

La perception de la performance par les propriétaires-dirigeants des PME marocaines : une analyse exploratoire

SALWA BAHYAOU

Enseignante-chercheur

Université MOHAMMED V de RABAT

FSJES AGDAL-Département des sciences de gestion

SAID RADI

Enseignant-chercheur

Université MOHAMMED V de RABAT

FSJES SOUISSI-Département des sciences économiques et de gestion

Résumé : *La recherche relative à la performance, bien qu'ayant connu un foisonnement depuis la moitié des années 90, s'est focalisée sur les grandes entreprises. L'intérêt pour l'étude de la perception de la performance dans les PME, est non seulement relativement récent, mais se manifeste principalement dans les pays développés. D'où l'intérêt à appréhender cette problématique dans un pays en développement, en l'occurrence, le Maroc. Pour ce faire, une étude empirique a été menée auprès d'un échantillon de 174 PME marocaines. Le rapprochement des résultats obtenus à la littérature en la matière a permis de relever des points de convergence et de divergence confortant, ainsi, la spécificité des PME.*

Mots clés : *PME, performance, perception des propriétaires-dirigeants, analyse exploratoire, Maroc*

Abstract: *Research related to performance, although having expanded since the mid-1990s has remained focused on large companies. Interest in studying performance perception in the SMEs' context is not only relatively recent, but is most evident in developed countries. This has aroused our interest to understand this problem in a developing country, specifically in Morocco. To do so, an empirical study was carried out among a sample of 174 Moroccan SMEs. The comparison of the results obtained with the literature in this field made it possible to identify points of convergence and divergence thus confirming the specificity of SMEs.*

Keywords: *SMEs, performance, perception of owner-managers, exploratory analysis, Morocco*

Introduction

La performance en tant que « construit social subjectif » ne peut avoir une seule signification. Elle aura autant de facettes qu'il existe d'observateurs (internes et/ou externes) : sa perception change selon qu'on se place du côté des dirigeants, des clients, des salariés, des concurrents, etc. (Salgado, 2013).

Longtemps limitée à son aspect purement financier, la performance était appréhendée par les seuls indicateurs de résultats. Avec les mutations de l'environnement, ce caractère unidimensionnel de la performance a été critiqué en raison notamment de la prédominance de la vision à court terme et de la prévalence du passé sur le futur, en ce sens que ces indicateurs sont basés majoritairement sur des données passées et sont, en conséquence, utilisés beaucoup plus comme outils de contrôle (ex post) que de gestion et de pilotage (ex ante).

C'est ainsi qu'à partir du début des années 90, plusieurs auteurs se sont attelés à proposer des modèles dits « intégrés » ou « équilibrés » (Lynch et Cross, 1991 ; Kaplan et Norton, 1992, 1996 ; Neely et al., 2000, 2001). La performance s'oriente désormais vers une vision plus globale de l'entreprise, plus respectueuse des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, société civile, environnement) et moins axée sur la maximisation des profits à court terme.

Ceci s'est traduit par la multiplication des angles d'appréhension, des indicateurs de mesure, des systèmes de mesure proposés mais aussi des qualificatifs associés à la performance. Ce qui a poussé Ajzen et al. (2016) à estimer qu'il serait plus judicieux de parler « des performances » et non de « la performance » de l'entreprise.

Dans le contexte des PME, la performance est un « construit particulièrement complexe » (Oriot et Bergeron, 2012). En effet, le statut du propriétaire-dirigeant omniprésent se traduit par une forte influence de ses objectifs personnels sur sa conception de la performance.

De ce fait, le caractère multidimensionnel de la performance est plus accentué dans les PME que dans les grandes entreprises, en raison de l'interférence entre les objectifs personnels des propriétaires-dirigeants et les objectifs organisationnels, qui eux-mêmes sont influencés par les intérêts de certaines parties prenantes.

