

---

---

**Les compétences et caractéristiques du dirigeant et leur effet sur la compétitivité de la PME**  
**The skills and characteristics of the manager and their effect on the competitiveness of the SME**

**Salem BENHAMMA<sup>1</sup>, Omar HEMISSI<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Ecole Supérieure de Commerce ESC-KOLEA, Laboratoire des Etudes pratiques en sciences commerciales et sciences de gestion, [etd\\_benhamma@esc-alger.dz](mailto:etd_benhamma@esc-alger.dz)

<sup>2</sup> Ecole Supérieure de Commerce ESC-KOLEA, [o\\_hemissi@esc-alger.dz](mailto:o_hemissi@esc-alger.dz)

**Reçu le:** 26/11/2020

**Accepté le:** 25/05/2021

**Publié le :** 30/06/2021

---

**Résumé :**

*Cet article tente de montrer que, dans le contexte de la PME Algérienne, le lien corrélatif des relations de causalité entre les compétences et caractéristiques spécifiques du dirigeant et les dimensions de la compétitivité de la PME est relativement faible lorsqu'il s'agit de compétitivité commerciale ou d'enjeux financiers. En effet, Parmi les facteurs, tant internes qu'externes, le rôle du dirigeant est l'un des facteurs les plus abordés et traités par la littérature. L'étude empirique mobilisée, basée sur la méthode des équations structurelles PLS-SEM et opérée sur un échantillon de 237 PME activant dans différents secteurs montre que le profil et les objectifs du dirigeant exercent un impact sur la compétitivité de la PME en Algérie, mais à un degré moyen pour la compétitivité commerciale et relativement faible pour la compétitivité financière.*

**Mots-clés :** PME ; Dirigeant ; Compétitivité ; PLS-SEM.

**Codes de classification Jel :** M 12 ; M 13 ; M 210 ; C 380.

---

**Abstract:**

*This article attempts to show that, in the context of Algerian SMEs, the correlative relationship of causality between the specific skills and characteristics of the manager and the dimensions of SME competitiveness is relatively weak when it comes to commercial competitiveness or financial issues. Indeed, among the factors, both internal and external, the role of the leader is one of the factors most discussed and treated by the literature. The empirical study mobilized, based on the PLS-SEM structural equations method and carried out on a sample of 237 SMEs active in different sectors shows that the profile and objectives of the manager have an impact on the competitiveness of the SME in Algeria, but to a moderate degree for commercial competitiveness.*

**Keywords:** SMEs; Manger; Competitiveness; PLS-SEM.

**Jel Classification Codes:** M 12; M 13; M 210; C 380.

## **1. Introduction.**

Les études portant sur les PME et leur compétitivité ne cessent de se multiplier du fait du rôle qu'exercent ces dernières et de l'importance qui les caractérise dans toutes les économies du monde.

Dans les années 1990, l'image de la PME entant qu'entité confinée dans des secteurs de faible croissance et des activités artisanales a laissé place à une autre image plus reluisante ; celle d'une PME performante, rentable, résiliente et qui parvient à impacter son environnement.

Depuis, la réussite des PME a donné naissance à tout un domaine, celui de la recherche en PME. En effet, un nombre important de revues et d'organismes ont été créés dans ce sens (entre autres, on cite (GREPME, CGPME, AIRPME, l'observatoire européen de la PME... etc.).

Aujourd'hui, deux principaux courants de recherche en PME ont fait leur apparition. Le premier tient compte de la spécificité des PME tout en les considérant comme un objet de recherche qu'il essaye de cerner et de lui procurer le cadre théorique qui lui est spécifique et qui est différent de celui des grandes entreprises ; Le second adopte une approche contingente et considère qu'il n'existe pas de théorie spécifique et unique de la PME. Ce courant estime que la PME n'est qu'une version réduite de la grande entreprise.

Les travaux de recherche appartenant au courant de la spécificité de la PME ont dégagé au fil du temps un ensemble de caractéristiques spécifiques aux PME telles que, la petite taille, le management de proximité et la faible spécialisation.

Parmi les caractéristiques les plus citées et développées par la littérature, le rôle et l'impact du dirigeant occupe une place prépondérante. En effet, dans la littérature il existe un consensus selon lequel l'acteur principal dans toute petite et moyenne entreprise est le dirigeant qui est souvent le propriétaire. Pour les protagonistes de la petite et moyenne industrie (PMI), (Faber, 2000, Wtterwulghe, 1998 ; Julien et Marchesnay, 1988, Torres, 1997) le dirigeant est, à travers son profil, ses compétences et ses objectifs, la première caractéristique spécifique de la PME du fait qu'il est la base ou le fondement de toutes les autres spécificités.

Le sort et l'avenir de la PME, notamment la petite entreprise dépend de son dirigeant et de ses aptitudes et objectifs. C'est dans ce sens que cet article tente de vérifier le lien ou la relation entre les caractéristiques du dirigeant et la compétitivité de son entreprise.

La compétitivité de la PME peut être décrite comme l'aptitude de l'entité à garantir sa survie au moment de sa création puis conquérir une place sur le marché tout en cherchant en permanence à se développer.

La compétitivité est une notion large et difficile à cerner. Meier. (2015) propose d'étudier ce concept de compétitivité à travers ses différentes parties opérationnelles mais complémentaires qui sont : la compétitivité commerciale et marketing, la compétitivité financière, la compétitivité managériale, la compétitivité technique et la compétitivité sociale.

