

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE**

**PRÉSENTÉ À**

**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE**

**DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO**

**PAR**

**Paul NIYUNGEKO**

**PROFIL PERSONNEL, PRATIQUES DE GESTION  
DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS ET PERFORMANCE  
DES PME: LE CAS DU BURUNDI**

**JUIN 1993**



### **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.

A tous les membres de ma famille, pour leur  
collaboration, leur compréhension  
et leur grande patience.

## RÉSUMÉ

La littérature sur l'utilisation des outils de gestion signale que la performance de l'entreprise dépend en grande partie des habiletés du dirigeant; mais aussi qu'elle est d'autant plus améliorée lorsque l'intuition de ce dernier s'appuie sur des instruments et des techniques de gestion rationnels.

Nous fondant sur ces considérations, et sur l'assertion que le propriétaire-dirigeant est la personne-clé responsable de l'orientation de son entreprise, l'objectif de notre étude est de chercher à vérifier l'existence d'un lien entre les pratiques de gestion et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'une part, et les résultats organisationnels d'autre part.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons effectué une recension des écrits qui nous a permis de définir les concepts et d'identifier les principaux indicateurs. Ce corpus théorique nous a permis de constituer un modèle de recherche qui se compose de trois dimensions: le profil personnel, les pratiques de gestion et les résultats organisationnels. Les éléments du profil personnel qui ont fait l'objet de notre analyse sont le statut, l'instruction, l'expérience et les antécédents familiaux; tandis que les éléments du processus de gestion sont la planification, l'organisation, la direction, et le contrôle. Les résultats organisationnels ont été exprimés en termes de variation moyenne de l'effectif et du chiffre d'affaires.

Les principales hypothèses vont dans le sens que les caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants influencent l'utilisation des pratiques de gestion, qui, à leur tour exercent une influence sur les résultats organisationnels.

La principale conclusion que nous tirons de cette étude est que, dans le contexte africain, il existe encore une marge de manoeuvre importante entre le profil réel des propriétaires-dirigeants et le profil nécessaire pour l'utilisation des pratiques sophistiquées de gestion. Aussi, malgré qu'il n'y ait plus de doute sur l'incidence positive de l'utilisation des pratiques de management sur la performance, le lien de corrélation entre les deux n'a pas pu être vérifié. Les coefficients de corrélation trouvés n'ont pas été forcément concluants. Ils sont tout simplement indicatifs. C'est donc dire qu'il existe toute une foule d'autres facteurs qui jouent comme catalyseurs.

## REMERCIEMENTS

Nous le savons tous, la publication d'un mémoire n'est jamais une oeuvre totalement personnelle. Au moment où nous présentons ce travail, nous voudrions témoigner nos sentiments de reconnaissance et de remerciements aux personnes qui nous ont aidé à sa réalisation par leurs contributions.

Nos remerciements vont d'abord à notre directeur scientifique, Monsieur Marc Urbain Proulx, pour tout le cheminement qui a été fait avec lui jusqu'à l'aboutissement de ce travail. Sans être explicite, nous voudrions tout simplement signaler que ce dont nous avons bénéficié de lui dépasse largement ce qu'on peut attendre d'un simple directeur de recherche.

Nous voudrions également remercier le Programme des Bourses de la Francophonie, et à travers lui le gouvernement du Canada qui a organisé et financé nos études.

Nous profitons aussi de cette occasion pour remercier toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre ont contribué à rendre agréable notre séjour au Canada.

Nous ne saurions passer sous silence la collaboration des PME burundaises qui nous ont grandement ouvert leurs portes. Nous leur témoignons toute notre gratitude avec l'espoir que ce travail puisse contribuer à la compréhension de leur contexte de travail.

Enfin que ceux qui, de près ou de loin, directement ou indirectement, ont contribué à la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de nos sentiments de reconnaissance.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	III
Remerciements.....	IV
Table des matières .....	V
Liste des tableaux.....	IX
Liste des figures .....	XI
Liste des graphiques.....	XII
 INTRODUCTION.....	 1
 CHAP. I PROBLÉMATIQUE.....	 5
1.1. État de la question .....	5
1.2. Objectif et question de recherche .....	10
 CHAP. II CADRE THÉORIQUE .....	 12
2.1 Définition des concepts .....	12
2.1.1 Notion de PME.....	12
2.1.2 Le propriétaire-dirigeant.....	14
2.1.3 Le profil du propriétaire-dirigeant.....	15
2.1.4 Les pratiques de gestion.....	16
2.1.5 Notion de performance .....	23
2.2 Recension des écrits.....	30
2.2.1 Profil personnel du propriétaire-dirigeant .....	30
2.2.1.1 L'âge .....	32
2.2.1.2 Le niveau d'instruction.....	34

2.2.1.3 L'expérience.....	39
2.2.1.4 Les antécédents familiaux.....	41
2.2.2 Les pratiques de gestion.....	43
2.2.2.1 La planification.....	45
2.2.2.2 L'organisation.....	49
2.2.2.3 La direction.....	51
2.2.2.4 Le contrôle.....	56
2.2.3 Les variables modératrices.....	60
2.2.3.1 L'âge .....	60
2.2.3.2 La taille.....	61
2.2.3.3 Le secteur d'activité.....	63
2.3 Modèle et hypothèses de recherche.....	63
2.3.1 Modèle de recherche.....	63
2.3.2 Hypothèses de recherche.....	67
CHAP. III MÉTHODOLOGIE .....	70
3.1 Population et échantillon.....	71
3.2 Instrument de collecte des données.....	73
3.3 Traitement et analyse des données.....	75
CHAP. IV ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	77
4.1 Résultats d'ensemble.....	77
4.1.1 Age des entreprises de l'échantillon.....	78
4.1.2 Caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant.....	79
4.1.2.1 Profil sociologique.....	79
4.1.2.2 Profil de formation.....	87
4.1.2.3 Profil professionnel.....	91

4.1.3 Pratiques de gestion.....	94
4.1.4 Résultats organisationnels.....	101
4.2 Résultats selon les variables de contrôle: hypothèses 1-2-3 .....	103
4.2.1 Résultats selon l'âge de l'entreprise.....	104
4.2.1.1 Profil personnel .....	104
4.2.1.2 Pratiques de gestion .....	108
4.2.1.3 Résultats organisationnels .....	110
4.2.2 Résultats selon la taille de l'entreprise .....	112
4.2.2.1 Profil personnel.....	112
4.2.2.2 Pratiques de gestion .....	114
4.2.2.3 Résultats organisationnels .....	117
4.2.3 Résultats selon le secteur d'activité.....	119
4.2.3.1 Profil personnel.....	119
4.2.3.2 Pratiques de gestion .....	122
4.2.3.3 Résultats organisationnels .....	124
4.3 Relations entre les caractéristiques personnelles et les pratiques de gestion : hypothèses 4-5 .....	126
4.3.1 Relation entre l'instruction et les pratiques de gestion .....	127
4.3.2 Relation entre l'expérience et les pratiques de gestion .....	128
4.4 Relations entre les pratiques de gestion et la performance: hypothèses 6-7.....	130
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	133



Bibliographie .....	140
---------------------	-----

## ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire .....	148
Annexe 2 : Liste des abréviations.....	156
Annexe 3 : Principaux résultats .....	157

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Causes des faillites au Canada .....	7
Tableau 2 :	Évolution des entreprises de construction au Burundi (1982-1988)..	8
Tableau 3 :	Répartition des entreprises par âge .....	78
Tableau 4 :	Profil sociologique des propriétaires-dirigeants .....	80
Tableau 5 :	Age des propriétaires-dirigeants: comparaison avec la population de Bujumbura.....	82
Tableau 6 :	Sexe des propriétaires-dirigeants: comparaison avec la population de Bujumbura.....	86
Tableau 7 :	Taux de scolarisation selon le sexe.....	87
Tableau 8 :	Profil de formation des propriétaires-dirigeants .....	88
Tableau 9 :	Profil professionnel des propriétaires-dirigeants .....	93
Tableau 10:	Pratiques de gestion pour les entreprises de l'échantillon .....	95
Tableau 11:	Résultats organisationnels des entreprises de l'échantillon .....	95
Tableau 12:	Caractéristiques des propriétaires-dirigeants selon l'âge de l'entreprise	105
Tableau 13:	Pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise.....	109
Tableau 14:	Résultats organisationnels selon l'âge de l'entreprise.....	110
Tableau 15:	Caractéristiques des propriétaires-dirigeants selon la taille de l'entreprise.....	114

Tableau 16:	Pratiques de gestion selon la taille de l'entreprise .....	115
Tableau 17:	Résultats organisationnels selon la taille de l'entreprise.....	118
Tableau 18:	Caractéristiques des propriétaires-dirigeants selon le secteur d'activité de l'entreprise.....	120
Tableau 19:	Pratiques de gestion selon le secteur d'activité de l'entreprise .....	123
Tableau 20:	Résultats organisationnels selon le secteur d'activité de l'entreprise ..	125
Tableau 21:	Corrélation entre le niveau d'instruction et l'utilisation des pratiques de gestion .....	127
Tableau 22:	Corrélation entre le nombre d'années de travail et l'utilisation des pratiques de gestion.....	129
Tableau 23:	Corrélation entre les pratiques de gestion et la variation du nombre d'employés et du chiffre d'affaires.....	131

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1:	Relation causale entre les différents critères de performance .....	28
Figure 2:	Cadre général .....	64
Figure 3:	Modèle d'analyse.....	66

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Répartition des propriétaires-dirigeants par âge.....	81
Graphique 2: Répartition des propriétaires-dirigeants par niveau de formation .....	84
Graphique 3: Répartition des propriétaires-dirigeants par origine géographique.....	89

« Dans une économie compétitive, ce sont, avant tout,  
les qualités et les capacités des managers  
qui déterminent le succès d'une affaire,  
et qui, par voie de conséquence,  
permettent la survie. »

Peter F. Drucker.

## INTRODUCTION

Dans les pays développés comme dans les pays en voie de développement, l'importance de la petite et moyenne entreprise (PME) dans la stratégie de développement économique n'est plus à démontrer; tant le regain d'intérêt pour la petite unité de production de biens et services est évident.

Au Canada, une enquête de la fédération canadienne des entreprises indépendantes auprès de ses membres a montré que durant les années 1975-1988, les PME, en particulier les entreprises artisanales (ayant moins de cinq employés), ont créé plus d'emplois que les grandes entreprises tant en proportion qu'en valeur absolue.

En France, plusieurs études ont montré que la tendance séculaire à la concentration s'était retournée au début des années 1970, retournement qui a eu lieu également en Angleterre, aux Pays-Bas et en R.F.A.. Non seulement plus de PME sont créées qu'il n'en disparaît, mais aussi celles-ci génèrent la plupart de nouveaux emplois étant donné que les grandes entreprises en libèrent en modernisant les installations.

Aux États-Unis, une étude très exhaustive de L.D.Birsh (1981) pour les années 1969-72-74-76 arrive à des conclusions semblables, soit:

- que 40% des créations d'emplois dans les nouvelles entreprises et 60% de ceux créés par l'expansion proviennent d'entrepreneurs individuels, dont 50% oeuvrant dans des entreprises artisanales;
- que 66% de nouveaux emplois ont été créés par des établissements de 25 employés et moins dont 52% dans des établissements autonomes;

- qu'au niveau régional, les petites entreprises sont à l'origine de toute la création d'emplois nets dans le Nord-Est américain; environ 50% dans le Middlewest, 54% dans le Sud et 60% dans l'Ouest.

Ces tendances sont également confirmées au Japon, au Royaume-Uni, en Belgique et ailleurs.

Si les PME se taillent une place importante dans les économies modernes, c'est grâce à certaines vertus qui les caractérisent, notamment leur flexibilité, leur capacité d'innovation, le peu de capitaux qu'exigent leur promotion, leur contribution significative à la création d'emplois et au développement socio-économique régional.

Cet engouement pour le phénomène PME s'inscrit dans la remise en cause de certaines valeurs économiques et sociales. Selon Gasse (1989), la phrase célèbre "small is beautiful" illustre non seulement la beauté des choses à une échelle humaine, mais aussi, le fait que ce soit nécessaire, attrayant et même davantage possible.

Dans les pays en voie de développement, l'expérience basée sur les grandes unités industrielles et les grandes entreprises a montré que celles-ci avaient des limites de différentes natures, les principales étant: la faiblesse de la maîtrise de la technologie, la taille du marché souvent trop étroit comparativement à la capacité de production optimale, l'ampleur de l'investissement et surtout celle des capitaux propres que l'investisseur doit apporter, qui sont souvent sans commune mesure avec les moyens financiers disponibles. De ce fait, les avantages procurés par les grandes entreprises sous forme d'économies d'échelle permettant des réductions de prix de revient, et dégagant de grands moyens financiers sont en dehors de la portée des pays en voie de développement. Ainsi, les données socio-économiques des pays en voie de développement comme l'histoire économique des pays développés



concordent pour entériner l'importance de la stratégie de croissance économique basée sur la PME.

La plupart des gouvernements ayant pris conscience du fait que cette stratégie n'est plus un choix volontaire à faire reconnaissent la PME comme un maillon important de la chaîne économique et lui accordent toute l'attention qu'elle mérite. C'est ce qui explique la recrudescence de multiples programmes de stimulation à la création et au développement de la PME.

La situation du Burundi en matière de création d'entreprises ne se démarque pas du contexte général dans lequel se situent les autres pays en voie de développement. Il connaît les mêmes freins et limitations que les autres pays semblables en ce qui concerne la création de la grande industrie. La PME ne se présente plus comme une alternative de choix, mais comme la seule plausible et réalisable par les particuliers. Il va sans dire que les mesures d'encouragement n'ont pas manqué. Mais l'incitation à la création ne suffit pas à elle seule; encore faut-il que ces PME survivent et se développent. C'est pourquoi, ces mesures d'incitation ont plutôt été accompagnées par des mesures complémentaires de soutien, destinées à accroître les chances de survie et de développement des entreprises.

Ces mesures et programmes ont porté fruit dans certains cas, et sont restés sans effet dans d'autres; puisque l'on constate qu'il y a des PME qui ont d'énormes difficultés à voler de leurs propres ailes, ou à atteindre la performance tant attendue. L'effritement des attentes provoque des inquiétudes tant chez les décideurs politiques que chez les entrepreneurs qui, à leur tour, soulèvent des interrogations sur les raisons de déficience de la performance.

La littérature met en évidence de nombreux facteurs tant internes qu'externes qui influencent la performance des PME. Nous avons choisi de focaliser notre attention sur ces derniers puisque c'est sur eux qu'on peut avoir plus de prise.

Dans la grande organisation, le conseil d'administration, où siègent habituellement plusieurs représentants des actionnaires, intervient fréquemment et directement. Il suggère et discute habituellement les grandes orientations de la firme avec la haute direction. Par contre, dans la PME qui est une entreprise qui repose pour la plupart du temps sur une seule personne: "le propriétaire-dirigeant", qui est, le plus souvent, soit le créateur de l'entreprise, soit l'actionnaire principal s'il n'est pas l'actionnaire unique, joue le chef d'orchestre. Il s'identifie à l'affaire, assume les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales, sans que ces éléments soient dissociés (Colart et Riche 1979).

Dans ce contexte, compte tenu des caractéristiques de la PME, particulièrement de son caractère personnel, c'est plutôt l'influence du propriétaire-dirigeant dont dépend en grande partie le sort de l'entreprise qui a le plus suscité notre intérêt. C'est aussi cette influence relative qui se manifeste surtout dans la conception et la mise en oeuvre des décisions stratégiques qui fait que nous admettons le propriétaire-dirigeant comme notre principale unité d'analyse.

Le présent travail comporte cinq chapitres. Le chapitre I expose la problématique et la question de recherche. Dans le chapitre II, qui donne le cadre théorique, nous définissons les concepts ainsi que les variables liées à l'étude, et nous procédons à la recension des écrits. Le chapitre III réfère à la méthodologie. Au chapitre IV, nous présentons l'analyse et l'interprétation des résultats; enfin, nous terminons par une conclusion générale.

# **CHAPITRE I**

## **PROBLÉMATIQUE**

### **1.1 ÉTAT DE LA QUESTION**

Notre recherche entend se consacrer à ce champ que constitue le profil personnel et les pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant. Cette recherche tire sa source sur des faits observables, mais dont l'explication n'est pas évidente. Plus particulièrement, il a été inspiré par le constat que parmi le corps des chefs d'entreprises, il y a d'un côté, la présence de propriétaires-dirigeants semi-illettrés, qui n'ont jamais appris de façon formelle les techniques de gestion, et de l'autre, des anciens cadres dotés d'une bonne expérience professionnelle. Parfois même on peut remarquer l'existence de quelques gestionnaires, frais émoulus des facultés des Sciences Administratives, qui s'improvisent sans aucune expérience. De tous ces propriétaires-dirigeants aux profils différents, et de tous ces scénarios aux multiples facettes, certains réussissent brillamment, d'autres s'en tirent tant bien que mal.

Par ailleurs, on entend aussi souvent dire que les qualités de l'entrepreneur influencent directement les résultats de l'entreprise. Si le dirigeant est un bon entrepreneur l'entreprise devrait réussir. En poussant un peu plus loin le raisonnement, il suffirait donc de déterminer quelles sont les caractéristiques d'un bon entrepreneur et puis de voir si ces caractéristiques sont présentes chez le dirigeant pour prévoir suffisamment avec précision les chances de succès de cette entreprise.

Il est sans nul doute que la réussite de l'entreprise dépend des conditions du marché, mais celles-ci laissent ordinairement place à une marge de manoeuvre considérable de l'entreprise. La pratique suggère que parmi les influences qui vont conduire au choix final de la stratégie, les volontés des propriétaires pèsent lourd sur la balance du choix. Comme la perception est individuelle, on ne peut négliger l'influence prépondérante du décideur sur le processus, car, tant la formulation que la mise en oeuvre de la stratégie en dépendent.

À partir de cet ensemble de considérations, il ya lieu de se poser les questions suivantes: la personnalité de l'entrepreneur a-t-elle une influence quelconque sur le succès de l'entreprise qu'il dirige? Peut-on déterminer à l'avance les caractéristiques physiques et intellectuelles ainsi que le genre d'expérience pratique qui font un bon entrepreneur et qui, par ricochet, peuvent être garants de bonnes chances de succès pour l'entreprise qu'il a créée? La réponse à ces questions nous permettra de connaître qui des différents profils mentionnés prépare mieux l'entrepreneur à bien diriger son entreprise.

Il existe dans la littérature plusieurs rapports de recherche sur les principales causes de faillites dans les entreprises. La plupart des conclusions tirées dans ces rapports rattachent les principales causes aux dirigeants. DUN et BRADSTREET (1975) par exemple, tirant les principales conclusions sur les causes de faillites canadiennes attribue 95% des faillites à une mauvaise gestion et à un manque d'expérience (tableau 1). Quatre faillites sur cinq sont attribuées à trois facteurs: des ventes inadéquates, des dépenses élevées d'exploitation et une "faiblesse concurrentielle" qui peut être une combinaison des deux premiers facteurs. Seulement 3% des faillites sont dues à la fraude, à la négligence ou au désastre.

**Tableau 1 CAUSES DE FAILLITES AU CANADA.**

Causes	Importance relative
Négligence	1.0%
Fraude	0.3%
Manque d'expérience dans le secteur	32.2%
Manque d'expérience de la direction	15.3%
Expérience mal équilibrée de la direction	8.0%
Incompétence	42.5%
Sinistre	0.2%
Motifs inconnus	0.2%

Source : Jean ROBIDOUX (1980)

De même, CONAN J. et HOLDER M. (1979) travaillant sur les causes de défaillance des entreprises en France, ont abouti à des conclusions presque similaires, soit que 85.5% des difficultés des entreprises françaises sont dues à la défaillance de la direction .

Au Burundi, les causes des faillites n'ont pas encore fait l'objet d'une investigation, mais le taux de mortalité des entreprises est pour le moins inquiétant. L'exemple le plus frappant se retrouve dans l'industrie de la construction. En moins de 6 ans, plus de la moitié de l'effectif total des entreprises existantes en 1982 a disparu comme le montre le tableau 2:

**Tableau 2 Évolution des entreprises nationales de construction de 1982 à 1988.**

Période	1982	1982-86	1986-88	Total
Entreprises répertoriées en 1982	32			32
Entreprises créées		09	04	13
Entreprises disparues		22	08	30
Entreprises en activité	32	19	15	15

Source: Mashabure B., Les entreprises de construction au Burundi, Mémoire de Maîtrise en Gestion des PMO, UQAC, 1990.

Ce tableau montre que durant la période 1982-1988, 66% des entreprises burundaises de construction ont fait faillite. Dans ce secteur où tout était à défricher, aucune étude ne donne une explication claire des causes de ces faillites, mais notre présomption est à l'effet que ce sont l'incompétence, le manque d'expérience et d'encadrement technique qui seraient à l'origine de toutes ces disparitions.

Ce n'est là qu'un cas, qui touche peut-être un secteur fragile. Des exemples similaires ne manquent pas dans d'autres secteurs; et tous corroborent pour mettre en doute l'importance que les propriétaires-dirigeants de nos PME accordent à l'usage des techniques de management. Dans certains cas, il n'était pas nécessaire d'avoir fréquenté une école d'administration pour constater que dans telle ou telle entreprise la gestion est laxiste, tellement les faits étaient flagrants. Comment peut-on en effet expliquer que des entreprises qui détiennent des monopoles dans leurs secteurs, disparaissent subitement pour cause de faillite sans aucune autre cause extérieure évidente?

Les commentaires que lancent souvent les anciens employés de ces entreprises sont assez parlants. Il n'est pas rare d'entendre raconter avec fierté et nostalgie des propos pareils évoquant des anciens souvenirs: «à la belle époque, au temps où je travaillais pour la société "x", on avait de quoi mettre sous la dent». Tout cela pour dire que dans lesdites sociétés qui n'ont pas tardé de disparaître, l'ordre, la rationalité et la rigueur dans la gestion occupaient très peu de place.

Dans une telle situation, la règle du jeu n'est pas difficile à deviner. Lorsque la direction est fort déficiente, le personnel ne tardera pas de constater que la vie de l'entreprise est en danger, et le résultat d'une telle situation est que le personnel anticipe la faillite et, au lieu de concourir à la réalisation de l'objectif global, il cherche à se tailler à qui mieux mieux sa part du gâteau, et la société tombe rapidement en ruine.

Ces constatations brutes amènent à s'interroger pour savoir si les propriétaires-dirigeants de ces entreprises sont conscients de l'importance des techniques de gestion comme facteur de succès. Même si le rôle de la gestion n'est pas toujours évident en regard de la survie de la petite entreprise, elle n'en demeure pas moins un facteur crucial, puisque nous l'avons souligné- une grande proportion des faillites d'entreprises est due à une mauvaise gestion.

Il existe certes, des principes immuables de management, mais étant donné que la PME n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise, que c'est plutôt une entité qui a ses spécificités propres, qui s'en distingue notamment par sa taille réduite, l'étendue restreinte de ses opérations, et sa quantité généralement limitée des ressources; d'aucuns s'interrogent dans quelle mesure l'utilisation des pratiques de gestion est transférable de la grande entreprise à la PME.

Le second débat ou la deuxième interrogation porte sur la transférabilité de ces techniques dans des contextes socio-économico-culturels différents. Sur le plan des idées, s'interroger sur l'applicabilité de ces techniques dans des contextes socio-économico-culturels différents, peut paraître surprenant, tant la réponse pour beaucoup est évidente, et totalement positive pour certains qui ne font aucun doute que les pratiques de management sont d'application universelle. Nous avons bien d'occasions dans la vie courante de constater que les caractéristiques sociales, économiques et culturelles posent souvent des contraintes, des limites, ou tout au moins forcent à nuancer certaines affirmations. La réponse à cette question n'est donc pas aussi évidente que cela puisse paraître. Le débat reste posé et mérite une réflexion.

## **1.2. OBJECTIF ET QUESTION DE RECHERCHE**

Notre étude s'inscrit dans le cadre général de recherche autour des facteurs internes qui influencent le résultat des PME.

L'étude repose sur l'assertion que le propriétaire-dirigeant est la personne-clé responsable de l'orientation de son entreprise. Dans cette perspective, l'objectif général de notre recherche est de chercher à vérifier l'existence d'un lien entre le profil personnel du propriétaire-dirigeant et les activités de gestion d'une part et la performance des PME d'autre part.

Plus spécifiquement, cet objectif général se compose d'objectifs secondaires suivants:

1. Inventorier les qualités et traits dominants du propriétaire-dirigeant de PME.
2. Identifier l'importance relative des activités de gestion dans les PME.



3. Vérifier en milieu burundais la validité de certaines hypothèses sur les pratiques de gestion et la performance des PME.
4. Comparer les traits du propriétaire-dirigeant, les activités de gestion, et la performance des entreprises suivant leur âge, leur taille et le secteur d'activité de l'entreprise.

Notre analyse sera orientée sur la personne du propriétaire-dirigeant; et ce faisant, nous nous proposons de répondre à la question générale suivante:

**Dans quelle mesure le profil personnel du propriétaire-dirigeant et l'utilisation des pratiques de gestion exercent-ils une influence sur les résultats des PME ?**

Plus spécifiquement, cette question générale peut être scindée en plusieurs sous-questions:

1. Quels sont les principaux traits communs dans le profil du propriétaire-dirigeant?
2. Dans quelle mesure les pratiques de gestion se retrouvent-elles dans les PME?
3. Dans quelle mesure l'âge, la taille et le secteur d'activité sont-ils associés au profil, aux pratiques de gestion et aux résultats organisationnels?
4. Dans quelle mesure le profil personnel influence-t-il l'utilisation des pratiques de gestion?
5. Dans quelle mesure l'utilisation des pratiques de gestion influence-t-elle le résultat?

## **CHAPITRE II**

### **CADRE THÉORIQUE**

#### **2.1 DÉFINITION DES CONCEPTS**

##### **2.1.1 Définition de la PME**

Il est difficile de donner une définition unique et uniforme de la PME. Les différentes définitions qu'on lui attribue diffèrent selon les pays et à l'intérieur d'un même pays selon les besoins spécifiques des organismes qui les utilisent. Une définition même large ne peut satisfaire tout le monde et aucune ne peut d'ailleurs répondre aux besoins de tous les intéressés.

Pour proposer une définition du groupe des petites et moyennes entreprises, on s'appuie, en principe, sur des considérations qualitatives. Mais en pratique, on a souvent recours à des critères quantitatifs précis en fonction d'impératifs d'ordre statistique ou fiscal ou encore pour déterminer les conditions d'octroi d'aide ou de financement.

Faute de pouvoir donner des précisions, on a généralement recours à une utilisation simultanée de limites exprimées en capital investi, en nombre d'employés et en chiffres de vente pour les différents secteurs d'activité. Il y a cependant une grande diversité dans les tailles proposées et utilisées par les divers organismes des divers pays.

D'après Colart et Riche (1979), la définition des PME se heurte à une double difficulté: d'une part, il faut trouver un critère suffisamment représentatif de la dimension

d'ensemble de l'entreprise. Mais l'entreprise étant formée par un ensemble complexe de facteurs, il est difficile de trouver un critère qui déterminera à lui seul toute la dimension. Et si l'on choisit l'ensemble de critères, il faudra en déterminer la pondération.

D'autre part, après la difficulté du choix d'un critère ou d'un ensemble de critères permettant de définir la PME, il reste à déterminer le seuil à partir duquel une entreprise doit être considérée comme petite, moyenne ou grande. Dans ce cas aussi, une série de problèmes particuliers restent liés au concept dimension de l'entreprise. Ces problèmes sont relatifs au secteur dans lequel l'entreprise se situe, au marché sur lequel elle débouche, aux institutions qui l'encadrent, aux économies dans lesquelles elle évolue.

On voit donc bien que ce concept ne fait pas l'unanimité sur une définition et une mesure précise. Malgré ces divergences, il existe néanmoins un certain consensus sur certains points notamment qu'une PME doit être de propriété indépendante et d'importance réduite dans son champ d'activité, et que l'entreprise artisanale se distingue de la PME par le fait qu'elle ne produit pas en grande série mais sur commande ou en petites séries seulement, avec un effectif réduit de personnel. La grande entreprise quant à elle se distingue de la PME par le type, la forme de la direction et la propriété de l'entreprise.

Dans le contexte de ce travail, nous prenons comme PME, dans son aspect qualitatif, une entreprise qui fonctionne dans un environnement restreint, aspire à une grande autonomie, favorise une structure simple, et dont les moyens financiers sont limités et la technologie et le système d'information élémentaires.

Sur le plan quantitatif, nous privilégions le critère taille. Étant le plus homogène et le plus aisé à relever statistiquement, c'est en fait, le critère qui se prête le mieux à la

comparaison. C'est sur base de ce critère, que nous avons adopté la classification suivante, inspirée des autres enquêtes effectuées en contexte africain:

entreprise artisanale : moins de 10 employés

petite entreprise : moins de 30 employés

moyenne entreprise : moins de 100 employés

Mais ce critère lui aussi est encore insuffisant dans la mesure où il ne permet pas d'indiquer ni la dimension économique de l'entreprise, ni surtout sa position sur le marché.

### **2.1.2 Le propriétaire-dirigeant**

Le langage courant laisse souvent planer une certaine ambiguïté entre les termes entrepreneur et dirigeant qu'il convient aussi de préciser au préalable. Selon D'Amboise(1989), alors que le dirigeant, simple technocrate, apporte son expertise à titre d'employé, sans participation, sinon uniquement symbolique à la propriété, le fait de supporter le risque est le facteur-clé de différenciation entre les entrepreneurs et les administrateurs.

La deuxième distinction à faire concerne l'entrepreneur et le propriétaire-dirigeant. Dans la distinction que Gasse (1978) fait, il considère que l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise qu'il aurait lui-même créée ou fondée, tandis que le propriétaire-dirigeant serait celui qui assume la direction d'une entreprise qu'il n'aurait pas créée ou fondée.

Plus explicitement, le terme propriétaire-dirigeant que nous employons ici désigne la dimension individu qui, dans la perspective de Gasse et D'Amboise (1980), reprise par Lalonde (1985), "participe dans une proportion importante au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière".

