



**UNIVERSITE CHEIKH
ANTA DIOP DE DAKAR**

**ECOLE DOCTORALE SCIENCES
JURIDIQUES, POLITIQUES,
ECONOMIQUES ET DE GESTION
(ED-JPEG)**



**LABORATOIRE DE RECHERCHES
ECONOMIQUES ET MONETAIRES**

Oumar FAYE, doctorant en économie
Université de Thiès

Ecole Doctorale Développement Durable et Société (ED2DS)

Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires (LAREM) / UCAD

Tel : +221 77 579 73 57

Courriel : oumar.faye@gmail.com

**Influence des caractéristiques du dirigeant sur la
performance des PME au Sénégal**

Document de travail n° 24

Janvier 2017

**LAREM – UCAD
Sénégal**

**ADRESSE : FASEG/UCAD, BP : 47337 Dakar-Liberté, Dakar, Sénégal
SITE INTERNET : www.larem-ucad.org**

Résumé :

Les PME représentent la part la plus importante des entreprises dans toutes les économies. Au Sénégal, elles constituent 90% des entreprises, contribuent à hauteur de 30% de la création d'emplois et participent à concurrence de 20% à la formation de la valeur ajoutée nationale. Dans la plupart des pays, la PME est définie par le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et l'investissement ; mais ce qui la caractérise, en particulier, c'est la position centrale du dirigeant (Julien, 1997). C'est lui qui assume la responsabilité de définir, la vision, de combiner les différentes ressources et mettre en place les stratégies pour conduire la PME vers la performance.

Au Sénégal, très peu de travaux portent essentiellement sur le dirigeant de PME et notamment ses caractéristiques personnelles. Aussi, l'ambition de ce travail est-il d'étudier les caractéristiques du dirigeant qui influencent la performance de son entreprise. Il s'appuie sur le cadre théorique de la théorie des échelons supérieurs développée par Hambrick et Mason (1984).

Les résultats obtenus sur un échantillon de 202 PME sénégalaises montrent que les caractéristiques du dirigeant notamment l'âge et le niveau d'instruction supérieur ont un impact positif sur la performance des PME.

Mots clés : Dirigeant, Performance, PME, régression quantile, Théorie des échelons supérieurs,

1. Introduction

Les PME sont devenues les moteurs des économies nationales et communautaires. Aux Etats Unis, les PME représentent 98,9% des entreprises, totalisent 53,3% de la valeur ajoutée et 52% des emplois. Dans l'Union européenne des 28, leur contribution est encore plus importante. L'union européenne compte, en 2015, 22 959 600 PME qui représentent 99,8% des entreprises des 23 millions d'entreprises. Elles contribuent à hauteur de 57,4% à la valeur ajoutée et sont les premiers pourvoyeurs d'emplois avec 66,8% de travailleurs¹.

En France, 99,9% des 3,5 millions d'entreprises en 2012 sont des PME. En termes de contribution à l'économie nationale, elles emploient 48,3% des travailleurs et injectent dans l'économie nationale 35,5% du chiffre d'affaires et 43,9% de la valeur ajoutée².

Au Sénégal, les PME constituent 90% des entreprises, contribuent à hauteur de 30% de la création d'emplois et participent à concurrence de 20% à la formation de la valeur ajoutée nationale.³ Toutefois, il faut constater que les résultats sont en-deçà des attentes au vu de leur importance numérique. Ce qui pose la question de la performance des PME au Sénégal.

Le concept de performance a été largement discuté dans la littérature et dans tous les domaines d'activités (Bessire, 1999) ; d'où son caractère polysémique et parfois subjectif. Cependant, le concept appliqué dans les sciences de la gestion traduit une réalité concrète que l'on peut apprécier, selon Bourguignon (1995), en trois niveaux : résultat, action et succès. Pour Bartoli et Hermel (1889), la performance résulte du croisement de six axes que sont : le temps, le référentiel et les objectifs, les acteurs et leurs activités, les moyens alloués et le temps dépensé, les critères d'évaluation, les moyens et les activités. A son tour, Cameron (1978) identifie quatre approches que sont les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs.