En s'inspirant du modèle de Meier (2015) pour l'évaluation de la compétitivité de la PME, cette recherche tentera de répondre à la problématique suivante : « Quel degré d'influence les compétences et caractéristiques du dirigeant exercent-elles sur la compétitivité de la PME ? ». Pour ce faire, une étude empirique basée sur la méthode des équations structurelles sous le logiciel SMART-PLS 3 sera opérée sur un échantillon de 237 PME algériennes.

## **2. Cadre théorique et formulation des hypothèses.**

### **2.1. La PME : critères de définition.**

Depuis que les PME ont acquis une place importante dans toutes les économies du monde, les chercheurs ne cessent d'essayer de leur donner une définition qui permet d'une part, de les distinguer de la grande entreprise, et d'autre part, d'opérer une généralisation des conclusions et des

recommandations faites par les spécialistes sur toute la population de ce type d'entreprise (Lescure, 2001 ; Torres, 1997). Cependant, on constate jusqu'à nos jours l'absence d'une définition unique et consensuelle de la PME. Les définitions proposées dans la littérature présentent des spécificités liées aux orientations des chercheurs et semblent notamment déterminées par l'intérêt des usagers.

Selon Julien et al. (1997), la difficulté de trouver une définition satisfaisante est due principalement à l'extrême hétérogénéité qui caractérise la population des PME. Selon ces derniers, les PME diffèrent fortement d'un secteur d'activité à un autre, d'une région à une autre voire même, d'un pays à un autre. Néanmoins, toujours selon Julien et al. (1997), les PME partagent un nombre important de traits et de caractéristiques entre elles quel que soit le secteur d'activité ou le pays dans lequel elles opèrent.

Dans ce sens, Julien et Marchesnay (1988) proposent une définition qui rassemble les principales similitudes entre les PME. Ils supposent que cette dernière « est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne en général, seul propriétaire du capital », cette définition souligne la principale caractéristique de la PME qui est l'indépendance et le rôle crucial du propriétaire dans la gestion et la prise de décision.

En conséquence, l'absence d'une définition unique a conduit certains chercheurs à proposer des approches ou des typologies de classification pour servir de base à la définition de la PME. Deux principales approches sont essentiellement proposées par la littérature ; la première est l'approche quantitative qui conçoit la PME comme une boîte noire vue de l'extérieur et propose des critères quantifiables et mesurables pour la définir, tels que : le nombre d'effectifs et le total des ventes. Tandis que, la seconde approche s'intéresse de près au fonctionnement de la PME et sa relation avec son environnement et propose des critères d'ordres managérial et organisationnel.

#### **a. L'approche quantitative.**

Cette approche relève des théories économiques traditionnelles et perçoit la PME comme étant une unité parmi d'autres ou un simple point dans l'espace qui consiste à produire des biens et services dont le fonctionnement et l'organisation n'ont pas d'importance (Fongang, 2014 ; Carré, 2007). Cette dernière, dite aussi approche descriptive se refuse de pénétrer à l'intérieur de la PME et ne tient compte que des éléments les plus apparents et des critères strictement mesurables et quantifiables (Julien, 1990).

Les principaux critères que propose cette approche sont le nombre d'employés, le total des ventes, la taille de l'actif ou du capital ainsi que la part de marché.

#### **b. L'approche qualitative.**

En plus des critères quantitatifs, plusieurs chercheurs ont tenté de dresser des typologies beaucoup plus complexes et globales, et ce, par l'analyse de la PME de l'intérieur et l'étude des pratiques organisationnelles et managériales au sein de celle-ci ainsi que par l'analyse de sa relation vis-à-vis de l'environnement (Wtterwulghe, 1998).

Les tenants de cette approche dite aussi analytique ou globale affirment que les critères quantitatifs sont utiles comme une première délimitation ou une première approximation dans l'étude de la PME, mais ils sont loin de décrire la réalité, et c'est dans cette optique que l'approche qualitative propose des paramètres ou des critères beaucoup plus proches de la réalité et tous inspirés des caractéristiques communes entre les PME. Selon les adeptes de cette approche (Wtterwulghe, 1998 ; Torres, 2007 ; Drucker, 1975 ; Debray, 2012 ; Aubert et Enrico, 2010) ces paramètres permettent d'une part, de mieux distinguer la PME de la grande entreprise. D'autre part, ils permettent une meilleure précision des résultats dans les études portant sur la PME. D'une façon globale, ces typologies qualitatives sont fondées en premier lieu sur des paramètres organisationnels tels que la

dimension humaine et les types de gestion de l'entreprise (Marchesnay, 1991 ; Wtterwulge, 1998, Levartto, 2009) et en second lieu, sur la stratégie, la qualité et les objectifs de la direction (Gueguen, 2009).

Wtterwulge. (1998), place la dépendance entière de l'entreprise vis-à-vis de son dirigeant qui est généralement le propriétaire comme un critère fondamental pour définir la PME, il précise que « la PME est l'entreprise dans laquelle le chef assume personnellement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci ».

Les critères qualitatifs présentent certes une utilité et une importance capitale dans la définition de la PME puisqu'ils sont relevés et traduisent l'ensemble des caractéristiques communes que partagent les PME. Cependant, ces critères qualitatifs sont peu opérationnels et difficilement applicables à grandes échelles où lorsqu'il s'agit de réaliser des études empiriques et statistiques.

## **2.2. Le management de la PME : la prépondérance du rôle du propriétaire dirigeant.**

Selon Faber. (2000) « on ne peut aborder la problématique de la PME sans aborder celle de son dirigeant ». Le dirigeant dans sa PME est considéré comme le noyau où tous les autres aspects gravitent. Pour Wtterwulge. (1998) « le dirigeant représente la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance ». L'auteur ajoute que "la PME-type" ne peut s'expliquer que par la personnalité de celui que l'on dénomme dans le langage courant "l'homme-orchestre". La vie et la survie de l'entreprise de petite taille sont étroitement liées à la dimension humaine de celui qui la gère et assume la responsabilité. C'est donc ce lien qui unit le destin de la PME à celui de son dirigeant ».