Comme le premier fondateur de l'entreprise ne reste pas toujours à la direction de son oeuvre, nous parlerons plus souvent de propriétaire-dirigeant, qui est aussi considéré comme un vrai entrepreneur parce qu'il reste lui aussi émotionnellement et financièrement engagé par elle.

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

La littérature faisant état des caractéristiques du propriétaire-dirigeant partage souvent celles-ci en deux groupes d'éléments distincts: les caractéristiques personnelles et les attitudes.

Toulouse (1979) 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.

De son côté, Robidoux (1973) distingue dans une étude menée au Québec, les conditions ambiantes des conditions d'ordre moral et caractériel. Dans les conditions ambiantes, l'auteur classe 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 paraprofessionnelles; alors

que les conditions d'ordre moral et caractériel comporteront 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.

Ces deux groupes de variables se distinguent par le fait que le premier constitue ce que Kerlinger (1973) appelle des variables catégoriques puisqu'elles ne nécessitent aucune mesure, alors que le second doit être mesuré à l'aide d'un test ou de tout autre instrument produisant des résultats gradués de faibles à élevés.

Selon Tremblay (1968), cette dichotomie est fort importante puisqu'elle permet de distinguer les caractéristiques externes, basées sur des données objectives telles que l'âge, l'ethnicité, la religion, l'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux des caractéristiques internes basées sur des données subjectives telles que les attitudes, les valeurs et les croyances qu'entretiennent les individus au sujet de certains concepts.

En l'absence d'une terminologie consacrée nous permettant d'effectuer cette dichotomie, et compte tenu d'une certaine ambiguïté qui semble persister au sujet des variables issues de données subjectives, nous nous intéresserons dans cette étude, aux variables issues de données objectives que nous regroupons sous le vocable de caractéristiques personnelles, celles-ci pouvant comporter le statut (âge, religion), l'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux.

#### **2.1.4 Les pratiques de gestion**

Ce n'est qu'au début du siècle en cours qu'on retrouve expressément dans la littérature scientifique la notion de pratiques de gestion lorsque les classiques comme Taylor

et Fayol étudient le phénomène de l'organisation. C'est Taylor (aussi appelé père du management scientifique) à cause de son approche analytique du phénomène de la productivité, qu'on reconnaît comme précurseur de l'analyse interne ou institutionnelle dans le nouveau processus de management.

Contrairement à ce dernier, Fayol a recherché l'efficacité et la productivité industrielle en partant non pas de la base ou du niveau opérationnel, mais en analysant les diverses fonctions situées au sommet de la pyramide structurelle. Pour lui, la fonction administrative se définit comme suit:

"Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler;

Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action;

Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise;

Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel;

Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts;

Contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés".

L'étude scientifique de la gestion doit à Fayol un cadre d'analyse qui a tout à la fois systématisé l'héritage des pratiques artisanales et posé des jalons de recherche. De façon plus générale, maintes recherches ont utilisé ce cadre moyennant certaines adaptations. Mais l'histoire n'a pas toujours été fidèle à cette nomenclature. Au fur des temps, certains auteurs ont ajouté, retranché ou redéfini certaines composantes.

Aujourd'hui, nous retrouvons habituellement quatre fonctions du management qui sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Bien plus, les efforts d'adaptation

du cadre de Fayol ont donné naissance à toute une école de recherche tendant à démontrer l'universalité des principes de management.

Si au début du siècle, certains rêvaient des principes de gestion universels, depuis les travaux de Woodward (1965) l'unanimité tend à se faire vers la recherche d'une théorie contingente; il faut entendre, une théorie où des formes de gestion seront identifiées comme optimales dans certains types de situation seulement. Il s'agit là d'une stratégie de recherche similaire à celle de la segmentation du marché et de la différenciation.

Vers la fin des années 1950, et le début des années 60, une série d'auteurs regroupés maintenant sous le nom de l'école de la contingence (Woodward, 1965; Thompson, 1967; Perrow, 1970; Lawrence et Lorsch, 1967); remettent en cause l'universalisme de l'école classique. C'est par le biais d'études comparatives que furent particulièrement menées ces recherches impliquant des approches inter-culturelles (d'Amboise, 1974) axées sur l'utilité et la transférabilité des principes de management dans des contextes socio-politiques différents (Arellano et al. 1989).

Comme le souligne Thompson (1967), les principes de management constituent l'élément le plus communément associé aux activités administratives. Du fait qu'il présente l'avantage de pouvoir être évalué en termes qualitatifs et quantitatifs par l'intermédiaire des éléments et variables qui le constituent, le processus de management est utilisé à des fins d'observations du comportement administratif des propriétaires-dirigeants.

Ce processus sera donc constitué de l'ensemble des pratiques à la fois stratégiques et opérationnelles par lequel le propriétaire-dirigeant cumule et prend les décisions touchant les cinq pratiques de base que la tradition attribue à Fayol (1916) et qui sont la planification, l'organisation, l'encadrement, la direction et le contrôle de l'entreprise.



Sans expressément emprunter les termes consacrés aux pratiques de gestion, Gauthier et Diridollou (1989) soulignent que le processus de gestion porte fondamentalement sur la classification d'objectifs à long terme, la formulation des orientations et de stratégies appropriées à l'atteinte de tels objectifs et le retour de l'information afin d'indiquer l'atteinte ou non des buts établis.

Quoiqu'il en soit, et en dehors de tout débat sur les termes, le mot management inclut à la fois les fonctions de direction et de traitement des problèmes humains dans le but de réaliser au mieux les objectifs à la fois économiques et humains de l'entreprise.

Afin de faciliter la compréhension du phénomène, nous allons essayer de définir les pratiques de base du management. Les définitions données à ces différents éléments ou concepts s'inspirent de celles fournies par Aktouf (1989) et Bergeron (1986).

D'une manière générale, la **planification** consiste à choisir un cheminement pour ses activités à venir dans les prochains mois ou les prochaines années, faire un choix d'usage des moyens dont on dispose, en fonction des données particulières sur notre environnement<sup>1</sup> qu'on aura pris soin de connaître et de cerner au plus près.

Ainsi le premier rôle du gestionnaire consiste à analyser et évaluer l'environnement externe et interne à l'entreprise, à en dégager des tendances et des prévisions pour, par la suite déterminer ce que l'entreprise essaiera de réaliser avec les ressources dont elle dispose.

---

<sup>1</sup> On entend par environnement d'une entreprise, un ensemble de paramètres, tels que les fournisseurs, les matières premières, les lois, les clientèles, le marché de main d'oeuvre, etc, qui touchent directement ou indirectement son activité spécifique.

La planification couvre donc les activités d'élaboration des objectifs, de politiques, des plans, des programmes, des échéances, des budgets, des procédures, des standards, et des méthodes.

**L'organisation**, deuxième étape du processus de gestion, a pour but de former les équipes et de coordonner les tâches et les activités; de créer les liens organisationnels nécessaires; d'orienter tous les efforts dans la même direction et d'atteindre ainsi les objectifs fixés par le ou les gestionnaires. Ceux-ci doivent également structurer un réseau de communication efficace entre tous les travailleurs de l'entreprise.

A partir de la planification, le processus d'organisation comporte les phases suivantes: l'analyse des besoins, la définition et l'attribution des tâches, le choix des rôles et des personnes, l'entraînement, la formation et l'évaluation des ressources humaines.

**La direction**, troisième élément du processus de gestion, est une activité de leadership. C'est dans l'exercice de cette fonction que le dirigeant communique avec tous ceux qui participent à l'atteinte des objectifs visés; ce faisant il doit les diriger, les motiver, les encourager, les entraîner, les guider, les inspirer, et même les pénaliser si c'est nécessaire. C'est au cours de cette phase que les gestionnaires se portent garants de la réalisation des plans d'action, de l'accomplissement des tâches, de l'exercice des activités et de la mise en oeuvre des projets.

**Le contrôle**, qui est le dernier grand rôle du gestionnaire, est un processus qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations défavorables. On peut donc considérer la planification et le contrôle comme deux activités complémentaires qui ne peuvent exister l'une sans l'autre.

Le contrôle implique des activités de comparaison, d'évaluation, de suggestions, de corrections, d'analyse, d'interprétations, d'observations, d'établissement des ajustements, de rapports, des appréciations de rendement, etc. Plus spécifiquement, chacun de ces éléments ou concepts comporte un certain nombre de variables qui peuvent être énumérées de la façon suivante:

1) La planification:

Au sein de cet élément du processus se retrouvent:

a) les objectifs généraux et spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire:

- leur nature,
- leur niveau d'articulation,
- leur niveau de couverture par des plans formels.

b) Les plans généraux et spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire:

- leur nature,
- leur niveau d'articulation,
- leur niveau de couverture en termes de périodes et d'activités,
- les projets élaborés.

2) L'organisation:

Au sein de cet élément du processus se retrouvent:

- a) Les structures en termes d'organigrammes ou de schémas mémorisés.
- b) Les changements et réorganisations survenus.

- c) La description écrite et/ou mémorisée des tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés.
- d) les procédures de recrutement, de sélection, d'embauche, d'évaluation, d'entraînement et de développement du personnel.
- e) L'importance accordée aux différents critères de recrutement et de promotion du personnel d'opération.
- f) L'entraînement du personnel en termes de moyens utilisés.
- g) L'évaluation du personnel administratif et d'opération en termes de moyens utilisés.
- 3) La direction:

Au sein de cet élément du processus se retrouvent:

- a) La participation des employés à la prise de décision.
- b) Les procédures associées à la prise de décision.
- c) Le niveau de délégation en matière de prise de décision touchant la production, les ventes, les finances et le personnel.

#### 4) Le contrôle.

Au sein de cet élément du processus se retrouvent:

- a) l'utilisation de techniques de contrôle en matière de production, marketing, finance et personnel.
- b) la fréquence de l'utilisation des techniques de contrôle.

Le choix des variables énumérées ici s'appuie sur une pratique de recherche initiée antérieurement par d'Amboise (1974), Gasse (1978) et Lalonde (1985).

Toutefois, étant donné le peu de recherches visant exclusivement à développer les instruments de mesure et d'évaluation des pratiques et techniques de management utilisées dans les entreprises, il n'est guère possible d'affirmer que les variables énumérées ici puissent constituer une liste exhaustive de l'ensemble des variables du processus de management. On ne peut sans doute pas prétendre avoir épuisé toutes les dimensions et variables du processus de management auquel on pourrait ajouter éventuellement ce que Glueck (1980), Robinson (1982) et Dell'Aniello et al. (1982) appellent le processus de la gestion stratégique.

#### **2.1.5. Notion de performance.**

Tout comme pour le concept de PME et l'évaluation des activités administratives, la définition du concept de performance ou résultats organisationnels demeure également au centre des controverses que la littérature s'efforce d'éclaircir.

De façon générale, la performance est la contribution à la réalisation de l'objectif global, mais quand on se réfère à la littérature ou même au langage courant, il apparaît clairement que le terme "performance" recouvre plusieurs réalités puisqu'on peut la définir selon une variété de critères dépendants de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie, et du champ d'intérêt de son utilisateur.

On voit donc bien que même s'il est largement employé, il reste trop général pour renfermer une signification précise et unanime. Elle peut en effet être entendue au sens de

rendement, d'efficacité ou de productivité partielle ou totale, ou de profitabilité. La recherche dans le champ des méthodes de diagnostic pour l'entreprise évolue vers les approches qui tentent de relier plus directement les notions de rendement, d'efficacité ou de productivité à la notion de profitabilité, celle-ci étant en définitive le critère final de performance du point de vue du gestionnaire.

En fin de compte, on peut affirmer que cette notion est liée à la nature des ressources que l'on est amené à gérer et surtout de l'objectif que l'on poursuit. Par exemple, selon que l'on s'occupe des finances, du personnel, ou du marketing, on ne voit pas du même oeil la notion de performance. De plus, il faut ajouter que chaque sous-système organisationnel a ses propres critères de performance. Mais cette approche est simple et partielle. Elle devient complexe dès lors qu'il est question de déterminer des critères globaux et surtout de mettre au point une façon objective de les mesurer. Aussi, quoique cette tâche s'avère ardue, elle est d'une importance vitale pour n'importe quelle organisation soucieuse de sa survie et du contrôle de sa progression vers la réalisation de ses différents objectifs.

Comme il existe toute une panoplie de critères d'évaluation de la performance, il est primordial de s'assurer préalablement de la fiabilité de son instrument de mesure. Cependant, cette certitude n'est pas facile à atteindre, même dans les meilleures circonstances.

Pour les études destinées à évaluer l'efficacité de la petite entreprise, l'approche la plus simple, utilisée d'ailleurs par un certain nombre d'études (Smith, 1967; Collins et Moore, 1970) est celle qui repose sur le concept de survie pour évaluer le succès. Suivant cette approche, si l'entreprise est encore en opération après plus de 5 ans, il est alors présumé qu'elle a eu du succès.

Après le concept de survie, le deuxième critère souvent utilisé pour apprécier les résultats d'une initiative dans un univers économique est la rentabilité. De nombreux théoriciens et chefs d'entreprises confèrent bien souvent à ce concept, la qualité d'être un bon critère d'appréciation de la performance. Mais la rentabilité est aussi un terme assez vague sur lequel on trouve une littérature abondante et très diversifiée. D'autres critères plus ou moins sophistiqués ont été développés.

Pour Steinmeitz (1969), le succès d'une entreprise est avant tout question de survie d'abord et de croissance ensuite. La catégorie des PME est instable; dès sa création, l'entreprise doit lutter pour survivre, ce qui l'amène à se développer progressivement. Si elle ne croît pas, elle est constamment menacée de disparaître. Celles qui réussissent vont donc se développer en passant par une succession d'étapes qui vont la faire passer de la toute petite entreprise à l'entreprise moyenne, puis à la grande entreprise.

Partant d'une liste des principaux critères utilisés dans les modèles d'évaluation organisationnelle, Steer (1975) retient, à cause de leur pertinence lors d'études menées dans les petites entreprises, les sept critères suivants: l'adaptabilité, productivité, la satisfaction, la profitabilité, l'efficience, la croissance, et la survie.

Si l'on ajoute à ceux-ci les stratégies de stabilité et de retrait dont parle Glueck (1980), il est alors possible de développer une perspective relativement générale des principaux critères d'évaluation de même que les niveaux d'activités administratives auxquels ils peuvent être associés.

Selon Gasse (1978), on peut considérer la productivité, la satisfaction et la profitabilité comme étant des critères d'efficience strictement rattachés au ratio intrant-extrant par lequel l'entreprise réalise des biens et services semblables à des coûts moindres que ses

concurrents. La recherche de l'efficience étant associée au processus de gestion interne de l'entreprise, il s'avère logique de rattacher celle-ci au processus ou management stratégique tel que défini par Glueck.

La dichotomie entre l'efficacité et l'efficience des résultats organisationnels nous semble plus compatible avec le cadre général que supportent les études visant à mettre en relation les activités administratives auxquelles s'adonnent les propriétaires-dirigeants et les résultats atteints par leurs entreprises.

De même, Sink S. D. (1985), parle aussi de sept critères: l'efficacité, l'efficience, la qualité, la productivité, la qualité de vie au travail, l'innovation, la profitabilité dont nous donnons ci-après les définitions.

- L'efficacité: un système est efficace lorsqu'il accomplit ce qu'il a à accomplir dans le délai requis en qualités et quantités désirées. Mais cette notion ne fait nullement référence aux ressources utilisées.
- L'efficience: c'est le rapport entre les ressources prévues à la consommation et les ressources effectivement consommées. Si un même système utilise moins de ressources dans les mêmes conditions, on dira qu'il est efficient.
- La qualité: c'est la caractéristique d'un système qui se conforme systématiquement aux spécifications prévues (temps, quantité, et satisfaction du consommateur).
- La productivité: c'est le rapport ( O/I) entre la quantité d'outputs générés par une organisation pendant un temps donné et la quantité des inputs utilisés par une organisation dans le même temps.



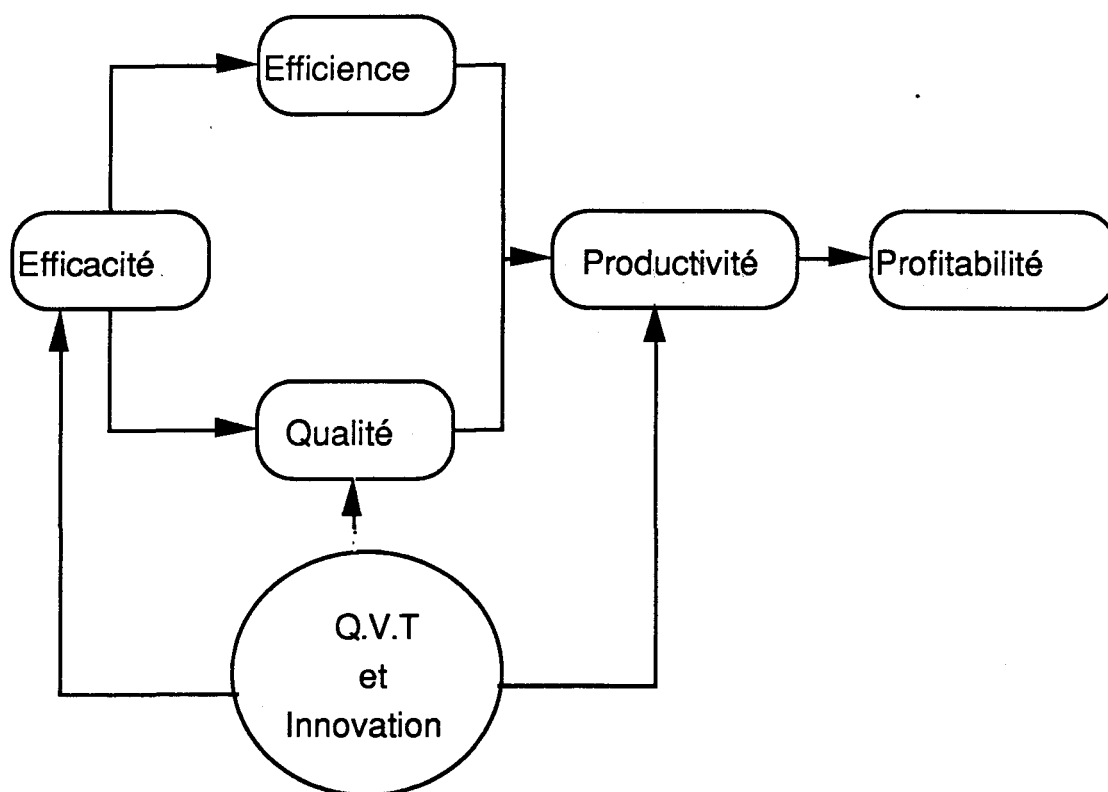
- La qualité de vie au travail: c'est la façon dont les intervenants d'un système répondent aux aspects sociotechniques de ce système
- L'innovation: c'est le processus d'adaptation d'un système en réponse à des pressions, demandes et besoins internes et externes
- La profitabilité: c'est la relation entre les revenus réalisés et les revenus engagés.

Notons que la profitabilité d'une organisation est le critère le plus largement utilisé dans le cadre d'une mesure de performance. En effet, c'est de ce rapport entre revenus et coûts que dépend le processus d'accumulation et de création de richesse aussi bien au niveau individuel qu'au niveau national.

Il faut cependant remarquer que le critère de productivité comprend également celui de la qualité, de l'efficacité et de l'efficience. C'est en fait les trois dimensions de la productivité. De ce fait le modèle de Sink peut être réduit en trois critères principaux: la qualité de vie au travail, la productivité, la profitabilité.

**Figure 1**

**Modèle de Sink (1985): relation causale entre les différents critères de performance**



On voit bien que les critères de performance sont assez divers et variés. Comme il n'existe pas d'indicateur unique et uniformément reconnu comme mesure optimale de la performance financière, il semble prudent d'utiliser plusieurs mesures puisque les propriétaires-dirigeants de PME orientent aussi leurs efforts vers des objectifs variés. Le fait que les entrepreneurs opportunistes sont fortement orientés vers la croissance alors que les

artisans ne le sont pas constitue un exemple qui montre assez bien que l'usage d'un seul indicateur conduirait à une vue partielle.

C'est dans cette perspective que Eccles R. G. (1990) parle aussi d'une nécessité d'une nouvelle définition de mesures de performance qui ne s'appuient pas uniquement sur les données financières.

C'est aussi le même souci de <sup>B</sup>prudence qui a amené Regleay D. et Boyd P. (1986) à utiliser quatre critères de performance: le taux de croissance du chiffre d'affaires sur 5 ans, le taux annuel de rentabilité commerciale, le taux de rentabilité commerciale sur 5 ans et le taux annuel de rentabilité de l'investissement (ROI).

En plus du problème d'identification des critères de mesure de performance à employer, il subsiste aussi des questions sur l'aspect dynamique ou statique de ces mesures, ainsi que du niveau qui peut être absolu ou relatif.

A la lumière de toute cette littérature, et compte tenu de notre contexte de travail, nous avons retenu deux critères de mesure de performance: à savoir, la variation moyenne du nombre d'employés et la variation moyenne du chiffre d'affaires.

## 2.2. RECENSION DES ÉCRITS

### 2.2.1 Profil personnel du propriétaire-dirigeant

D'aucuns pensent que le profil personnel constitue un bon indicateur de l'aptitude potentielle à remplir les nouvelles responsabilités. Ceci est encore plus vrai que dans la petite entreprise, à cause du nombre limité d'employés, et de la faible taille des opérations, le dirigeant exerce une action directe sur le cours des activités de son entreprise. La personnalité du dirigeant peut donc avoir une influence décisive. Elle peut déterminer le succès ou l'échec.

Ce n'est pas par hasard que les banquiers s'intéressent beaucoup au profil de l'équipe dirigeante. Le sort d'une PME dépend en grande partie de la personne qui se trouve à la tête. Une bonne connaissance de la nouvelle entreprise nécessite une bonne connaissance de son dirigeant. Sweeney (1982) est explicite à ce sujet: «les petites entreprises valent ce que valent les gens qui les dirigent. S'ils sont bons ils peuvent faire des choses exceptionnelles».

Il est de plus en plus accepté dans le monde des affaires américain que la capacité de l'entrepreneur est la clé pour une meilleure productivité et une compétition efficace sur le marché mondial (Stevernson et Gumpert, 1985). Les caractéristiques du propriétaire-dirigeant influencent les objectifs, les marchés dans lesquels l'entreprise opère et les pratiques de gestion adoptées (Cragg et King, 1988).

Bien d'autres auteurs ont abondé dans le même sens. Dinker Raval, (1983) parlant des "East Indians" oeuvrant aux USA avance que le développement de leurs affaires dépend d'une façon importante de leurs perceptions, de leur capacité à identifier les problèmes, à y répondre stratégiquement et à s'ajuster au marché américain.

Mahe H. (1984) pour sa part fait remarquer que la plupart des particularités de la petite entreprise sont en relation directe avec le potentiel d'influence du propriétaire-dirigeant. Ce qui s'explique par le fait que les objectifs de l'entreprise sont très nettement marqués par les choix personnels du dirigeant.

La même idée est supportée par Fortin (1990) que pendant la période du lancement de l'entreprise, les chances de succès du projet viennent essentiellement de l'adéquation de l'homme au projet.

Un des objectifs qui sous-tendent habituellement cette identification des caractéristiques du propriétaire-dirigeant est celui du développement d'une typologie permettant de reconnaître certains traits inhérents à des groupes particuliers de dirigeants oeuvrant dans les milieux ou secteurs industriels différents. À ce premier objectif à caractère descriptif s'ajoute un second qui vise à tenter de relier certaines des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant aux pratiques administratives qu'il utilise ainsi qu'aux résultats organisationnels qui en découlent.

La littérature tend à démontrer que le statut, le niveau d'éducation, l'expérience et les antécédents familiaux sont les caractéristiques personnelles les plus susceptibles d'influencer le comportement des propriétaires-dirigeants dans leurs activités administratives. Bien que moins considéré que les autres variables précitées, le statut du dirigeant, c'est-à-dire l'âge, l'état civil et son lieu de résidence reviennent suffisamment dans la littérature pour qu'il en soit fait mention.

Nous n'avons parlé que des auteurs qui ont analysé l'influence du profil personnel d'une façon très générale. D'autres auteurs ont pris la même voie et scruté en profondeur la

question jusqu'à mettre en exergue l'influence de chaque élément particulier du profil. C'est ce qui sera analysé dans les paragraphes qui suivent.

### **2.2.1.1 L'âge**

Nous avons souvent l'occasion de constater qu'à des âges différents correspondent des motivations différentes et, partant des attitudes, des comportements, et des actes différents. L'âge est un facteur qui met en évidence les démarcations dans le comportement des personnes de façon générale. L'âge est aussi un facteur susceptible d'introduire aussi une discrimination entre les individus dans leurs projets de façon générale, et en ce qui est de la création d'entreprises et de leur gestion en particulier.

Selon Cover et al. (1974), l'âge du propriétaire-dirigeant, au moment où celui-ci décide de "partir" en affaires, constitue non seulement un indice de l'énergie qu'il peut investir dans les activités de son entreprise, mais également une des causes qui le poussent à vouloir entrer dans le monde des affaires. Parmi les déplacements négatifs internes qui poussent à la création d'entreprise, Shapero et Sokol (1982) citent le moment de passer certains caps en âge: la trentaine, la quarantaine, la cinquantaine. Ils réfèrent également à la crise du milieu de carrière.

Plusieurs auteurs ont déterminé l'intervalle d'âges entre 25 et 40 ans comme étant l'âge auquel une décision entrepreneuriale est le plus souvent prise (Mayer et Goldstein 1961, Shapero 1971, Cooper 1973). Liles (1974) qualifie cet intervalle comme étant la période libre pour le choix, car, c'est au cours de cette période qu'un individu acquiert suffisamment d'expérience, de compétence et la confiance en soi, mais n'a pas encore encouru des obligations financières et familiales ou une position de prestige et de responsabilité dans une grande entreprise. Selon Robidoux et Garnier (1973), les entrepreneurs d'âge moyen (35-55

ans) ont plus de succès. Mais par contre, la relation est négative entre le succès de l'entreprise et l'âge de l'entrepreneur qui la dirige.

Susbaurer (1969) parlant du secteur de la haute technologie, exprime la même idée lorsqu'il dit qu'avant 25 ans, l'éducation et le service militaire tendent à réduire le nombre d'entrepreneurs; alors qu'après 60 ans, le nombre d'entrepreneurs est réduit par la diminution de l'énergie et autres limitations physiques.

Le niveau et le type d'instruction de même que l'expérience acquise sur les plans professionnel et managérial sont certainement de nature à expliquer la différence que l'on retrouve entre les entrepreneurs issus de groupes d'âges différents. C'est dans cette perspective que cette variable est souvent retenue lors des recherches effectuées auprès des propriétaires-dirigeants. D'autre part, il est souvent intéressant de voir dans quelle mesure des associations peuvent être effectuées entre l'âge des individus et certaines des variables de leur système cognitif.

Dans leur étude visant à explorer les facteurs associés aux entreprises ayant survécu les deux premières années de leur existence, Mayer et Goldstein (1961) rapportent que l'âge auquel les propriétaires-dirigeants décident de se lancer en affaires dépend d'une foule de facteurs. Certains entrepreneurs prétendaient avoir désiré être leur propre patron dès leur jeune âge indépendamment du capital et de l'expérience qui semblaient pourtant indispensables à d'autres entrepreneurs.

Cette même attitude montre que 66% des entreprises mises sur pied par des propriétaires-dirigeants dont l'âge était inférieur à 30 ans avaient dû fermer leurs portes alors que cette proportion n'était que de 33% pour les dirigeants dont l'âge était de 50 ans et plus. Le taux de survie était d'ailleurs nettement supérieur, soit d'environ 62% pour les dirigeants

dont l'âge dépassait 40 ans alors qu'il était légèrement inférieur à 50% pour les dirigeants qui en ont moins.

De même, Taylor (1961) explique que le fait de se lancer en affaires trop jeune entraîne un taux plus élevé de mortalité, car, plus on est jeune, moins on a suffisamment d'expérience, de capital, et de savoir-faire. ←

Gasse (1982) soutient la même idée en indiquant que l'influence de l'âge dans la réussite des affaires est indéniable, mais en plus il précise que l'âge moyen des entrepreneurs diffère selon la culture.

Somme toute, sans forcément conclure que l'âge est un facteur de succès ou d'échec dans le domaine des affaires, malgré que tout semble forcer à le croire, les quelques résultats de recherches cités ici tendent à montrer qu'en deçà de l'âge de 40 ans, la probabilité d'un échec est plus élevée.

#### **2.2.1.2 Le niveau d'instruction**

Le niveau et le type d'instruction constituent une autre variable souvent privilégiée par la littérature. Sur ce point, il est une croyance traditionnelle qui tend à associer l'entrepreneur à une classe généralement moins instruite que la moyenne de la population (Shapiro 1975). Cette croyance traditionnelle ne semble pourtant pas être supportée par des résultats issus des statistiques générales.

D'une étude à l'autre, les statistiques concernant le niveau de scolarité des propriétaires-dirigeants semblent varier suivant la période où elles furent effectuées de même que le type



d'industrie et le milieu dans lequel évoluaient les entrepreneurs. Les résultats comportent un écart relativement important pour les différentes études.

Les études menées par Deeks (1973), d'Amboise (1974), Gasse (1978), Brockhaus et Nord (1979) rapportent un niveau de scolarité de 13 ans ou moins pour les entrepreneurs de leurs échantillons, alors que les recherches conduites auprès d'entrepreneurs de haute technologie rapportent des niveaux de scolarité de 15 ans ou moins (Litvak et Maule, 1971; Cooper, 1973; Marcuso, 1975).

Par ailleurs, il est possible que l'on ait associé les entrepreneurs à un niveau de scolarité généralement inférieur à la suite des comparaisons effectuées entre les propriétaires-dirigeants et les managers professionnels. Sur ce point, Brockhaus et Nord (1979) soulignent que l'échantillon des entrepreneurs de leur étude comportait une scolarité moyenne de 13.57 ans alors qu'elle se situait à 15.75 ans pour les managers professionnels. Ces résultats confirment d'ailleurs une tendance similaire qu'avait observée Deeks (1973) en Grande-Bretagne.