Sur la base de ces définitions, on peut dire que la performance de l'entreprise peut être approchée au travers :

- Des objectifs assignés ;
- Du résultat obtenu (efficacité) ;
- Du processus interne qui permet de mettre ensemble des facteurs de productions (efficience) pour réaliser l'objectif fixé ;
- De la perception des parties prenantes impliquées, volontairement ou non, dans le développement de l'entreprise.

Les travaux de recherche (théoriques et empiriques) sur la performance font ressortir que celle-ci comportent plusieurs dimensions (Seashore, 1979 ; Serieyx, 1993 ; De La Villarmois, 2001 ; Said, 2007 ; Sogbossi Bocco, 2010). Les différentes dimensions ont été synthétisées par les travaux de Morin et al. (1994) qui sur la base des interrogations effectuées auprès de plusieurs experts praticiens travaillant dans le domaine de l'efficacité organisationnelle en retiennent les

¹ Annual report on European SMEs 2015/2016, European Commission

² Projet de loi des finances 2017 en France

³ Lettre de politique sectorielle des PME – octobre 2010

quatre que sont : la dimension économique, la dimension sociale, la dimension politique et la dimension systémique.

La réalisation de cette performance est principalement l'œuvre du dirigeant ; celui-là qui est la tête de l'entreprise et qui assure au quotidien la fonction de direction. Il peut tirer sa légitimité de deux sources. Il peut être le créateur de l'entreprise et en assume en même temps la direction ; dans ce cas, on parle de propriétaire-dirigeant (ou entrepreneur-dirigeant). Il peut aussi être un gestionnaire qui est mis à la tête de l'entreprise, par le propriétaire ou les actionnaires, et qui apporte son expertise à titre d'employé (D'Ambrose, 1989). Cette seconde approche est conforme à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui établit de manière nette la différence entre le propriétaire/actionnaire et le manager ou dirigeant qui sont liés par un contrat par lequel le propriétaire transfère des pouvoirs décisionnels au dirigeant.

Dans les deux cas, le dirigeant assume la responsabilité première de la conduite des activités de l'entreprise pour la mener vers la performance. Il occupe une position stratégique qui lui permet d'identifier et de combiner les différentes ressources dont dispose l'entreprise (Wernerfelt, 1984) pour réaliser les objectifs de performance.

Aussi, est-il important, pour promouvoir le développement des PME, de s'interroger sur l'influence des caractéristiques de ce dirigeant sur la performance de ces catégories d'entreprise au Sénégal.

L'objectif général que nous nous assignons dans le cadre de ce travail est d'améliorer la performance des PME au travers d'une meilleure connaissance des caractéristiques du dirigeant. De manière spécifique, il s'agit d'identifier les caractéristiques du dirigeant et de mesurer leurs effets sur la performance des PME au Sénégal.

En nous appuyant sur la théorie des échelons supérieurs (TES) développée par Hambrick et Mason (1984), nous formulons trois hypothèses. D'abord, le niveau d'éducation, l'expérience et l'adéquation entre la formation et le domaine d'activité du dirigeant influencent positivement la performance des PME. Ensuite, l'âge du dirigeant a un impact positif sur la performance jusqu'à un certain seuil. Enfin, le sexe féminin du dirigeant a un impact négatif sur la performance de la PME.

L'originalité de ce travail réside dans le fait qu'au Sénégal, les stratégies de développement des PME se sont toujours focalisées, en particulier, sur l'encadrement des entreprises (Nkakleu et al., 2013), sur le financement (création des structures de financements tels que FONDIS, FONGIP, BNDE), sur la fiscalité et l'accès au marché. Les caractéristiques intrinsèques du dirigeant sont très peu questionnées alors que celles-ci sont des déterminants importants dans la performance des PME.

Ainsi, dans le cadre de cet article, nous allons d'abord aborder la centralité du dirigeant ainsi que ses caractéristiques, au travers de la revue de la littérature ; ensuite, la méthodologie sera présentée et enfin les résultats issus de la régression quantile utilisée seront interprétés.