La PME dépend donc de son dirigeant, son profil, ses objectifs professionnels et personnels. Par la création de sa firme, l'entrepreneur cherche à mettre ses compétences techniques, managériales et relationnelles au cœur du destin et du développement de son entreprise.

Dans ce sens, les recherches qui ont étudié les facteurs impactant le profil des dirigeants des PME révèlent qu'il existe une multitude de facteurs d'origines diverses (facteurs sociaux, historiques, d'ordre familial, économique...etc.) qui affectent et façonnent la personnalité du dirigeant de la PME. Ces différents facteurs sont en effet à l'origine des différentes typologies du profil du dirigeant de PME dressées au fil des ans.

Bodeau. (1994), estime qu'il n'y a aucune raison qui nous laisse dire que le dirigeant de la PME se détache de ces qualités personnelles ou de son identité physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il exerce son activité professionnelle. Pour l'auteur, le dirigeant de la PME ne dispose pas de cette qualité de distinction entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Tandis que pour De Boislandelle. (1988), le profil du dirigeant de la PME doit être étudié en tenant compte de divers aspects qui sont notamment, l'état d'esprit, la situation familiale, la formation initiale et l'expérience professionnelle.

En se référant à une étude littéraire, Paradas (1996, 2007) avance qu'il est très difficile de parler d'un seul profil-type du dirigeant de la PME, car ce dernier est un individu dont la personnalité est la résultante d'un environnement à plusieurs dimensions. L'auteur dresse de ce fait trois grands ensembles d'éléments qui influencent le profil du dirigeant : En premier lieu, ce sont les éléments historiques tels que, l'âge, l'expérience, la formation initiale et continue, la culture et surtout la firme, qu'elle soit familiale ou non, qui impactent le profil du dirigeant. En deuxième lieu, les éléments de la personnalité occupent une place importante dans la formation du profil du dirigeant. Selon l'auteur, les traits psychologiques les plus souvent avancés par les chercheurs sont : le besoin de réalisation personnelle, le besoin d'accomplissement, le désir de contrôler, la détermination et le besoin d'indépendance. Cependant, pour Julien et Marchesnay. (1996), l'existence de ces caractéristiques ne permet pas de dire à l'avance qui sera entrepreneur. En troisième lieu, on trouve les éléments liés ou relatifs à la prise de décision, ce que cherche l'entrepreneur par la création de

l'affaire (recherche d'emploi, exploitation d'une opportunité sur le marché...etc.) va forcément impacter son profil en tant que dirigeant de celle-ci (artisan, opportuniste...etc.).

Concernant la prise de décision au sein des petites et moyennes entreprises, la littérature nous renseigne qu'elle est fortement liée à la personne du dirigeant propriétaire ou non propriétaire. Dans cette optique Goy et Paturel. (2004) ont mis en évidence deux types de constats : le premier, nous renseigne sur l'absence de la planification stratégique dans les PME et que la prise de décision stratégique au sein de celle-ci dépend de la vision et de l'intuition du dirigeant. Quant au second constat, il souligne qu'il existe bel et bien une planification dans le contexte de la PME, mais cette dernière est fortement différente de celle qu'on trouve dans les grandes entreprises.

### **2.3. La compétitivité des PME.**

La compétitivité est un concept relatif qui signifie globalement la capacité de l'entreprise à lutter et à se démarquer de la concurrence, mais aussi la compétitivité est une notion relative au fait qu'elle traite la relation entre l'entreprise et les différents autres aspects tels que l'environnement et le dirigeant (Crouch et Ritchie, 1999).

Pour le cas de la petite et moyenne entreprise, la question de la compétitivité demeure un sujet d'actualité qui suscite beaucoup d'intérêt, d'ailleurs de nombreux chercheurs et responsables d'organismes spécialisés (Faber, 2000 ; Marchesnay, 1991 ; Gueguen 2001 ; Paradas, 2007...etc) se penchent sur l'étude de la relation PME-environnement et essayent de cerner et d'identifier les sources et les raisons du succès de cette dernière.

De manière synthétique, on peut noter que les travaux réalisés dans cette optique s'accordent sur le fait que les facteurs de la compétitivité de la PME peuvent être scindés en deux grandes catégories. D'une part, les facteurs internes à l'entreprise, qui de leur part peuvent être scindés en deux types ; tangibles et intangibles. D'autre part, les facteurs de l'environnement qui, selon la théorie peuvent avoir un effet déterministe (théorie de la contingence) ou un effet modérateur (approche néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources) sur l'organisation et la compétitivité de la PME.

Pour plusieurs auteurs notamment les tenants de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources (Salancik et Pfeffer, 1978 ; Olivier, 1991 ; Suranto, 2013 ; Zahra, 1999) les facteurs internes qu'ils soient tangibles ou intangibles, sont au cœur de la réussite de la PME. Les ressources internes qui se réfèrent aux outils productifs de l'entreprise tels que la technologie, les compétences des ressources humaines, notamment celles de son staff dirigeant et les moyens de production sont en meilleure position pour créer des avantages compétitifs pour la PME.

D'autres, (à l'instar de Beracs et Nagy, 2010 ; Lumpkin et Dess, 1996) pensent qu'il est aussi important de mesurer et d'analyser l'impact des caractéristiques de l'environnement sur la compétitivité de la PME. En effet, la complexité, le dynamisme, la concurrence et la turbulence de l'environnement influencent de façon significative la compétitivité de la PME.