Ces auteurs expliquent que la scolarité inférieure de ces entrepreneurs les avait empêchés d'obtenir des postes intéressants et les avait poussés à rechercher des défis plus ambitieux à l'intérieur d'une entreprise qui leur appartiendrait. Toutefois, à mesure que les années passent, les entrepreneurs tendent à être plus instruits, par rapport à la moyenne de la population (Douglas, 1976)

Les relations susceptibles d'exister entre le niveau et le type de scolarité et les pratiques de management ainsi que les performances organisationnelles ont également été cernées. La littérature signale que ce sont généralement les chefs d'entreprises ayant une formation de

base élevée qui ont de la facilité dans la lecture de l'environnement et ainsi que dans le processus de s'y adapter.

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

Des résultats quelque peu semblables se retrouvent également dans la recherche menée par Hoad et Rosko (1964). Cette étude visait à faire ressortir certains des facteurs associés à la faillite et au succès des nouvelles entreprises manufacturières établies dans l'état du Michigan. De cette étude, il ressort 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 de succès le plus élevé implique une scolarité supérieure au niveau secondaire à laquelle s'ajoute une solide expérience de base.

Les résultats obtenus par Robidoux et Garnier (1973) démontrent également et sans équivoque que, plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus le taux de croissance de l'entreprise est élevé. De plus, ils signalent que plus l'entrepreneur a fait des études avancées, plus il est à même de résoudre les problèmes complexes du monde des affaires et plus il a des connaissances techniques ou administratives ou est à même de les acquérir facilement.

L'étude menée par d'Amboise (1974) auprès des propriétaires-dirigeants de l'industrie québécoise du meuble fait aussi ressortir l'existence d'associations 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.

De même, Colart et Riche, (1979) signalent que la complexité de plus en plus grande de l'environnement économique a sensibilisé tant les dirigeants des PME que ceux qui sont en rapport professionnel avec eux à la nécessité de se tenir au courant de l'évolution des techniques et des lois.

Il est certain qu'en bonne partie, l'avenir des PME se joue au niveau d'une meilleure formation des responsables. Les difficultés de la PME résultent en partie du rôle complexe que doit tenir le chef d'entreprise et du genre de formation généralement reçue, parce que le patron d'une PME est condamné à jouer chaque jour différents rôles: celui de propriétaire, de financier, de comptable, d'acheteur, de technicien, etc.

Les résultats obtenus par Lalonde (1985) sur un échantillon des propriétaires-dirigeants faillis, montrent que sur l'ensemble des caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, le niveau de scolarité demeure de loin la variable la plus hautement corrélée avec l'utilisation des pratiques et techniques de management.

Ces résultats confirment ceux de Gasse (1978) qui avait obtenu une corrélation de même ordre auprès d'un échantillon comportant un groupe de dirigeants oeuvrant respectivement au sein de l'industrie de la chaussure et de l'industrie des plastiques. C'est ce que le même auteur appelle l'influence de la connaissance sur la formation et le développement des attitudes.

Fortin (1990) ajoute que non seulement le niveau de scolarité a son importance, mais aussi que les connaissances en gestion facilitent le succès dans le démarrage d'une entreprise. Il souligne que la complexité actuelle des affaires exige de l'entrepreneur ou de son équipe une certaine expertise en marketing, en finance, et en gestion.

Toute cette littérature prouve à suffisance qu'il existe des lacunes fatales à l'entreprise pouvant être éliminées par la formation. Mais ce ne sont pas tous les aspects des caractéristiques d'entrepreneur qui peuvent être formés (Leibeinstein, 1968).

A cet ensemble de résultats de recherches touchant le niveau et le type d'instruction des propriétaires-dirigeants, il nous faut également ajouter ceux de Douglas (1976) impliquant 153 propriétaires-dirigeants d'entreprises de 30 employés et moins.

De cette étude, il ressort qu'une corrélation significative n'a pu être établie entre le niveau et le type d'instruction des propriétaires-dirigeants et le succès de leur entreprise mesuré en termes de taux de croissance. Ces résultats ne viennent pas nécessairement contredire les autres études, mais nous appellent à plus de prudence en prenant aussi en considération le type d'instruction dans les formes d'association qu'on serait porté à faire.

À cet égard, l'étude de Lalonde (1985) montre que la corrélation trouvée entre l'utilisation des pratiques de management et la formation dans le domaine des affaires était supérieure par rapport aux répondants qui n'avaient pas de formation dans le domaine des affaires. Mais son hypothèse qui postulait que la relation entre le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant et l'utilisation des pratiques de management devait être élevée dans le cas des dirigeants ayant acquis une formation académique dans le domaine des affaires, n'a pas pu être confirmée.

Au sein d'un même niveau de scolarité, les performances de l'entreprise semblent demeurer les mêmes quel que soit le type de formation acquise par le dirigeant, c'est-à-dire en technique ou en administration.

### 2.2.1.3 L'expérience

Tout comme l'instruction, le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le propriétaire-dirigeant constituent une autre variable importante au sein de la littérature. L'étude de cette variable est d'ailleurs abordée sous deux angles distincts.

D'une part, il y a les recherches consacrées à l'étude des facteurs tels que l'insatisfaction, la projection et l'avènement de nouvelles conditions de vie qui sont de nature à pousser l'entrepreneur à se lancer en affaires. Il s'agit des circonstances ayant peu de relations avec le cheminement professionnel de l'entrepreneur puisque celui-ci est en quelque sorte forcé de prendre la décision de partir en affaires sans que cette décision ait été le fruit d'une longue réflexion.

D'autre part, il y a l'ensemble des recherches dont l'objectif est de cerner les effets que peut avoir l'expérience antérieure du propriétaire-dirigeant sur les performances de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il s'agit de circonstances professionnelles dont l'accumulation d'une expérience suffisamment grande sur le marché du travail pour amener l'entrepreneur potentiel à vouloir miser sur son acquis.

Néanmoins, il importe de souligner que l'expérience dont il est question ici n'est pas n'importe laquelle. Il s'agit bien de l'expérience pertinente, c'est-à-dire une expérience dans un domaine similaire par rapport à l'entreprise de référence. Son degré est mesuré par le nombre d'années que l'individu a travaillé dans les environnements relatifs au domaine étudié.

L'importance de l'expérience ne se manifeste pas seulement au niveau de la performance de l'entreprise. Elle peut aussi apparaître au démarrage. Il est en effet, facile de

démarrer une entreprise la deuxième fois, en ce qui concerne la prise de décision et la connaissance sur la façon de lancer et d'opérer une entreprise (Cooper, 1970) .

— Le nombre d'années et le type d'expérience acquise par le propriétaire-dirigeant avant de se lancer en affaires sont des variables importantes citées dans la littérature. Susbaumer (1972) rapporte que 90% des compagnies ont un fondateur qui a travaillé dans la même industrie; tandis que Cooper (1972) constate qu'environ 85% des nouvelles entreprises avaient des produits ou services initiaux résultant de l'expérience technique antérieure du fondateur.

De même, Koontz et O'Donnell, (1980) indiquent que l'expérience accumulée dans les emplois antérieurs peut avoir une influence indirecte sur le succès de l'entreprise. Les leçons ainsi que les raisons fondamentales des succès et des échecs passés servent de base utile de référence.

Gasse (1982) précise que l'importance relative de l'expérience sur la performance semble être en relation avec la complexité technologique et la taille de l'entreprise. Selon le même auteur, l'effet net de l'expérience antérieure sur la performance de l'entreprise dépend des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur et de la transmissibilité de l'expérience au nouvel emploi.

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 et incapables de s'adapter à la réalité moins rose .

Si on se réfère à cette littérature, il nous semble qu'il n'y a pas de doute que l'expérience joue un rôle important dans la décision de créer une entreprise, comme dans le niveau de performance qui peut être atteint.

#### **2.2.1.4 Les antécédents familiaux**

L'aspect antécédents familiaux comporte à la fois une importance entrepreneuriale et une importance managériale.

L'influence de l'environnement familial dans la décision de se lancer en affaires est fréquemment développée dans la littérature. Au niveau entrepreneurial, le milieu familial aurait, suivant la littérature, un effet d'entraînement dans la décision que prend un individu de lancer sa propre entreprise. Par le fait qu'il cultive le goût des affaires, il engendre souvent des créateurs d'entreprises, ou permet d'assurer la relève de l'entreprise familiale. La famille, en particulier le père, la mère, le frère ou la soeur joue un rôle très important au niveau de la désirabilité et de la crédibilité d'une action entrepreneuriale pour un individu.

Aux USA, les statistiques montrent que 50 à 58% des fondateurs d'entreprises ont des parents qui ont été propriétaires d'entreprise, professionnels libéraux, artisans, indépendants ou fermiers. Au Québec, une étude effectuée par Sales (1973) sur les hauts dirigeants industriels a conclu à une surreprésentation de fils de propriétaires, administrateurs et cadres (63.4% par rapport à la population) et à une sous représentation des fils d'ouvriers 16.1% et de cultivateurs 7.4%.

Un grand nombre de recherches a montré qu'un pourcentage relativement élevé d'entrepreneurs étaient issus de familles dont le père était lui-même entrepreneur ou

agriculteur. Toutefois, cet effet d'entraînement n'est pas nécessairement conscient comme le font d'ailleurs remarquer Shapero et Sokol (1982).

Leibenstein (1968) mentionne que le fait d'être issu d'une famille nombreuse, qui exploite le plus souvent un commerce, confère à l'entrepreneur un niveau de confiance personnelle plus élevé que celui de ses pairs.

D'après D'Amboise (1989), alors que l'intégration du diplômé universitaire dans la PME demeure très difficile pour celui qui vient de l'extérieur de la famille, l'arrivée d'un jeune membre de la même souche peut signifier un nouvel élan prometteur pour l'établissement.

L'avènement de nouvelles conditions de vie constitue un autre volet relativement bien exploré à travers la littérature, suite aux résultats empiriques montrant entre autres qu'un nombre anormalement élevé d'entrepreneurs étaient des immigrants.

Dans une brève revue de la littérature, Shapero et Sokol (1982) rapportent que les immigrants composaient 69% de l'échantillon des entrepreneurs étudiés par Lipman (1969), 35% de l'échantillon de Bonifay (1974) et 28% de l'échantillon de Sayigh (1962). De même 20% de l'échantillon d'entrepreneurs étudiés par Collins et Moore (1970) étaient nés à l'extérieur des États-Unis. L'immigration implique donc l'avènement de nouvelles conditions de vie à tel point qu'elle pousserait davantage le citoyen immigrant à vouloir se lancer en affaires.

À l'immigration s'ajouterait également, suivant Shapero (1975), un nombre relativement important d'individus se voyant forcés de prendre de nouvelles décisions face à leur carrière à la suite d'un licenciement ou encore face à l'impossibilité de trouver un emploi



compatible avec une formation reçue antérieurement; comme cela s'avère de plus en plus courant chez les jeunes diplômés.

Si les antécédents du dirigeant constituent une variable importante qui pousse l'entrepreneur potentiel à se lancer en affaires, l'influence de cette variable sur l'utilisation des pratiques et techniques de management et, par ricochet, sur la performance n'est pas pour autant évidente. La recherche de Lalonde (1985) n'a pas décelé une relation significative entre les antécédents familiaux et l'utilisation qu'ils faisaient des pratiques et techniques de management au moment où ils décidèrent de mettre sur pied et de gérer une entreprise.

D'après les écrits, les antécédents familiaux du propriétaire-dirigeant expliquent en partie les facilités ou les difficultés que l'entrepreneur est prédisposé à rencontrer. Cependant, dans le cadre contextuel de notre travail (Burundi), le phénomène entrepreneurial étant nouveau, on ne trouve que peu ou presque pas d'entrepreneurs issus des parents eux-mêmes entrepreneurs. Suite à ce constat, nous considérons que l'influence du milieu familial dans la création ou le développement des entreprises est minime, et, en conséquence, nous ne prendrons pas ce facteur en considération dans le développement qui va suivre.

### **2.2.2 Les pratiques de gestion**

L'impact des pratiques de gestion sur les résultats organisationnels ne fait pas non plus de doute. Il est bien évident qu'une gestion déficiente entraîne de mauvais résultats financiers. Plusieurs rapports ont d'ailleurs démontré que la mauvaise gestion est la principale cause des faillites.

Nous avons déjà mentionné que le rapport de Dun & Bradstreet (1981) fait état de 95% des faillites canadiennes qui sont dues à une mauvaise gestion et manque d'expérience en gestion. Plus récemment, Levasseur (1986) a aussi signalé qu'environ 80% de nouvelles entreprises disparaissent au cours de leurs cinq premières années et que la situation ne s'améliorera qu'avec la prise de conscience par la direction de la nécessité d'une bonne gestion.

La direction de la PME étant souvent assurée par un seul individu, le succès de l'entreprise dépend donc des capacités de ce dernier et de sa vision du management plus que de tout autre facteur bien qu'il n'a jamais été démontré que ces principes soient les seuls éléments susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise (Thompson, 1967). En effet, les théories élaborées en management de même que certains courants de recherche tendent à privilégier des éléments particulièrement axés sur l'innovation, le rôle et le comportement du dirigeant, de même que les activités de planification à caractère stratégique auxquelles s'adonnent les dirigeants d'entreprises.

Cannon (1968) dressant une liste des stratégies d'actions pouvant accroître la performance, parle de la diversification, la réduction de la gamme de produits et l'amélioration des pratiques de gestion.

Gasse (1989) nuance en précisant que l'utilisation des pratiques formelles de gestion dans les petites entreprises dépend énormément de la taille de l'organisation, de la technologie de base et du type d'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Ces considérations étant d'ordre général, analysons en détail l'utilité de chaque principe de management.

### **2.2.2.1 La planification**

La planification est le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. La principale démarche dans la planification est la fixation des objectifs. La littérature sur la gestion des affaires insiste énormément sur leur importance pour la direction et l'administration efficace des entreprises. Elle considère souvent les objectifs comme des conditions indispensables à des efforts convergents et des actions rationnelles. Elle postule que les vrais hommes d'affaires ont des objectifs bien définis pour leur entreprise et que ces derniers sont connus des individus qui peuvent contribuer à les réaliser.

La planification constitue un des éléments importants de ce qu'on appelle "le processus de gestion". Koontz et O'Donnel (1980) pensent que c'est une opération tellement importante qu'ils arrivent à comparer une organisation sans planification comme un navire sans gouvernail tournant en rond.

Quand bien même si la planification est assez reconnue par les dirigeants d'entreprise pour son importance, il y a lieu de se demander si dans la pratique elle fait partie intégrante des activités de gestion particulièrement dans la PME. La vérification faite par D'Amboise et Bakanibona (1989), par l'analyse d'un groupe de travaux empiriques portant sur le phénomène dans des échantillons de petites et moyennes organisations consacre son existence dans la pratique.

L'existence de la planification étant une réalité, il persiste néanmoins un débat sur le genre de planification qui serait approprié pour la PME entre la planification opérationnelle d'une part, et la planification stratégique d'autre part.

La première interrogation porte d'abord sur l'existence de l'une ou de l'autre forme de la planification dans la PME. À cet égard, Robenson et Pearce (1984) ont constaté que l'existence voire l'importance de la planification opérationnelle dans les PME est la plus fréquente. Sans doute une des raisons est-elle qu'elle permet au dirigeant de mieux s'assurer le contrôle direct des opérations à court terme alors que la planification stratégique est beaucoup moins concrète et supposément moins pressante. La planification stratégique existe aussi dans certaines PME, mais elle est décrite comme incomplète, non-structurée, irrégulière, sporadique, plutôt réactive et informelle.

Comme la planification stratégique doit idéalement tenir compte d'une multitude de facteurs, y compris une assez grande incertitude, l'exercice est mentalement plus exigeant que celui de la planification opérationnelle. Les dirigeants de PME sont généralement très peu à l'aise face à la tâche stratégique. Les activités spécifiques d'orientation dans les diverses fonctions de l'entreprise doivent de plus en plus converger avec les stratégies générales de l'entreprise. Mais le dirigeant doit surtout repérer les activités opérationnelles critiques et y rester continuellement attentif. La nature de ces dernières dépend beaucoup du secteur d'entreprise.

La caractéristique qui sort des résultats de l'étude de Gasse (1989) est que dans la majorité des cas la planification faite est à court terme, pour un an ou moins.

Après l'existence, voire l'importance de la planification stratégique versus opérationnelle, la question qui reste posée est celle de savoir qui, des deux genres de planification est générateur de plus bénéfices en matière de performance.

Pour Horigoyen (1985), la performance d'une entreprise est améliorée lorsque celle-ci possède une planification stratégique; alors que pour Robenson et al (1986), c'est la

pratique de la planification à la fois stratégique et opérationnelle qui donne une meilleure performance.

Au niveau pratique, il apparaît qu'une vision et une orientation à long terme sont des atouts importants pour un dirigeant de PME dans la mesure où la planification à long terme ne pose pas la question de savoir ce qui doit être fait demain, mais ce qui doit être fait aujourd'hui, pour permettre d'affronter les incertitudes de demain. Autrement dit, il s'agit de déterminer les éléments du futur qui doivent intervenir dans les prises de position et les actions présentes, de déterminer le laps de temps à envisager et de se servir de l'ensemble pour prendre dans l'immédiat des décisions qui en tiennent compte. Le plan à long terme est donc nécessaire parce que nous ne pouvons prendre des décisions que dans le présent; tout le reste n'étant qu'intention (Drucker, 1972).

De façon générale une relation positive entre la planification et la performance a été observée par Trow (1961), Najjar (1966) et Robenson (1980). De même, Wyant (1977) et Mayer et Goldstein (1961) ont conclu que l'absence de planification est une des causes importantes de faillites dans les PME. D'autres auteurs (Chicha, 1979; Bracker, 1982) vont plus loin et concluent qu'il existe un lien positif entre le niveau de sophistication de la planification et la performance. L'étude de Cloutier (1973) montre également que plus la période de planification est longue, plus les taux de croissance des chiffres d'affaires et des profits de l'entreprise sont élevés.

Selon les études plus récentes, l'existence de la planification stratégique dans les PME s'observe dans certaines entreprises et son effet sur la performance de celles-ci est confirmé dans une large mesure.

La planification stratégique apparaît liée à la performance surtout quand elle est structurée et intégrée aux orientations courantes des diverses fonctions de l'entreprise. Quant à la planification opérationnelle, son effet sur la performance est jugé meilleur quand elle est conjuguée à une bonne prévision de la demande et à une planification globale dans l'entreprise. Il faut bien garder à l'esprit que ces conclusions sont essentiellement tirées de l'analyse de données empiriques, même si leur logique est également évidente.

Le second débat est en rapport avec le formalisme et le non formalisme de la démarche. Dans le premier cas, les plans prennent la forme de textes soigneusement élaborés, d'objectifs, d'actions spécifiques à mener, et de budget correspondant; tandis que dans le second cas, les plans ne sont pas explicites, le dirigeant les a simplement en mémoire.

Une étude menée sur les banques a abouti à la conclusion que la grande formalisation de planification n'améliore pas la performance (Robenson et Pearce, 1983). Une autre recherche sur le commerce de détail et les usines de fabrication conclut que c'est la planification informelle qui améliore la performance (Robenson, 1980).

Après ce tour d'horizon, qui nous met plus dans la confusion qu'il nous éclaire, on ne peut que constater que le domaine est un sujet de controverses. Néanmoins quoique la controverse demeure, la conclusion que nous tirons de ce bilan est que la planification est pour le moins importante pour la PME, car son existence ou son absence conditionne la survie des PME. Mais le fait que ce soit la planification formelle qui améliore la performance des PME (plutôt que la planification informelle); la planification stratégique (versus opérationnelle) ou la planification structurée (versus intuitive) est soutenue par certains chercheurs et mis en doute par d'autres.

Cependant, la conclusion la plus importante semble être que c'est moins le temps consacré à l'activité de planification qui détermine la performance. Bien plus, le succès est moins conditionné par l'éventail des activités de planification que par la connaissance, par le dirigeant, des principaux facteurs critiques de ses opérations. L'attention accordée à ces aspects de la planification opérationnelle se révélerait primordiale dans l'explication d'une bonne performance.

### 2.2.2.1<sup>2</sup> L'organisation

La fonction de l'organisation est définie comme le processus de mise en oeuvre des structures organisationnelles permettant à des individus de coopérer à l'atteinte des mêmes objectifs.

Alors que la planification s'intéresse à l'élaboration des objectifs et des plans d'action, le système d'organisation facilite la concrétisation de ceux-ci par la répartition fonctionnelle et équitable des responsabilités entre les individus.

L'importance primordiale de la structure tient de son impact direct sur la ligne de planning, de commandement et de contrôle, le réseau des communications formelles, la séquence de la prise de décision, les responsabilités de chacun, les modalités de la décentralisation, la répartition des ressources, et l'intégration des individus (Laflamme, 1977).

Le premier pas dans la conception d'une structure organisationnelle consiste dans la préparation de l'organigramme. Il consiste en la représentation graphique de la structure d'autorité de l'organisation et constitue une structure particulière de la planification. Il est

difficile d'évaluer l'importance accordée par les dirigeants d'entreprises à leur organigramme car la théorie et la réalité ne semblent pas concorder dans cette situation. Deux tiers de l'échantillon étudié par D'Amboise (1974) n'ont pas d'organigramme et seulement 55% des entrepreneurs de l'échantillon analysé par Gasse (1989) déclarent en avoir établi. L'absence d'organigramme dans les petites et moyennes entreprises se justifie souvent par la taille réduite de l'entreprise.

Si la meilleure structure ne constitue pas une garantie de succès et de performance, la mauvaise structure, elle, est la garantie de mauvais résultats. Dans tous les cas, on est conscient des risques inhérents à une mauvaise structure organisationnelle.

Le second pas à faire est l'organisation du travail. Il consiste à aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes. Nul n'ignore les apports d'une bonne description des tâches. En l'absence de cette connaissance, on peut difficilement évaluer le genre de personne requise pour tel emploi (sélection), ou si le travail est bien fait (évaluation) ou quelle rémunération est appropriée.

La troisième étape à faire est l'encadrement. Il réfère aux procédures fondamentales de gestion du personnel. Quelques recherches ont été faites à propos de l'insatisfaction au travail. Les résultats de la recherche de Brockhaus (1982) sont à l'effet que l'insatisfaction dans le travail est une bonne raison de départ mais n'est pas suffisante si le travailleur est satisfait de ses collègues et de la supervision.

Le contexte de concurrence dans lequel on travaille a des répercussions sur les besoins des entreprises en matière de ressources humaines.



Il n'y a nul doute qu'une force de travail bien sélectionnée et bien entraînée peut facilement faire face à une compétition sévère et sa contribution à la réussite de l'entreprise est d'autant plus importante. Les coûts de remplacement du personnel sont assez parlants sur l'importance de cette fonction.

### **2.2.2.3 La direction.**

Une fois qu'il a planifié les tâches et organisé la structure, le gestionnaire doit mettre en action le processus qui mènera à la réalisation des objectifs. Il a donc la grande tâche de diriger son entreprise. Mais diriger ne signifie pas accomplir seul des miracles. Diriger c'est faire faire correctement les opérations planifiées. Le rôle le plus important du gestionnaire est de réussir à faire accomplir le travail par ses subordonnés.

Diriger ne se limite pas non plus à superviser et donner des directives seulement. Il faut savoir guider et encourager ses employés à la réalisation des objectifs généraux. Pour ce faire, le gestionnaire doit connaître les stimulants qui inciteront à mieux travailler, à donner le meilleur de sa compétence, et, par le fait même, à fournir un rendement supérieur. De nos jours, les méthodes de direction qui allaient dans le droit fil du principe "fabriquer à tout prix quitte à réparer plus tard" sont révolues. Il incombe donc à la direction de trouver les bonnes méthodes susceptibles d'encourager la compétition, la coopération et la fidélité à l'entreprise.

Le système de direction comprend alors l'ensemble des processus sociaux (leadership, communication, motivation, formation...) qui visent à influencer positivement les membres du groupe de sorte que ceux-ci offrent leur collaboration active à la réalisation des objectifs organisationnels (Laflamme, 1977).

Il existe suffisamment d'écrits sur l'efficacité de la direction et les gains de productivité qu'elle entraîne. Le style avec lequel le responsable dirige et sa capacité à appréhender les multiples aspects de l'entreprise sont devenus des variables clefs dans la gestion. Les styles de direction ayant évolué dans le temps, il y a lieu de se demander si, pour l'heure, il existerait un style de direction idéal et applicable dans n'importe quel contexte.

Plusieurs hypothèses théoriques sur la relation entre le style de direction et l'efficacité ont été avancées. Likert (1974) prône le style participatif comme étant le plus performant tant du point de vue humain et financier que du point de vue de la production. À l'inverse et selon le même auteur, le style autoritaire a des conséquences défavorables à long terme comme une faible productivité et une baisse des bénéfices.

L'étude des motivations est aussi un domaine en plein essor qui occupe une place importante dans les décisions des entreprises. Les tenants de l'école classique préconisent que le travailleur peut être motivé par des stimulants économiques.

Bien d'auteurs ont démontré que ce moyen n'est cependant pas le plus efficace. Herzberg et al (1959) inventoriant les facteurs motivationnels les plus importants, ont abouti à une distinction fondamentale, entre, d'une part les facteurs motivationnels positifs intrinsèques au travail (le travail lui-même, le succès: réalisation des aptitudes personnelles, la considération: appréciation des capacités, la responsabilité et l'avancement); et d'autre part, les facteurs de soutien et d'entretien dits hygiéniques qui sont les conditions générales de travail, les politiques et pratiques administratives, la supervision, les relations entre collègues, le salaire.

Il a été constaté que les facteurs hygiéniques dont le salaire ne servent en fin de compte qu'à prévenir le mécontentement, que leur effet motivationnel est de courte durée, et qu'ils n'ont finalement que peu d'influence en ce qui a trait à la formation d'aptitudes positives au

travail, et à l'amélioration du rendement. Pour obtenir une motivation positive, la direction doit plutôt tabler sur les facteurs intrinsèques au travail. Ce sont ces derniers qui concourent à élever l'individu psychologiquement, à lui donner un sens d'accomplissement, et à le valoriser à ses yeux et aux yeux de l'organisation. Pour qu'un employé donne sa meilleure performance, il doit vouloir remplir ses fonctions. Le rôle principal d'un gestionnaire est donc de créer un environnement qui permette à ses subordonnés de se motiver eux-mêmes.

Un autre facteur non moins important, est la capacité pour l'entrepreneur de déléguer son autorité. Dès que l'entreprise devient un peu importante, l'entrepreneur ne peut plus tout voir, tout diriger, il doit déléguer une partie de son autorité. Or certains en sont incapables. Bien d'auteurs pensent que les chances de succès de l'entreprise sont plus élevées si l'entrepreneur partage ses responsabilités avec d'autres que s'il prend seul toutes les décisions. Mais la délégation est une question épineuse dans le contexte de la PME. Elle suppose une grande confiance, alors que l'information est tenue secrète du fait que c'est souvent ce qui fait sa force et constitue l'essence de sa stratégie.

Dans les paragraphes précédents, nous nous interrogeons sur les meilleurs styles de direction. Notre deuxième interrogation est en rapport avec la transférabilité de ces styles de direction dans des contextes socio-économico-culturels différents puisqu'il apparaît qu'en général la manière dont les hommes se conduisent et commandent est liée à la culture.

Alors que dans les pays occidentaux, le système de compétition incite les cadres et les dirigeants à prendre des risques, à améliorer leurs carrières, à chercher les responsabilités; il semble en être tout autrement dans les pays africains comme nous le décrit Dia A.L. (1991). « En Afrique, le besoin d'appartenance et de pouvoir prime sur celui de réalisation. Le cadre, accède par sa fonction à un certain rang social et il cherche avant tout à conserver cette

fonction en nouant de bonnes relations avec son patron et avec les autres agents. Sa contribution à la réussite de l'entreprise et son autoréalisation n'ont qu'une faible importance au regard de ce souci constant».

On voit bien par cet exemple, que les cadres africains sont bien loin de chercher à avoir plus de responsabilités. Ce qui est encore plus frappant, c'est que le dirigeant lui-même, tel que décrit par Bourgoïn (1984) n'est pas non plus de nature à favoriser un climat de collaboration. « Le directeur africain a un style de commandement qui se caractérise par l'absence de relations avec son personnel... Il vit dans une tour d'ivoire et regarde son personnel de haut, sans rien connaître des individus employés dans son entreprise ni de leur rôle. Il n'a pas de relations directes avec eux. Certes, lorsque son personnel, individuellement, souhaite le voir, il n'oppose pas systématiquement de refus et reçoit l'intéressé, mais en réalité, il ne se montre pas suffisamment disponible d'un point de vue vraiment professionnel».

Ces deux descriptions nous présentent d'une part, les cadres qui cherchent à plaire et à gagner de la popularité, et d'autre part, le dirigeant qui veut à tout prix garder sa distance hiérarchique, ses relations avec les autres s'exerçant exclusivement par des ordres d'exécution.

Nous nous retrouvons donc à la fois devant une absence de confiance et un manque de contact avec les individus qui ne peuvent pas aller sans développer des conséquences. Le corollaire le plus important et le plus évident est que le chef d'entreprise aura du mal à établir un diagnostic face au mauvais fonctionnement de l'entreprise.

Aux yeux de ces chefs d'entreprises, cette participation (consultation) qu'ils répugnent est perçue comme une sorte de cogestion qui porte en lui le germe de voir le statut du dirigeant entamé.

Par ailleurs, il existe des circonstances où le dirigeant fait délibérément appel à la participation (consultation) pour servir ses intérêts. C'est une pratique qui s'avère fort efficace lorsqu'elle est employée comme pratique de manipulation destinée à faire mieux accepter des changements, des restrictions, des mesures qui, autrement auraient été impopulaires.