Ainsi, l'objet de cette contribution est principalement de questionner la problématique de la perception de la performance par les propriétaires-dirigeants des PME dans le contexte

marocain. L'intérêt pour cette thématique est motivé par le manque flagrant d'études menées dans un contexte de pays en développement.

Pour ce faire, nous allons d'abord spécifier le cadre théorique de la recherche à travers une revue de la littérature sur les PME et leurs perceptions de la performance, avant de présenter la méthodologie de recherche adoptée, pour enfin exposer et analyser les principaux résultats de notre étude.

1. Cadrage théorique : la performance en contexte de PME

La définition des PME est loin de faire l'unanimité. Ce qui nous amène à préciser d'abord la définition qui sera adoptée dans notre recherche (1.1) avant de cerner la performance du point de vue des propriétaires dirigeants des PME (1.2).

1.1. Définitions des PME : diversité et spécificités

Beaucoup de chercheurs, ont relevé très tôt, la difficulté de définir et de délimiter avec précision le champ d'étude des PME (White et al., 1982 ; D'Amboise, 1996 ; Julien, 1998 ; Torrès, 1999). Cette difficulté est inhérente, d'une part à la diversité des PME qui constituent des organisations hétérogènes ; et d'autre part, à leurs spécificités les différenciant des grandes entreprises dont elles ne peuvent être de simples modèles réduits.

En effet, Torrès (1999) affirme, dans ce sens, que : « la PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire *les* PME. Le monde des PME est foisonnant de variété... Cette diversité explique la grande difficulté que les chercheurs ont éprouvé lorsqu'il s'est agi de théoriser le phénomène du *Small is beautiful* ». Cette situation entrave la comparaison des résultats et des conclusions des études dans ce domaine, surtout lorsqu'elles sont menées dans des contextes et des environnements différents.

En outre, et comme l'ont bien souligné Welsh et White (1981) : « A small business is not a little big business ». Ainsi, de nombreux chercheurs, reconnaissant la spécificité des PME, se sont attelés à identifier des critères de leur classification en des catégories plus ou moins homogènes (Julien et Marchesnay, 1996, Torrès, 2008). Sommairement, deux familles de classement coexistent :

- les typologies quantitatives faisant référence aux aspects représentatifs de la taille de l'entreprise. Les indicateurs les plus couramment utilisés sont quantitatifs comme l'effectif, le chiffre d'affaires ou encore la part de marché ;
- les typologies qualitatives ou multicritères qui mettent l'accent sur les spécificités managériales et organisationnelles des PME telles que l'omniprésence de la personne du propriétaire-dirigeant dans la gestion, la stratégie implicite et peu formalisée, un système d'information simple ainsi que le circuit décisionnel orienté vers le court terme.

Toutefois, et en dépit des différentes approches et tentatives de définition des PME, c'est le critère « taille », mesuré par l'effectif employé, qui reste le plus souvent utilisé (Allali, 2003). En effet, celui-ci a l'avantage d'être un dénominateur commun, relativement facile à recueillir et simple à utiliser malgré son caractère réducteur (OCDE, 2004, Oriot et Bergeron, 2012).

L'Union Européenne (UE) et plusieurs pays de l'OCDE ainsi que des pays en transition et en développement fixent la limite supérieure à 200 ou 250 personnes¹. Peu de pays dérogent à la règle : le Japon (300 salariés), les États-Unis et le Canada (500 salariés). D'autres critères sont souvent pris en compte en plus des effectifs. Il s'agit notamment du chiffre d'affaires (CA) et/ou du total bilan (TB).

Au Maroc, plusieurs définitions de la PME coexistent. La « version officielle » donnée par la charte de la PME² retient trois critères pour définir une PME à savoir la gérance, la propriété du capital et la taille. Néanmoins, aucune distinction n'est faite entre les TPE (Très Petites Entreprises), les PE (Petites Entreprises) et les EM (Entreprises Moyennes).