Pour ce qui est de l'évaluation et du diagnostic de la compétitivité de la PME, la littérature nous montre qu'il existe une multitude de méthodes et de procédures à suivre. Courbis (1975) et Fetridge (1995), proposent de faire appel aux indices de parts de marché pour évaluer la compétitivité de la PME et justifier sa position dans le marché. D'autres, suggèrent de procéder aux mesures bidimensionnelles englobant les aspects financiers et non-financiers (Fetridge, 1995 ; Mucchielli, 2002 ; OCDE, 1994). Tandis que d'autres chercheurs (Meier, 2015 ; Thiery et Bienaymé, 1981) pensent que les méthodes unidimensionnelle et bidimensionnelle présentent beaucoup de limites. Ces derniers, estiment que les mesures opérationnelles et multicritères sont les mieux placées pour une évaluation fiable de la compétitivité de la PME.

La compétitivité nécessite une évaluation relative qui englobe les aspects ; commerciaux, financiers, techniques, organisationnels et managériaux. Il s'agit d'abord d'appréhender les performances dans chaque domaine pour ensuite donner une évaluation relative de la compétitivité (Meier, 2015).

## 2.4. Formulation des hypothèses.

La compétitivité représente pour toute entreprise un objectif ultime. Etre en situation de compétitivité requiert la présence de plusieurs éléments ou facteurs interdépendants et inter-reliés dont les compétences et caractéristiques du dirigeant. Le dirigeant est la première caractéristique spécifique aux petites et moyennes entreprises. Ses qualifications, ses objectifs personnels et professionnels ainsi que son profil influencent conséquemment les mécanismes de gouvernance et le fonctionnement de son entreprise.

Au regard des enseignements tirés de la littérature sur le rôle du dirigeant dans les PME et en s'inspirant particulièrement du modèle de (Meier, 2015) pour l'évaluation de la compétitivité des PME, les hypothèses suivantes sont posées dans l'objectif de répondre à notre problématique qui s'interroge sur le rôle des compétences et caractéristiques du dirigeant sur la compétitivité des PME dans le contexte de l'économie Algérienne.

**H1** : Les compétences et caractéristiques du dirigeant ont un effet significatif sur la compétitivité commerciale de la PME.

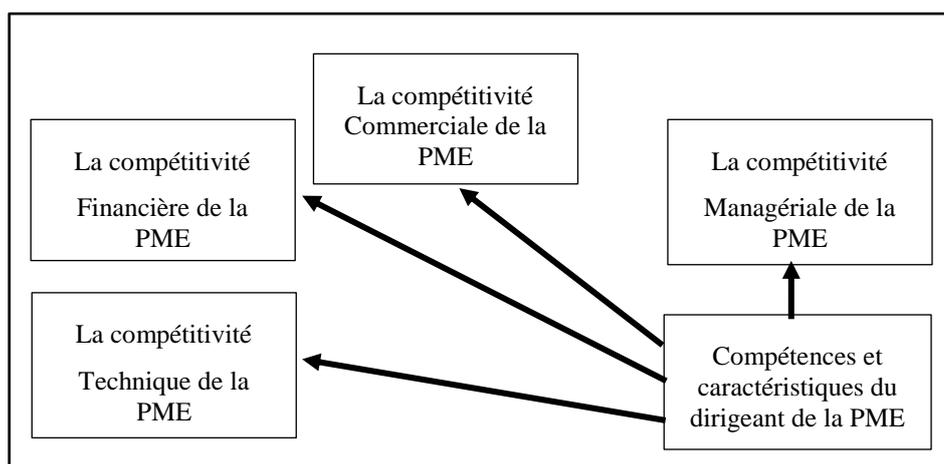
**H2** : Les compétences et caractéristiques du dirigeant ont un effet significatif sur la compétitivité financière de la PME.

**H3** : Les compétences et caractéristiques du dirigeant ont un effet significatif sur la compétitivité managériale de la PME.

**H4** : Les compétences et caractéristiques du dirigeant ont un effet significatif sur la compétitivité Technique de la PME.

La figure suivante présente une illustration du modèle de la recherche.

Figure 1 : Hypothèses de recherche



Source : Elaboré par les auteurs.

## 3. Méthodologie.

### 3.1. L'échantillon et la collecte des données.

Pour vérifier les hypothèses posées, un certain nombre de PME sont sélectionnées de manière raisonnée (possibilité de contact avec les dirigeants de PME). Ce choix est dicté à la fois par des considérations liées aux difficultés d'accès à une information institutionnelle fiable, mais aussi et surtout par le souci de disposer des données directement collectées auprès de chefs d'entreprises.

Environ 1000 PME issues de différentes régions du pays ont été sollicitées sur la base des annuaires de l'ALGEX et EL MOUCHIR. Nous avons reçu dans un premier temps les réponses de 265 entreprises, certaines étaient cependant en dehors de notre cadre d'étude (grande entreprise). Ainsi, après filtrage, nous avons retenu un échantillon final constitué de 237 PME (53 moyennes entreprises, 87 petites entreprises, 96 très petites entreprises). Ces PME sont situées dans les quatre régions du pays (154 PME au nord du pays, 53 à l'est, 58 à l'ouest et 21 au sud du pays) et issues des différentes branches d'activités (95 PME activant dans le secteur de l'industrie, 90 opérant dans le secteur des services, 35 au commerce et distribution et 17 activant dans le domaine des nouvelles technologies).

