité	%	Personnel	%
Administration générale	%	Finance	%
Autres (spécifiez)	%		

### A. Vente et marketing

17. Connaissez-vous votre part du marché?

Oui, de façon précise       approximative  
 pas connu

18. Faites-vous des campagnes de publicité ou de promotion?

Beaucoup       Moyennement       Peu

19. Connaissez-vous la composition de votre clientèle actuelle?

Oui, de façon       précise       approximative  
 Pas connue

#### B. Comptabilité

20. Dans le coût de fabrication de votre produit, le % du coût attribuable aux matières premières, à la main-d'oeuvre et aux frais généraux, est-il connu de façon:

Précise       Approximative       Pas connue

21. La proportion de vos ventes qui se fait à crédit est connue de façon:

Précise       Approximative       Pas connue

22. Préparez-vous des budgets complets et détaillés dans votre entreprise de façon ?

Vigoureuse       Moyenne       approximative

23. Préparez-vous des états financiers (bilan, état des résultats, etc.) dans votre entreprise?

Oui       Non

24. Connaissez-vous le nombre d'unités qu'il faut vendre pour atteindre le seuil de rentabilité, c'est-à-dire pour couvrir à la fois vos frais variables et vos frais fixes?

Oui, de façon       précise       approximative       Non

25. Si vous aviez besoin de financement, où essaieriez-vous d'obtenir ce financement?

---



---



---

**D. Production**

26. Avez-vous un système de contrôle de la qualité?

Oui       Non

27. Vous tenez-vous au courant des nouvelles technologies (nouveaux équipements, nouveaux procédés de fabrication, etc.) utilisés pour la fabrication de votre produit?

Beaucoup       Moyennement       Peu

28. Faites-vous ou faites-vous faire (par des consultants,etc.) pour les besoins de votre entreprise, de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication?

Beaucoup       Moyennement       Peu       Jamais

**E. Personnel**

29. Faites-vous une évaluation rigoureuse de votre personnel?

Souvent       Parfois       Rarement       Jamais

30. Avez-vous une description de tâches écrite pour les postes occupés dans votre entreprise?

Oui       Non

31. Existe-t-il dans votre entreprise des procédures d'embauchage bien définies? (ex. Ecrites)

Oui       Non

**F. Administration générale**

32. Consacrez-vous beaucoup de temps aux relations publiques?

Beaucoup       Moyennement       Peu

33. Avez-vous des plans formels pour vos principales activités?

Oui  
 Non

34. Si oui, à quelle période ces plans couvrent-ils les principales activités de l'entreprise?

	1 à 2 ans	2 à 5 ans
Production		
Marketing		
Finance/comptabilité		
Personnel		

35. Est-ce que vos activités à plus court terme au niveau marketing, production, finance, personnel, etc. sont rigoureusement planifiées?

Beaucoup       Moyennement       Peu

36. Avez-vous un organigramme écrit, qui définit bien les relations internes de votre entreprise?

Oui       Non

### SECTION III- BESOINS DE FORMATION

Pour chacun des domaines suivants, dans lesquels il peut s'offrir des activités de formation comme des cours, dites dans quelle mesure le fait, d'avoir plus de connaissances et d'habiletés, pourrait vous aider personnellement dans la gestion de votre entreprise et votre prise de décision.

A. <u>Vente et marketing</u>	Énormément (5)	Beaucoup (4)	Moyennement (3)	Peu (2)	Très peu (1)
37. Comment fixer les prix de vente	<input type="checkbox"/>				
38. Comment faire la mise en marché d'un produit (publicité, promotion etc.)	<input type="checkbox"/>				
39. Comment faire une étude de marché	<input type="checkbox"/>				
40. Comment s'y prendre si vous désirez vendre à l'étranger (exportation hors du NIGER)	<input type="checkbox"/>				