2. Revue de la littérature

Le dirigeant constitue la principale ressource de la PME qui peut la mener vers la performance. C'est à lui que revient la mission de dégager la vision mais aussi de définir les orientations stratégiques et de les mettre en œuvre. En cela, il lui faut nécessairement avoir les compétences. Dans cette revue, nous allons aborder la centralité ainsi que les différentes caractéristiques du dirigeant.

La théorie des ressources (Penrose, 1959) met l'accent sur la centralité du dirigeant de l'entreprise. Elle est confortée par les tenants de l'approche basée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986) et de l'approche par les compétences (Hamel et Prahalad, 1990).

Ces auteurs affirment que la performance d'une entreprise (ou son avantage concurrentiel) repose sur les ressources et compétences spécifiques dont elle dispose. Ils ont ainsi, de par leurs travaux réussis à largement consolidé la place déterminante du dirigeant dans la performance de l'entreprise. En effet, c'est le dirigeant qui doit définir une vision stratégique claire à transmettre à l'ensemble de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1990) et qui doit optimiser la valeur des ressources (Grant, 1991).

Aussi, la gestion d'une entreprise suppose la détention de compétences (Chandler et Jensen, 1992) pour pouvoir mesurer les impacts des décisions que l'on prend sur les objectifs fixés préalablement. Pour Penrose (1959) ces compétences sont essentiellement entrepreneuriales et managériales. Et, le dirigeant doit en être doté pour prendre les meilleurs choix stratégiques qui peuvent amener son entreprise vers la croissance. Toutefois, les compétences ne sont pas innées au dirigeant, elles sont le produit de sa trajectoire et sont fortement déterminées par les caractéristiques personnelles.

Pour les tenants de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984), le dirigeant qui prend les décisions dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise est fortement influencé par ses valeurs cognitives qui découlent de ses caractéristiques démographiques. Ainsi, la théorie des échelons supérieurs établit un lien entre la performance de l'entreprise, les compétences du dirigeant qui guident les orientations stratégiques, lesquelles compétences sont fortement influencées par les caractéristiques démographiques.

Hambrick et Mason (1984), dans le modèle initial de la TES précisent que les caractéristiques démographiques qui déterminent la croissance des entreprises sont l'âge de l'équipe, l'expérience fonctionnelle dans la production ou les produits, le degré d'expérience périphérique, l'éducation, les origines socioéconomiques, la position financière et les caractéristiques du groupe.

Pour notre part, sur la base de la revue de la littérature, notamment de la théorie des échelons supérieurs, nous allons, dans le cadre de cette étude, considérer comme déterminantes dans la construction des compétences du dirigeant et conséquemment de la performance des PME, les variables que sont le sexe, l'âge, l'expérience, le niveau d'instruction et de formation, le milieu socio-culturel. Nous allons montrer, en nous appuyant sur la littérature, les relations qui existent entre ces différentes variables et la performance des entreprises.

L'analyse sur le sexe opère une différenciation entre les femmes et les hommes. Il existe un biais sociologique qui n'avantage pas les femmes. Dans plusieurs sociétés, les femmes sont désavantagées en raison des barrières liées à l'éducation, à la pression familiale et à l'environnement professionnel (Kalleberg et Leicht, 1991). C'est ainsi que dans la cadre d'une étude menée par Dahlvist et al. (1999) sur les entreprises nouvellement créées en Suède, on observe un lien négatif entre le fait que l'entrepreneur soit de sexe féminin et la croissance. Cependant, la plupart des travaux concluent qu'il n'existe pas de différence entre les hommes et les femmes (Delmar, 1999).