Pour la collecte des données, nous avons opté pour une démarche de collecte des données primaires via une opération de e-mailing, c'est à dire l'envoi de notre questionnaire d'enquête réalisée sous Google forms via une opération d'e-mailing professionnelle. Le questionnaire quantitatif réalisé à cet effet a été transmis durant la période allant de septembre 2019 à juillet 2020.

### **3.2. Présentation de l'échelle de mesure.**

La variable indépendante « compétences et caractéristiques du dirigeant de la PME » dans cette étude a été mesurée par 4 items tirés d'études de (Bodeau, 1994 ; Paradas, 1996 ; Laufer, 1975 ; Marchesnay, 1991) sur une échelle de Likert à 5 points (pas du tout important ..... très important). Les variables dépendantes représentées dans les quatre dimensions de la compétitivité de la PME (Meier, 2015) ont été mesurées par (6 items pour la compétitivité commerciale, 4 items pour la compétitivité financière, 3 items pour la compétitivité managériale, 3 items pour la compétitivité technique), et ce, sur une échelle de Likert à 5 points (très inférieur à la moyenne ..... très supérieur à la moyenne).

### **3.3. Traitement et analyse du modèle de recherche.**

Pour cette étude, nous avons utilisé dans un premier temps une analyse factorielle exploratoire « AFE » sur le logiciel SPSS V.23 pour vérifier la fiabilité et la validité de nos échelles de mesures. Puis, pour tester les hypothèses déjà émises, nous avons opté pour la méthode des équations structurelles PLS PATH MODELING sous le logiciel SMART-PLS 3. Cette méthode est utilisée pour tester les liens de causalité entre les variables latentes (factorielles) et les variables observables (items) des modèles théoriques conçus par les chercheurs pour vérifier leur validité.

Dès son développement l'approche PLS a fait ses preuves en matières d'adaptation aux analyses causales prédictives dans des situations de forte complexité et d'informations théoriques faibles (Sarstedt et al, 2016) ; elle est connue comme la méthode la plus appropriée aux recherches exploratoires et prédictives, tout en étant rigoureuse d'un point de vue statistique.

Son application nécessite deux analyses ou étapes distinguées mais complémentaires. La première est l'analyse du modèle de mesure, c'est-à-dire l'évaluation des liens de causalité entre les variables observables et les variables latentes respectives. Dans cette étape il est impératif pour le chercheur de distinguer les construits formatifs des construits réflexifs, puisque les deux modes nécessitent des méthodes d'évaluation différentes (Hair et al, 2011).

Dans la présente recherche, la démarche de construction du modèle théorique est réflexive où chaque variable observable participe à un degré bien précis dans la construction de la variable latente. L'analyse du modèle de mesure est réalisée sur la base de l'évaluation de la fiabilité de la cohérence interne dans un premier temps, puis de l'évaluation de la validité convergente des mesures associées aux construits et la validité discriminante. Le tableau ci-dessous résume les indicateurs utilisés dans l'évaluation du modèle de mesure.

Tableau 1 : Critères d'évaluation du modèle de mesure

	Indicateurs	Seuils	Signification
Fiabilité	Alpha de Cronbach	$\geq 0,7$	Bonne fiabilité interne
	Fiabilité composite	$\geq 0,7$	
Validité convergente	Contribution factorielle	Si $\geq 0,5$	Bonne validité convergente
		Si $< 0,5$	Mauvaise validité convergente
Validité discriminante	AVE	Si $\geq 0,5$	Bonne validité convergente
	HTHT	$< 0,85$	Bonne validité discriminante

Source : Adapté de, Ferial, H., & al (2018), *L'évaluation De La Théorie Du Comportement Planifié Par La Modélisation Par équations Structurelles Basée Sur Les Moindres Carres Partiels (PLS) : Lignes Directrices*, La revue des sciences commerciales, p. 16-25, Vol 17 n° 1.

Une fois le modèle de mesure testé et validé, la seconde étape consiste à évaluer le modèle structurel (liens de causalité entre les variables latentes du modèle de recherche). Dans un premier temps, nous avons testé la validité des hypothèses de recherche émises, et ce, en calculant par la méthode de ré-échantillonnage *Boostrap*<sup>1</sup> la valeur t de student  $\geq 1,96$  et sa signification  $p \leq 0,05$  de chaque variable indépendante. Puis, nous avons évalué la qualité du modèle structurel par le calcul sous le logiciel SMART-PLS 3 comme recommandé par (Wong, 2013) le coefficient de détermination ( $R^2$ ) ajusté, l'indicateur de Cohen ( $f^2$ ) et le coefficient ( $Q^2$ ) de Stone-Geisser. Le tableau suivant présente les indices, leurs seuils et leurs significations.

Tableau 2 : Critères d'évaluation du modèle structurel

Indicateur	Objectif	Procédure	Seuil et signification
Coefficient de détermination $R^2$ ajusté	Définir le pouvoir explicatif du modèle	Boostraping	(Chin, 1998) - $R^2=0,67$ → fort pouvoir prédictif - $R^2=0,33$ → pouvoir prédictif modéré
Indicateur de Cohen $f^2$	Indique la force de relation entre les variables	Boostraping	(Cohen, 1988) - $f^2=0,35$ → relation importante - $f^2=0,15$ → relation moyenne - $f^2=0,02$ → relation faible
$Q^2$ de Stone Geisser	Evaluer la qualité prédictive de chaque construit	Blindfolding	(Tenenhaus, 199) - Si $Q^2 \neq 0$ → le modèle présente une validité prédictive - Si $Q^2 = 0$ → absence de validité prédictive
Gof (Goodness-of-fit)	Puissance de prédiction du modèle globale	///	(Wetzel et al, 2009) - $Gof_{petit} = 0,10$ - $Gof_{moyen} = 0,25$ - $Gof_{large} = 0,36$

Source : Adapté de, Ferial, H., & al. (2018), *L'évaluation De La Théorie Du Comportement Planifié par la modélisation Par équations Structurelles basée sur les moindres carrés Partiels (PLS) : Lignes Directrices*, La revue des sciences commerciales, p. 16-25, Vol 17 n° 1.