	<u>Énormément</u> (5)	<u>Beaucoup</u> (4)	<u>Moyennement</u> (3)	<u>Peu</u> (2)	<u>Très peu</u> (1)
41. Comment analyser votre clientèle (classification des clients selon leur importance, leur localisation, leur rentabilité, leur fidélité, leur rapidité à payer, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Comment soigner l'image de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B. Comptabilité</b>					
44. Comment établir le coût de fabrication (prix de revient) de vos produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Comment établir votre seuil de rentabilité, c'est-à-dire la quantité d'unités de votre produit qu'il vous faut vendre pour couvrir à la fois vos frais variables et vos frais fixes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Comment préparer vos budgets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Comment préparer et analyser des états financiers (bilan, état des résultats, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Comment tenir vos livres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. Finance</b>					
49. Comment préparer une demande de financement (états financiers proforma, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Comment analyser le rendement de votre entreprise (les principaux ratios financiers, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<u>Énormément</u> (5)	<u>Beaucoup</u> (4)	<u>Moyennement</u> (3)	<u>Peu</u> (2)	<u>Très peu</u> (1)
51. Comment financer vos projets (achat ou agrandissement d'une entreprise, acquisition d'équipements ou de technologies particulières, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Comment disposer d'une liquidité excédentaire (différents types de placement, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Comment fixer vos besoins réels d'assurances dans votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Comment payer moins d'impôts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Comment faire des études de rentabilité (lors de l'achat ou de l'agrandissement d'une entreprise, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Comment mieux gérer votre fonds de roulement (cash flow)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. Production**

58. Comment aménager l'usine ou l'atelier de production de façon à maximiser l'efficacité des opérations
59. Comment faire de la recherche sur le développement de nouveaux produits ou procédés de fabrication
60. Comment établir un bon système de contrôle de la qualité
61. Comment gérer vos stocks (entreposage des marchandises, contrôle des entrées et sorties de produits entreposés, quantités de produits à garder en inventaire, etc.)

	<u>Énormément</u> (5)	<u>Beaucoup</u> (4)	<u>Moyennement</u> (3)	<u>Peu</u> (2)	<u>Très peu</u> (1)
62. Comment gérer vos achats (quoi acheter, quand, en quelle quantité, de quel fournisseur, à quel prix, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Comment choisir la localisation d'une entreprise que vous voudriez mettre sur pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Comment planifier et contrôler la production (quand produire, en quelle quantité, dans quel ordre, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Comment mesurer la productivité dans votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Comment introduire une nouvelle technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Comment planifier les investissements au niveau des immobilisations (machinerie, bâtisse, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. Personnel**

69. Comment recruter et sélectionner votre personnel (firmes spécialisées, techniques d'entrevue, etc.)	<input type="checkbox"/>				
70. Comment motiver ses employés	<input type="checkbox"/>				
71. Comment être un leader efficace	<input type="checkbox"/>				
72. Comment appliquer des mesures disciplinaires	<input type="checkbox"/>				
73. Comment établir une description de tâches	<input type="checkbox"/>				

	<u>Énormément</u> (5)	<u>Beaucoup</u> (4)	<u>Moyennement</u> (3)	<u>Peu</u> (2)	<u>Très peu</u> (1)
74. Comment avoir de bonnes relations avec ses employés (savoir écouter, savoir communiquer, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. Comment établir une bonne politique de rémunération dans votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Comment faire face aux problèmes de santé et sécurité au travail ainsi qu'aux questions se rapportant aux conditions de travail en général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Autres: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>F. Administration générale</b>					
78. Comment améliorer la gestion de votre entreprise grâce à l'informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Comment résoudre un problème (différentes étapes, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Comment négocier efficacement (avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. Comment dresser un organigramme; quel type convient à votre entreprise et combien de niveaux hiérarchiques devrait-on y retrouver, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. Comment planifier à court et à long terme dans votre entreprise (définir des objectifs, des politiques, etc., identifier les domaines sur lesquels doit porter la planification, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Comment gérer votre entreprise dans le respect des lois (embauche et congédiement, salaires, conditions de travail, protection du consommateur, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<u>Énormément</u> (5)	<u>Beaucoup</u> (4)	<u>Moyennement</u> (3)	<u>Peu</u> (2)	<u>Très peu</u> (1)
84. Comment affronter les principaux problèmes à chaque stade de développement de votre entreprise (démarrage, croissance et consolidation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Comment introduire avec succès des changements dans votre entreprise (au niveau du personnel, de la machinerie, de l'organisation, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Comment rédiger des rapports, mémos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Comment travailler en équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. Comment diriger une réunion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Comment gérer votre temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Comment vous présenter et vous exprimer avec aisance en public	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. Comment préparer sa succession à la tête de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Comment choisir entre la centralisation ou la décentralisation des pouvoirs (avantages et inconvénients de chacun, délégation de l'autorité, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. Comment communiquer en anglais, français et arabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **ANNEXE 2: ANALYSE FACTORIELLE DES VARIABLES**

**Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>**

Summary Information

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 60 - 61

**Correlation matrix**

	Connaiss...	Public. o...	Compos....
Connaiss. ma...	1		
Public. ou pr...	.51	1	
Compos. clie...	.336	.161	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Connaiss...	Public. o...	Compos....
Connaiss. ma...	.326		
Public. ou pr...	.49	.26	
Compos. clie...	.3	-.013	.113

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .547

Connaiss. ma...	.53
Public. ou pr...	.543
Compos. clie...	.607

Bartlett Test of Sphericity- DF: 5 Chi Square: 14.309 P: .0138

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.692	.564
Value 2	.854	.285

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2
Connaiss. ma...	-.661	-.116
Public. ou pr...	-.594	-.524
Compos. clie...	-.459	.844

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2
Connaiss. ma...	.859	-.107
Public. ou pr...	.772	-.484
Compos. clie...	.597	.78

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Connaiss. ma...	.326	.75
Public. ou pr...	.26	.83
Compos. clie...	.113	.965

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2
Connaiss. ma...	-.508	-.125
Public. ou pr...	-.456	-.567
Compos. clie...	-.353	.913

**Analyse factorielle des variables de la fonction Comptabilité /Finance****Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>**

Summary Information

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	3

Unrotated Factor Scores: Columns 61 - 63

**Correlation matrix**

	Maîtrise...	Proport....	Budgétis...	Etats fin...	Conn. se...
Maîtrise Coû...	1				
Proport. Ven...	.437	1			
Budgétisation	.615	.205	1		
Etats financi...	.454	.58	.515	1	
Conn. seuil r...	.394	.45	.418	.36	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Maîtrise... Coûts	Proport.... Ven...	Budgétis... Etats fin...	Etats fin...	Conn. se...
Maîtrise Coûts	.481				
Proport. Ven...	.326	.5			
Budgétisation	.521	-.371	.54		
Etats financi...	-.033	.527	.431	.503	
Conn. seuil r...	.029	.346	.288	-.06	.316

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .637

Maîtrise Coûts	.71
Proport. Ven...	.547
Budgétisation	.559
Etats financi...	.667
Conn. seuil r...	.762

Bartlett Test of Sphericity- DF: 14 Chi Square: 60.234 P: .0001

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	2.778	.556
Value 2	.852	.17
Value 3	.66	.132

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
Maîtrise Coûts	-.472	.323	-.104
Proport. Ven...	-.427	-.671	-.129
Budgétisation	-.447	.626	-.031
Etats financi...	-.473	-.181	-.496
Conn. seuil r...	-.414	-.144	.852

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Maîtrise Coû...	.787	-.298	-.085
Proport. Ven...	.712	.62	-.104
Budgétisation	.745	-.577	-.025
Etats financi...	.789	.167	-.402
Conn. seuil r...	.689	.133	.692

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Maîtrise Coû...	.481	.715
Proport. Ven...	.5	.901
Budgétisation	.54	.889
Etats financi...	.503	.812
Conn. seuil r...	.316	.972

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Maîtrise Coû...	-.283	.35	-.128
Proport. Ven...	-.256	-.728	-.158
Budgétisation	-.268	.678	-.038
Etats financi...	-.284	-.196	-.61
Conn. seuil r...	-.248	-.156	1.049