Nous venons de passer en revue les principaux styles de direction. Les exemples fournis nous ont montrés que certains styles de direction fort efficaces dans certaines circonstances sont parfois inadaptés ailleurs. Ces constatations nous amènent à nous demander quel type de direction serait donc adéquat pour l'Afrique en général et pour le Burundi en particulier eu égard au contexte culturel de cette région?

Nous pensons comme Mehling (1986) qu'aucun style de direction n'est ni jamais applicable à toutes les entreprises, ni jamais valable de façon définitive. Le style de direction considéré comme idéal pour une entreprise peut s'avérer néfaste sous d'autres cieux. Le génie du dirigeant consiste donc dans le bon choix de l'assortiment qui va avec la situation. Dans les entreprises africaines, bien que la culture occidentale ait apporté un souffle nouveau dans les organisations, le style traditionnel (autoritaire et patriarcal) persiste encore et donne des résultats satisfaisants.

Sans vouloir faire l'apologie d'un style ou d'un autre, nous reconnaissons les avantages du style participatif, mais nous pensons que dans le contexte africain, ce style

appliqué à l'occidental, ne tarderait pas à mener vers un dérapage. Par ailleurs, ce n'est pas non plus pour longtemps que la tour d'ivoire restera confortable.

Avec le pluralisme des valeurs, avec la montée de l'individualisme et de l'autonomie, avec l'apparition d'une morale des droits plutôt que des devoirs, le manager doit considérer supérieurs, collègues et subalternes comme étant des personnes complètes et distinctes dont il faut concilier les vues. Il ne peut plus présumer de leurs mobiles d'action, mais les découvrir et chercher à les satisfaire tout en tenant compte de ses propres intérêts (Boivert, 1980). À notre avis, nous pensons que dans ce contexte on aurait avantage à recourir à un mariage bien pensé du traditionnel et du moderne.

#### **2.2.2.4 Le contrôle**

Le contrôle est un outil complémentaire à la planification. Il permet de savoir dans quelle mesure, on a atteint les buts et objectifs fixés, et prévoir les correctifs à apporter le cas échéant.

Aller voir par soi-même ce qui se passe constitue, pour le dirigeant, le meilleur moyen sinon le seul, de vérifier si les données sur lesquelles il a fondé ses décisions demeurent valables ou si elles sont en train de se périmiser et ont besoin d'être révisées de fond en comble (on doit toujours s'attendre à ce que tôt ou tard il en soit ainsi, la réalité ne reste jamais sans bouger). Les diverses techniques de contrôle constituent donc une autre dimension de la formalisation des pratiques de gestion.

Comme la productivité constitue un des principaux déterminants de la santé économique de l'entreprise, il est donc essentiel que les dirigeants soient sensibilisés à l'importance de cette variable au niveau de la gestion et puissent reconnaître les facteurs qui

l'influencent. Pour ce faire, ils doivent disposer des mesures, de systèmes de mesures même, capables de leur fournir l'information qui leur permettra de bien évaluer l'efficacité avec laquelle ils utilisent les diverses ressources employées à la production des biens et services.

Si les grandes corporations sont acquises à l'importance du contrôle de gestion, et ce depuis fort longtemps, il semble bien qu'il en est tout autrement des PME. C'est là, du moins, une perception qui est largement répandue chez les professionnels de la comptabilité qui exercent en milieu PME. C'est également là une perception qui peut s'appuyer sur la rareté des publications qui traitent spécifiquement des problèmes particuliers de contrôle de la PME, et finalement une perception qui peut s'appuyer sur certaines évidences (faibles toutefois) que nous fournissent deux travaux de recherche qui ont abordé le thème de l'utilisation des outils de gestion dans les PME.

Même s'il est apparemment évident que les objectifs de contrôle sont de vérifier et de corriger, celui-ci comporte aussi d'autres vertus dont trop peu de gestionnaires font leur bénéfice (Aktouf, 1989). Il vise aussi à aider ceux qui ont des difficultés, à renforcer et à créer la mobilisation, l'adhésion et la coopération tant souhaitée partout. Il peut aussi servir à encourager, à reconnaître et récompenser, à conseiller, discuter et se comprendre, à réajuster et réaménager pour le court terme, à réorienter pour le moyen terme, tout en tirant les leçons pour le long terme.

On voit tout de suite que le contrôle est loin de ressembler à un acte de simple vérification périodique. Sa définition et son usage doivent inclure une ouverture vers le processus de gestion tout entier: il doit être à la fois prévention, correction, incitation, canalisation des comportements et concertation.

Bergeron (1986) distingue deux approches fondamentales au plan du processus de contrôle: le contrôle en tant que système rétroactif et le contrôle proactif. Le contrôle proactif est un processus qui permet aux gestionnaires de prendre les mesures nécessaires avant même de connaître les résultats. C'est un contrôle qui est plutôt effectué en fonction de l'avenir. Ce processus de contrôle informe les dirigeants des problèmes qui peuvent éventuellement se manifester avant même qu'ils n'apparaissent. Le contrôle rétroactif quant à lui, met l'accent sur ce qui a déjà été réalisé; il permet à un individu de réagir à une situation donnée. C'est surtout dans ce dernier genre que le contrôle se montre comme un complément indispensable à la planification.

La planification et le contrôle sont donc deux activités managériales qu'on ne peut pas dissocier. En effet, il est pratiquement impossible d'avoir un système de gestion efficace sans plans ni standards comme base d'évaluation des résultats. Un système de planification ne peut non plus être effectif sans la présence d'un système efficient de contrôle mettant en évidence les éventuels écarts entre les résultats projetés et réels.

On ne peut se le cacher, s'il existe une spécificité PME en matière de contrôle, c'est bien le coût de ce contrôle. En effet, à cause de l'importance de l'infrastructure minimale requise par l'implantation d'un système de contrôle de gestion efficace, le coût, pour la PME, d'un tel système, est passablement plus élevé que pour la grande entreprise. Au surplus, en apparence du moins, le contrôle n'est pas générateur de revenus. Cette réalité accroît considérablement les difficultés à convaincre l'entrepreneur d'implanter un système de contrôle et de gestion.

En réalité, les activités de contrôle sont simples mais souvent ignorées. Quand bien même la taille de la petite entreprise n'est pas très favorable à l'utilisation des techniques



toutes faites de contrôle de gestion, il y a cependant certaines pratiques au niveau du contrôle qui sont plus utilisées dans les PME (Lalonde, 1985).

L'enquête des chercheurs Ouellette et al (1980) portant sur 264 entreprises manufacturières du Québec et visant à établir empiriquement le degré d'utilisation, par les entreprises, des instruments de contrôle de l'activité de production (budgets, seuil de rentabilité, systèmes de prix de revient, analyse de rentabilité par produit); laisse croire à une utilisation assez généralisée des outils comptables de gestion, tant dans la grande entreprise que dans la PME. Elle révèle cependant un degré d'utilisation plus faible dans la PME que dans la grande entreprise.

Les résultats d'une recherche menée par Clute (1979) en vue d'établir une relation de cause à effet entre les difficultés financières éprouvées par une PME et la pauvreté de son système de contrôle prouvèrent que 40% des entreprises étudiées devaient plus spécifiquement leurs difficultés financières à des lacunes importantes sur le plan du contrôle. Cet auteur classifie les principales faiblesses repérées chez les entreprises qui doivent leurs difficultés aux faiblesses du contrôle comme suit:

- 40% souffrent de déficience au niveau du contrôle des stocks;
- 26% souffrent de l'absence de registres comptables;
- 22% souffrent de registres comptables incomplets;
- 19% souffrent de l'absence de contrôle des flux monétaires;
- 11% souffrent du faible contrôle de l'encaisse;
- 9% souffrent de l'absence de budgétisation.

### **2.2.3 L'effet des variables modératrices.**

La recherche en théorie des organisations tend également à suggérer que l'utilisation des techniques de gestion dépend de la taille de l'organisation, de sa technologie fondamentale et du type d'environnement au sein duquel elle évolue.

L'âge, la taille et le secteur d'activités que Gasse (1978) et Lalonde (1985) qualifient de variables contrôles au sein d'un modèle sont souvent appelés à jouer un rôle modérateur. Ces variables permettent d'évaluer le comportement du modèle sous les différentes conditions qu'elles peuvent présenter.

#### **2.2.3.1 L'âge de l'entreprise.**

Bien que beaucoup d'auteurs parlent de l'importance de l'âge pour les différents aspects de l'entreprise, il existe peu de supports théoriques en rapport avec la classification des entreprises selon ce critère. Parlant des crises administratives des PME en croissance, Robidoux (1980), indique que les jeunes entreprises en lancement sont en proie à de nombreuses erreurs administratives qui les réduisent à faire faillite ou à se limiter à une vie incertaine. La littérature sur les faillites parle également d'une vulnérabilité des entreprises pendant les cinq premières années. Elle signale que celles qui arrivent à se développer suffisamment, pour passer ce cap difficile auront de meilleures chances de survie et de succès.

Pour certains auteurs comme Steinmetz (1969), l'âge d'une entreprise est un des critères spécifiques de succès, puisque 50% des gens qui démarrent leurs petites entreprises perdent leurs fonds par suite de la faillite de cette entreprise. Le simple fait de survivre à cette hécatombe serait un signe de succès.

L'âge est aussi une variable explicative importante du taux de croissance; les entreprises ayant le plus fort taux de croissance étant en majorité des entreprises très jeunes. Inversement, le taux de croissance explique aussi l'âge en ce sens qu'une entreprise jeune, petite et dynamique va croître très vite, alors qu'une entreprise plus ancienne, généralement plus grande, va croître plus lentement son chiffre d'affaires.

L'âge est également une variable qui incorpore les effets de plusieurs variables. Il y a notamment, une certaine relation entre l'âge et la taille de l'entreprise; les entreprises les plus jeunes étant généralement les plus petites.

Dans cette étude, nous avons classé les entreprises de notre échantillon en deux groupes; de 0 à 5 ans: période correspondant à leur jeune enfance; et de 6 ans et plus: période où les entreprises sont supposées pouvoir maîtriser leurs pas. Cette classification a été adoptée pour tenir compte de la vulnérabilité relative des entreprises dans leur jeune âge.

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

La taille des entreprises est aussi considérée par la littérature comme l'un des principaux facteurs d'utilisation des techniques et pratiques de management. La variable taille s'avère suffisamment sensible pour influencer l'ensemble du contexte organisationnel si elle n'est pas contrôlée.

Il est évident qu'une activité relativement simple peut être appréhendée facilement. Par contre, il est plus difficile de saisir par exemple tous les aspects d'une entreprise de haute technologie, qui opère sur divers marchés rapidement évolutifs dans un environnement de compétition agressive et de percée technique.

Comme nous l'avons expliqué antérieurement, le processus de gestion dans les petites entreprises est différent de celui des grandes entreprises. Il est prédictif dans la grande entreprise et adaptatif dans la petite entreprise ; et vise le long terme dans la grande entreprise et le court terme dans la petite entreprise.

Selon Deeks (1977), alors que la grande entreprise se caractérise par l'utilisation d'un processus de gestion de type prédictif et basé sur la recherche et l'élaboration d'objectifs et de pratiques à long terme, la petite entreprise se caractérise par l'utilisation d'un processus de gestion, particulièrement adaptatif et basé sur la formulation d'objectifs à court terme, lui permettant essentiellement de s'adapter aux circonstances d'un environnement sur lequel elle ne peut agir.

Tout comme l'âge, la taille de l'entreprise est aussi considérée comme un critère de performance. En effet la presque totalité des entreprises qui sont créées, sont des petites entreprises. Si elles survivent, elles sont amenées à se développer; mais c'est plutôt la combinaison à la fois de l'âge et de la taille qui serait un bon indicateur de succès.

Dans sa théorie sur la croissance des petites entreprises et les rapports de cette croissance avec la taille, Steinmetz (1969) parle de trois phases de croissance: la première caractérisée par un démarrage assez lent, la deuxième par une croissance accélérée, et la troisième par un taux d'augmentation plus régulier et modéré. On peut ramener ces phases à deux et prévoir une relation négative entre taille et croissance.

Bien qu'on reconnaisse que la taille est un facteur dont il faut tenir compte, elle n'a pas de mesure exacte sur laquelle tous les intervenants du secteur économique s'entendent. Généralement, elle se mesure par le volume des ventes, le montant des actifs, ou le nombre d'employés, (Robidoux et Garnier 1973) , mais les repères choisis diffèrent avec des petites

nuances suivant l'objet de l'étude faite. Le plus souvent, le choix d'une mesure est guidé par la facilité d'accès aux données statistiques nécessaires (D'Amboise, 1989). C'est exactement pour cette raison, que dans cette étude, nous avons utilisé le critère du nombre d'employés.

### **2.2.3. 3 Le secteur d'activité**

La classification classique des secteurs d'activité fait une distinction de 3 secteurs: le secteur industriel, le secteur commercial, et le secteur des services. Chacun de ces secteurs présente des particularités que nous ne développons pas dans la présente étude. Par ailleurs, il faut tout de suite préciser qu'étant donné que nous avons éliminé de notre échantillon le secteur commercial et le secteur des services, nous classerons plutôt les entreprises en sous-secteurs industriels.

## **2.3 MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

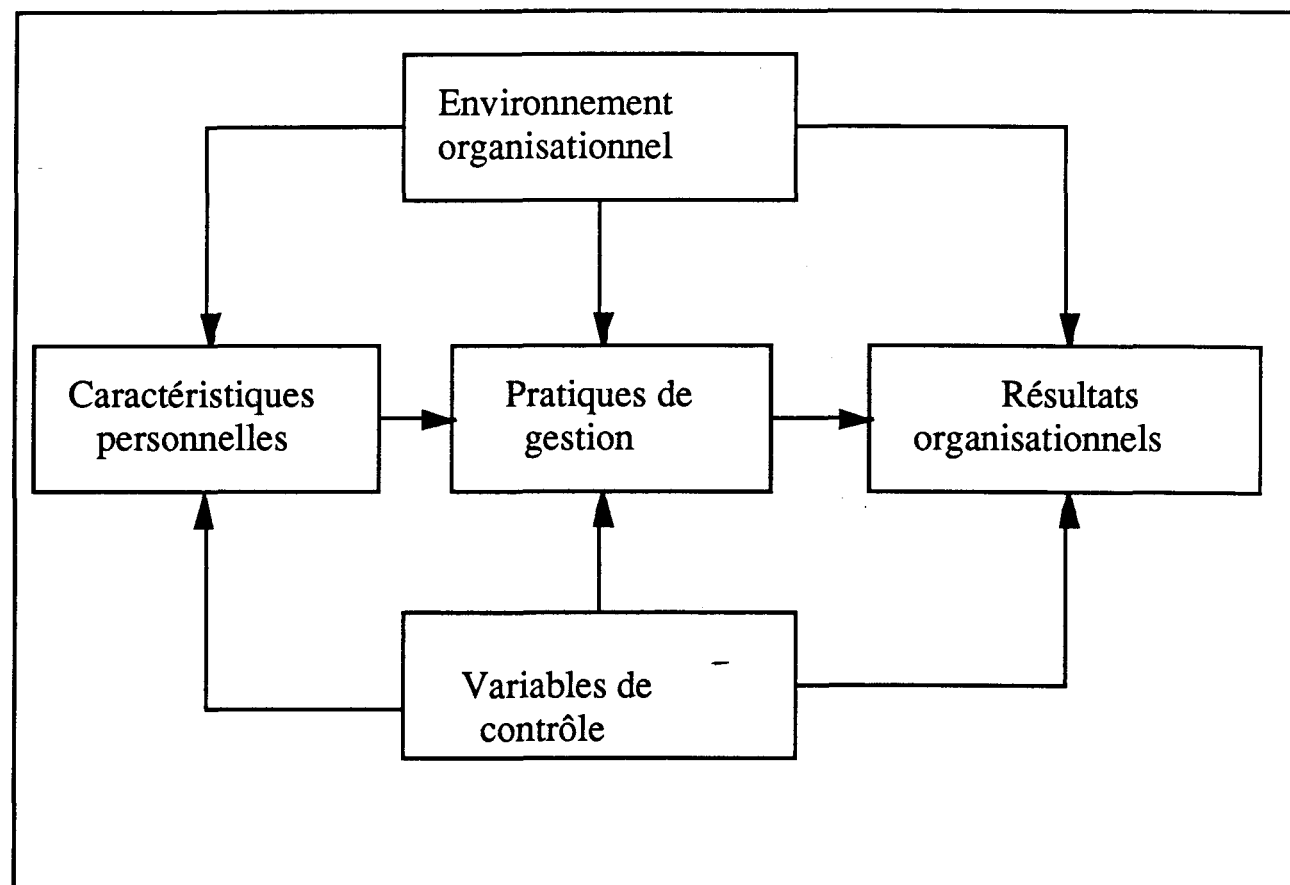
### **2.3.1 Modèle de recherche**

Les principales dimensions du modèle ayant été explicitées, nous pouvons à présent parler des variables qui seront analysées.

Notre modèle d'analyse s'inspire du cadre général fourni par Campbell et al. (1970). Ce cadre est défini comme étant un portrait schématique des facteurs déterminant l'expression du comportement de gestion d'un propriétaire-dirigeant, considérés dans la prédiction d'une efficacité managériale. Il implique trois grandes dimensions, regroupées autour des concepts que sont le propriétaire-dirigeant, les activités administratives et les résultats organisationnels.

Ce modèle comporte un ensemble de variables considérées comme pertinentes à travers la littérature sur la gestion des PME. Ces variables résultent des trois grandes dimensions de base qui sont le profil personnel, les pratiques de gestion et la performance.

**Figure 2: Cadre général**



Source: Campbell, et al. (1970)

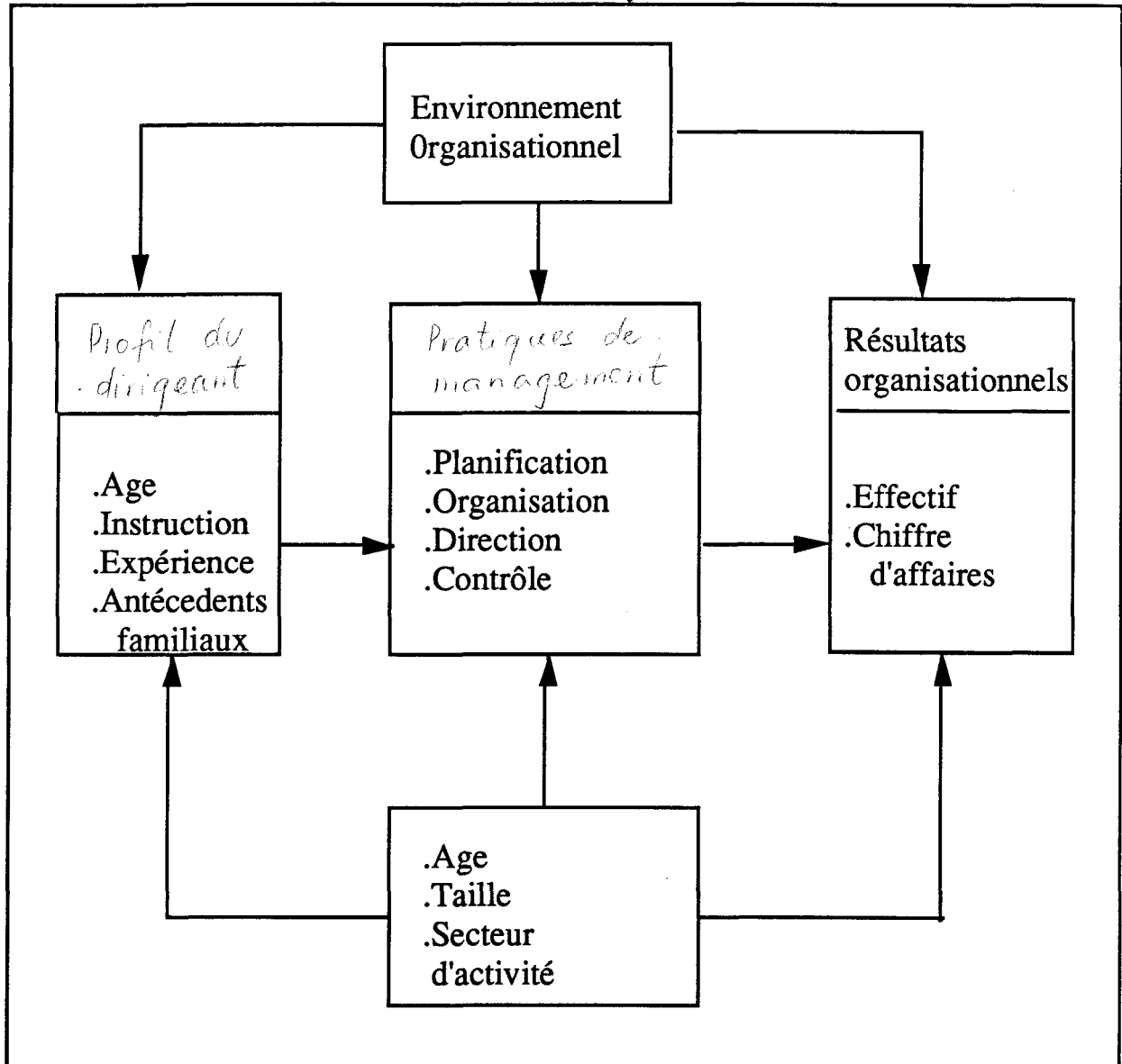
La première dimension comprend les variables associées au dirigeant (statut, instruction, expérience, antécédents). La deuxième dimension comporte l'ensemble des variables associées aux pratiques de management (planification, organisation, direction et contrôle). La troisième dimension traite de la performance exprimée en termes de taux de croissance du chiffre d'affaires, et du taux de croissance du personnel.

La dimension "environnement organisationnel" est ajoutée au modèle de façon à tenir compte des informations que reçoit le propriétaire-dirigeant sur la situation de son entreprise, et d'autres aléas qui agissent sur les dimensions du modèle, mais sur lesquelles on n'a pas nécessairement de contrôle.

Enfin, le modèle comporte également les trois variables de contrôle qui sont l'âge, la taille et le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.

Figure 3

## Modèle d'analyse



Le type de relations qui existent entre les variables peut être symbolisé comme suit:

$f(x_1) \longrightarrow f(y_1) \longrightarrow f(y_2).$



Dans ce modèle, la variable résultats organisationnels ( $Y_2$ ) n'est pas directement influencée par la variable profil personnel ( $X_1$ ), mais elle est influencée par la variable endogène ( $Y_1$ ) du modèle.

Par contre, la variable profil personnel ( $X_1$ ) influence la variable pratique de gestion ( $Y_1$ ) qui, à son tour exerce une influence sur le résultat ( $Y_2$ ). Les flèches indiquent l'existence d'une relation causale, mais la relation mathématique précise entre les variables n'est pas connue.

### **2.3.2 Hypothèses de recherche**

Aktouf (1990) définit une hypothèse comme une base avancée de ce que l'on cherche à prouver; ou une formulation proforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement.

Dans le même ordre d'idée, les hypothèses que nous formulons sont directement influencées par la nature du modèle et de ses variables. Si la littérature fait mention pour la grande entreprise comme pour la PME d'une différence significative entre les entreprises en général au niveau du profil du propriétaire-dirigeant et de ses pratiques de gestion, au niveau des pratiques de gestion et de la taille, de l'âge et du secteur d'activité des entreprises, et enfin au niveau des pratiques de gestion et de la performance, des vérifications sont à faire car il n'y a pas d'évidence au niveau de ces hypothèses.

L'étude d'Arellono et al. (1989) sur les caractéristiques administratives et la performance des PME dans les pays en voie de développement nous laisse en effet sur des questions de fond, lorsque les auteurs s'interrogent sur le choix à faire entre la nécessité d'apprendre aux dirigeants de PME des pays en développement l'utilisation des pratiques de gestion ou simplement développer des procédures administratives mieux adaptées à leur contexte.

Ces auteurs se demandent si l'utilisation limitée des pratiques administratives est due au fait que les dirigeants ne sont pas suffisamment informés sur leurs avantages ou simplement parce que ces pratiques ne sont pas adaptées à leurs besoins.

Comme la question reste posée, nous nous proposons dans le même contexte de vérifier les présomptions suivantes:

**Premier groupe d'hypothèses:**

- H 1:           Le profil personnel du propriétaire-dirigeant, les pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels varient en fonction de l'âge de l'entreprise.
- H 2:           Le profil personnel du propriétaire-dirigeant, les pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels varient en fonction de la taille de l'entreprise.
- H 3:           Le profil personnel du propriétaire-dirigeant, les pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels varient en fonction du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise.

**Deuxième groupe d'hypothèses:**

- H 4: Plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus sa propension à utiliser des pratiques de gestion sera grande.
- H 5: Plus le propriétaire-dirigeant aura bénéficié d'une longue expérience de travail, plus il utilisera les pratiques de gestion.

**Troisième groupe d'hypothèses:**

- H 6: Plus le propriétaire-dirigeant aura utilisé les pratiques de gestion, plus la variation moyenne du nombre d'employés sera grande.
- H 7: Plus le propriétaire-dirigeant aura utilisé les pratiques de gestion, plus la variation moyenne du chiffre d'affaires sera grande.

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous présenterons les moyens et procédures utilisés pour répondre à notre question de recherche.

Nous développerons les instruments de collecte des données, de même que l'opérationnalisation des variables et des techniques de mesure. Nous montrerons également de quelle façon les instruments, ont été analysés et modifiés de façon à ce que les objectifs de la recherche puissent être atteints, compte tenu de la population à laquelle s'adresse l'étude.

Ainsi, nous parlerons successivement de la population, de l'échantillon, des instruments de cueillette de données, du déroulement de l'enquête, du traitement des données et des instruments statistiques qui ont été utilisés pour décrire la situation, infirmer ou confirmer les hypothèses. Tout au long de notre cheminement, nous avons fondé les bases méthodologiques de notre recherche sur l'état actuel de nos connaissances sur le sujet et le terrain.

### 3.1 POPULATION ET ÉCHANTILLON

Étant donné que cette étude porte sur l'analyse des variables individuelles et organisationnelles, il convient de circonscrire avec le plus de précision possible la population dans laquelle nous avons pris notre échantillon.

L'univers ou la population de cette étude est constitué par l'ensemble des entreprises de petites ou moyennes dimensions du secteur privé, dirigé par un propriétaire-dirigeant ou un actionnaire actif. Le choix de la PME privée a été particulièrement motivé par le fait que l'évolution de celle-ci relève davantage de son propriétaire pour qu'il soit possible de poser des hypothèses, quant aux relations susceptibles d'exister entre le propriétaire-dirigeant et son entreprise.

Nous avons exclu de cette population les entreprises de service, les entreprises commerciales et les très petites entreprises manufacturières. L'objectif de cette discrimination se traduit par le désir d'obtenir un échantillon d'entreprises dont le degré de complexité est suffisant pour justifier une utilisation formelle des pratiques de management. Notre étude revêt donc d'une part, un caractère descriptif dans la mesure où elle cherche à décrire le profil du propriétaire-dirigeant et d'autre part, un caractère explicatif dans la mesure où elle se veut de vérifier d'un côté l'existence de relations entre le profil personnel et les pratiques de gestion, et de l'autre l'existence de relations entre les pratiques de gestion et la performance.

Comme dans toute étude exploratoire, la population concernée par notre étude est difficilement identifiable car il existe peu ou pas d'indices de classification fiables à priori (Seltiz et al. 1959). La difficulté majeure a consisté à identifier des entreprises privées

existantes celles qui sont réellement pilotées par un propriétaire-dirigeant au sens strict du terme.

Pour délimiter notre population, nous avons d'abord consulté l'annuaire des entreprises établi par la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture et d'Artisanat du Burundi (C.C.I.B.). De cette liste, nous avons extrait les PME de transformation correspondant à notre définition. Le risque était grand de ne retenir que les entreprises répondant au statut juridique de SPRL et d'exclure carrément les SARL, du fait que leur caractère anonyme risque de faire croire qu'il n'y a pas qu'un seul décideur.

À cet égard, le personnel du département des impôts du Ministère des Finances, qui est en contact permanent avec ces PME, nous a été fort utile en nous aidant à identifier les PME qui n'ont adopté ce statut rien que pour des raisons d'évasion fiscale; mais qui en réalité, sont dirigées par une seule personne, associé actif selon leur terminologie.

Pour l'échantillonnage, nous avons procédé à un sondage stratifié. La population a été ventilée en 5 strates, correspondant aux secteurs industriels. Dans chacune des strates, nous avons ensuite tiré un sous-échantillon correspondant au poids de cette strate dans la population finale. On aurait pu aussi tenir compte du poids de l'âge et de la taille, mais il était impossible de connaître à priori ces éléments.

Les noms et adresses des propriétaires-dirigeants ont été obtenus en consultant les statuts de création des entreprises de l'échantillon au Tribunal du commerce sis à Bujumbura. Notre échantillon totalisant 31 entreprises est assez représentatif, car il représente un fort pourcentage des entreprises éligibles selon nos critères de sélection.

### 3.2 INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES.

Dans le cadre de cette étude, c'est le questionnaire auto-administré qui a été notre instrument de mesure privilégié. Étant donné que notre population était déjà fort réduite, la possibilité d'envoyer le questionnaire par la poste a été écartée compte tenu du faible taux de réponse habituellement fréquent dans notre environnement. Nous avons préféré remettre personnellement le questionnaire aux entrepreneurs pour pouvoir éclaircir avec eux certains éléments qui pouvaient leur sembler obscurs, mais aussi et surtout pour les rassurer quant à l'usage de l'information demandée. Il faut signaler ici la très grande susceptibilité des burundais quand il s'agit de recueillir des informations sur leur profil externe.

L'entrevue s'est opérée sur base d'un questionnaire comportant 4 parties principales qui sont les suivantes:

- Renseignements sur le répondant.
- Renseignements sur l'entreprise.
- Renseignements sur les pratiques de gestion
- Renseignements sur les résultats organisationnels.