<sup>1</sup> Le *Boostraping* est une méthode de ré-échantillonnage avec remise. Le nombre de ré-échantillonnage est à déterminer. (Tenenhaus et al, 2005) conseillent un minimum de 100 ré-échantillonnages.

## 4. Résultats de recherche.

### 4.1. Analyse factorielle exploratoire « AFE ».

Cette étape permet de tester la validité du construit ; à savoir de vérifier si les items utilisés reflètent significativement les phénomènes étudiés à travers trois méthodes : la cohérence interne, la validité convergente et la validité discriminante. L'AFE a été menée en utilisant la méthode d'extraction en composantes principales avec rotation de *Varimax* qui permet de maximiser la variance globale et de générer un ajustement pour le modèle.

Les conditions d'application de l'AFE sont respectées pour toutes les variables latentes de notre modèle (compétitivité commerciale de la PME, compétitivité financière, compétitivité managériale, compétitivité technique, ainsi que les compétences et caractéristiques du dirigeant). Un indice de *KMO* (supérieur à 0,70) est enregistré pour toutes les variables. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif et la variance expliquée par les facteurs retenus est supérieure à 60% pour toutes les variables latentes. Les échelles de mesure utilisées sont unidimensionnelles et présentent une bonne cohérence interne ( $\alpha$  de Cronbach sont tous supérieurs à 0,70). Les échelles de mesure des variables « compétitivité commerciale, compétitivité managériale et compétences et caractéristiques du dirigeant » ont été épurées de quelques items du fait de leur faible contribution factorielle à la construction des composantes principales.

### 4.2. Analyse du modèle de mesure.

A l'issue de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons procédé à l'évaluation du modèle de mesure qui définit les liens entre les variables observables et leurs valeurs latentes. L'objectif de cette étape est de s'assurer de la bonne cohérence du modèle externe.

L'analyse fait ressortir que le modèle de mesure présente une très bonne fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach et fiabilité composite sont tous supérieurs à 0,7). Les contributions factorielles des items pour construire les variables latentes présentent d'excellents résultats (charges externes > 0,5). L'examen de l'indice *AVE* (variance moyenne extraite) fait ressortir que le modèle présente une bonne validité convergente. Il en est de même pour la validité discriminante, les résultats obtenus témoignent que le modèle enregistre une bonne validité discriminante (Indice HTMT  $\leq$  0,85). Le tableau ci-dessous présente le résumé des résultats obtenus du traitement du modèle de mesure sous SMART-PLS.

Tableau 3 : Analyse du modèle de mesure

	A de Cronbach $\geq 0,07$	Fiabilité composite $\geq 0,07$	AVE $\geq 0,05$
Compétitivité commerciale	0,723	0,830	0,631
Compétitivité financière	0,835	0,888	0,620
Compétitivité managériale	0,8879	0,925	0,666
Compétitivité technique	0,707	0,837	0,805
Compétences et caractéristiques du dirigeant	0,883	0,920	0,631

Source : Elaboré par les auteurs à l'aide de SMART-PLS3

### 4.3. Analyse du modèle structurel et vérification des hypothèses.

Dans cette étape, nous avons testé nos hypothèses, tout en vérifiant la qualité du modèle conçu à la suite des caractéristiques retenues comme socle d'analyse par la revue de littérature. L'analyse faite sur le modèle structurel (liens entre les variables latentes) a fait ressortir les résultats suivants pour le test des hypothèses.

Tableau 4 : Test des hypothèses

Hypothèses	Valeur $\beta$	Valeur t student	Sig p $\leq 0,05$	Validation
<b>H1 : CCD → COMP COMMER</b>	0,375	7,530	0,000	Confirmée
<b>H2 : CCD → COMP FINANC</b>	0,209	2,903	0,004	Confirmée
<b>H3 : CCD → COMP MANAG</b>	0,521	10,055	0,000	Confirmée
<b>H4 : CCD → COMP TECHN</b>	0,395	6,520	0,000	Confirmée

Source : Elaboré par les auteurs à l'aide de SMART-PLS3.

Comme le montre le tableau N°4, les hypothèses de recherche sont confirmées. En effet, les tests de t de student sont supérieurs à 1,96 et les niveaux de probabilité sont significatifs au niveau de risque de 5%. Ainsi, les indices présentés dans le tableau ci-dessous permettent de vérifier et de juger la qualité prédictive de la variable indépendante (compétences et caractéristiques du dirigeant) sur les variables dépendantes (dimensions de la compétitivité de la PME), mais aussi de vérifier la qualité de prédiction du modèle structurel.