Analyse factorielle des variables de la fonction Production**Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>****Summary Information**

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 62 - 63

**Correlation matrix**

	Syst. Co...	conn. Te...	Procédé...
Syst. Contr. ...	1		
conn. Techn. ...	.535	1	
Procédés de ...	.325	.425	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Syst. Co...	conn. Te...	Procédé...
Syst. Contr. ...	.298		
conn. Techn. ...	.463	.356	
Procédés de ...	.128	.314	.194

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .634

Syst. Contr. ...	.629
conn. Techn. ...	.598
Procédés de ...	.714

Bartlett Test of Sphericity- DF: 5 Chi Square: 18.782 P: •

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	1.862	.621
Value 2	.689	.23

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2
Syst. Contr. ...	-.583	-.544
conn. Techn. ...	-.62	-.182
Procédés de ...	-.525	.819

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2
Syst. Contr. ...	.795	-.452
conn. Techn. ...	.846	-.151
Procédés de ...	.717	.68

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Syst. Contr. ...	.298	.837
conn. Techn. ...	.356	.739
Procédés de ...	.194	.976

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2
Syst. Contr. ...	-.427	-.656
conn. Techn. ...	-.454	-.219
Procédés de ...	-.385	.986

Analyse factorielle des variables de la fonction Administration Générale/  
Personnel

**Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>7</sub>**

Summary Information

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	3

Unrotated Factor Scores: Columns 64 - 66

**Correlation matrix**

	Délegation	Evaluati...	Descript...	Procédu...	Prat. Re...	Plans fo...	Organigr...
Délegation	1						
Evaluatio...	.508	1					
Descript....	.238	.462	1				
Procédur...	.359	.499	.192	1			
Prat. Rel....	.215	.035	.325	.321	1		
Plans for...	.434	.57	.263	.757	.403	1	
Organigr...	.56	.454	.572	.368	.316	.493	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Délegation	Evaluati...	Descript...	Procédu...	Prat. Re...	Plans fo...	Organigr...
Délegation	.445						
Evaluatio...	.369	.6					
Descript....	-.27	.475	.507				
Procédur...	-.001	.158	-.08	.586			
Prat. Rel....	.164	-.437	.368	.096	.365		
Plans for...	-.035	.35	-.2	.572	.322	.689	
Organigr...	.444	-.114	.498	-.013	-.035	.243	.563

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .664

Délegation	.695
Evaluation pe...	.637
Descript. tâc...	.526
Procédure e...	.769
Prat. Rel. pub.	.526
Plans formels	.705
Organigramme	.719

Bartlett Test of Sphericity- DF: 27 Chi Square: 106.301 P: .0001

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	3.447	.492
Value 2	1.037	.148
Value 3	1	.143
Value 4	.685	.098

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2	Vector 3	Vector 4
Délegation	-.37	.021	-.276	.751
Evaluation p...	-.403	-.053	-.479	-.298
Descript. tâc...	-.323	.653	.019	-.455
Procédure e...	-.396	-.519	.116	-.224
Prat. Rel. pub.	-.26	.12	.813	.158
Plans formels	-.444	-.394	.124	-.126
Organigramme	-.418	.364	-.057	.222

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Délegation	.687	.021	-.276
Evaluation p...	.749	-.054	-.479
Descript. tâc...	.6	.665	.019
Procédure e...	.736	-.528	.116
Prat. Rel. pub.	.483	.122	.813
Plans formels	.824	-.401	.124
Organigramme	.775	.371	-.057

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Délegation	.445	.55
Evaluation p...	.6	.793
Descript. tâc...	.507	.802
Procédure e...	.586	.834
Prat. Rel. pub.	.365	.91
Plans formels	.689	.855
Organigramme	.563	.742

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Délegation	-.199	.02	-.277
Evaluation p...	-.217	-.052	-.479
Descript. tâc...	-.174	.641	.019
Procédure e...	-.213	-.509	.116
Prat. Rel. pub.	-.14	.118	.814
Plans formels	-.239	-.386	.124
Organigramme	-.225	.357	-.057