L'âge est un élément important pour déterminer les compétences dont le dirigeant doit faire montre dans le management de son entreprise. Il permet aussi de comprendre les caractéristiques psychologiques et sociologiques du dirigeant et surtout sa capacité à être réceptif aux innovations importantes qu'il convient d'apporter pour mener l'entreprise vers les sentiers de performance. C'est à ce titre que plusieurs travaux de recherche qui tiennent en compte des aspects générationnels, mettent l'accent sur les diversités de comportements des dirigeants d'âges différents (Cazal, 2000 ; Holden, 2002 ; Mc Sweeney, 2002 ; Gerhardt, 2008 Hambrick et Fukutomi, 1991 ; Finkelstein et Hambrick, 1996).

Même si Hambrick et Mason (1984) établissent une corrélation positive entre la jeunesse de l'équipe managériale et la croissance globale de l'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'il ne serait pas tout à fait objectif de dire qu'il existe toujours une relation négative entre l'âge avancé du dirigeant et la performance de l'entreprise. En effet, l'âge avancé est un élément qui peut indiquer le niveau d'expérience et de sagesse du dirigeant. Mener une entreprise vers la performance n'est pas seulement une série d'opérations de prise de risques inconsidérées. Ainsi l'ancienneté managériale qui traduit l'expérience a un impact positif sur la performance (Bergh, 2001). Cependant, l'influence positive de l'expérience sur la performance doit être relativisée (Gasse, 1982)⁴.

Le niveau d'éducation est un aspect déterminant dans la capacité d'appréhension des phénomènes auxquels le dirigeant peut être confronté. Il est évident qu'un dirigeant qui a un niveau d'instruction très élevé aborde différemment les problèmes que celui qui n'a pas fait des études. Dans cette lignée, comme le note Janssen (2002), plusieurs travaux de recherches effectuées notamment par Julien (2000), Hall (1995), Westhead (1995) constatent que le niveau d'éducation du dirigeant produit un impact positif sur la croissance de l'entreprise. C'est aussi confirmé par les travaux de l'OCDE (2002), Woywode et Lessat (2001).

Le dirigeant de PME est fortement influencé par son milieu d'origine et par les valeurs socioculturelles qu'il véhicule. Comme le souligne Sambo (2000), les valeurs socio-culturelles constituent un ensemble complexe comprenant les connaissances (savoirs), les croyances, et toutes les autres aptitudes et habitudes (savoir-faire et savoir être) qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. En effet, le dirigeant, dès le bas âge, baigne dans un environnement avec un système de valeurs qui non seulement le prédisposent à certaines activités mais façonnent son comportement et ses aptitudes. Ce système de valeurs étant transmis par

⁴Cité par Janssen (2002)

différents groupes telles que la famille, l'ethnie, la communauté. Pour certains auteurs (Gasse, 2000 ; Mbemba, 1989), il est plus facile de devenir entrepreneur quand on est issu d'une famille d'entrepreneurs. Ceci parce que l'enfant considère ses parents comme un modèle à imiter.

3. Méthodologie empirique

Cette partie est consacrée à la présentation de la démarche méthodologique utilisée dans le cadre ce travail. Il s'agit de présenter le modèle économétrique choisi, l'échantillon qui a été enquêté et les variables retenues.

3.1. Méthode d'analyse et procédures d'estimation

Dans le cadre de cet article, nous recourons à la régression quantile (Koenker et Bassett, 1978) dont les avantages ont été soulignés par nombre d'auteurs dont Eboulet et Matei, (2013), Landais (2007) et Solard (2010).

En effet, la régression quantile permet d'avoir une description plus précise de la distribution de la variable d'intérêt qu'une simple régression linéaire. En outre, la régression quantile va au-delà des méthodes linéaires en permettant la détermination de l'effet des variables indépendantes sur la forme et l'ampleur de la distribution de la variable d'intérêt, avec l'utilisation de différentes valeurs de quantiles et non seulement de la moyenne de celle-ci. Elle permet donc d'éviter l'approche globale consistant à raisonner autour de la moyenne.