D'autres institutions adoptent des définitions différentes. Il s'agit notamment de Bank Al-Maghrib³ et de l'ANPME⁴ (Agence Nationale pour la Promotion de la PME). Celles-ci se basent notamment sur le CA pour faire la distinction entre les TPE, les PME et les grandes entreprises. Toutefois, les seuils de catégorisation retenus sont légèrement différents.

Le tableau 1 qui suit récapitule les principales définitions aux niveaux international et national.

¹ « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », *Revue de l'OCDE sur le développement* 2/2004 (n° 5), p. 37-46.

² Charte promulguée en 2002 par la loi n°53-00 au Bulletin officiel 5036 du 5/9/2002.

³ Bank Al-Maghrib est la banque centrale du Maroc.

⁴ Depuis 2015, l'Agence a adopté une nouvelle identité visuelle : « Maroc PME® » et un nouveau slogan : «entrepreneuriat – croissance – compétitivité » pour accompagner sa nouvelle mission stratégique.

Tableau 1 :Tableau récapitulatif des critères et des définitions des PME aux niveaux international et national

Organisme ou Pays		Critère(s) retenu(s)	Très Petite Entreprise	Petite Entreprise	Entreprise Moyenne
Au niveau international ⁵	OCDE	Effectif (Eff.)	< 10 salariés	10 à 49	50 à 249
	UE	Eff. et CA ou total Bilan	Eff.<10 et CA ou TB ≤ 2 Mio €	Eff.< 50 et CA ou TB ≤ 10 Mio €	Eff.< 250 et CA ≤50 Mio € ou TB ≤ 43 Mio €
	Canada	Eff. et CA	Eff.< 500 et CA <50 Mio CAD		
	USA	Secteur d'activité et Eff. ou CA	Pour les secteurs de l'extraction minière et de la fabrication : Eff. ≤ 500 Pour le secteur du commerce de gros : Eff.≤100 Pour les secteurs non producteurs de biens : CA ≤ 6 Mio USD		
	Japon	Secteur d'activité et Eff. ou capital ou total investissement	Dans le commerce de détail : Eff. ≤50 et capital ou TI≤ 50 Mio ¥ Dans les activités de services : Eff. ≤100 et capital ou TI≤ 50 Mio ¥ Dans le commerce de gros : Eff. ≤100 et capital ou TI ≤ 100 Mio ¥ Dans les autres secteurs d'activité : Eff. ≤300 et capital ou TI ≤ 300 Mio ¥		
Au niveau national	Charte de la PME	La gérance, la propriété du capital, Eff. et le CA et/ou TB	La gérance doit être assurée directement par des personnes physiques ; Le capital ne peut être détenu à plus de 25% par une entreprise ou un ensemble d'entreprises ne correspondant pas à la définition de PME ; Eff.< 200 et CA ≤ 75 Mio MAD et/ou TB ≤ 50 Mio MAD ⁶ .		
	Bank Al-Maghrib	Le CA et/ou le montant des créances détenues par l'établissement de crédit à son égard	CA ≤ 10 Mio MAD Et Montant des créances ≤ 2 Mio MAD	10 Mio MAD < CA ≤ 175 Mio MAD Ou CA ≤ 10 Mio MAD ET Montant des créances > 2 Mio MAD	
	ANPME « Maroc PME »	Le CA	CA < 10 Mio MAD	10 Mio MAD ≤ CA < 200 Mio MAD	

La définition de la charte demeure complexe car il est très difficile, en l'absence de statistiques détaillées sur les entreprises, de pouvoir combiner les trois critères simultanément. En outre, le critère de taille est, lui-même, mesuré par deux indicateurs que sont l'effectif permanent et le chiffre d'affaires et/ou le total bilan. Or, le critère lié aux effectifs permanents n'est pas toujours pertinent et ce pour deux raisons principales :

- soit les entreprises ne déclarent pas leurs salariés pour ne pas payer les charges sociales ;
- ou que la nature saisonnière de certaines activités amène les entreprises à recourir beaucoup plus aux employés intérimaires que permanents.