Analyse factorielle des variables des besoins de formation en Vente/Marketing

**Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>3</sub>**

Summary Information

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 67 - 68

**Correlation matrix**

	Bes. Mis...	Bes. Etu...	Analyse ...
Bes. Mise m...	1		
Bes. Etude m...	.75	1	
Analyse clie...	.558	.778	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Bes. Mis...	Bes. Etu...	Analyse ...
Bes. Mise m...	.565		
Bes. Etude m...	.606	.751	
Analyse clie...	-.062	.655	.607

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .649

Bes. Mise ma...	.702
Bes. Etude m...	.595
Analyse clien...	.679

Bartlett Test of Sphericity- DF: 5 Chi Square: 59.915 P: •

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	2.396	.799
Value 2	.442	.147

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2
Bes. Mise m...	-.555	-.734
Bes. Etude m...	-.612	.04
Analyse clie...	-.563	.678

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2
Bes. Mise m...	.858	.488
Bes. Etude m...	.948	-.027
Analyse clie...	.872	-.451

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Bes. Mise m...	.565	.975
Bes. Etude m...	.751	.899
Analyse clie...	.607	.964

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2
Bes. Mise m...	-.358	-1.103
Bes. Etude m...	-.396	.06
Analyse clie...	-.364	1.02

Analyse factorielle des variables des besoins de formation en comptabilité/Finance**Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>**

## Summary Information

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 69 - 70

**Correlation matrix**

	Budgets... Analyse ... Ratios fi... Etude re... Cash Flow				
Budgets/é. f...	1				
Analyse du r...	.837	1			
Ratios financ.	.702	.628	1		
Etude rentab.	.672	.537	.886	1	
Cash Flow	.691	.623	.895	.958	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Budgets... Analyse ... Ratios fi... Etude re... Cash Flow				
Budgets/é. f...	.78				
Analyse du r...	.741	.763			
Ratios financ.	.067	.136	.827		
Etude rentab.	.324	-.446	.256	.937	
Cash Flow	-.21	.392	.223	.825	.939

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .753

Budgets/é. fin.	.751
Analyse du r...	.658
Ratios financ.	.947
Etude rentab.	.699
Cash Flow	.736

Bartlett Test of Sphericity- DF: 14 Chi Square: 214.612 P: .0001

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	3.983	.797
Value 2	.699	.14
Value 3	.162	.032

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
Budgets/é. f...	-.435	-.471	.738
Analyse du r...	-.401	-.654	-.571
Ratios financ.	-.465	.26	-.28
Etude rentab.	-.46	.42	.199
Cash Flow	-.472	.324	-.113

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2
Budgets/é. f...	.868	.394
Analyse du r...	.801	.547
Ratios financ.	.928	-.218
Etude rentab.	.917	-.351
Cash Flow	.941	-.271

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Budgets/é. f...	.78	.908
Analyse du r...	.763	.94
Ratios financ.	.827	.908
Etude rentab.	.937	.965
Cash Flow	.939	.96

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2
Budgets/é. f...	-.218	-.564
Analyse du r...	-.201	-.783
Ratios financ.	-.233	.312
Etude rentab.	-.23	.503
Cash Flow	-.236	.388

Analyse factorielle des variables des besoins de formation en Production**Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>****Summary Information**

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 68 - 69

**Correlation matrix**

	Contrôle ...	Gestion ...	Gestion ...	R&D nva...	Producti...
Contrôle qual.	1				
Gestion stocks	.885	1			
Gestion achats	.846	.961	1		
R&D nvaux p...	.679	.822	.79	1	
Productivité...	.746	.831	.833	.926	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Contrôle ...	Gestion ...	Gestion ...	R&D nva...	Producti...
Contrôle qual.	.814				
Gestion stocks	.566	.956			
Gestion achats	-.158	.808	.935		
R&D nvaux p...	-.366	.485	-.316	.893	
Productivité...	.326	-.319	.384	.812	.9

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .738

Contrôle qual.	.811
Gestion stocks	.701
Gestion achats	.762
R&D nvaux p...	.699
Productivité ...	.734