Tableau 5 : Analyse du modèle structurel

Hypothèses	R <sup>2</sup> Ajusté	Indice de Cohen F <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup> de Stone Geisser	Gof (Goodness-of-fit)
<b>H1 : CCD → COMP COMMER</b>	0,137	0,164	0,071	0.643
<b>H2 : CCD → COMP FINANC</b>	0,040	0,046	0,026	
<b>H3 : CCD → COMP MANAG</b>	0,260	0,372	0,213	
<b>H4 : CCD → COMP TECHN</b>	0,152	0,185	0,096	

Source : Elaboré par les auteurs à l'aide de SMART-PLS3

Le coefficient de détermination  $R^2$  Ajusté affiche des indices allant de 0,137 à 0,126 sauf pour la variable COMP FINANC, ce qui signifie que les compétences et caractéristiques du dirigeant ont un pouvoir prédictif moyen sur les dimensions (compétitivité commerciale, compétitivité technique et compétitivité managériale) des PME et un faible pouvoir prédictif sur la dimension compétitivité financière. L'indice  $F^2$  de Cohen qui a pour rôle d'indiquer la force de la relation entre les variables du modèle présente des résultats au-dessus de 0,15, ce qui montre que la relation entre les compétences et caractéristiques du dirigeant et les variables de la compétitivité de la PME est importante sauf pour la variables compétitivité financière les résultats indiquent une relation faible. Ainsi, les résultats pour l'indice  $Q^2$  de Stone Geisser qui reflète la qualité de prédiction de chaque construit enregistre des valeurs positives pour toutes les relations, cela signifie que le modèle présente une validité prédictive. Enfin, l'indice Gof (Goodness-of-fit) qui est un indicateur opérationnel proposé par (Tenenhaus et al, 2005) pour tester la puissance prédictive du modèle global, enregistre un indice de 0,643, ce qui montre que le modèle global de notre étude présente une puissance prédictive large.

## 5. Discussion et Conclusion.

L'analyse empirique par l'approche *PLS-SEM*. qui est une méthode d'équations structurelles du rôle des compétences et caractéristiques du dirigeant sur la compétitivité des PME fait ressortir en effet un lien corrélatif assez fort qui suit les affirmations selon lesquelles le dirigeant à travers ses compétences et son profil influence de façon significative la compétitivité de sa PME (St-Pierre et

Cadieux, 2011 ; Ndjambou et Sassine, 2014 ; Marchesnay, 1991 ; Faber, 2000 ; Bodeau, 1994 ; Wtterwulghe, 1998).

Cependant, l'analyse approfondie des résultats de cette étude permettent de noter que la compétitivité commerciale de la PME (décrite par la part de marché, le rapport qualité-prix et l'efficacité du marketing) est moyennement impactée par le rôle du dirigeant, ce qui amène à suggérer que le dirigeant gagnerait à améliorer en permanence ses compétences en la matière et les exploiter en négociation avec les partenaires externes et ce afin de disposer des expertises requises pour mettre en pratique ses connaissances dans son domaine d'activité.

De même, la connaissance profonde par le dirigeant des enjeux financiers de la PME constitue également un élément susceptible d'anticiper les actions pour gérer des crises financières et des ruptures de financement ou du moins les atténuer et réduire leurs effets. L'analyse permanente des indices financiers et la prise de décisions dans ce sens demeurent des points essentiels pour améliorer la compétitivité financière de la PME.

L'hypothèse H<sub>3</sub> qui stipule que les compétences et caractéristiques du dirigeant influencent significativement la compétitivité managériale de la PME a été confirmée empiriquement, ce qui signifie que les outils de contrôle et de communication mais aussi du fonctionnement interne de la PME peuvent être optimisés si le dirigeant accorde à ces aspects une importance, et s'il détient aussi des compétences en matière de management. Ainsi, le dirigeant qui dispose de capacités techniques peut aider à optimiser les procédures et les aspects du fonctionnement technique de son entreprise.

Par ailleurs, il est utile de souligner que l'analyse du rôle des compétences et des caractéristiques du dirigeant sur la compétitivité de la PME dans le contexte de l'économie algérienne peut être enrichie tant sur le plan méthodologique que conceptuel. Le cadre théorique mobilisé dans cette étude peut être conforté par l'analyse des caractéristiques de la variable de l'environnement externe à la PME comme facteur médiateur entre le profil et les compétences du dirigeant et les variables de la compétitivité de la PME.

En outre, L'aspect méthodologique peut être enrichi sur deux aspects. Premièrement, l'augmentation du nombre d'entreprises de l'échantillon donnera à l'analyse une plus grande pertinence. Secondement, le caractère subjectif des variables de notre modèle pourrait comporter un biais méthodologique. Etant donné que les variables du modèle reposent sur les perceptions des chefs d'entreprises, leur examen en amont par un panel d'experts sera ainsi d'un apport certain pour minimiser l'ampleur du biais méthodologique.

## Références

- Aubert, B. & Enrico, G. (2010), *Quand les PME jouent dans la cour des grands*, l'Expansion Management Review, p. 106-113, Vol 4 n° 139.
- Beracs, J. & Nagy, G. (2010), *Effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country*, Market-Tržište, p. 243-254, Vol 22 n° 2.
- Bodeau, V. (1994), *Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME*, Actes de la 39e conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg. Juin-2014, France, p. 37-48.
- Courbis, R. (1975), *Compétitivité et croissance en économie concurrencée*, Dunod, Paris.
- Crouch, G. & Ritchie J.R. (1999), *Tourism, Competitiveness, and societal prosperity*, Journal of business research, p. 137-152, Vol. 44, n° (3-4).
- De Boislandelle, M. (1988), *GRH en PME, universalité et contingences : essai de théorisation*, Revue Internationale PME, p. 11-30, Vol. 11. n° (2-3).
- Debray, C. (2012), *Diriger un hypogroupe : évolution du management, et des modes de contrôle*, Revue Travail et Emploi, p.39-55, n° 130.