Dans le cadre de ce travail, il s'agit de vérifier si les caractéristiques du dirigeant de la PME ont un impact significatif sur la performance économique mesurée par le taux de valeur ajoutée. A ce propos, pour éviter une approche globale et capter l'effet séquentiel de l'influence des caractéristiques du dirigeant de la PME sur le taux de valeur ajoutée, il convient d'utiliser la régression quantile. D'autant que cette approche non paramétrique est aussi caractérisée par le fait qu'elle n'est soumise à aucune loi de distribution (ni à la loi normale ni aux autres lois de distributions) et n'est pas affectée par les valeurs extrêmes.

3.2. Données et variables

Les données utilisées dans cette étude proviennent de l'enquête sur les déterminants de la performance des entreprises effectuée, au Sénégal, par le Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires (LAREM) sur la période 2011 et 2012. Les entreprises enquêtées sont choisies à partir de la base de données de l'agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) et sont constituées d'entreprises formelles et d'entreprises informelles réparties dans les trois régions du pays retenues dans le cadre de cette enquête à savoir la région de Dakar, la région de Thiès et la région de Saint Louis. Au total, nous avons 716 entreprises mais l'application du filtre de la définition de la PME⁵ nous a permis de retenir un échantillon de 202 PME. Il se répartit entre 119 PE (59%) et 83 ME (41%). La collecte de données s'est faite sous forme d'administration d'un questionnaire auprès des dirigeants de ces 202 PME.

⁵ Intégrer la définition de la PME

La variable dépendante retenue comme indicateur de performance est le taux de valeur ajoutée. Ce taux est défini comme le rapport entre la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires. Il est l'un des indicateurs utilisés par l'ANSD⁶ ainsi que l'INSEE⁷ pour évaluer la performance des entreprises.

Les variables explicatives retenues sont issues de travaux théoriques de Hambrick et Mason (1984). Il s'agit :

- **Age du dirigeant** : cette variable exprime le nombre d'années vécues par le dirigeant.
- **Niveau d'instruction du dirigeant** : cette variable a été dichotomisée en niveau inférieur c'est-à-dire de sans niveau jusqu'au bac ou équivalent et en niveau supérieur (du DEUG/BTS au doctorat). La variable de référence étant le niveau inférieur.
- **Formation dans le domaine d'activités** : cette variable permet d'apprécier l'adéquation entre la formation reçue par le dirigeant et le domaine d'activité de l'entreprise.
- **Expérience du dirigeant** : l'expérience est appréhendée par le nombre d'années passées en tant que dirigeant de l'entreprise et par l'expérience obtenue par le dirigeant ailleurs que dans l'entreprise qu'il gère au moment de l'enquête.
- **Sexe du dirigeant** : Le dirigeant de la PME est soit une femme ou un homme. Le sexe de référence choisi est masculin.
- **Milieu social** : il est appréhendé par l'existence d'entrepreneurs dans l'entourage du dirigeant.

Nous avons ajouté des variables de contrôle que sont :

- **Secteur d'activités** : cette variable permet d'évaluer l'influence du secteur d'activités sur la performance. Les compétences à développer par le dirigeant dépend aussi beaucoup du secteur d'évolution.
- **Nombre d'employés** : il est une mesure de la taille de la PME. La définition des PME distingue deux catégories : les PE et les ME.

4. Présentation et interprétation des résultats

Dans le cadre de ce travail, nous nous étions assignés comme objectif d'analyser l'influence des caractéristiques des dirigeants des PME sur la performance de leur entreprise. Dans cette optique, nous avons formulé comme hypothèses que :

- Le niveau d'instruction, l'expérience et l'adéquation entre la formation et le domaine d'activité ainsi que le milieu social du dirigeant influencent positivement la performance des PME ;

⁶ Banque de données économiques et financières

⁷ Les entreprises en France, INSEE, Edition 2016, p.

- L'âge du dirigeant a un impact positif sur la performance de la PME jusqu'à certain seuil ;
- Le sexe féminin du dirigeant a un impact négatif sur la performance de la PME.

La méthode de régression quantile permet de présenter les effets des variables explicatives sur chaque quartile de la distribution conditionnelle de la variable d'intérêt (le taux de valeur ajoutée). Donc, au-delà de la moyenne, elle permet de saisir les valeurs extrêmes surtout pour les distributions étalées comme c'est le cas pour le taux de valeur ajoutée (skewness=13,18).