Trois de ces aspects du questionnaire correspondent aux trois dimensions du modèle auxquelles s'ajoutent les variables de contrôle. L'influence que peut avoir l'environnement sur chacune de ces dimensions n'a pas été ignorée. En plus de chercher les éléments concernant l'environnement dans la littérature, nous avons fait ressortir indirectement cette influence par des questions comme: pourquoi, expliquez, autres, etc.

La première partie qui était destinée à recueillir les renseignements sur le répondant portait sur 4 variables que constituent le statut, le niveau d'instruction, l'expérience et les antécédents du propriétaire-dirigeant. Ces éléments devaient permettre de connaître le profil du propriétaire-dirigeant et pouvoir faire des associations possibles avec les pratiques de gestion utilisées.

Concrètement, dans l'opérationnalisation des variables, le statut du répondant a été mesuré à partir de son âge, tandis que l'expérience et le niveau d'instruction furent évalués respectivement en termes d'années de travail et de scolarité. Des catégories ont été aussi créées pour tenir compte des types d'expérience et de formation acquise par le répondant.

La deuxième partie du questionnaire avait pour objet d'évaluer les pratiques de gestion utilisées par le propriétaire-dirigeant. Ces pratiques touchaient plus particulièrement la planification, l'organisation, la direction, et le contrôle de l'entreprise, de même que les modalités touchant la prise de décision utilisée par le propriétaire-dirigeant dans le courant habituel de ses affaires.

La troisième partie visait à relever les résultats organisationnels qui seront associés au degré d'utilisation des pratiques de gestion. Ces variables ont été évaluées en termes de variation moyenne des trois dernières années (1988-1989-1990) de l'effectif des employés et du chiffre d'affaires.

La quatrième partie concernait les renseignements sur l'entreprise. Elle portait essentiellement sur l'âge, la taille, et le secteur d'activité de l'entreprise. La taille de l'entreprise a été mesurée à partir du nombre d'employés au service de l'entreprise tandis que l'âge l'a été sur base du nombre d'années d'existence.



À cet ensemble de questions destinées à opérationnaliser les variables du modèle, se sont ajoutées également des questions d'ordre général permettant d'obtenir une image plus précise du profil et des activités de gestion du propriétaire-dirigeant.

### 3.3 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES.

Le traitement des données a été effectué à l'aide des outils informatiques (logiciel Statview, 1987). Le choix des outils statistiques pour l'analyse des données a été guidé par trois critères principaux: l'échelle de mesure des variables, la taille de l'échantillon et la forme des relations à tester. Dans cette perspective, les statistiques utilisées pouvaient varier suivant les niveaux de mesure des données prises sur les variables.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse descriptive, afin de décrire synthétiquement les données disponibles dans le but de structurer pour mieux comprendre le phénomène observé. A ce niveau, nous nous sommes servis des fréquences absolues, des fréquences relatives, ainsi que des mesures de tendance (moyenne, mode) et de dispersion.

Le test **Khi-carré ( $\chi^2$ )**: test de comparaison entre deux distributions, a servi chaque fois que cela s'avérait nécessaire pour vérifier l'hypothèse que la population qui a généré l'échantillon se comporte comme la population de Bujumbura.

Le test **t de Student**: test de comparaison de deux moyennes quant à lui, nous a permis d'apprécier si les différences probables dans les données de l'échantillon ventilées selon l'âge et la taille de l'entreprise étaient significatives.

Par le test **F de Fisher** de l'analyse de la variance, test de comparaison de plusieurs moyennes, nous avons pu comparer les résultats selon les secteurs industriels.

Dans un deuxième temps, il fallait mesurer le niveau d'association entre certaines variables. Pour faire ce genre d'analyse analytique, nous nous sommes servis du coefficient de corrélation **R de Spearman** qui nous a permis de déterminer l'existence et l'intensité de liaisons corrélationnelles, entre le profil personnel et l'utilisation des pratiques de management d'une part, et la performance et l'utilisation des techniques de management d'autre part.

Ce faisant, à chaque étape et tout au long de notre cheminement, nous avons discuté les résultats en les rapportant dans le contexte de l'étude et en faisant une comparaison avec les résultats des recherches antérieures.

## **CHAPITRE IV**

### **ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

#### **4.1 RÉSULTATS D'ENSEMBLE**

L'objectif principal de la présente étude qui revêt un caractère à la fois descriptif et explicatif est de vérifier l'existence d'un lien entre d'une part, le profil du propriétaire-dirigeant et les activités de gestion et d'autre part, entre les activités de gestion et la performance des PME .

Ce chapitre abordera d'abord l'aspect descriptif. Il exposera de façon générale, l'ensemble des résultats obtenus sur l'échantillon. De façon particulière, il tracera les traits saillants du profil socio-économique du propriétaire-dirigeant, et montrera l'intensité d'utilisation des pratiques de gestion. Il donnera aussi les mesures de tendance centrale des résultats organisationnels.

L'intérêt de ce profil général réside aussi dans le fait qu'en plus de pouvoir servir dans la vérification de quelques hypothèses, il constitue aussi un point de référence pour la comparaison des résultats obtenus avec ceux des autres recherches.

Après avoir brossé le profil général, nous passerons dans un deuxième temps, avec le processus analytique à la vérification des hypothèses émises.

Mais avant d'exposer les résultats, une brève présentation de certaines caractéristiques de l'échantillon étudié pourrait peut-être aider à bien comprendre les faits observés.

#### 4.1.1 Age des entreprises de l'échantillon

Les entreprises de notre échantillon, ne se démarquent pas de l'ensemble des entreprises du Burundi, qui sont pour la plupart de création très récente. Tel que mentionné par Banderembako (1989). Les burundais ont donc commencé à s'intéresser à l'entrepreneuriat vers les années 1970 et de façon remarquable, toute proportion gardée, à partir de 1979. Les circonstances historiques, culturelles et économiques ont fait que l'entreprise dans son sens moderne était inconnue au Burundi, jusque vers les années 1950, c'est-à-dire juste avant l'indépendance. Selon un recensement effectué en 1986, seules 6 entreprises soit 12.5% ont été créées avant l'indépendance (1960).

Les PME de transformation qui ont fait l'objet de notre analyse ne sortent pas de ce contexte général. Elles ont aussi un âge infantile; l'âge moyen étant de 10 ans.

**Tableau 3: Répartition des entreprises par âge**

Age	F A	F R
1 - 5 ans	6	19.35
6 - 10 ans	12	38.71
11 -15 ans	8	25.80
16 - 20 ans	3	9.6
20 - 25 ans	2	6.4

✓  
2.2.1

Nous venons de dire que les PME de notre échantillon ont un âge infantile. Or, l'évolution d'une entreprise étant en quelque sorte comparable aux étapes que doit traverser l'être humain dans sa course vers la maturité, ces entreprises présentent aussi des caractéristiques liées à leur étape de croissance, en l'occurrence, leur jeunesse. Les caractéristiques les plus évidentes qui sont liées à cette jeunesse sont la fragilité et le manque d'apprentissage gestionnel et surtout technique des responsables, ainsi que les problèmes d'intégration dans l'environnement.

Par ailleurs, il faut mentionner que même si ces entreprises passent par les mêmes étapes, ou subissent les mêmes crises, elles ne ressentent pas les contrecoups et ne s'en tirent pas de la même façon. Certaines d'entre-elles arrivent à prospérer grâce à un climat favorable même si elles commettent les erreurs les plus fondamentales qui anéantissent tant de nouvelles entreprises.

#### **4.1.2 Caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant**

Les principaux traits des caractéristiques personnelles de notre échantillon sont représentés dans les tableaux 4, 5 et 8:

##### **4.1.2.1 Profil sociologique**

Dans le profil sociologique, nous parlerons de l'âge, de l'origine géographique, du sexe, et de l'état matrimonial du propriétaire-dirigeant.

##### **4.1.2.1.1 L'âge du propriétaire-dirigeant**

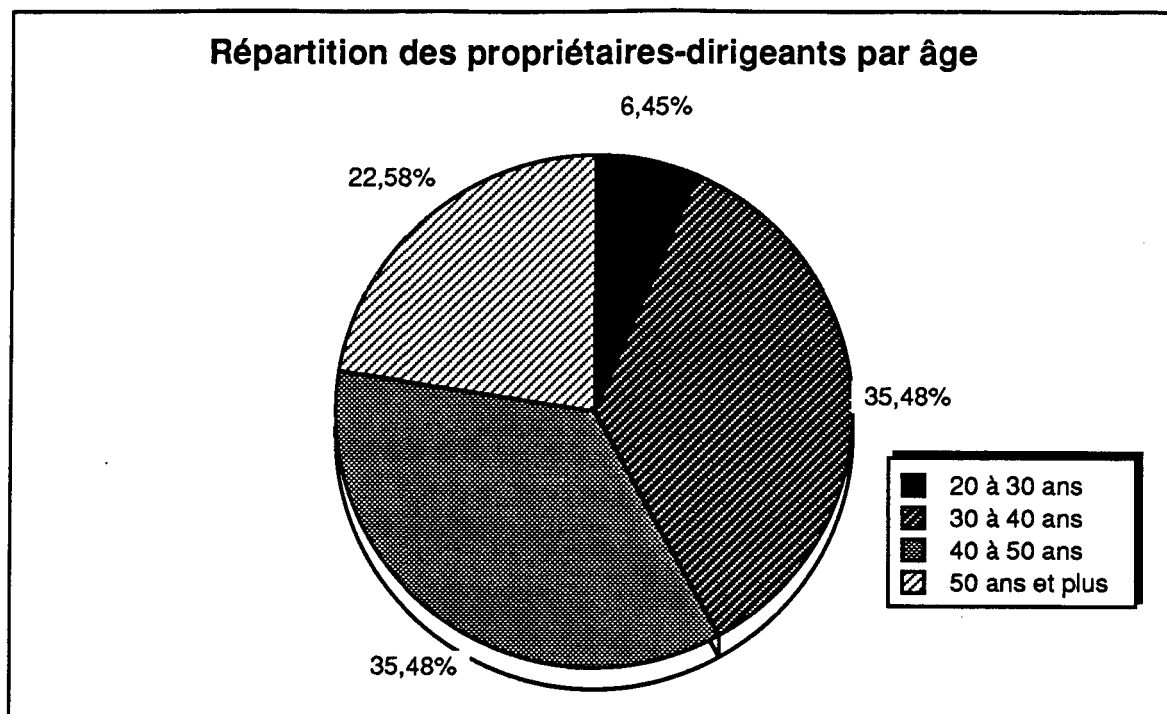
L'âge moyen des propriétaires-dirigeants de notre échantillon est de 43 ans. L'écart-type étant de 9.24 ans. La classe dominante est celle de 40 à 50 ans. Nous avons

déjà dit que l'âge peut être un facteur de succès ou d'échec, et que la probabilité d'un échec est plus élevée en deçà de 40 ans. Nous pensons que la population de nos propriétaires-dirigeants est suffisamment mûre car 58% ont dépassé le cap de 40 ans; et cette maturité devrait normalement les prédisposer à la réussite.

**Tableau 4: Profil sociologique du propriétaire-dirigeant**

Origine géographique	FA	FR	Moy	Ec-type
Burundi	20	64.51		
Autres pays africains	5	16.12		
Europe	5	16.12		
Asie	1	3.22		
État civil				
Marié	29	93.54		
Célibataire	1	3.22		
Veuf	1	3.22		
Sexe				
Masculin	30	96.77		
Féminin	1	3.22		
Age			43.16	9.24
20-30	2	6.45		
30-40	11	35.48		
40-50	11	35.48		
50 - +	7	22.57		

Graphique 1



L'âge moyen étant connu, il serait aussi intéressant de pouvoir comparer la distribution d'âge des propriétaires-dirigeants de l'échantillon avec celle de la population-mère, en l'occurrence, celle de la ville de Bujumbura. C'est la distribution des probabilités  $\chi_p^2$  dont la formule est ci-après représentée qui nous permettra de vérifier si les deux distributions se comportent de la même façon.

$$\chi_p^2 = \sum (O-E)^2/E$$

O = Fréquences observées

E = Fréquences théoriques

**Tableau 5 Age des propriétaires-dirigeants: comparaison avec la population de BUJUMBURA**

Age	Échantillon		population de Bujumbura	
	FA	FR	FR	F théorique
-de 30 ans	3	9.67	47.5	15
30-40 ans	10	32.25	26.60	8
40-50 ans	13	41.93	15.9	5
50 ans et +	5	16.12	10	3

$\chi_p^2$  calculé est égal à 24,23

Valeur critique  $\chi_p^2$  (dl = 3,  $\alpha$  = 0.05 ) = 7.82

La valeur calculée de  $\chi_p^2$  (24.23) étant supérieure à la valeur critique (7.82), nous acceptons donc l'hypothèse que la distribution des âges des propriétaires-dirigeants est nettement différente de celle de la population active de Bujumbura; qui est une population jeune, 74% étant âgés de moins de 40 ans. La différence est significative au seuil 0.05.

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait qu'avant que le futur entrepreneur puisse s'installer à son propre compte, il faut du temps pour réunir non seulement l'expérience, mais aussi et surtout les capitaux car très peu d'entrepreneurs ont pu hériter



des parents - à majorité de souche paysanne<sup>1</sup> - les capitaux nécessaires au démarrage de leur entreprise.

#### **4.1.2.1.2 Origine géographique**

Avant 1970, les entreprises appartenant aux nationaux étaient presque inexistantes. La quasi totalité des entreprises étaient aux mains des étrangers, tous les burundais formés étant employés dans les administrations publiques. Les entreprises appartenant aux burundais étaient soit celles qui ont été reprises aux étrangers qui rentraient définitivement dans leurs pays, soit celles qui sont tout à fait nouvelles. Cette situation résulte entre autres choses du faible taux d'instruction<sup>2</sup> et d'un manque flagrant d'accumulation du capital.

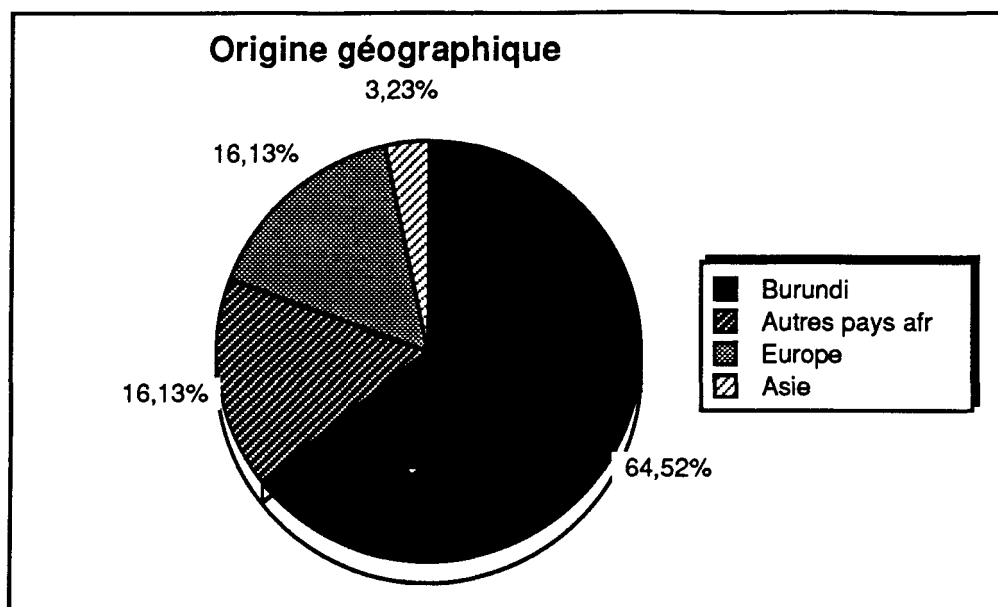
Aussi, faut-il ajouter que la culture ne valorisait pas encore les caractéristiques personnelles associées aux entrepreneurs. Bien au contraire, les hommes d'affaires étaient considérés dans la mentalité des gens comme des truands, des voleurs, des personnes d'une morale douteuse.

---

<sup>1</sup> 93% de la population vivent de l'agriculture (Burundi Background notes, July 1991, published by the Bureau of Public affairs US Department Of State.)

<sup>2</sup> Parmi les priorités de la colonisation, l'instruction du peuple était reléguée au second plan. Elle s'est tout simplement contentée de dispenser à quelques élus, une formation élémentaire juste suffisante pour faire de bons auxiliaires.

Graphique 2



D'après le graphique 2, il semble que dans l'entre-temps, un grand revirement de la situation s'est opéré puisqu'environ 64% des propriétaires-dirigeants de l'échantillon sont burundais, 16% sont originaires d'autres nationalités africaines, 16% sont d'origine européenne et 3% d'origine asiatique. Globalement, 64% sont originaires du Burundi et le reste étant des étrangers.

Ces résultats ne s'éloignent pas de ceux qui figurent dans une étude menée par la Banque mondiale, qui révèle que sur les entreprises industrielles privées, créées de 1976 à 1985, 66% appartenaient aux burundais tandis que le reste (34%) appartenait aux étrangers. C'est donc dire que le portrait négatif associé à l'homme d'affaires commence à se dissiper et que l'entrepreneurship burundais commence à s'éveiller.

En effet, la grande peur du risque a diminué avec le temps et la fonction publique n'offre plus autant de confort qu'auparavant. La politique de privatisation servant de catalyseur, nous observons, ces derniers temps une vague de démissions du personnel de maîtrise tant de la fonction publique que des sociétés para-étatiques qui rompent avec l'ancien employeur pour s'orienter vers le privé.

Quand bien même le constat est assez amer en ce qui concerne la réalisation de la mission principale assignée aux entreprises publiques, particulièrement dans leur rôle de promouvoir la croissance économique; on doit tout au moins reconnaître qu'elles ont quand même servi de laboratoire d'apprentissage de l'expertise technique et gestionnelle. Les nouveaux entrepreneurs qui s'installent dans le secteur où ils avaient oeuvré auparavant auront moins de misères à dépasser la courbe d'apprentissage.

La seconde constatation à faire est que parmi le groupe d'entrepreneurs d'origine africaine, une prépondérance des réfugiés rwandais est très remarquable. Ce taux fortement élevé corrobore la théorie sur l'entrepreneurship qui dit que les entrepreneurs se recrutent au sein des groupes des minorités bloquées; et les résultats de Moore et Lipman (1970) qui montrent qu'un nombre anormalement élevé d'entrepreneurs étaient des immigrants.

Le fait que les asiatiques soient moins représentés dans le domaine manufacturier, alors qu'ils sont à la fois anciens et nombreux à Bujumbura est aussi frappant. On constate aujourd'hui comme dans le passé qu'ils se sont toujours bousculés dans la commerce de détail, de gros et parfois même d'import-export où la période de récupération est plus courte, et où probablement la rentabilité est plus substantielle.

#### 4.1.2.1.3 Le sexe

Alors que la proportion des femmes (45.22%) de la population de Bujumbura se rapproche de celle des hommes ( 54.8%) , il en est tout autrement dans la distribution des propriétaires-dirigeants de notre échantillon où 96.77% sont des hommes, contre 3.22% seulement de femmes (tableau 6).

**Tableau 6 Répartition des propriétaires-dirigeants par sexe: comparaison avec la population de Bujumbura.**

Sexe	Échantillon		population de Bujumbura	
	FA	FR	FR	Ef théorique
Hommes	30	96.77	47.5	19
Femmes	1	3.22	52.5	12

Une comparaison avec la structure de la population de Bujumbura effectuée suivant la même procédure qu'au point 4.1.2.1.1 donne un khi-deux critique ( $dl=1$ ,  $\alpha = .05$ ) de 3.84. Khi-deux calculé (12.72 ) étant supérieur à khi-deux critique, la distribution de notre échantillon, selon le sexe est donc différente de celle de la population de Bujumbura.

Ces résultats s'expliquent par le fait que dans le temps, l'éducation traditionnelle de la femme la confinait aux travaux ménagers, une situation dont les répercussions se

traduisent par un faible taux de participation aux activités économiques modernes. La structure de la scolarisation par sexe révèle aussi les mêmes disproportions (tableau 7).

**Tableau 7: Taux de scolarisation selon le sexe en % (1985/1986)**

	Garçons	Filles
Enseignement primaire	64	46
Enseignement secondaire	4.3	2.2

Source : Banque Mondiale, Burundi: Problèmes de développement et d'ajustement structurel, 1988

#### **4.1.2.1.4 Situation matrimoniale**

La situation matrimoniale représentée par le tableau 4 révèle que 93.54% des propriétaires-dirigeants sont mariés, 3.22% sont célibataires, 3.22% veufs ou divorcés. Cette prépondérance des propriétaires-dirigeants mariés n'a rien de particulier dans la mesure où la proportion des célibataires diminue au fur et à mesure qu'on avance dans l'âge. Les entrepreneurs de notre échantillon ayant plus de 30 ans, cette proportion ne refléterait donc que la structure normale de la population adulte.

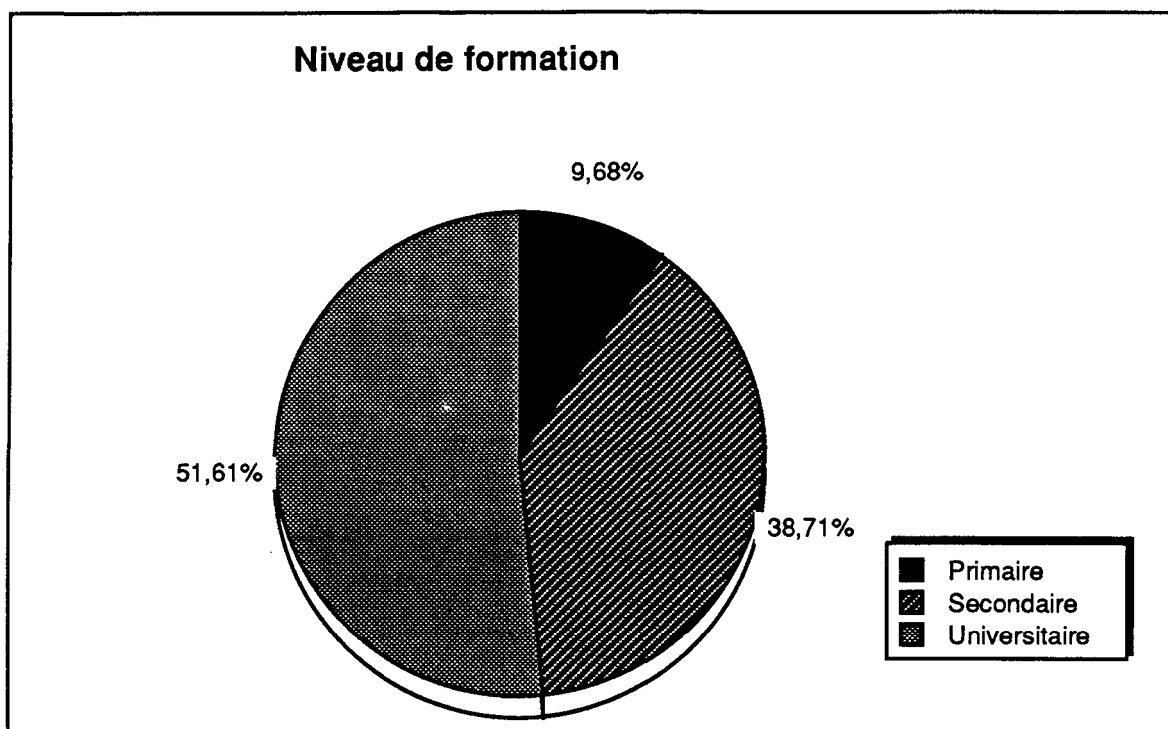
#### 4.1.2.2 Profil de formation des propriétaires-dirigeants de l'échantillon

Le profil de formation est défini principalement par le niveau de formation. Dans notre échantillon, tous les types et tous les niveaux de formation sont représentés.

**Tableau 8: Profil de formation des propriétaires-dirigeants**

	FA	FR	Moy
Niveau de formation			
Primaire	3	9.67	
Secondaire	12	38.71	
Université	16	51.61	
Années de scolarité			13.54
0 - 6	3	9.67	
7 - 13	11	35.48	
14 - 20	17	54.83	
Type de formation			
Gestion ou économie	8	25.80	
Sciences ou techniques	14	45.16	
Lettres	5	16.12	
Autres	4	12.90	

**Graphique 3**  
**Répartition des propriétaires-dirigeants par niveau de formation**



La majorité (51.61%) a fréquenté l'enseignement supérieur, un groupe un peu plus important (38.71%) a fait l'enseignement secondaire -surtout technique - et une faible proportion 9.67% n'a fait que l'enseignement primaire.

Sans devoir recourir à la distribution de khi-deux, nous pouvons affirmer que ce niveau d'instruction observé est de loin supérieur au niveau général de formation de la population de Bujumbura. En général, les entrepreneurs les moins formés sont à l'origine des commerçants qui se sont convertis dans la petite industrie de transformation. Leurs entreprises sont de dimensions réduites. Ils investissent dans des secteurs à faible technologie mais à forte rentabilité immédiate. On voit bien qu'ils ne sont pas nombreux à

s'aventurer dans le secteur manufacturier. La plupart restent dans le commerce qui présente moins de complexité.

Le niveau moyen regroupe les entrepreneurs issus surtout des écoles techniques qui ont coupé le cordon ombilical avec leurs anciens employeurs, pour s'installer à leurs propres comptes .

Dans les entrepreneurs de niveau universitaire, on retrouve d'anciens fonctionnaires qui, par souci d'indépendance, à la suite d'un licenciement, ou d'une fin de mandat ont décidé de se mettre à leur propre compte pour mettre à profit les économies réalisées sur leurs revenus et autres avantages.

Les rangs de la catégorie d'entrepreneurs universitaires commencent à s'élargir avec la nouvelle génération d'entrepreneurs issus d'entreprises publiques en liquidation. Le mythe autour des postes de l'administration (stabilité et prestige ) et l'image négative souvent portée sur l'homme d'affaires disparaissent de plus en plus. La société et les pouvoirs publics valorisent aujourd'hui davantage, mais peut-être pas assez, les talents de l'entrepreneur. Sans que ça soit une volonté délibérée des pouvoirs publics, la politique de privatisation a peut-être donné un coup de pouce à l'émergence de ce genre d'entrepreneurs et provoqué de façon durable, espérons-le, l'éclosion de l'esprit d'entreprise.

Qu'en est-il des débuts de cette nouvelle génération d'entrepreneurs? Il serait difficile de généraliser mais toujours est-il que visiblement, ceux qui n'ont jamais travaillé dans les environnements d'une unité productive, commencent avec de grands handicaps: le manque de connaissances techniques dans le domaine de la production pour certains et le manque de connaissance en gestion pour d'autres.



Malgré la présence de ces lacunes assez importantes, il nous a été possible de constater que très peu d'entrepreneurs ont complété ou manifestent l'intention de compléter leurs formations de base au cours de leur vie professionnelle. Le taux de participation dans les différents séminaires de formation organisés par le CPF et le CPI brille par sa faiblesse.

Interrogés sur les raisons de ce manque d'intérêt pour la formation, les propriétaires-dirigeants avancent comme motif, le manque de temps et la rigidité du système éducatif. En revanche tout le monde s'auto-instruit par des foires et expositions et des visites d'autres entreprises tant nationales qu'étrangères.

#### **4.1.2.3 Profil professionnel**

Les principaux éléments du profil personnel des entrepreneurs de notre échantillon figurent Tel que représenté au tableau 9. L'expérience professionnelle a été mesurée par le nombre d'années que l'entrepreneur a passé dans l'exercice de ses fonctions antérieures.

En principe, une longue pratique d'un métier, ou d'une fonction est pour la plupart de fois un atout pour celui qui veut créer une entreprise. Dans notre échantillon, tous les entrepreneurs ont une expérience professionnelle d'au moins 6 ans et la moyenne est de 21.8 ans. Par contre, bien qu'ils totalisent à leurs actifs un grand nombre d'années de travail, les propriétaires-dirigeants de notre échantillon ne sont pas nantis d'une longue expérience pertinente dans leur secteur d'activité et dans la conduite des hommes. C'est donc dire que la plupart ont dû passer une partie de leur carrière professionnelle dans un milieu qui ne favorise ni l'acquisition des connaissances techniques, ni l'acquisition

d'une expérience dans la direction des affaires privées. Il ne faut pas perdre de vue que la fonction publique a été et reste le plus grand employeur du pays.

Le second point du profil personnel qui a retenu notre attention concerne l'existence d'antécédents familiaux, susceptibles d'influencer positivement sur la prospérité des affaires. À cet égard, notre population étant à majorité masculine, nous avons analysé la scolarité et la profession du père, parce que nous considérons que c'est lui qui a une influence significative sur le plan socio-psychologique du garçon. Ce faisant, nous avons constaté que 64.51% des parents des propriétaires-dirigeants de notre échantillon sont analphabètes et 61.28% sont cultivateurs ou sans fonction.

La probabilité de naître fils d'un cultivateur illettré étant relativement forte<sup>1</sup>, nous considérons que ce facteur a peu d'impact du moins pour la génération actuelle d'entrepreneurs, et de ce fait, il ne sera pas pris en compte dans les considérations ultérieures.

---

<sup>1</sup> Le taux d'alphabétisation du Burundi est de 34% (PC Globe Inc. 1991). Il est certainement de loin inférieur si on ne considère que la génération des parents des entrepreneurs actuels potentiels.

**Tableau 9: Profil professionnel**

	FA	FR	Moy
Expérience de travail			21.87
6-10	3	9.67	
11-15	3	9.67	
16-20	8	25.80	
21-25	8	25.80	
26-30	3	9.67	
31-35	4	12.90	
35-+	2	6.44	
Expérience pertinente			
6-10	6	19.35	
11-15	10	32.25	
16-20	9	29.03	
21-25	5	16.12	
26-30	1	3.22	
Niveau d'instruction du père			
Analphabète	20	64.51	
Niveau élémentaire	3	9.67	
Cycle inférieur	1	3.22	
Cycle supérieur	6	19.35	
Université	1	3.22	
Profession des parents			
Sans profession	1	3.22	
Cultivateur	18	58.06	
Artisan /ouvrier	1	3.22	
Commerçant	7	22.58	
Fonctionnaire	2	6.45	
Autres	2	6.45	

#### **4.1.3. Les pratiques de gestion des entreprises de l'échantillon.**

Les résultats d'ensemble concernant les pratiques de gestion touchent les 4 activités du processus de gestion généralement reconnues à travers la littérature, à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Au total 22 pratiques de gestion ont été considérées. Les résultats obtenus sur l'ensemble de ces pratiques de gestion de l'échantillon sont présentés au tableau 10.