Bartlett Test of Sphericity- DF: 14 Chi Square: 257.228 P: .0001

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	4.332	.866
Value 2	.415	.083
Value 3	.151	.03

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
Contrôle qual.	-.429	-.567	.671
Gestion stocks	-.465	-.244	-.347
Gestion achats	-.458	-.233	-.595
R&D nvaux p...	-.435	.6	.059
Productivité...	-.448	.452	.269

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2
Contrôle qual.	.893	-.365
Gestion stocks	.968	-.157
Gestion achats	.954	-.15
R&D nvaux p...	.906	.387
Productivité...	.932	.291

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Contrôle qual.	.814	.931
Gestion stocks	.956	.962
Gestion achats	.935	.932
R&D nvaux p...	.893	.97
Productivité...	.9	.953

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2
Contrôle qual.	-.206	-.881
Gestion stocks	-.223	-.379
Gestion achats	-.22	-.361
R&D nvaux p...	-.209	.932
Productivité...	-.215	.702

Analyse factorielle des variables des besoins de formation en Administration Générale

Factor Analysis for données: X<sub>1</sub> ... X<sub>5</sub>

Summary Information

Factor Procedure	Principal Component Analysis
Extraction Rule	Method Default
Transformation Method	No transformation
Number of Factors	2

Unrotated Factor Scores: Columns 70 - 71

**Correlation matrix**

	Adaptat....	Informat...	Planif. a...	Travail ...	Successi...
Adaptat./ch...	1				
Informatisat...	.683	1			
Planif. activ.	.717	.679	1		
Travail équipe	.566	.409	.595	1	
Succession	.619	.729	.472	.422	1

**Partials in off-diagonals and Squared Multiple R in diagonal**

	Adaptat....	Informat...	Planif. a...	Travail ...	Successi...
Adaptat./ch...	.639				
Informatisat...	.171	.692			
Planif. activ.	.378	.439	.65		
Travail équipe	.207	-.183	.368	.42	
Succession	.25	.57	-.238	.185	.589

**Measures of Variable Sampling Adequacy**

Total matrix sampling adequacy: .774

Adaptat./cha...	.859
Informatisati...	.737
Planif. activ.	.746
Travail équipe	.806
Succession	.734

Bartlett Test of Sphericity- DF: 14 Chi Square: 98.488 P: .0001

**Eigenvalues and Proportion of Original Variance**

	Magnitude	Variance Prop.
Value 1	3.373	.675
Value 2	.71	.142
Value 3	.454	.091

**Eigenvectors**

	Vector 1	Vector 2	Vector 3
Adaptat./ch...	-.48	-.042	-.189
Informatisat...	-.469	.408	-.196
Planif. activ.	-.462	-.272	-.573
Travail équipe	-.388	-.697	.536
Succession	-.43	.521	.557

**Unrotated Factor Matrix**

	Factor 1	Factor 2
Adaptat./ch...	.881	.035
Informatisat...	.862	-.344
Planif. activ.	.849	.229
Travail équipe	.712	.588
Succession	.791	-.439

**Communality Summary**

	SMC	Final Estimate
Adaptat./ch...	.639	.777
Informatisat...	.692	.862
Planif. activ.	.65	.773
Travail équipe	.42	.853
Succession	.589	.818

**Factor Scores for Unrotated Solution**

	Factor 1	Factor 2
Adaptat./ch...	-.261	-.05
Informatisat...	-.256	.485
Planif. activ.	-.252	-.322
Travail équipe	-.211	-.827
Succession	-.234	.618

### **ANNEXE 3: ANALYSES DE CORRÉLATION**

Analyse de corrélation entre les variables indépendantes de profil personnel du dirigeant et les variables dépendantes de pratiques de gestion.