Les tests effectués sur les variables montrent qu'il existe une colinéarité entre la variable formation et la variable niveau d'instruction. A ce propos, nous avons considéré la variable niveau d'instruction, qui dans sa formulation contient aussi des éléments de la formation technique.

Une fois les variables stabilisées, nous avons appliqué la régression quantile sur les PME. Dans le cadre de ce travail, les quantiles considérés sont 25%, 50% (médiane) et 75%. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Résultats des régressions quantiles

	PME		
	25%	50%	75%
Sexe (Réf.=M)	0,00168 (0,02855)	0,01158 (0,02902)	0,09976 (0,08678)
AG	0,01382*** (0,00507)	0,00829* (0,00491)	0,00102 (0,01347)
Age au carré	-0,00012*** (0,00004)	-0,00005 (0,00004)	0,00001 (0,00012)
EXP	0,00018 (0,00099)	-0,00076 (0,00102)	0,00385 (0,00298)
NI (Réf=inf)	0,04691* (0,02391)	0,05570** (0,02273)	0,09025 (0,06659)

MS (Réf. =Oui)	0,00257 (0,02283)	-0,00744 (0,02265)	-0,05743 (0,06947)
Nombre d'employés	0,00572 (0,00849)	0,01987** (0,00965)	0,05599** (0,03260)
SECT (Réf.= tertiaire)	0,02118 (0,02544)	0,03986 (0,02629)	-0,03308 (0,08283)
Constante	-0,38614*** (0,14135)	-0,24182* (0,13267)	-0,02445 (0,36576)
Pseudo R2	0,0006	0,0008	0,0007
Observations	n= 202		

Source : Données Larem 2012, Calculs de l'auteur

Note : Les erreurs standards sont données entre parenthèses sous les coefficients.

***, ** et * désignent respectivement des niveaux de significativité au seuil de 1%, 5% et 10%

Les régressions quantiles effectuées sur les PME montrent que les variables sexe, expérience, milieu social et secteur d'activité ne sont pas des prédicteurs significatifs de la variable d'intérêt (taux de valeur ajoutée) sur les trois quartiles.

Les variables âge, niveau d'éducation supérieur permettent d'expliquer la performance de la PME mesurée par le taux de valeur ajoutée.

- La variable âge est significative et positive au seuil de 1% pour les PME qui sont dans la classe des 25% des taux de valeur ajoutée les plus faibles. Il en est de même au seuil de 10% pour les PME qui sont dans la classe des 50% des taux de valeur ajoutée les plus faibles (médiane). On note entre les deux quartiles une forte diminution du coefficient et du seuil de significativité. Nous pouvons ainsi exprimer que la variable âge a un impact positif sur la performance pour les PME situées dans les classes des 25% et des 50% des taux de valeur ajoutée les plus faibles. Ce qui n'est pas le cas pour les PME situées dans la tranche des 25% des entreprises qui ont les taux de valeur ajoutée les plus élevés (les plus performantes) car on note, à ce niveau, que l'âge n'est pas significatif.

La négativité de l'âge au carré montre que la performance des PME mesurée par le taux de valeur ajoutée peut être expliquée par l'âge jusqu'à un certain seuil au-delà duquel, la performance, quoique positive, commence à décliner. Ce seuil correspond à 58 ans pour les PME situées sur le premier quartile.