L'usage d'une pratique de gestion valant un point, le degré d'utilisation des pratiques de gestion est la somme des points que l'entrepreneur aura totalisés sur l'ensemble des pratiques de gestion considérées.

Ce qui est important de comprendre ici est moins le classement des entreprises suivant leur degré d'utilisation des pratiques de gestion, mais bien la fréquence d'usage de chaque pratique.

L'analyse des fréquences d'usage des pratiques de gestion a généré le concept d'indice des pratiques de gestion (IPG) qui est calculé à partir des fréquences relatives de chaque pratique. Ce nouveau facteur permet de pouvoir comparer les propriétaires-dirigeants classés suivant d'autres critères au niveau de leur degré d'utilisation des pratiques de gestion.

**Tableau 10 Pratiques de gestion pour les entreprises de l'échantillon.**

	FA	FR
Objectifs généraux	30	97.66
Objectifs écrits	7	22.58
Plans formels		
Marketing	5	16.12
Opérations	13	41.93
Finance	14	45.16
Personnel	6	19.35
Organigramme	17	54.83
Schéma mémorisé	7	22.58
Description écrite des tâches	8	25.80
Procédures		
Recrutement	27	87.09
Sélection	23	74.19
Embauche	4	12.90
Évaluation	16	51.61
Entraînement, formation	2	6.45
Procédures décisionnelles	17	54.83
Procédures de consultation	8	25.80
Délégation dans prise décision	4	12.90
Contrôle		
Inventaires	29	93.54
Prix de revient	24	77.41
Budget ventes	5	16.12
Budget opérations	18	57.09
Analyse financière	28	90.32
<b>Indice de pratique de gestion (IPG)<sup>1</sup></b>		<b>9.61</b>

<sup>1</sup> L'indice des pratiques de gestion (IPG) est la sommation des résultats relatifs à l'utilisation des pratiques de gestion pour l'ensemble des répondants

Les résultats montrent qu'au niveau des activités de planification, 96.7% soit presque la totalité des répondants affirment avoir des objectifs généraux, alors que 22.5% seulement affirment disposer des objectifs écrits.

Concernant l'existence des plans formels couvrant les principales activités de l'entreprise, nous constatons que les propriétaires-dirigeants se livrent à des activités de planification suivant les proportions suivantes: marketing 16%, opérations 41%, finance 45% et personnel 19%; l'emphase étant mise sur les plans d'opération et finance. De façon générale, la plupart des plans élaborés couvrent une période inférieure ou égale à une année.

Pour justifier la faible importance accordée aux activités de planification du marketing et du personnel, les propriétaires-dirigeants répondent que la planification n'est pas tellement nécessaire dans ces domaines. Tout problème qui peut surgir est vite repéré, et une solution peut être trouvée dans l'immédiat. Cette réponse démontre pour le moins le manque d'esprit marketing plus ou moins généralisé chez nos entrepreneurs. Pour la plupart d'entre eux, le marketing connaît un rôle très passif. Il n'est confiné qu'à de simples fonctions de relations publiques qui ne nécessitent pas une planification particulière. Ce manque d'intérêt réservé au marketing ne nous surprend pas, du moment où la plupart d'entre eux détiennent des quasi monopoles de marché ou de segment de marché de fait dans leur secteur; et comme ils n'affrontent que rarement des problèmes majeurs, ils se sont habitués à agir au coup par coup.

Au niveau des activités d'organisation, l'utilisation des pratiques de gestion a été mesurée par l'existence ou non d'un organigramme, et/ou du schéma mémorisé de l'organisation.

Il a été constaté que 54.88% des répondants avaient élaboré un organigramme, tandis que 22.58% reconnaissent n'avoir qu'un schéma mémorisé de l'organisation.

Alors que posséder un organigramme est un indice du sérieux de l'entreprise, et du souci du dirigeant d'asseoir une bonne structure; pour certains, l'organigramme n'est pas perçu comme un outil de gestion en soi. Il n'a été élaboré que lors des formalités administratives de demande de crédit par exemple.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, c'est la description écrite des tâches et l'usage formel des procédures en rapport avec le recrutement, la sélection, l'embauche, l'évaluation, ainsi que l'entraînement, la formation et le développement du personnel qui ont retenu notre attention comme mesure d'utilisation des pratiques de gestion dans ce domaine.

Concernant la description écrite des tâches, il nous a semblé que celle-ci ne figure pas parmi les grandes préoccupations de nos propriétaires-dirigeants, puisqu'il n'y a que 25.8% seulement des répondants qui affirment l'avoir fait.

Quant aux autres activités de gestion du personnel, nous avons constaté que les plus utilisées sont celles en rapport avec le recrutement et la sélection avec respectivement 87.09% et 74.19%; viennent ensuite les procédures d'évaluation utilisées par 51.61% des répondants.

Nous avons déjà mentionné que la planification des ressources humaines n'était pas l'apanage des dirigeants de PME. Les faibles résultats en matière d'utilisation des procédures formelles n'étonnent donc pas pour la même logique. Si le taux d'utilisation des procédures de recrutement et de sélection est élevé, c'est moins par conviction

personnelle des entrepreneurs que par souci de se conformer à la réglementation en la matière (les règles relatives à la non discrimination).

Dans l'ensemble, les règlements dans ce domaine ont été respectés sous peine de sanctions, bien que souvent et pratiquement, ils pouvaient souvent être contournés avec souplesse.

Nous constatons aussi par le faible taux de fréquence d'utilisation que les chefs d'entreprises n'ont pas encore vu que l'entraînement et la formation du personnel constituent un atout stratégique pour les organisations. Le manque d'intérêt accordé aux activités d'encadrement n'est pas particulier aux entreprises burundaises. La même faiblesse des résultats au niveau de ces activités avait aussi été observée par Gasse (1978) et Lalonde (1985).

Il faut du temps pour comprendre que le spécialiste constitue le facteur de production par excellence grâce auquel les sociétés et les économies les plus développées d'aujourd'hui deviennent et demeurent concurrentielles (Drucker, 1968). Fort heureusement, la tendance est au changement. Dans certaines entreprises, une véritable chasse aux compétences a été déjà entamée.

Les activités de direction analysées ont consisté dans l'utilisation des procédures décisionnelles, c'est-à-dire le recours aux éléments d'informations nécessaires à la prise d'une décision, ainsi que l'utilisation des procédures de consultation et de participation.

L'utilisation des procédures décisionnelles apparaît la plus importante parce qu'elle se retrouve chez 54.8% des répondants contre 25.8% pour les procédures de consultation, et 12.9% pour la participation à la prise de décision. Il faut préciser ici que



l'utilisation des éléments statistiques dans la prise de décision n'est pas systématique quand bien même ils déclarent en faire usage. Souvent la situation de l'entreprise est assez bien connue qu'il n'est pas tellement nécessaire de consulter les supports d'information pour décider.

La consultation et la délégation dans la prise de décision, sont des éléments qui dépendent de la taille de l'entreprise et de l'appréhension du dirigeant quant à sa crainte de perdre son autorité. Aussi, la plupart des dirigeants ne se montrent pas optimistes sur l'évaluation économique d'un management participatif. Pour certains, il n'y a là rien d'important, les gains sont négligeables, en tout cas non chiffrables avec risque même d'aboutir à des effets pervers.

X Dans la société burundaise, la relation chef-subordonné est en général, de nature paternaliste. Le chef d'entreprise étant le seul concerné par le sort de son entreprise, s'attribue le droit de décider seul, sans consulter les autres collaborateurs, sauf dans les domaines où il est manifestement incompetent. Sa méthode de direction s'approche plus du téléguidage que de la consultation et laisse peu de place à l'initiative du subordonné.

Au niveau du contrôle, ce sont les techniques et fréquences de contrôle touchant les inventaires, le prix de revient, le budget de ventes, le budget des opérations courantes et les finances qui ont fait l'objet de vérification.

Bien que le degré de contrôle du prix de revient et du budget des opérations soit élevé, c'est surtout le contrôle des inventaires et des finances qui préoccupe beaucoup plus les propriétaires-dirigeants des entreprises; tandis que le contrôle des ventes reste le moins utilisé. Le contrôle du prix de revient intéresse aussi les propriétaires-dirigeants

dans la mesure où ils s'en prévalent comme élément justificatif dans les procédures d'homologation du prix de vente.

La seconde constatation à faire au niveau du contrôle est que le contrôle à posteriori, s'avère être le plus utilisé comme si la planification et le contrôle étaient deux éléments dissociables. Il ne peut d'ailleurs en être autrement, quand la planification est déficiente, le contrôle devient difficile et ne procure plus les effets auxquels on devait normalement s'attendre.

Au niveau général, de toutes les pratiques de gestion considérées, ce sont celles relatives à la fonction marketing qui préoccupent le moins les propriétaires-dirigeants de notre échantillon. Cette situation observée ne diffère en rien de celle décrite par Banderembako (1989) qui avait constaté que plus de 90% des PME enquêtées attendent les clients à leurs stands sans faire aucun effort marketing. Aux yeux de la plupart d'entre eux, la fonction commerciale est encore considérée comme non directement productive, donc peu importante et de ce fait peu développée. Leurs actions marketing sont les mêmes, rudimentaires, intuitives, de bon sens.

À court ou à long terme, avec la mondialisation du marché et la turbulence de l'environnement, il n'est probablement pas loin le jour où les segments de marchés que ces entreprises détiennent en quasi monopole, seront inondés par la concurrence devenue féroce; et il faudra réagir pour survivre.

Par contre et aussi paradoxal que cela puisse paraître, une grande attention est réservée au contrôle des finances, alors que la planification en est fortement en souffrance. Cette constatation nous a amené à supposer que même si cela ne transparaît

pas dans les résultats, la planification des finances doit se faire de façon informelle tout au moins, sinon le contrôle serait insensé.

Enfin, les résultats globaux montrent un IPG qui s'élève à 9.61, ce qui correspond à une moyenne de 43.68% de fréquence d'utilisation. Cet indice reste encore inférieur à l'indice trouvé par Lalonde (1985) auprès des propriétaires-dirigeants faillis qui correspondait à 11.91. Mais nous pensons qu'il n'y a rien de plus normal que la propension des PME québécoises à utiliser les pratiques de gestion soit plus forte compte tenu du contexte environnemental.

#### **4.1.4 Résultats organisationnels**

L'appréciation des résultats organisationnels a été faite sur base de la variation moyenne de l'effectif du personnel et du chiffre d'affaires sur 3 ans.

**Tableau 11 Résultats organisationnels**

	Moyenne	Ec-type
Variation/employés	5.49	5.48
Variation/chiffre d'affaires	14.75	12.54

Le tableau 11 montre que c'est plutôt la variation du chiffre d'affaires qui a subi une variation plus sensible avec une variation moyenne de 14.75% par rapport au nombre d'employés qui n'a subi qu'une variation de 5.48%. C'est donc dire que les perspectives de croissance de nos entreprises ne sont pas brillantes. Ceci est d'autant plus vrai que l'environnement externe à ces entreprises ne s'y prête d'ailleurs pas.

En effet, alors que le marché national connaît un effritement du pouvoir d'achat qui provoque naturellement une baisse de la demande sauf pour les biens de première nécessité, l'environnement politique ne permet pas non plus, du moins pour l'instant d'arracher facilement une part de marché dans les pays voisins.

Les chances de grandir étant faibles, ces entreprises ne peuvent connaître que tout au plus une croissance comparable à celle de la population. Mais le fait qu'une entreprise ne grandit pas ne l'empêche pas de s'améliorer. Elle peut se fixer comme objectif d'améliorer le rendement du capital, des ressources matérielles-clés et des personnes au travail.

## 4.2 RÉSULTATS SELON LES VARIABLES DE CONTRÔLE: HYPOTHÈSES 1-2-3

Nous venons de présenter les résultats d'ensemble obtenus sur notre échantillon. Avant de vérifier les hypothèses à caractère explicatif, il serait intéressant d'examiner le comportement du modèle sous d'autres conditions généralement considérées par la littérature comme susceptibles d'influer sur son comportement. Ces conditions sont les changements des variables spécifiquement appelées variables de contrôle qui sont l'âge, la taille, et le secteur d'activité.

Dans chacune des conditions, autrement dit pour chaque variable de contrôle, on devrait remarquer un caractère d'homogénéité, ou d'hétérogénéité des principales variables des 3 dimensions principales du modèle.

De plus, toute chose restant égale par ailleurs, les variables du modèle donnent en principe, la possibilité de procéder éventuellement à des inférences. Le grand facteur qui limiterait cette possibilité étant l'environnement<sup>1</sup>, nous avons essayé de soustraire quelque peu le phénomène à son influence en essayant de couvrir plusieurs secteurs industriels, afin de multiplier les facteurs d'hétérogénéité. C'est dans le contexte de cette logique que les résultats relatifs au premier groupe d'hypothèses seront présentés.

Pour chaque variable de contrôle considérée, les résultats seront présentés suivant l'ordre des dimensions du modèle. Ainsi, des différences ou similitudes seront notées au niveau du profil personnel, des pratiques de gestion et des résultats organisationnels. La valeur du test-t de Student trouvée à l'aide de la formule qui suit sera mise à contribution

---

<sup>1</sup> L'influence conjoncturelle de l'environnement a favorisé à certaines époques certains secteurs, et provoqué un engorgement du marché, de sorte que les entrepreneurs se sont retrouvés dans les mêmes activités. La course effrénée vers les pharmacies et les savonneries constitue un exemple dont certains entrepreneurs se rappelleront pour longtemps.

pour accepter ou rejeter les différences susceptibles d'exister au sein de l'échantillon. Les valeurs calculées figurent à l'annexe 3.

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{\frac{s_1}{n_1} + \frac{s_2}{n_2}}}$$

où les  $n_1$ ,  $x_1$ ,  $s_1$ , représentent respectivement l'effectif, la moyenne, l'écart-type des résultats du premier groupe d'entreprise, tandis que  $n_2$ ,  $x_2$ ,  $s_2$ , représentent respectivement les mêmes éléments pour le deuxième groupe d'entreprises (Kazmier, 1982).

#### **4.2.1 Résultats selon l'âge de l'entreprise**

L'énoncé de l'hypothèse 1 stipule que les caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, leurs pratiques de gestion et les résultats organisationnels varient en fonction de l'âge des entreprises .

##### **4.2.1.1. Profil personnel selon l'âge de l'entreprise.**

Comme nous l'avions défini auparavant, les caractéristiques du propriétaire-dirigeant comportent l'ensemble des caractéristiques dites personnelles, comme le statut, l'instruction, l'expérience et les antécédents familiaux.

Pour ce qui concerne les groupes d'âge des entreprises, nous en avons retenu deux à savoir 0 à 5 ans et 6 ans et plus. Les résultats obtenus sur l'ensemble des

caractéristiques personnelles des répondants de l'échantillon sont présentés au tableau 12.

**Tableau 12: Caractéristique du propriétaire-dirigeant selon l'âge de l'entreprise**

	A1: 0-5 ans N = 6		A2: 6 et + N = 25	
	FA	FR	FA	FR
Origine géographique				
Burundi	3	50.00	17	68
Autres pays africains	2	33.33	3	12
Europe	1	16.66	4	16
Asie	0	0	1	4
Age		moy 32.5		moy 45.72
20-30	2	33.33	0	0
30-40	4	66.66	7	28
40-50	0	0	11	44
50 - +	0	0	7	28
Niveau de formation				
Primaire	0	0.00	3	12
Secondaire	2	33.33	10	40
Université	4	66.66	12	48
Années de scolarité		moy 15		moy 13.2
0-6	0	0.00	3	12
7-13	0	0.00	6	24
14-20	6	100.00	16	64
Expérience de travail		moy 10.5		moy 24.6
6-10	3	50	0	0
11-15	2	33.33	1	4
16-20	1	16.66	7	28
21-25	0	0	8	32
26-30	0	0	3	12
31-35	0	0	4	16
Expérience pertinente	moy 16.33		moy 14.66	
6-10	1	16.66	5	20
11-15	1	16.66	5	20
16-20	2	33.33	7	28
21-25	2	33.33	3	12

La valeur critique de t (dl=29,  $\alpha = .05$ ) est de  $\pm 2,045$

En ce qui concerne l'origine géographique, le tableau 12 montre que parmi les 6 entreprises appartenant au groupe d'âge A1 (0 à 5 ans), 50% appartiennent aux burundais, 33.33% aux africains étrangers, et 16.66% aux européens. Par contre pour le groupe d'âge A2 (6 ans et plus), les proportions sont dans l'ordre de 68% pour les burundais, 12% pour les africains étrangers, 16% pour les européens, et 4% pour les asiatiques.

Pour ce qui est de l'âge des propriétaires-dirigeants, on note une différence remarquable au sein de cette variable, puisque l'âge moyen des propriétaires-dirigeants du groupe A1 d'entreprises jeunes est de 32.5 ans; alors que la moyenne d'âge du second groupe A2 est de 45.72 ans. Cette différence est très significative. La valeur t calculée (-3.78) est à l'extérieur de la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle.

Que les jeunes entreprises soient dirigées par des entrepreneurs jeunes, et que les plus anciennes soient pilotées par des dirigeants plus vieux nous paraît évident dans la mesure où il y a eu très peu de rachats.

Quant au niveau d'instruction, il est plus élevé chez les jeunes entreprises (0-5 ans) avec une moyenne de 15 ans de scolarité pour 13.2 ans chez les entreprises plus anciennes (6 ans et plus). Mais la différence n'est pas significative puisque la valeur t calculée (1.05) tombe dans la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle. Les mêmes proportions sont aussi respectées au niveau de l'effectif de diplômés universitaires, qui est plus élevé dans le premier groupe d'entreprises (66.66%) contre 48% dans le deuxième groupe.

Les résultats au niveau de l'expérience de travail se rapprochent sensiblement des résultats trouvés au niveau de leur âge. En effet, nous remarquons que la moyenne



d'années d'expérience de travail des dirigeants des jeunes entreprises (10.5 ans ) est nettement inférieure à celle des dirigeants d'entreprises âgées (24.6 ans); et cette différence est très significative étant donné que le  $t$  calculé (-4.65 ) se trouve à l'extérieur de la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle.

Par contre, la tendance s'inverse si on ne considère que l'expérience dite pertinente, c'est à dire directement en rapport avec l'activité exercée présentement. Dans ce cas, ce sont les entrepreneurs du groupe A1 qui, malgré leur jeunesse et la faiblesse relative de leur expérience se retrouvent avec plus d'expérience pertinente par rapport au groupe A2 d'entrepreneurs plus âgés et plus expérimentés de façon générale.

En définitive, les deux groupes se distinguent par le fait que le groupe A1 cumule à la fois plus d'instructions, plus d'expérience pertinente, et nous présumons même qu'il a plus de dynamisme; tandis que le groupe A2 ne compte que plus d'années de naissance et d'expérience de travail.

Bien que la différence au niveau des deux groupes n'a été significative qu'au niveau de l'âge et de l'expérience de travail, c'est plutôt à notre avis, le groupe A1 qui a plus d'atouts. On pourrait donc dire que les nouveaux entrepreneurs se lancent en affaires avec plus de préparation que leurs aînés et par extrapolation, avec plus de chances de succès.

Dans le temps, le niveau d'accumulation du capital constituait un grand critère de motivation à la création des entreprises. Aujourd'hui, bien que ce facteur ne soit pas négligeable, le know how prend de plus en plus une place de choix parmi les éléments nécessaires à un investissement productif.

#### 4.2.1.2. Pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise.

Les résultats obtenus sur l'ensemble des pratiques de gestion selon l'âge de l'entreprise sont présentés dans le tableau 13. Étant donné la grande disproportion qui existe entre les deux groupes d'entreprises, la comparaison au niveau de chaque activité de gestion n'est pas très appropriée. Pour ce faire, la comparaison selon l'âge de l'entreprise s'est faite principalement sur base de l'IPG.

Alors que l'IPG est de 9.61 pour l'ensemble de l'échantillon, les résultats montrent un IPG respectivement de 9.99 pour le groupe A1 (0-5 ans) et de 10.08 pour le groupe A2 (6 ans et plus). Le fait que l'IPG soit plus élevé pour le groupe d'entreprise A2 plus âgé pourrait être attribuable au phénomène d'apprentissage qui s'effectue avec les années d'expérience.

En réalité, même si l'IPG du groupe A2 est plus élevé que celui du groupe A1, statistiquement parlant, il n'y a pas de différence significative au niveau de l'utilisation des pratiques de gestion suivant l'âge de l'entreprise, puisque  $t$  calculé (-.187) est inférieur à  $t$  tabulaire. On pourrait donc dire que l'âge de l'entreprise n'a pas d'influence sur le degré d'utilisation des pratiques de gestion.

Ces résultats ne surprennent pas d'autant plus que l'âge de l'entreprise devait en principe faire indirectement allusion à plus d'expérience pertinente (gestionnelle et/ou technique) du propriétaire-dirigeant alors que dans notre échantillon, ce sont les jeunes entrepreneurs qui enregistrent plus d'expérience pertinente.

**Tableau 13: Pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant  
selon l'âge de l'entreprise**

	<b>A1: 0-5 ans</b>		<b>A2: 6 et +</b>	
	<b>N = 6</b>		<b>N = 25</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Objectifs généraux	6	100	24	96
Objectifs écrits	1	16.66	6	24
Plans formels				
Marketing	0	0	13	52
Opérations	1	16.66	4	16
Finance	13	50	11	44
Personnel	3	50	3	12
Organigramme	3	50	14	56
Schéma mémorisé	1	16	4	24
Description écrite des tâches	0	0	8	32
Procédures				
Recrutement	5	83.33	22	88
Sélection	5	83.33	18	72
Embauche	1	16.66	3	12
Évaluation	4	66.66	12	48
Entraînement, formation	1	16.66	1	4
Procédures décisionnelles	3	50	14	56
Procédures de consultation	1	16.6	7	28
Délégation dans prise de décision	0	0	4	16
Contrôle				
Inventaires	6	100	23	92
Prix de revient	5	83.33	19	76
Budget ventes	0	0	5	20
Budget opérations	5	83.33	13	52
Analyse financière	6	100	22	88
<b>Indice de pratique de gestion (IPG)</b>		<b>9.99</b>		<b>10.08</b>

#### 4.2.1.3. Résultats organisationnels selon l'âge de l'entreprise.

Les résultats organisationnels considérés selon l'âge des entreprises sont représentés au tableau 14. De ce tableau, il ressort que la variation moyenne de l'effectif des employés des entreprises du groupe A1 (0-5 ans) est de l'ordre de 7.15%; tandis que celle du groupe A2 (6 ans et plus) est de 5.78%. La variation moyenne du nombre d'employés du groupe A1 est donc plus élevée; ce qui est normal par ailleurs, étant donné que ce groupe est formé de jeunes entreprises en pleine croissance.

Quant à la variation moyenne du chiffre d'affaires, elle est de 14.56% pour les entreprises du groupe A1 et de 14.78 % pour les entreprises du groupe A2. Ces deux variations ne présentent pas de différence remarquable, elles sont plutôt presque égales.

**Tableau 14: Résultats organisationnels selon l'âge de l'entreprise**

	<b>A1: 0-5 ans</b> <b>N = 6</b>		<b>A2: 6-+</b> <b>N = 25</b>		
	Moy	Ec-ty	Moy	Ec-ty	t
Variation/employés	7.15	5.72	5.78	5.55	0.54
Variation/chiffre d'affaires	14.56	6.33	14.78	13.72	-0.038

Le test-t appliqué à la variation du nombre d'employés pour vérifier si les différences observées sont significatives donne comme valeur 0.54, alors qu'il donne - 0.038 lorsqu'il est appliqué à la variation du chiffre d'affaires. Dans les deux cas, ces résultats restent à l'intérieur de la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle.

En définitive il ne semble pas y avoir une différence significative dans les résultats organisationnels considérés selon l'âge des entreprises. Autrement dit l'âge de l'entreprise n'a pas d'influence sur la performance exprimée en termes de croissance du nombre d'employés et du chiffre d'affaires.

### **Conclusion relative à l'hypothèse 1**

L'hypothèse 1 stipulait que les caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants, leurs pratiques de gestion ainsi que les résultats organisationnels varient en fonction de l'âge de l'entreprise.

Les résultats obtenus sur chacune des 3 dimensions du modèle montrent que les différences n'apparaissent que sur certaines variables.

Au niveau de la dimension caractéristiques personnelles, les différences significatives apparaissent sur les variables âge et expérience personnelle. Par contre, au niveau de l'utilisation des pratiques de gestion et de la performance, les résultats obtenus ne révèlent aucune différence significative dans les deux groupes.

Comme ces différences ne sont observables que sur quelques éléments des dimensions du modèle, il est difficile de confirmer ou de rejeter notre hypothèse. On peut simplement se contenter de dire qu'elle n'est confirmée que partiellement.

Les résultats des hypothèses qui suivent vont également nous permettre d'observer le comportement du modèle, lorsque la taille et le secteur d'activité constituent des variables de contrôle.

#### **4.2.2. Résultats selon la taille de l'entreprise.**

L'hypothèse 2 stipule que les caractéristiques des propriétaires-dirigeants, leurs activités administratives, et les résultats organisationnels varient en fonction de la taille de l'entreprise.

La vérification de cette hypothèse se fera selon la même procédure que précédemment.

##### **4.2.2.1. Profil personnel selon la taille de l'entreprise.**

Les résultats obtenus pour l'ensemble des caractéristiques personnelles considérées suivant la taille de l'entreprise sont présentés dans le tableau 16. Tout comme pour l'âge des entreprises, on remarque relativement peu de différences significatives sur les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant suivant la taille des entreprises.

Au niveau de l'âge des propriétaires-dirigeants, notre constatation est que les répondants du groupe T1 (0-30 employés) sont plus jeunes, la moyenne d'âge étant de 41.08 ans contre 43.8 ans pour les répondants du groupe T2 (30-100 employés). La tendance va dans le sens que les entreprises de petite taille appartiennent aux jeunes entrepreneurs, alors que les entreprises de taille moyenne appartiennent aux entrepreneurs

relativement plus âgés. Mais comme  $t$  calculé (-0.559) tombe à l'intérieur de la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle, cela revient à dire que statistiquement, les propriétaires-dirigeants ne présentent pas de différence significative d'âge selon la taille de l'entreprise .

Concernant l'instruction, nous constatons que le niveau de scolarisation semble varier en raison inverse de la taille de l'entreprise. La scolarité moyenne est de 14.3 ans pour le groupe T1 alors qu'elle est de 13.19 ans pour le groupe T2. Ici aussi la différence observée n'est pas significative (  $t$  observé = 0.761).

Quant à l'expérience de travail, c'est le groupe de grande taille T2 qui possède la plus forte moyenne d'années d'expérience de travail (22.33 ans) contre 20.9 ans pour le groupe T1. Cette différence n'est pas aussi significative au seuil de 0.05 ( $t$  calculé = - 0.425).

En plus d'être plus jeunes et de cumuler moins d'expérience de travail, les propriétaires-dirigeants du groupe T1 sont également nantis de moins d'expérience pertinente, avec des moyennes respectivement de 13.4 ans pour T1 et de 15.85 ans pour T2. Néanmoins, les différences observées ne sont pas non plus significatives au seuil 0.05 ( $t$  calculé = -1.14).

En définitive, au niveau de la taille, pour toutes les autres variables, exception faite pour le niveau d'instruction, c'est le groupe de grande taille qui cumule les fortes moyennes. Néanmoins, aucune de toutes ces différences observées ne s'est révélée significative au seuil 0.05. C'est donc dire qu'il n'existe pas de différence dans le profil du propriétaire-dirigeant lorsque la taille joue comme variable de contrôle.

**Tableau 15 Caractéristiques du propriétaire-dirigeant  
selon la taille de l'entreprise**

		<b>T<sub>1</sub>: 0-30 N = 10</b>		<b>T<sub>2</sub>: 30-100 N = 21</b>	
		<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Origine géographique					
	Burundi	7	70	13	61.90
	Autres pays africains	1	10	4	19.04
	Europe	2	20	3	14.28
	Asie	0	0	1	4.76
Age			<b>moy 41.8</b>		<b>moy 43.8</b>
	20-30	1	10	1	4.76
	30-40	5	50	6	28.57
	40-50	2	20	9	42.85
	50 - +	2	20	5	23.80
Niveau de formation					
	Primaire	1	10	2	9.55
	Secondaire	4	40	8	38.09
	Université	8	80	11	52.38
Années de scolarité			<b>moy 14.3</b>		<b>moy 13.19</b>
	0-6	1	10	2	9.52
	7-13	1	10	5	23.81
	14-20	8	80	14	66.66
Expérience de travail			<b>moy 20.9</b>		<b>moy 22.33</b>
	6-10	2	20	1	4.76
	11-15	0	0	3	14.28
	16-20	3	30	5	23.81
	21-25	3	30	5	23.81
	26-30	0	0	3	14.28
	31-35	2	20	3	14.28
Expérience pertinente			<b>moy 13.4</b>		<b>moy 15.85</b>
	6-10	2	20	4	19.04
	11-15	5	50	5	23.81
	16-20	2	20	7	33.33
	21-25	1	10	4	19.04

#### 4.2.2.2 Pratiques de gestion selon la taille de l'entreprise

Les résultats obtenus sur les pratiques de gestion sur les 2 groupes selon la taille de l'entreprise sont présentés au tableau 16.

Comme dans les cas précédents, ce tableau fait état des fréquences d'utilisation des diverses pratiques de gestion, qui ont été compilées pour donner l' IPG.