- Faber, P. (2000), *La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation*, thèse de Doctorat, Université de Lille 1, France.
- Feriel, H., Hammoutene, A., Grenier, E. (2018), *L'évaluation De La Théorie Du Comportement Planifié Par La Modélisation Par équations Structurelles Basée Sur Les Moindres Carres Partiels (PLS) : Lignes Directrices*, La revue des sciences commerciales, p. 16-25, Vol 17 n° 1.
- Fongang, D. (2014), *PME en Afrique : essai d'une définition commune*, Edition l'Harmattan, Paris.
- Goy, H. & Paturel, R. (2004), *Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI*, *Revue Française de Gestion*, p.55-70, n° 3.
- Gueguen, G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de Montpellier.
- Gueguen, G. (2009), *PME et stratégie : Quelles spécificités ?*, *Economie et Management*, p.16-22, Vol 131.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2011), *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*, In *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 139-152, Val 19 n° 2.
- Julien, P. A. (1990), *Vers une typologie multicritère des PME*, *Revue internationale PME*, p. 411-425, Vol. 3. n° (3-4).
- Julien, P. A. (1997), *La PME : bilans et perspectives*, Dunod, Paris.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, G. Vermette, Québec.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- Laufer, J.C. (1974), *Comment on devient entrepreneur*, *Revue Française de Gestion*, p. 3-15, Vol 2.
- Lescure, M. (2001), *Histoire d'une découverte : les PME*, *Entreprise et histoire*, p. 5-9, Vol.28 n°2.
- Levratto, N. (2009), *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, *Academy of management Review*, p. 135-172, Vol 21 n° 1.
- Marchesnay, M. (1991), *La PME ; une gestion spécifique*, *Économie rurale*, p. 11-17, Vol 206 n° 1.
- Mc Fetridge, D. (1995), *La compétitivité : notions et mesures*, document hors-séries n°5, Industrie Canada.
- Meier, O. (2015), *Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise*, 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris.
- Mucchielli, J. L. (2002), *La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants*, *Accomex*, numéro spécial" La France est-elle compétitive, p.9-19, n° 44.
- Ndjambou, R., & Sassine, M. (2014), *Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision*, *La Revue Gestion et Organisation*, p. 7-19, Vol 6 n° 1.
- OCDE, (1994), *les déterminants de la compétitivité des PME*, problèmes économique, p. 13-19, n° 2359.
- Oliver, C. (2001), *Strategic Responses to institutional Processes*, *Academy of Management Review*, p. 145-179, Vol. 16, n°1.



*Annexe II : Charges externes*

	COM et CARAC DIRIGEANT	COMP COMER	COMP FINAN	COMP MANAG	COMP TECH
CC10		0,804			
CC11		0,755			
CC9		0,802			
CF1			0,878		
CF3			0,842		
CF5			0,820		
CF8			0,714		
CM1				0,885	
CM3				0,928	
CM5				0,878	
CT1					0,788
CT3					0,817
CT4					0,776
FIIM.CD1	0,864				
FIIM.CD2	0,886				
FIIM.CD3	0,867				
FIIM.CD4	0,825				

*Annexe III : Validité et fiabilité du construit*

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)
COM et CARAC DIRIGEANT	0,883	0,884	0,920	0,741
COMP COMER	0,723	0,765	0,830	0,620
COMP FINAN	0,835	0,867	0,888	0,666
COMP MANAG	0,879	0,885	0,925	0,805
COMP TECH	0,707	0,709	0,837	0,631

*Tableau IV : Validité discriminante*

	COM et CARAC DIRIGEANT	COMP COMER	COMP FINAN	COMP MANAG	COMP TECH
COM et CARAC DIRI	0,861				
COMP COMER	0,375	0,787			
COMP FINAN	0,209	0,451	0,816		
COMP MANAG	0,521	0,531	0,415	0,897	
COMP TECH	0,395	0,455	0,474	0,503	0,794

*Tableau V : Coefficient de détermination R<sup>2</sup>*

	R <sup>2</sup>	R Carré Ajusté
COMP COMER	0,141	0,137
COMP FINAN	0,044	0,040
COMP MANAG	0,271	0,268
COMP TECH	0,156	0,152

Tableau VI : Indicateur de Cohen  $f^2$ 

	COM et CARAC DIRIGEANT	COMP COMER	COMP FINAN	COMP MANAG	COMP TECH
COM et CARAC DIRIGEANT		0,164	0,046	0,372	0,185
COMP COMER					
COMP FINAN					
COMP MANAG					
COMP TECH					

Tableau VII : Blindfolding (Q2 de Stone Geisser)

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (= 1-SSE/BSP)
COM et CARAC DIRIGEANT	948,000	948,000	
COMP COMER	711,000	660,830	0,071
COMP FINAN	948,000	923,824	0,026
COMP MANAG	711,000	559,423	0,213
COMP TECH	711,000	643,012	0,096

Tableau VIII : Test des Hypothèses

	Échantillon initial (O)	Moy de l'échanti- llon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (  O/STDEV  )	valeurs- p
COM et CARAC DIRIGEANT -> COMP COMER	0,375	0,385	0,050	7,530	0,000
COM et CARAC DIRIGEANT -> COMP FINAN	0,209	0,225	0,072	2,903	0,004
COM et CARAC DIRIGEANT -> COMP MANAG	0,521	0,521	0,052	10,055	0,000
COM et CARAC DIRIGEANT -> COMP TECH	0,395	0,397	0,061	6,520	0,000

**Comment citer cet article par la méthode APA :**

Benhamma, S., Hemissi, O. (2021), *Les compétences et caractéristiques du dirigeant et leur effet sur la compétitivité de la PME*, *Economic Researcher Review* Volume 09(Numéro 01), Algérie, Université 20 Août 1955- Skikda. pp:35-49 .