Ces résultats sont conformes aux travaux qui mettent l'accent sur les différences de comportement des dirigeants d'âges différents (Hambrick et Mason, 1984, Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Woyvode et Lessat (2001) ; Mc Sweeney, 2002 ; Gerhardt, 2008, Chapellier et Ben Hamadi 2014). Ils confortent aussi les travaux de Ben Cheikh (2014) réalisés sur les entreprises tunisiennes

- La variable niveau d'instruction est significative au seuil de 1% et de 5% avec des coefficients positifs pour respectivement les premier et second quartiles de la régression quantile. Ce résultat montre que pour les PME situées dans la catégorie des 25% et de celle des 50% des taux de valeur les plus faibles, le fait que le dirigeant ait un niveau d'instruction supérieur du dirigeant influence positivement la performance mesurée par le taux de valeur ajoutée. Par contre, pour les PME les plus performantes (appartenant à la classe des 25% des taux de valeur ajoutée les plus élevés), le niveau d'instruction devient non significatif et n'explique donc pas la performance. L'importance du niveau d'instruction comme déterminant de la forte performance des PME confirment les travaux de Julien, 2000 ; Lorrain, 1995 ; Woyvode et Lessat, 2001 ; OCDE, 2002).
- La variable nombre d'employés : les résultats montrent que pour les PME situées dans la classe des 25% les moins performantes (premier quartile), le nombre d'employés n'est pas un facteur explicatif de la performance. En revanche, pour les PME situées dans le deuxième (50%) et le troisième quartile (75%) de la distribution conditionnelle du taux de valeur ajoutée, la variable nombre d'employés devient un prédicteur pertinent. A mesure que l'on se déplace de quartile, le coefficient devient plus élevé.

Conclusion

Le dirigeant de la PME est le personnage central qui impulse la marche de la PME. En ce sens, il constitue l'un des principaux facteurs à prendre en considération si on veut analyser la trajectoire de la PME. Il est vrai que le management d'une PME requiert des compétences diverses au sens de Chandler et Jansen (1992). Mais l'acquisition de ces compétences et la capacité de les mobiliser et les mettre en œuvre pour atteindre les objectifs dépend fondamentalement de la personnalité du dirigeant qui est le résultat de ses caractéristiques démographiques comme l'exprime Hambrick et Mason (1984). C'est dans cette perspective que nous avons tenté d'étudier l'influence des caractéristiques du dirigeant sur la performance des PME mesurée par le taux de valeur ajoutée.

La première série de résultats obtenus montrent que les variables sexe, expérience, milieu social et secteur n'ont pas une influence sur la performance des PME au Sénégal.

La deuxième série de résultats montre que les variables âge, niveau d'instruction et nombre d'employés ont un pouvoir explicatif de la performance des PME. Toutefois, la régression quantile utilisée, qui, au-delà de la moyenne, prend en compte les valeurs extrêmes, permet d'établir que les comportements de ces variables significatives ne sont pas les mêmes sur toutes les distributions conditionnelles de la variable d'intérêt. En effet, les variables niveau

d'instruction et âge influence significativement et positivement la performance pour les PME situées sur le premier quartile (les moins performantes) et sur le deuxième quartile. Par contre, elles n'exercent aucune influence significative sur la performance pour les PME situées sur le troisième quartile (25% des taux de valeur ajoutée les plus élevés).

En définitive, nous pouvons admettre que la performance des PME est liée à certaines caractéristiques personnelles des dirigeants notamment l'âge et le niveau d'instruction. De plus, on note que le nombre d'employés exerce une influence positive sur la performance des PME.

Bibliographie

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n° 17 p. 99-120.
2. Bartoli, A., Hermel, P. (1989). Le développement de l'entreprise: nouvelles conceptions et pratiques. *Paris: Édition Economica*.
3. Ben Cheikh, S. (2014). Implication du pouvoir du dirigeant et des caractéristiques managériales sur la performance des entreprises tunisiennes cotées. *International Journal of Advanced Research*, Volume 2. 349-362
4. Bergh, D. (2001) Executive Retention and Acquisition Outcomes: A Test of Opposing Views on the Influence of Organizational Tenure. *Journal of Management*, Vol. 27 (5), pp. 603-622.
5. Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 5, p. 127-150.
6. Bocco B. S (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°241, p. 117-124.
7. Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, n° 269.
8. Cameron, K. S. (1978). Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, Vol.23
9. Cazal, D. (2000). Réflexivité et organisations : critique et perspectives. », dans l'ouvrage de D. AUTISSIER et F. WACHEUX : *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, collection Logiques de gestion, p. 227-257;
10. Chandler, G. N., et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.
11. Chapellier, P. et Ben Hamadi, Z. (2014), « Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, impact générationnel et impérialisme managérial », 12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir
12. Dahlvist, J., Davidsson, P. et Wiklund, J. (1999), « Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. study », 44th *World Conference of the International Council for Small Business*, Naples, 20-23 juin
13. De La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche du Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*
14. D'Haultfoeuille, X., Givord, P. (2014) La régression quantile en pratique. *Economie et statistique*, n°47
15. Eboulet, E. et Matei, A. (2013). Application de la régression quantile et ses tests statistiques sur les données PISA en Suisse romande. *Document de travail , IRDP*

16. Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. St. Pau: West Educational Publishing
17. Gasse, Y. (2002). Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement. Working Paper, [http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/articles & documents/cifpme](http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/articles_documents/cifpme).
18. Gasse, Y. (1987), « L'entrepreneur, son profil et son développement », *Gestion* 2000, 5, sept.-oct., 27-41
19. Gerhardt, B. (2008), Cross-cultural management research : assumptions, evidence and suggested directions. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol°8, N°3. p. 259-273
20. Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol.33. n° 3. p.114-135.
21. Hambrick, D. C, & Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*,16: 719-742
22. Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984), Upper Echelons : The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9 N° 2
23. Holden, N. (2002). Cross-cultural management : a knowledge management perspective. *Harlow, Prentice-Hall, 328 pages*.
24. Janssen, F. (2002). Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. *6° Congrès international francophone sur la PME*
25. Jensen, M., Meckling, W.H., (1976). Theory of a Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
26. Julien, P. A. (2000). L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005, *Montréal, Editions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship*.
27. Julien, P. A. (2008), « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 21, n° 2, p. 119-144.
28. Kalleberg, A.L., Leicht, K.T., 1991, « Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success », *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 136-161.
29. Koenker, R. et Bassett, G. J. (1978). Regression quantiles. *Econometrica*,
30. Koenker, R., and K. F. Hallock. 2001. Quantile Regression. *The Journal of Economic Perspectives* 15 (4):143-156.
31. Landais, C. (2007), Les hauts revenus en France (1998-2006) : Une explosion des inégalités ? *Paris School of Economics Working paper*,

32. Lorrain, J. (1995). Le profil psychologique des entrepreneurs à succès : analyse critique de la documentation scientifique, *rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du coeur du Québec*.
33. Mbemba I. (1989). De quelques problèmes du petit entrepreneur africain. *Série Notes et travaux n° 5*
34. Mc Sweeney, B. (2002). Hofstede model of national, cultural differences : a triumph of faith, a failure of analysis. *Human Relations, N°55*. p. 89-118.
35. Morin, E. M., Savoie, A. et Baudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation. *Editeur : Gaëtan Morin*
36. Nkakleu, R. ; Tidjabi, B. ; Alphonse Mefoute, A. ; Biboum, A. D. (2013). Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage : la structure d'accompagnement a-t-elle un impact ? Une comparaison Cameroun-Sénégal. *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*
37. OCDE, (2002) La formation des dirigeants de PME
38. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*.
39. Said, A., Jooma, A-H. (2007). Intelligence économique et performance des entreprises. *CIGREF*
40. Sambo, M. (2000). Impacts des valeurs socio-culturelles et traditionnelles sur la performance des PME au Cameroun. Working Paper
41. Seashore, S. E. (1979). Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs. *Meetings of the Academy of Management*
42. Serieyx, H. (1993). Le big bang des organisations: quand l'entreprise, l'Etat, les régions entrent en mutation. *Calmann-Lévy, Paris*;
43. Solard, J. (2010). Les très hauts revenus : des différences de plus en plus marquées entre 2004 et 2007. *Les revenus et le patrimoine des ménages, édition 2010*, INSEE Références, pp.45-64
44. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal* 5.2. pp. 171-180.
45. Woywode M. et Lessat, V. (2001). Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 14, n°3-4*, p.17-43.