**Tableau 16: Pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant selon la taille de l'entreprise**

	<b>T<sub>1</sub>: 0-30</b>		<b>T<sub>2</sub>: 30-100</b>	
	<b>N=10</b>		<b>N=21</b>	
	<b>FA</b>	<b>FR</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Objectifs généraux	9	90	21	100.00
Objectifs écrits	0	0	7	33.33
Plans formels				
Marketing	2	20	11	52.38
Opérations	1	10	4	19.04
Finance	2	20	12	57.14
Personnel	2	20	4	19.14
Organigramme	3	30	14	66.66
Schéma mémorisé	2	20	5	23.81
Description écrite des tâches	3	30	5	23.81
Procédures				
Recrutement	9	90	18	85.71
Sélection	8	80	15	71.42
Embauche	2	20	2	9.52
Évaluation	6	60	10	47.61
Entraînement, formation	1	10	1	4.76
Procédures décisionnelles	5	50	12	57.14
Procédures de consultation	3	30	5	23.81
Délégation dans prise décision	1	10	3	14.28
Contrôle				
Inventaires	8	80	21	100.00
Prix de revient	7	70	17	80.95
Budget ventes	0	0	5	20
Budget opérations	7	70	11	52.38
Analyse financière	9	90	19	90.47
<b>Indice de pratique de gestion (IPG)</b>		<b>8.90</b>		<b>10.50</b>

Les résultats présentés au tableau 16 montrent que les deux groupes d'entreprises accusent une différence remarquable dans leurs taux d'utilisation des pratiques de gestion exprimés par leurs IPG respectifs qui sont de 8.9 pour le groupe T1 et de 10.5 pour le groupe T2.

De façon spécifique, nous remarquons qu'au sein des activités de planification, les fréquences relatives d'utilisation des pratiques de gestion sont toutes élevées pour le groupe T2 à l'exception de la planification du personnel. Il en est de même pour les activités d'organisation à l'exception des procédures d'embauche et d'entraînement et des activités de contrôle hormis le contrôle des opérations courantes.

Par contre cette tendance générale semble mitigée ou plutôt inversée lorsqu'il s'agit des activités de direction où une proportion plus importante d'activités est effectuée par les répondants du groupe T1.

Des distinctions plus nettes s'observent entre les répondants des deux groupes au niveau des objectifs écrits, des plans formels en marketing, opérations, finance, existence d'organigramme, procédures d'embauche; ainsi que le contrôle du budget de vente où les fréquences des pratiques de gestion des répondants du groupe T2 doublent presque le taux d'utilisation des pratiques de gestion des répondants du groupe T1.

Comme la plupart de ces pratiques sont plutôt regroupées dans les activités de planification, on serait porté à dire que la planification ne se retrouve pas au centre des préoccupations des propriétaires-dirigeants des entreprises de petite taille autant qu'elle l'est pour ceux des entreprises de taille moyenne. L'IPG calculé au niveau des seules activités donne 1.6 pour T1 et 2.8 pour T2, ce qui est assez disproportionné.

Malgré ces différences observables au niveau des IPG,  $t$  calculé (-1.643) tombe à l'intérieur de la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle. En conséquence, il n'y a pas de différence entre les deux groupes dans leurs pratiques de gestion selon la taille des entreprises. Il en découle que l'hypothèse selon laquelle les pratiques de gestion varient selon la taille de l'entreprise n'est pas confirmée.

#### **4.2.2.3 Les résultats organisationnels selon la taille de l'entreprise.**

Concernant le premier critère de performance retenu à savoir la variation du nombre d'employés, il n'existe pas de différence remarquable entre les petites entreprises  $T_1$  et les entreprises moyennes  $T_2$ . La variation moyenne est respectivement de 5.2 et 6.45; et  $t$  calculé (-0.59) est à l'intérieur de la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle. Ce qui nous permet de dire qu'il n'existe pas de différence significative entre les petites et les moyennes entreprises au niveau de leur taux de croissance.

Pour ce qui est de la variation du chiffre d'affaires, nous avons observé une différence importante entre les moyennes de ces deux groupes qui sont de 9.52 pour  $T_1$  et 17.23 pour  $T_2$ . Manifestement, les moyennes entreprises connaissent un accroissement du chiffre d'affaires plus élevé que celui des petites entreprises. Malheureusement, quand bien même cette différence est bien remarquable, nous ne pouvons pas non plus affirmer qu'elle est statistiquement significative puisque  $t$  calculé (-1.645) tombe dans la zone d'acceptation de l'hypothèse nulle.

En définitive, même si en apparence les résultats sont plus faibles chez les petites entreprises, et plus élevés chez les entreprises du groupe  $T_2$ , nous ne sommes pas en

mesure de généraliser en affirmant que les résultats organisationnels varient en fonction de la taille de l'entreprise. La différence n'est pas statistiquement significative.

**Tableau 17: Résultats organisationnels selon la taille de l'entreprise**

	<b>T1: 0-30</b>		<b>T2: 30-100</b>		
	<b>N = 10</b>		<b>N = 21</b>		
	Moy	Ec-ty	Moy	Ec-ty	t
Variation/employés	5.2	4.4	6.45	5.98	-0.59
Variation/chiffre d'affaires	9.52	4.2	17.23	14.52	-1.64

### **Conclusion relative à l'hypothèse 2**

L'hypothèse 2 stipulait que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, les pratiques de gestion et les résultats organisationnels varient en fonction de la taille de l'entreprise. Les résultats obtenus sur chacun des dimensions du modèle montrent qu'il existe des différences remarquables selon la taille de l'entreprise, tant au niveau des caractéristiques personnelles, des pratiques de gestion qu'au niveau des résultats organisationnels.

Les différences susceptibles d'exister au sein des dimensions du modèle ne se sont pas montrées significatives. Par conséquent, l'hypothèse n'est pas confirmée. Tout ce que l'on peut dire est que l'on observe une tendance des résultats plus faibles dans les petites entreprises tant au niveau des pratiques de gestion que des résultats organisationnels.

*au niveau de la variance de ces résultats mais la différence n'est pas statistiquement significative*

### 4.2.3 Résultats selon le secteur d'activité

Suivant l'énoncé de l'hypothèse 3, les caractéristiques personnelles, les pratiques de gestion et les résultats organisationnels varient en fonction du secteur industriel dans lequel évolue l'entreprise.

Les résultats concernant cette troisième hypothèse seront présentés suivant la même séquence que pour les hypothèses antérieures.

Mais comme nous aurons à comparer plusieurs moyennes, le test de Student employé précédemment pour admettre que les différences observées sont significatives devient inopérant. Pour ce cas nous allons alors faire recours à l'analyse de la variance à un facteur contrôlé avec des groupes de tailles différentes répartis entre les différentes modalités. Nous utiliserons le test F de Fisher dont la formule est la suivante:

$$F = \frac{\hat{\sigma}^2_{\text{entre}}}{\hat{\sigma}^2_{\text{intérieur}}}$$

où  $\hat{\sigma}^2$  représente la variance

#### 4.2.3.1 profil personnel selon le secteur d'activité.

Les résultats obtenus pour l'ensemble des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant pour chacun des groupes d'entreprises suivant le secteur d'activité sont représentés dans le tableau 18

**Tableau 18 Caractéristiques du propriétaire-dirigeant selon le secteur d'activité de l'entreprise**

	S1 N=7		S2 N=5		S3 N=8		S4 N=4		S5 N=7	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
<b>Origine géographique</b>										
Burundi	5	71.4	4	80	4	50	2	50	5	71.1
Autres pays afric.	1	14.2	0	0	2	25	1	25	1	14.2
Europe	0	0.0	1	20	2	25	1	25	1	14.2
Asie	1	14.2	0	0	0	0	1	25	0	0
<b>Age</b>	<b>moy 48</b>		<b>moy 39.4</b>		<b>moy 43.12</b>		<b>moy 44.2</b>		<b>moy 40.4</b>	
20-30	0	0	0	0	0	0	0	0	2	28.5
30-40	1	14.2	3	60	2	25	3	75	2	28.5
40-50	3	42.8	2	40	4	50	0	0	2	28.5
50-60	2	28.5	0	0	2	25	0	0	1	14.2
60-+	1	14.2	0	0	0	0	1	25	0	0
<b>Niveau de formation</b>										
Primaire	0	0	2	40	1	12.5	0	0	0	0
Secondaire	5	71.4	0	0	3	37.5	2	50	2	28.58
Universitaire	2	28.57	3	60	4	50	2	50	5	71.4
<b>Années scolarité</b>	<b>moy 14</b>		<b>moy 11.2</b>		<b>moy 13.1</b>		<b>moy 14.2</b>		<b>moy 14.8</b>	
0-6	0	0	2	40	1	12.5	0	0	0	0
7-12	3	42.8	0	0	2	25	0	0	1	14.2
13-+	4	57.1	3	60	5	62.5	4	100	6	85.7
<b>Expérience de travail</b>	<b>moy 26.7</b>		<b>moy 19.8</b>		<b>moy 24.2</b>		<b>moy 20.5</b>		<b>moy 16.5</b>	
0-10	0	0	0	0	0	0	0	0	3	42.8
10-20	3	42.7	2	40	2	25	2	50	2	28.5
20-30	0	0	3	60	5	62.5	4	100	1	14.2
30-+	4	28.4	0	0	1	12.5	0	0	1	14.5
<b>Expérience pertinente</b>	<b>moy 14.8</b>		<b>moy 19.8</b>		<b>moy 15.3</b>		<b>moy 15.5</b>		<b>moy</b>	
11.1										
0-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6-10	2	28.5	0	0	1	12.5	0	0	3	42.85
11-15	1	14.2	1	20	3	37.5	2	50	3	42.8
16-20	3	42.85	2	40	2	25	1	25	1	14.2
21-25	1	14.2	1	20	2	25	1	25	0	0

La valeur critique de F de Fisher avec dl ( 4 ; 26) et  $\alpha = 0.05$  est de 2.74.

Concernant l'origine géographique, la ventilation des propriétaires-dirigeants par secteurs industriels ne révèle aucune différence remarquable. Les proportions observées dans l'échantillon-mère sont en général respectées. Les entrepreneurs burundais restent prépondérants dans tous les secteurs industriels.

Pour ce qui est de l'âge, les moyennes observées par secteur d'activité sont de 48 ans pour le secteur agro-alimentaire, 39.4 ans pour le secteur chimique, 43.12 ans pour le secteur de la construction, 44.2 ans pour le secteur du textile et cuir, et enfin 40.4 ans pour le secteur du bois et papier.

Il s'en suit que malgré les écarts observables entre les moyennes, particulièrement entre le secteur agro-alimentaire et le secteur chimique, statistiquement parlant, il n'y a pas de différence d'âge de propriétaires-dirigeants suivant les secteurs industriels. La valeur F calculée (0.835) est inférieure à F critique.

Les mêmes difficultés d'appréciation se retrouvent aussi au niveau de l'instruction où nous observons une moyenne de 14 ans pour le secteur agro-alimentaire, 11.2 ans pour le secteur chimique, 13.2 ans pour le secteur de la construction, 14.25 ans pour le secteur des textiles et cuir, et 14.85 ans pour le secteur du bois et papier. Le test F de Fisher ne révèle pas non plus une différence significative puisque la valeur F calculée (0.737) est inférieure à F critique.

Des résultats analogues sont aussi observables sur l'expérience de travail en général et l'expérience pertinente en particulier. Les valeurs F calculées qui sont respectivement de 1.55 et de 1.98 sont inférieures au F critique.

#### **4.2.3.2 Pratiques de gestion selon le secteur d'activité.**

Les résultats obtenus pour l'ensemble des groupes d'entreprises suivant leurs secteurs industriels sont présentés au tableau 19. Conformément à la procédure utilisée antérieurement, le tableau présente la fréquence relative des diverses pratiques de gestion retenues pour évaluation.

Ici aussi, nous nous retrouvons devant les mêmes difficultés de déceler des différences au niveau de chaque pratique de gestion. Le seul trait saillant qui mérite d'être signalé est la faiblesse remarquable, voire même l'absence d'activités de planification qui apparaît dans le secteur du bois et papier. Pour les autres activités, il est plus logique de ne considérer que l'indice global des pratiques de gestion.

Il convient aussi de signaler que pour certains secteurs particuliers travaillant à la commande, la planification est une activité pour le moins difficile, effectuée au coup par coup et pour un court terme suivant le volume des commandes.

Si nous comparons le taux d'utilisation des pratiques de gestion, ce sont, par ordre croissant les répondants du secteur chimique qui apparaissent comme les utilisateurs les plus importants des pratiques de gestion avec IPG de 12.40; viennent ensuite le secteur agro-alimentaire avec 11.4; le secteur alimentaire avec 10.75; la construction avec 8.58 et le secteur des textiles et cuir avec 8.50.

La mesure du test-F de signification donne une valeur F calculée de 3.545, qui se trouve cette fois-ci dans la zone de rejet de l'hypothèse nulle. Il en découle que les répondants des cinq secteurs d'activités étudiés se distinguent entre eux au niveau de l'utilisation de l'ensemble des activités de gestion et la différence est significative.



**Tableau 19: Pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant selon le secteur d'activité de l'entreprise**

	S1 S2		S3		S4		S5			
	N=7		N=5		N=8		N=4		N=7	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
Objectifs généraux	7	100	5	100	8	100	4	100	6	85.7
Objectifs écrits	0	0	3	60	4	50	0	0	0	0
Plans formels										
Marketing	1	14.2	2	40	0	0	2	50	0	0
Opérations	3	42.2	2	40	0	0	2	50	0	0
Finance	3	42.25	5	100	4	50	1	25	1	14.2
Personnel	2	28.5	2	40	0	0	2	50	0	0
Organigramme	5	71.4	4	80	5	62.5	1	25	2	28.5
Schéma mémorisé	1	14.2	1	20	2	25	1	25	2	28.5
Description écrite tâches	1	14.2	0	0	4	50	1	25	2	28.5
Procédures										
Recrutement	7	100	5	100	7	87.5	3	75	5	71.42
Sélection	5	71.4	4	80	6	75	2	50	6	85.7
Embauche	1	14.2	1	20	1	12.5	0	0	1	14.2
Évaluation	1	14.2	4	80	5	62.5	2	50	4	57.4
Entraîn/formation	0	0	0	0	1	12.5	0	0	1	14.2
Procédures décisionnelles	5	71.4	4	80	3	37.5	1	25	4	57.1
Procédures consultation	2	28.5	2	40	1	12.5	2	50	1	14.2
Délégation prise décision	1	14.2	1	20	1	12.5	0	0	1	14.28
Contrôle										
Inventaire	7	100	5	100	8	100	4	100	5	71.4
Prix de revient	6	85.7	4	80	7	87.5	2	50	5	71.4
Budget vente	1	14.2	0	0	3	37.5	1	25	0	0
Budget. opér. cour.	4	57.1	2	40	5	62.5	1	25	6	85.7
Analyse financière	7	100	5	100	6	75	3	75	7	100
Indice de pratique de gestion (IPG)	11.14		12.40		10.75		8.50		8.58	

#### 4.2.3.3 Résultats organisationnels suivant le secteur d'activité

Comme on peut le constater au tableau 20, une différence remarquable apparaît dans les variations moyennes des résultats organisationnels.

Concernant la variation du nombre d'employés, les variations moyennes rangées par ordre croissant sont de l'ordre de 9.05 pour le secteur de la construction, 6.14 pour le bois et papier, 6.06 pour le secteur chimique, 4.51 pour l'agro-alimentaire et 2.57 pour le textile et cuir.

Le fait que les variations les plus élevées se retrouvent dans le secteur de la construction et dans le secteur du bois et papier corrobore en partie ce que nous avons avancé auparavant concernant la problématique de la planification marketing et personnel dans ces secteurs à cause probablement du caractère saisonnier de la demande et parfois aussi du caractère caméléon de la clientèle.

Pour la variation du chiffre d'affaires, le score le plus élevé s'observe dans le secteur agro-alimentaire avec 22.18%, suit ensuite le secteur chimique (13.44%), le secteur de la construction (12,96%), le secteur textile et cuir(12.05%), et enfin le bois et papier avec 11.81%.

Le test F appliqué sur les deux critères de performance ne révèle aucune différence significative dans les résultats organisationnels suivant le secteur d'activité. Les valeurs F calculées sur les deux critères (1.164 pour la variation du nombre d'employés et 0.78 pour la variation du chiffre d'affaires) restent inférieures à F tabulaire.

**Tableau 20 Résultats organisationnels selon le secteur industriel**

	S <sub>1</sub> N=7	S <sub>2</sub> N=5	S <sub>3</sub> N=8	S <sub>4</sub> N=4	S <sub>5</sub> N=7
Variation/employés	4.51	6.06	9.06	2.57	6.1
Variation/chiffre d'affaires	22.18	13.44	12.96	12.05	11.81

**Conclusion relative à l'hypothèse 3**

L'hypothèse 3 stipulait que les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, les activités administratives et les résultats organisationnels varient en fonction du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.

A l'instar des constatations faites sur les hypothèses précédentes, les résultats de cette nouvelle hypothèse ne montrent pas non plus l'existence de différences significatives sur toutes les dimensions du modèle.

De façon précise, les différences observées au niveau des caractéristiques personnelles n'ont pas été significatives.

Des résultats similaires et non significatifs apparaissent aussi au niveau des résultats organisationnels. Ces résultats laissent entrevoir l'existence d'une certaine tendance mais ne nous permettent pas de se prononcer.

Par contre, c'est au niveau des activités administratives que nous observons des différences très significatives entre les groupes de répondants suivant le secteur d'activité. En définitive, comme l'hypothèse n'est pas vérifiée sur les trois dimensions, on ne peut ni la rejeter ni la confirmer totalement. On va se contenter de dire comme auparavant qu'elle n'est confirmée qu'en partie.

### **4.3 RÉSULTATS CONCERNANT LA RELATION CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES-PRATIQUES DE GESTION**

Le deuxième groupe d'hypothèses était en rapport avec le type de relations pouvant exister entre certaines caractéristiques du propriétaire-dirigeant et les pratiques de gestion. Ces hypothèses postulent qu'il existe certains éléments du profil personnel susceptibles d'influencer le comportement de gestion du propriétaire-dirigeant. Ces éléments sont le niveau d'instruction, l'expérience de travail et les antécédents familiaux. Dans ce travail, ce dernier élément n'a pas fait l'objet d'analyse pour les raisons invoquées au point 4.1.2.3.

La relation pouvant exister est mesurée par le coefficient de corrélation  $r$  de Spearman. Une corrélation nulle indique qu'il n'existe aucune relation entre les deux variables. Mais le degré de signification de  $r$  dépend de la taille de l'échantillon. Un  $r$  très faible peut être significatif si l'échantillon est très grand (Bhusham, 1978).

La confirmation des hypothèses a été faite à l'aide du test  $t$  de Student établi à l'aide de la formule:

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}}$$

où  $r$  = coefficient de corrélation

et  $N$  = nombre d'éléments dans l'échantillon (Kazmier, 1982)

#### 4.3.1 Relation entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion.

L'hypothèse 4 stipulait que plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus sa propension à utiliser les pratiques de gestion sera grande.

**Tableau 21: Corrélation entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion**

	N	r	t	t <sub>c</sub>
Années de scolarité	31	0.135	0.733	2.045
Niveau de formation		0.084	0.0453	

Les résultats présentés au tableau 21 montrent un coefficient de corrélation positif entre le niveau d'instruction exprimé en termes d'années de scolarité, et le degré d'utilisation des pratiques de gestion  $r = 0.135$ . Mais cette corrélation est jugée faible

pour nous permettre de confirmer notre hypothèse car la valeur  $t$  calculée (0.733) est inférieure au  $t$  critique ( $df = 29$ ,  $\alpha = 0.05$ ) égal à 2.045.

De même, le coefficient de corrélation calculé entre le niveau de formation et les pratiques de gestion est aussi positif ( $r = 0.084$ ). Le rapprochement du  $t$  critique avec le  $t$  calculé de (0.453) qui en découle nous amène à des conclusions similaires aux précédentes. Mais cette corrélation est inférieure à celle trouvée par Lalonde (1985) sur un échantillon de propriétaires-dirigeants faillis qui était de  $r = 0.313$ .

L'absence de signification de cette corrélation pourrait s'expliquer d'une part, par le fait que certaines pratiques de management sont appliquées par toutes les entreprises indistinctement, parce qu'il faut se plier à des contraintes réglementaires. D'autre part, l'effet de la taille jouant, certaines pratiques de gestion sont négligées dans certaines entreprises parce que leur usage ne serait pas justifié eu égard au coût qu'elles comportent.

Ainsi, pensons-nous que si certains facteurs comme l'homogénéité des secteurs étaient contrôlés (le test  $F$  ayant conclu qu'il y a une différence significative dans les pratiques de gestion suivant le secteur), le degré de corrélation pourrait être meilleur et significatif.

#### **4.3.2 Relation entre l'expérience de travail et les pratiques de gestion**

L'hypothèse 5 est en rapport avec l'expérience professionnelle. Elle stipule que plus le propriétaire-dirigeant aura bénéficié d'une longue expérience de travail, plus il utilisera les pratiques de gestion. Les résultats obtenus sur cette hypothèse sont présentés au tableau 22.

Tel que présenté au tableau 22, les résultats obtenus sur cette hypothèse nous donnent une corrélation négative ( $r = -0.071$ ) entre le nombre d'années de travail et l'utilisation des pratiques de gestion. Comme on avait pu établir que l'expérience de travail variait en fonction de l'âge, par extrapolation, la corrélation est aussi négative entre l'âge et les pratiques de gestion.

Par contre, la corrélation devient positive  $r = 0.155$  lorsqu'on ne considère que les années d'expérience pertinente. Bien que positive, cette corrélation ne peut néanmoins être considérée comme étant significative à un niveau 0.05 puisque  $t$  calculé 0.843 est inférieur au  $t$  critique.

Contrairement à ce que l'on serait tenté de croire, ces résultats montrent que l'expérience de travail acquise par les dirigeants des entreprises de l'échantillon ne constitue pas un gage d'utilisation des pratiques de management.

**Tableau 22: Corrélation entre l'expérience de travail et les pratiques de gestion**

	N	r	t	$t_c$
Expérience de travail	31	-0.071	0.396	2.045
Expérience pertinente		0.155	0.843	

### **Conclusions relatives aux hypothèses 4 et 5**

De façon générale, les résultats obtenus sur notre échantillon montrent des corrélations positives entre l'utilisation des pratiques de gestion et le niveau de scolarité d'une part et l'expérience pertinente d'autre part. Bien que ces corrélations se soient révélées positives, nous ne sommes pas en mesure de confirmer les hypothèses 4 et 5 parce que les résultats ne sont pas suffisamment élevés pour être significatifs.

Ces résultats vont dans le même sens que ceux de D'Amboise (1984) qui avait trouvé que le niveau de scolarité en général, et la formation reçue à l'université en particulier, sont de nature à favoriser davantage l'utilisation des techniques de management, mais ne les confirment pas strictement.

#### **4.4 Résultats concernant la relation entre les pratiques de gestion et les résultats organisationnels.**

Le troisième groupe d'hypothèses comprenant les hypothèses 6 et 7 postulait l'existence de relations entre les pratiques de gestion et les résultats organisationnels.

Nous avons déjà mentionné qu'on ne saurait appréhender la performance d'une entreprise par un seul indicateur compte tenu de son caractère complexe. Faute de pouvoir intégrer plusieurs indicateurs, dans notre analyse, nous avons considéré tout au moins deux mesures, à savoir la variation du nombre d'employés et la variation du chiffre d'affaires.



L'hypothèse 6 qui s'appuie sur la première mesure à savoir la variation du nombre d'employés stipule que plus le propriétaire-dirigeant aura utilisé les pratiques de gestion, plus la variation du nombre d'employés augmentera; tandis que l'hypothèse 7 qui repose sur la variation du chiffre d'affaires stipule quant à elle que plus le propriétaire-dirigeant aura utilisé les pratiques de gestion, plus le chiffre d'affaires va augmenter. La vérification de ces hypothèses a été faite sur base des coefficients de corrélation (tableau 23).

**Tableau 23 : Corrélation entre les pratiques de gestion et la variation du nombre d'employés et du chiffre d'affaires.**

	N	r	t	t <sub>c</sub>
Var. moy. employés	31	0.115	0.622	2.045
Var.moy. chiffre d'affaires		0.258	0.143	

Les résultats relatifs à l'hypothèse 6 et portant sur le niveau de corrélation entre les pratiques de gestion et la variation moyenne des employés donnent un coefficient de corrélation  $r = 0.142$  et  $t$  calculé de (0.622). Cette relation est positive, mais elle n'est pas significative, puisque  $t$  calculé tombe dans la zone d'acceptation que le lien de corrélation est nul.

Les résultats relatifs à l'hypothèse 7 et portant sur le niveau de corrélation entre les pratiques de gestion et le chiffre d'affaires donnent un coefficient de corrélation positif  $r = 0.258$  et un  $t$  calculé de 1.43. Ce coefficient est aussi positif et assez élevé, mais il n'est

pas non plus statistiquement significatif, car la valeur  $t$  calculé (0.143) reste inférieure à la valeur  $t$  critique.

### **Conclusion relative à l'hypothèse 6 et 7**

Nous venons d'observer des résultats positifs, mais aucune des corrélations sur les variables considérées ne s'est révélée significative. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure de confirmer qu'il existe une corrélation entre l'utilisation des pratiques de gestion et les résultats organisationnels. Ces résultats renseignent sur la tendance mais ne confirment pas les résultats avancés dans la littérature (D'Amboise 1984, Gasse 1989). L'explication est peut-être à chercher dans le contexte environnemental.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude avait pour objectif général de vérifier dans le contexte du Burundi, les éléments en rapport avec le profil du propriétaire-dirigeant et les activités administratives que la littérature associe à la performance comme susceptibles de l'influencer.

L'étude s'est appuyée sur un cadre théorique emprunté aux théories du management dont l'ossature est formée par trois dimensions qui sont: le profil personnel, les pratiques de gestion, et les résultats organisationnels. A ces trois dimensions de base se sont ajoutées trois variables de contrôle qui sont l'âge, la taille et le secteur d'activité.

Le modèle proposé devait apporter un certain nombre de réponses à la question générale suivante: dans quelle mesure le profil général du propriétaire-dirigeant et son utilisation des pratiques de gestion exercent-ils une influence sur la performance des PME? Cette question générale a été décomposée en cinq sous-questions destinées à explorer chacune des dimensions du modèle.

Pour chacune des dimensions, une revue de littérature ainsi qu'une argumentation théorique ont été présentées et ont permis d'énoncer sous forme d'hypothèses, un certain nombre de relations entre les variables. Suivant le modèle proposé, trois groupes d'hypothèses ont été émises et vérifiées.

De façon générale, les résultats devaient permettre d'évaluer le bien fondé de l'utilisation des théories du management.

Le premier groupe d'hypothèses devait permettre d'évaluer dans quelle mesure l'âge, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise sont associés aux caractéristiques et activités administratives du propriétaire-dirigeant ainsi qu'aux résultats organisationnels.

Les résultats obtenus avec la prise en considération de ces variables de contrôle montrent qu'il n'y a pas de différenciation parfaite qui apparaît globalement sur les trois dimensions du modèle.

Plus particulièrement, aucune différence significative n'a été observée sur les trois dimensions du modèle par la prise en compte de la variable taille de l'entreprise.

Par ailleurs, la prise en considération de la variable âge de l'entreprise a révélé des différences significatives sur le profil général, précisément au niveau de l'âge du propriétaire-dirigeant et de son expérience de travail. Aucune différence significative n'a été observée aussi bien dans l'utilisation des pratiques de gestion que dans les résultats organisationnels.

De même, l'intégration de la variable secteur industriel n'a révélé aucune différence significative aussi bien sur la dimension profil que sur la dimension résultats organisationnels. Par ailleurs, une différence très nette a été remarquée au niveau de l'utilisation des pratiques de gestion.

Le second groupe d'hypothèses devait évaluer les relations mettant en cause certaines caractéristiques du propriétaire-dirigeant et son utilisation des pratiques de gestion.

Les résultats obtenus sur ce groupe d'hypothèses font ressortir l'existence de corrélations positives entre le niveau d'instruction et les pratiques de gestion d'une part, et l'expérience pertinente et les pratiques de gestion d'autre part. Mais toutes ces corrélations n'ont pas été suffisamment élevées pour être statistiquement significatives.

Avec le troisième groupe d'hypothèses, nous avons l'appréhension que les résultats organisationnels varient en fonction du degré d'utilisation des pratiques de gestion.

Les résultats obtenus sur ce groupe d'hypothèses font aussi ressortir l'existence d'une corrélation positive entre les pratiques de gestion et les résultats organisationnels exprimés en termes de variation du nombre d'employés et du chiffre d'affaires. Néanmoins, tout comme les premiers, ces corrélations n'ont pas été suffisamment élevées pour être statistiquement significatives.

Notre étude révèle un certain nombre de liaisons qui vont dans le sens mentionné par la littérature, mais qui ne sont pas forcément significatives. Nous pensons que des faiblesses d'ordre échantillonnal et des contraintes d'ordre environnemental ont fortement limité le degré de signification des liaisons possibles.

La première limite de l'étude est en rapport avec la taille de l'échantillon. Les restrictions que nous nous sommes fixées dans la définition de notre unité statistique ont fait que nous n'avons pu retenir dans notre échantillon qu'un nombre très limité d'entreprises; alors que les résultats, même faibles sont d'autant plus significatifs que l'échantillon est grand. De plus, l'étroitesse du parc industriel du Burundi nous a obligé à étaler notre étude sur plusieurs secteurs industriels alors que l'interprétation des performances financières est plus logique lorsque les comparaisons se font sur des secteurs plus ou moins semblables. Aussi, il ne serait pas superflu d'ajouter que la plupart des variables ont des effets combinés difficilement contrôlables.

La deuxième limite concerne les critères de performances utilisés. L'utilisation de plusieurs critères de performance aurait haussé d'un cran la fiabilité des résultats, mais comme on le sait bien, dans la plupart des contextes africains, les bilans sont souvent

manipulés pour des raisons d'évasion fiscale et les renseignements à ce sujet sont souvent considérés comme des sujets tabous.