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>1</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.479	.458	.21

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>2</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.372	.391	.153

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>3</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.221	.383	.147

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>4</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.27	.541	.292

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta./F Y<sub>1</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.05	.379	.144

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta./F Y<sub>2</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.458	.482	.232

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta./F Y<sub>3</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.775	.478	.229

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta./F Y<sub>4</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.261	.522	.272

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>1</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	1.302	.241	.058

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>2</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.286	.301	.091

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>3</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.884	.497	.247

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>4</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.208	.416	.173

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>1</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	1.716	.317	.101

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>2</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.353	.371	.138

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>3</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	1.973	.34	.116

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>4</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.198	.395	.156

**Analyse de corrélation entre les variables indépendantes de caractéristiques de l'entreprise et les variables dépendantes de pratiques de gestion**

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	4.218	.462	.214

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>2</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	153.53	.472	.223

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Vente/Markt. Y<sub>3</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	29.887	.424	.18

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta/F Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	3.599	.394	.156

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta./F Y<sub>2</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	109.133	.335	.112

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Compta./F Y<sub>3</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	23.864	.339	.115

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	3.116	.342	.117

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>2</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	191.055	.587	.345

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Prod. Y<sub>3</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	33.097	.47	.22

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	5.319	.583	.34

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>2</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	131.887	.405	.164

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Adm./Pers. Y<sub>3</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	28.138	.399	.159

### Analyse de corrélation entre les variables liées au profil du dirigeant et celles de ses besoins de formation

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>1</sub>: Age**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.199	.244	.059

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>2</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-2.27	-.42	.176

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>3</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-.427	-.449	.202

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>4</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-1.544	-.266	.071

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>5</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-.248	-.496	.246

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>1</sub>: Age**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.511	.057	.003

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>2</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-1.719	-.318	.101

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>3</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-.273	-.287	.082

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>4</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-1.035	-.178	.032

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>5</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-.212	-.424	.18

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>1</sub>: Age**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	2.16	.239	.057

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>2</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-1.98	-.366	.134

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>3</sub>: Type formation**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-.306	-.322	.104

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>4</sub>: Expér. trav.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-1.35	-.233	.054

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>5</sub>: form. par-acad.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-.178	-.357	.127

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>1</sub>: Age**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	1.858	.206	.042

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>2</sub>: Années étud.**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-2.173	-.402	.161

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>3</sub>: Type formation**

Count: Covariance: Correlation: R-squared:

34	-.284	-.299	.089
----	-------	-------	------

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>4</sub>: Expér. trav.**

Count: Covariance: Correlation: R-squared:

34	-1.559	-.269	.072
----	--------	-------	------

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>5</sub>: form. par-acad.**

Count: Covariance: Correlation: R-squared:

34	-.178	-.356	.127
----	-------	-------	------

### Analyse de corrélation entre les variables de caractéristiques de l'entreprise et celles des besoins de formation du dirigeant

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count: Covariance: Correlation: R-squared:

34	.307	.034	.001
----	------	------	------

**Corr. Coeff. X<sub>2</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count: Covariance: Correlation: R-squared:

34	.51	.056	.003
----	-----	------	------

**Corr. Coeff. X<sub>3</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	1.255	.138	.019

**Corr. Coeff. X<sub>4</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>1</sub>: Age/Ese**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	.832	.091	.008

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>1</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-135.151	-.415	.172

**Corr. Coeff. X<sub>2</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>1</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-162.061	-.498	.248

**Corr. Coeff. X<sub>3</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>1</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-118.409	-.364	.132

**Corr. Coeff. X<sub>4</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>1</sub>: Capital**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-164.976	-.507	.257

**Corr. Coeff. X<sub>1</sub>: Bes. F. Vente/Mark. Y<sub>1</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-3.039	-.043	.002

**Corr. Coeff. X<sub>2</sub>: Bes. F. Compt./Fin. Y<sub>1</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-11.301	-.16	.026

**Corr. Coeff. X<sub>3</sub>: Bes. F. Prod. Y<sub>1</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-6.897	-.098	.01

**Corr. Coeff. X<sub>4</sub>: Bes. F. Adm./Pers. Y<sub>1</sub>: Effectif du Personnel**

Count:	Covariance:	Correlation:	R-squared:
34	-3.91	-.055	.003