La troisième limite se rapporte aux choix méthodologiques. Pour séparer les entreprises en groupes d'âge, nous avons pris comme ligne de démarcation l'âge de 5 ans habituellement reconnu par la littérature comme étant l'âge où le phénomène de l'apprentissage est supposé être terminé. Aussi, nous n'avons considéré que l'effectif d'employés comme seul critère de mesure de la taille de l'échantillon. Ces choix, bien que justifiés, ont généré des groupes fortement disproportionnés quant au nombre d'entreprises qui les composent.

Malgré les différentes limitations qui ne nous ont pas permis de confirmer que les entreprises dont l'utilisation des pratiques de gestion est le plus développé figurent dans le peloton des plus performantes, le fait essentiel qui se dégage de cette étude est qu'il existe bien certains traits de la personnalité du propriétaire-dirigeant qui sont étroitement associés au succès de l'entreprise, et cela quel que soit le secteur considéré. Il faut tout de suite ajouter que l'importance de chacun de ces facteurs varie suivant les caractéristiques et le secteur d'activité de l'entreprise en question.

Aussi, nous restons convaincus que les entreprises où les pratiques de gestion sont inexistantes ou faiblement employées sont à l'origine de la dégradation de leurs propres performances économiques et, de ce fait même, elles sont des proies faciles pour leurs concurrents sans qu'elles en aient conscience.

Les PME sont souvent confrontées à de multiples problèmes. Elles sont soumises à des contraintes structurelles internes et externes qui réduisent leur marge de manoeuvre. L'utilisation formelle des pratiques de management constitue à notre avis un des leviers les

plus importants sur lesquels on pourrait agir pour améliorer la performance des PME. La difficulté qui empêche les entreprises de développer leurs pratiques de gestion et d'en tirer leurs avantages concurrentiels vient du manque de prise de conscience de leur importance.

La grande tâche à faire consiste à changer la mentalité des propriétaires-dirigeants et les sensibiliser aux vertus que procure l'usage des pratiques de management. Cependant, l'utilisation des pratiques de gestion ne doit pas être systématisée à l'image des grandes organisations ou des PME des pays développés. Nous avons déjà mentionné que la culture et l'environnement ont un impact significatif sur le degré d'utilisation des pratiques de gestion. Nous pensons que la clé du succès se trouve dans un mariage harmonieux de ces éléments.

Il faut toutefois reconnaître que l'adoption de ce processus de gestion n'est pas chose aisée. Elle suppose une grande discipline et un changement de philosophie. Comme l'enfant qui apprend à faire ses premiers pas a besoin d'un support, les nouvelles entreprises ont aussi besoin d'un soutien dans cette démarche, avant de pouvoir tenir sur leur propre expérience. Nous avons mentionné que les entreprises présentent des caractéristiques liées à l'âge comme les hommes. La myopie gestionnelle étant un fléau qui est à l'origine de multiples problèmes souvent rencontrés par les entreprises, la formation aux techniques de gestion est un atout indéniable.

Si nous admettons avec Drucker (1968) que l'efficacité est une habitude, c'est-à-dire un ensemble de pratiques et la pratique s'apprend, nous pensons que l'exemple des

incubateurs d'entreprises qui a déjà fait ses preuves ailleurs peut être à notre avis une formule gagnante qui entraînerait les jeunes entrepreneurs aux bonnes habitudes dès le départ<sup>1</sup>.

Au niveau du gouvernement, les efforts de privatisation pourraient être accompagnés par un soutien qui pourrait être accordé aux entreprises privées dans le domaine de la gestion. Jusqu'à présent, le soutien du gouvernement ne se manifestait que dans l'octroi des avantages fiscaux et douaniers, et des facilités de financement et d'exportation; mais aucune action n'avait été initiée dans le support à la gestion.

Comme le parc des entreprises publiques se réduit de plus en plus, le SCEP qui a déjà développé son expertise dans l'évaluation des problèmes d'entreprises publiques pourrait donner au secteur privé un appui fort appréciable en dispensant un encadrement des jeunes entrepreneurs et des personnes qui ont l'intention de se lancer en affaires. Nous pensons que ce serait là un moyen de favoriser le développement des PME existantes et l'entrepreneuriat de façon générale. Dès lors, la mission du SCEP pourrait être élargie pour englober en plus le volet soutien aux PME privées.

Enfin, cette étude sur les personnalités managériales et le processus de gestion n'est certes qu'une contribution très modeste à des connaissances déjà existantes sur les PME du Burundi. Notre souhait est qu'elle puisse servir d'orientation aux différents intervenants chargés de promouvoir le secteur des PME; et de tremplin aux autres recherches sur les problèmes internes qui freinent le développement des entreprises. Il y a en effet beaucoup à

---

<sup>1</sup> L'incubateur est une organisation qui pour a but d'aider les petites entreprises à franchir avec succès les premières étapes de leur développement. L'incubateur offre des espaces physiques, des services communs de secrétariat et de bureau, de réception etc, ainsi que des services conseils en gestion. Souvent, ils donnent accès à des services techniques, au financement de démarrage, au capital de risque, etc. Mais les services conseils constituent l'essence même de l'incubateur d'entreprise.



faire dans ce domaine et l'éclaircissement des différentes facettes du sujet ne serait que bénéfique pour nos entrepreneurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O., *Le management : entre tradition et renouvellement*, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 1989
- Aktouf, O., *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, "Montréal, Presse de l'Université du Québec, 1990.
- Alami, E. E. A., Rôle de la petite et de la moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi. Le cas de l'Afrique, *Revue PMO*. vol. 3 no 1.
- Arellano, R., D'Amboise, G., Gasse, Y., *Administrative characteristics and performance of small and medium sized businesses in developing countries*, Université Laval, 1989
- Banderembako, D., *Influence du système d'information sur la structure et le développement de PME du Burundi. (Analyse systémique des problèmes)*, Thèse de doctorat, Neuchatel, Imprimerie de l'Évole Sa Neuchatel, 1989.
- Banque Mondiale, *Burundi, Problèmes de développement et d'ajustement structurel*, Washington D C, 1988.
- Bédard, R. J., *Comment développer les PME*, Montréal, Agence d'Arc Inc (Les éditions), 1977
- Begley, T. M., Boyd D. P., Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms, *Journal of small business management*, April 1986.
- Bélanger, L., Benabou, Bergeron, Foucher, Petit, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 1988.
- Bergeron, P. G., *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1986
- Bhushan, V., *Les méthodes en statistiques*, Les presses de L'université Laval, 1989.
- Birsh, L.D., Who creates jobs ?, *The public interest*, no 65, Automne 1981, pp 1-14.
- Boisvert, M., *Le manager et la gestion*, les éditions Agence d'Arc Inc., 1980.
- Bourgeois, H., *L'Afrique malade du management*, Paris, Perspectives 2000, Jean Picollec, 1984.
- Bracker, J. S., *Planning and financial performance among small entrepreneurial firms: an industry study*, Thèse de Doctorat, Georgia States University, 1982.

- Brochaus, R. H., Nord, N. R., An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personnel characteristics versus environment conditions, *Proceedings of the national academy of management*, 1979.
- Brockhaus, R., The psychology of the entrepreneur, *Encyclopedia of entrepreneurship*, 1982., pp 39-57.
- Campbell J., Dunnette, M., Lawler, E. E., Weik K. E., *Managerial behavior, performance and effectiveness*, New York, MacGraw-Hill, 1970.
- Cannon, J. L., *Business strategy and policy*, New York, Harcourt, Brace and World, 1968.
- Chicha, J. K., Julien, P. A., *La stratégie des PME et leur adaptation au changement*, Rapport de recherche, Université du Québec à Trois Rivières, Trois Rivières, 1979.
- Cloutier, A G. *Profils des entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec*, Thèse de Maîtrise, Université Laval, 1973
- Clute, R.C., Larson, C. M., The failure syndrome, *American Journal of Small Business*, Vol 4., no 2, October 1979.
- Collins, O., Moore, D. G., *The organization Makers*, New York, Merredith Corporation, 1970.
- Cooper, A.C., Entrepreneurial environnement, *Industrial Research*, September, 1970.
- Cooper, A.C., Technical entrepreneurship: What do we know? *Reaserch and developpement Management*, 3, February, 1973.
- Cragg, p. et King, M., Organizational characteristics and small firms performance revised, Entrepreneurship: *Entrepreneurship theory and practice*, vol 13, no 2, Winter 1988, pp 49-62.
- D'Amboise, G., *Personnel characteristics, organizationnal practices and managerial effectiveness: a comparative study of french and english-speaking chief executives in Québec*, Thèse de Doctorat, Ph. D., University of California, Los Angeles, 1974.
- D'Amboise, G., Lalonde, C., Le propriétaire-dirigeant failli: Les éléments d'un profil, *Revue PMO*, 1980.
- D'Amboise, G., *La PME canadienne: situation et défi*, Les presses de l'université Laval, 1989.
- Deeks, J., *The small firm owner manager, entrepreneurship behavioral and management practice*, New York, Praeger, 1976.
- Dia, A. D., Le management africain: mythe ou réalité, *Revue internationale PME*, Vol 4 no 1, 1991.

- Dinker, R., East Indian small businesses in the US: perception problemes and adjustments, *American Journal of Small Business*, vol 7 no 3, Winter 1983, pp 39-50.
- ✓ Douglas, M. E., Entrepreneurial education level related to business performance, *Academy of Management Proceedings*, 1976, pp 461-464.
- Drucker, P. F., *L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres*, Paris, Les Éditions d'organisations, 1968.
- Drucker, P. F., *La nouvelle pratique de la gestion des entreprises*; Paris, les éditions de l'organisation, 1975.
- Dun and Bradstreet inc., *Le rapport sur les faillites de l'année 1981*, Toronto, Dun and Bradstreet inc., 1981
- Eccle, G. R., The performance measurement manifesto, *Harvard business review*, January-February 1991.
- Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1970, (édition originale 1916).
- Fortin, L. "La fonction contrôle peut-elle participer à l'amélioration des performances dans la PME?", managing small business, in *the 80's, conference proceedings* (selected papers), Toronto, 1984.
- Fortin, P. A., Les entrepreneurs de demain, *PME magazine de l'entrepreneurship au Québec*, mai 1990, pp7.
- Fortin, P.A., Entreprendre ...pour réussir, *PME magazine de l'entrepreneurship au Québec*, juin 1990, pp6.
- Fourcade, C., The demarrage of firms, *Internationnal Small Business Journal*, Vol 3, n<sup>o</sup> 2, pp 20-32.
- Garnier, G., Robidoux, J., *Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement dans les entreprises utilisant des techniques de production avancées.*, Université de Sherbrooke, 1973.
- X Gasse, Y., *Characteristics, Fonctions and performance of small firm owner-manager in two industrials environment*, Thèse de doctorat, Ph.D., North Western University, 1978.
- X Gasse, Y., Entrepreneur moderne: attributs et fonctions; *La revue internationale de gestion*, Vol 7 no 4, Novembre 1982
- Gasse, Y., "utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME, *Revue PMO*, Vol 4, no 1, 1989, pp 3-11.
- Gauthier, Diridillou, B., *Vocabulaire du management : guide pour les Agents de maîtrise, et de techniciens*, Paris, ESF, 1989.

Gluek, W. F., *Strategic management and business policy*, New-York, McGraw-Hill, 1980.

Hertzeberg, F., *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprises modernes d'édition, 1972.

→ Hoad 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, the University of Michigan, 1964.

Hornaday R. W., Wheatley, W.J. " Managerial characteristics and the financial performance of small business, *Journal Of Small Business*, vol 24 no 2, April 1986.

Julien, P-A., *La dynamique PME face à la crise structurelle entre 1975 et-1982 dans la région Mauricie-bois-francs et ailleurs*. U.Q.A.T.R., Rapport de recherche.

Kazmier, L., *Statistiques de la gestion ,théorie et problèmes*, McGraw-Hill, Édition Shaum, 1982.

Kirlinger, F. N., *Foundation of behavioral reseach*, New York, Rinehart and Winstor, 1973.

Koontz H., A model for analyzing the universality and transferability of management, *Academy of management journal*, vol 12, no 4, 1969 pp 415-429

Koontz, H., O'Donnel, C., *Principles of management*, 4è édition, MacGraw-Hill Book Company, 1968.

Koontz H., O'Donnel C., *Management, principes et méthodes de gestion*, Montréal, Mac Graw-Hill 1980

Laflamme, M., *Le management: Approche systémique: théorie et cas*, Chicoutimi, Gaétan Morin & associés ltée, 1977.

Lalonde, C., *Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: une étude en contexte régional au Québec*, Thèse de doctorat, Ph.d., Université Laval, 1985.

Lawrence, P. R., Lorsh, J. W., *Organisation and environnement*, Homewood, Illinois, Irwin, 1967.

Leibenstein, H., Entrepreneurship and developpement, *American Economic Review*, vol 58, May 1968, pp 73-83.

Levasseur, P., *Lancer son entreprise*, les éditions de L'HOMME, 1986.

Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villards, 1974.

Liles, P.R., *New business ventures and the entrepreneur*, Homewood, Illinois, Irwin, 1974.

- Litvak, I. A., Maule, C. J., *Canadian entrepreneurship: A study of small newly established firms*, Ottawa, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 1971.
- Mahe, H., PME en démarrage: l'apprentissage de la direction, *Enseignement et gestion*, no 31, Automne 1984, pp 24-32.
- Maher K. B., Goldstein, S., The first two years: Problems of small firm growth and survival, Washington D C., *Small Business Administration*, 1961.
- Mancuso, J.R., The entrepreneur's Quiz, In Baumbach, C. M., Mancuso, J.R., *Entrepreneurship and venture management*, Englewood cliffs: Prentice-Hall 1975.
- Maricourt, R., Les principes et techniques de marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement, *Revue française de marketing*, no 112, 1987/2
- Mashwabure, B., *Les entreprises de construction au Burundi*, Mémoire de Maîtrise en gestion des PMO, UQAC, 1990.
- Mehling, J., *Les défis d'une gestion globale*, Neuchatel, La Banconière, 1986.
- Miller, D., Toulouse, J. M., Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, *American Journal of Small Business*, Winter 1986, pp 7-16.
- Mintzeberg, H., *Le manager au quotidien: Les dix rôles du cadre*, (Tendances actuelles), Paris, Editions d'organisation, 1984.
- Ninomiya, J.S., "Styles de direction et rôles du manager, *Havard-l'expansion*, Hiver 1988-89.
- Ouellette, Langevin, Douville, *L'utilisation des outils comptables moderne de gestion par les entreprises du Québec.*, H E C, Rapport de recherche no 80-18, Mai 1980.
- Robenson, R. J., *An empirical investigation of the impact of SBDC Strategic planning consultation upon the short-term effectiveness of small business in Georgia*, Thèse de Doctorat, Ph.d., University of Georgia, Athens, Georgia, 1980. In Lalonde, C., "Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite: une étude en contexte régional au Québec", Thèse de doctorat, Ph.d., Université Laval, 1985.
- Robenson, R. J., Mesures of small firm effectiveness for strategic planning research, *Journal of Small Business Management*, vol 21 no2 April, 1983, pp 22-29
- Robenson R. B. Measure of small business effectiveness for strategic planning research, *Journal of Small Business Management*, April 1983
- Robenson R. B., The impact of formalized strategic planning on financial performance, *Strategic Management Journal*, 1983, vol 4 no 3, pp 197-207
- Robenson, R. B., Pearce, J. A., Research thrusts in small firm planning, *Academy of Management Review*, Vol. 9, no, 1984, pp 128-137.

- Robenson R. B., Statagic versus operationnal planning in small retail firm, *Amercan Journal of Small Business*, vol 10, no3, winter 1986, pp7-16.
- Robidoux, J., *Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1973.
- Robidoux, J., *Les crises administratives dans les PME en croissance*, Chicoutimi, Gaëtan Morin éditeur, 1978.
- SECOMA Ltée, *Analyse de différentes approches utilisées pour évaluer la performance de l'entreprise*, Institut national de productibilité, Document de travail.
- Selltz, C., Wrightsman, L. S., L. S., Cook, S. W., *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Montréal, Éditions HRWM, 1977.
- Shapero, A., *An action program of entrepreneurship*, Austin, Texas, Multidisciplinary research, 1971.
- Shapero, A., The displaced uncofortable entrepreneur , *Psycology Today* , 1975.
- Shapero, A., Sokol, L., The social dimensions of entrepreneurship, In Kent,Sexton, Vesper, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, New Jersey Prentice-Hall, 1982, pp 72-90.
- Sink, S. D., *Productivity management: Planning measurement and evaluation, control and improvement*, Toronto, John Wiley & Sons Inc, 1985.
- Steers R. M., Problems in the measement of organizational effectiveness, *Administrative, Science Quarterly*, Vol 20, December 1975, pp 546-558.
- Steinmetz L., Critical stages of small business growth, *Business Horizon*, February,1969.
- Susbaurer, J. C., The technical entrepreneurship process in Austin, Texas. *Technical Entrepreneurship: A symposium* eds A.C.1972.
- Susbaurer, J. C., *The technical company formation processus: A particular aspect of entrepreneurship*, Doctoral dissertation, University of Texas, at Austin, 1969. in Brockhaus, R., The psychology of the entrepreneur, *Encyclopedia of entrepreneurship*, 1982., pp 39-57.
- Taylor, H. L., *Déleguer: La clé de l'efficacité*, Paris, Eyrolles,1987.
- Thietart, R. A., Horovitz J., Organiser la diversification, *Revue française de gestion*, no 5, Mars-Avril 1980, pp30-35
- Thompson, J. D., *Organisations in action*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1967.
- Toulouse J. M., *L'entrepreneurship au Québec*, Les presses H.E.C., Fides, 1979.
- Tremblay, M. A., *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*, McGraw-Hill, 1968.

Trow, D. B., *Executive succession in small companies*, Administrative Science Quarterly, Vol.25, no1,1961, pp 12-15.

Woodward, J., *Industrial organisation, Theory and practice*, London, Oxford University Press, 1965.

Wyant, R., *The business failure record*, New York, Dun and Bradstreet, 1977.



## **ANNEXES**

## Annexe 1: QUESTIONNAIRE

### I. Caractéristiques personnelles du répondant

1. Nom: \_\_\_\_\_

2. Age: \_\_\_\_\_

3 État civil:

Marié	1
Célibataire	2
Autres	3

4. Sexe

Masculin  
Féminin

5. Pays d'origine \_\_\_\_\_

6. Formation académique et professionnelle

a . Scolarité ( encercler la dernière année complétée)

Non scolarisé

Primaire	1	2	3	4	5	6
----------	---	---	---	---	---	---

Secondaire	1	2	3	4	5	6
------------	---	---	---	---	---	---

Universitaire	1	2	3	4	5	6	7
---------------	---	---	---	---	---	---	---

b. Type de formation

Économie ou gestion

Sciences ou techniques

Lettres

Autres

## 7. Formation para-académique

- a) Faites-vous partie d'associations industrielles ou commerciales reliées ou non à l'industrie dans laquelle évolue votre entreprise?

oui\_\_\_ Non\_\_\_

Si oui, lesquelles et à quel titre?

- B) Participez-vous à des congrès, séminaires d'information ou de formation reliés ou non à l'industrie dont fait partie l'entreprise ?

oui\_\_\_ Non\_\_\_

Si oui, lesquelles et à quel titre ?

## 8. Expérience de travail du répondant

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

Quels titres ou postes avez-vous successivement occupés ?

- b) En quelle année avez-vous pris la direction de votre entreprise?

- c) Aviez-vous exercé un emploi relié à l'industrie dont fait partie l'entreprise que vous dirigez ?

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

## 9) Antécédents familiaux

a) Quel est le niveau d'instruction de votre père/mère ?

Sans

Élémentaire

Secondaire

Universitaire

b) Quel est l'emploi ou occupation de votre père au cours de sa vie active?

Sans

Cultivateur

Artisan/ouvrier

Commerçant

Fonctionnaire

Cadre d'entreprise

Autres ( rentiers, industriels...)

## II. Renseignements sur l'entreprise

1. Année de fondation \_\_\_\_\_
2. Par qui l'entreprise fut-elle fondée? \_\_\_\_\_
3. Si vous n'avez pas fondé vous-même l'entreprise, en quelle année en avez-vous pris la direction?
4. Quelle est la forme légale de votre entreprise?  
  
 Société personnelle  
 SPRL  
 SARL  
 Autre (Précisez) \_\_\_\_\_
5. Dans quelle type ou secteur industriel votre entreprise oeuvre-t-elle?  
 Agro-alimentaire  
 chimique  
 construction  
 bois et papier  
 Textile et cuir  
 Services
6. Quel est l'effectif de votre personnel?
7. Pouvez-vous fournir les données suivantes sur les opérations de votre entreprise?

Variation pour les 3 dernières années en %

	1988	1989	1990
Nombre d'employés			
Chiffre d'affaires			
profits/actifs			

### III. Pratiques de gestion du propriétaire-dirigeant

1. Votre entreprise s'est-elle fixée des objectifs généraux?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

2. Les objectifs généraux sont-ils écrits?

oui\_\_\_\_\_ non\_\_\_\_\_

3. Avez-vous des plans formels pour vos principales activités? oui\_\_\_\_ non\_\_\_\_

4. Si vous avez des plans formels, quelle période couvrent-ils les principales activités de l'entreprise?

	- de 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 5 ans
Production				
Marketing				
Finance				
Personnel				

5. Au cours des dernières années, aviez-vous établi des plans de projets importants?

Oui\_\_\_\_\_ Non\_\_\_\_\_

Si oui, quelle est la nature et leur importance en termes d'investissements et de ventes?

6. Avez-vous un organigramme écrit de la structure de votre entreprise?

oui\_\_\_\_ non\_\_\_\_

7. Si votre entreprise n'a pas d'organigramme écrit, avez-vous au moins un schéma mémorisé de l'organisation de votre entreprise?

Pouvez-vous l'esquisser ? (Faire le schéma au verso de la feuille)

8. Existe-t-il dans votre entreprise une description écrite des tâches spécifiant les fonctions et responsabilités des employés?

Oui\_\_\_\_\_ Non\_\_\_\_\_

9. Y-a-t-il dans votre entreprise des procédures pour

- a) Le recrutement?
- b) La sélection?
- c) L'embauche?
- d) L'évaluation?
- e) L'entraînement, formation et développement du personnel?

10. Quelle importance relative, donnez-vous à chacun des critères suivants dans le recrutement du personnel d'opération? (Donnez le rang 1 au plus important et ainsi de suite.

	Rang
a) Instruction	_____
b) Expérience	_____
c) Age	_____
d) Relations d'affaires	_____
e) Relations de famille.	_____
f) Attrait pour le métier.	_____
g) Autres	_____

11. Quelle importance relative, donnez-vous à chacun des critères suivants pour la promotion du personnel ? (Donnez le rang 1 au plus important et ainsi de suite).

Rang

- a) Années de service \_\_\_\_\_
- b) Habilité au métier \_\_\_\_\_
- c) Relations de famille \_\_\_\_\_
- d) Qualités de chef \_\_\_\_\_
- e) Autres \_\_\_\_\_

12. L'entraînement que les employés reçoivent est-il surtout réalisé par l'intermédiaire de (indiquez l'un d'entre-eux )

Rang

- a) Compagnons et supérieur (s) \_\_\_\_\_
- b) Programmes formels d'entraînement dans l'entreprise. \_\_\_\_\_
- c) Programmes à l'extérieur \_\_\_\_\_
- d) Autres \_\_\_\_\_

13. Se fait-il périodiquement dans votre entreprise, une évaluation du personnel  
Oui\_\_\_\_\_ Non\_\_\_\_\_

Si oui, quels sont les critères d'évaluation utilisés?

14. Quelle utilisation votre entreprise fait-elle des moyens de contrôle suivants:

	jamais	fin an	2-3 fois/an	4-5 fois/an	6 fois et+/an
Contrôle des inventaires					
Prix de revient					
Budget des ventes					
Budget des opérations courantes					
Analyse de la situation financière					



15. Dans votre entreprise, qui prend les décisions concernant :

- Les investissements
- les arrangements financiers
- Les ventes
- Les horaires de travail et méthodes
- L'embauche et la promotion

16. Au moment où vous prenez des décisions importantes:

- Vous basez-vous sur des évaluations (calculs) poussées ainsi que des éléments statistiques précis.
- Vous basez-vous surtout sur votre perception ou votre intuition de la situation?

17. En prenant des décisions importantes dans votre entreprise:

- Vous faites-vous votre propre idée indépendamment et sans consultation?
- Consultez-vous des amis (incluant de proches parents)?
- Consultez-vous des subordonnés?
- Consultez-vous des experts à l'extérieur de l'entreprise?
- Consultez-vous d'autres hommes d'affaires?

18. Si vous consultez d'autres personnes, par qui les décisions finales sont-elles prises?

- a) Par vous-même?
- b) Par vous-même et les personnes consultées?
- c) par vous-même et d'autres personnes?
- d) par d'autres personnes?

**Annexe 2: LISTE DES ABBRÉVIATIONS**

PME	: Petites et Moyennes Entreprises.
CPF	: Centre de Perfectionnement et de Formation.
CPI	: Centre de Promotion Industrielle.
SCEP	: Service Chargé des Entreprises Publiques.
FA	: Fréquences Relatives.
FR	: Fréquences absolues.
SARL	: Société Anonyme à Responsabilité Limitée.
SPRL	: Société Personnelle à Responsabilité Limitée.

### Annexe 3 Principaux résultats

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Age Ese Y<sub>1</sub>: Age**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-3.78	7.0000E-4
----	-------	-----------

Groupe: N. d'obs.: Moy.: Éc. type: Erreur std:

Jeune	6	32.5	3.146	1.285
Vieux	25	45.72	8.334	1.667

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Age Ese Y<sub>4</sub>: exp pert**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	.608	.548
----	------	------

Groupe: N. d'obs.: Moy.: Éc. type: Erreur std:

Jeune	6	16.333	6.154	2.512
Vieux	25	14.76	5.592	1.118

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Age Ese Y<sub>1</sub>: prat gest**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-.187	.8527
----	-------	-------

Groupe: N. d'obs.: Moy.: Éc. type: Erreur std:

Jeune	6	10	1.549	.632
Vieux	25	10.2	2.483	.497

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Age Ese Y<sub>1</sub>: var eff**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	.54	.5933
----	-----	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Jeune	6	7.15	5.729	2.339
Vieux	25	5.788	5.508	1.102

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Age Ese Y<sub>2</sub>: var c a**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-.038	.9698
----	-------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Jeune	6	14.567	6.334	2.586
Vieux	25	14.788	13.729	2.746

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>1</sub>: Age**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-.559	.5802
----	-------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Petit	10	41.8	8.702	2.752
Grand	21	43.81	9.626	2.101

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>2</sub>: An. scolarité**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	.761	.4527
----	------	-------

Groupe: N. d'obs.: Moy.: Éc. type: Erreur std:

Petit	10	14.3	3.802	1.202
Grand	21	13.19	3.79	.827

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>3</sub>: Exp. travail**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-.425	.674
----	-------	------

Groupe: N. d'obs.: Moy.: Éc. type: Erreur std:

Petit	10	20.9	9.279	2.934
Grand	21	22.333	8.546	1.865

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>4</sub>: exp pert**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-1.141	.2632
----	--------	-------

Groupe: N. d'obs.: Moy.: Éc. type: Erreur std:

Petit	10	13.4	4.326	1.368
Grand	21	15.857	6.093	1.33

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>1</sub>: prat gest**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-1.643	.1112
----	--------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Petit	10	9.2	1.751	.554
Grand	21	10.619	2.439	.532

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>1</sub>: var eff**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-.59	.5595
----	------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Petit	10	5.2	4.4	1.391
Grand	21	6.457	5.985	1.306

**Test-t non-pairé X<sub>1</sub>: Recodage de Taille Y<sub>2</sub>: var c a**

DL: Valeur-t non-pairé: Prob. (2-côtés):

29	-1.645	.1108
----	--------	-------

Groupe:	N. d'obs.:	Moy.:	Éc. type:	Erreur std:
Petit	10	9.52	3.369	1.065
Grand	21	17.233	14.524	3.169

An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_1$ : Age

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	291.654	72.914	.835
À l'intér. des gr.	26	2270.539	87.328	p = .5154
Total	30	2562.194		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = -3.604

An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_2$ : An. scolarité

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	44.395	11.099	.757
À l'intér. des gr.	26	381.282	14.665	p = .5627
Total	30	425.677		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = -.891

An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_3$ : Exp. travail

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	435.041	108.76	1.558
À l'intér. des gr.	26	1814.443	69.786	p = .215
Total	30	2249.484		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = 9.743

An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_4$ : exp pert

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	222.732	55.683	1.986
À l'intér. des gr.	26	729.139	28.044	p = .1264
Total	30	951.871		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = 6.91

An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_1$ : prat gest

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	56.529	14.132	3.545
À l'intér. des gr.	26	103.664	3.987	p = .0195
Total	30	160.194		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = 2.536

An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_1$ : var eff

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	136.872	34.218	1.164
À l'intér. des gr.	26	764.445	29.402	p = .3495
Total	30	901.317		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = 1.204



An. var. à un facteur     $X_1$ : Recodage de Sect. activité     $Y_2$ : var c a

Tableau d'analyse de la variance

Source:	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
Entre groupes	4	510.659	127.665	.788
À l'intér. des gr.	26	4213.618	162.062	p = .5436
Total	30	4724.277		

Estimé (Model II) de la variance entre composante = -8.599

Coeff. corr.  $X_1$ : An. scolarité     $Y_1$ : prat gest

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
31	1.175	.135	.018

Coeff. corr.  $X_2$ : niv form     $Y_1$ : prat gest

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
31	.13	.084	7.020E-3

Coeff. corr.  $X_3$ : Exp. travail     $Y_1$ : prat gest

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
31	-1.412	-.071	4.978E-3

**Coeff. corr. X<sub>4</sub>: exp pert Y<sub>1</sub>: prat gest**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
31	2.023	.155	.024

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: prat gest Y<sub>1</sub>: var eff**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
31	1.801	.142	.02

**Coeff. corr. X<sub>1</sub>: prat gest Y<sub>2</sub>: var c a**

N. d'obs.:	Covariance:	Corrélation:	R-carré:
31	7.469	.258	.066