⁵ Définitions adaptées de celles retenues par l'OCDE en 2004.

⁶ Concernant le critère de taille, la charte distingue les entreprises ayant plus de deux années d'ancienneté et celles qui sont nouvellement créées. Ceux retenus correspondent aux PME ayant au moins deux années d'existence.

Pour les besoins de notre recherche, et comme l'ANPME « Maroc PME » est l'un des principaux organismes en liaison directe avec les PME, nous avons retenu la même approche basée principalement sur le chiffre d'affaires.

1.2. La performance du point de vue des propriétaires-dirigeants des PME

Le caractère polysémique du mot performance dans le champ de la gestion a été très tôt relevé par Bourguignon (1995, 1997) qui a identifié de multiples « *signifiés* » au même « *signifiant* » qu'est la performance.

Cette multidimensionnalité est accentuée dans le contexte des PME marqué par l'ubiquité et la polyvalence du propriétaire-dirigeant. Il en résulte une forte influence de ses objectifs personnels sur sa conception de la performance. Cette dernière ne se limite plus à la croissance et/ou à la rentabilité mais peut s'étendre à des acceptions plus personnelles comme l'épanouissement, la reconnaissance sociale, la satisfaction personnelle, l'amélioration de la qualité de vie, etc. (Jaouen, 2010, ST-Pierre et Cadieux, 2011).

Plusieurs chercheurs se sont, alors, penchés sur l'étude des profils des propriétaires-dirigeants en opposant différents types :

- Les artisans aux entrepreneurs d'affaires (Smith, 1967) ;
- L'entrepreneur administratif à l'entrepreneur indépendant (Collins et Moore, 1970) ;
- Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur orienté vers l'efficacité, l'entrepreneur artisan (Laufer, 1974) ;
- Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur, le suiveur (Miles et Snow, 1978) ;
- Le profil PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) au profil CAP (Croissance forte, Autonomie, Pérennité) (Julien et Marchesnay, 1987, 1996) ;
- Les conservateurs aux entrepreneurs (Kotey et Meredith, 1997).

Ces approches typologiques, tout en étant simplificatrices, permettent d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur la perception des propriétaires-dirigeants quant à la croissance et à la performance de leur entreprise (ST-Pierre et Cadieux, 2011). En témoigne la diversité des indicateurs de performance relevés par ST-Pierre et Cadieux (2011) et repris dans le tableau 2 ci-après :

Tableau 2 : Les types de « performance » selon les propriétaires-dirigeants de PME

Type de performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs
Performance personnelle	Reconnaissance sociale Patrimoine personnel Qualité de vie Indépendance et autonomie	Gray (2002) Greenbank (2001) LeCornuet <i>al.</i> (1996) Reijonen et Komppula (2007) Walker et Brown (2004)
Performance économique	Croissance Taille de l'entreprise Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants Santé financière Satisfaction des besoins des clients Qualité du produit ou du service offert	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) LeCornuet <i>al.</i> (1996) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005) Walker et Brown (2004)
Performance durable (sociale et environnementale)	Maintien des emplois Investissement dans la société Qualité de vie du personnel Réputation de l'entreprise Equilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement	Getz et Petersen (2005) Greenbank (2001) Gundry et Welsch (2001) Morris <i>et al.</i> (2006) Székely et Knorsch (2005)

Source : St-Pierre et Cadieux (2011), pp : 39-40.

Force est de constater que la quasi-totalité des recherches ont été menées dans un contexte de pays développés, raison pour laquelle nous avons voulu explorer la perception des propriétaires-dirigeants marocains de la performance de leur PME.

2. Méthodologie de recherche

Comme notre objectif de recherche vise à explorer des réalités diverses, multidimensionnelles et holistiques (la performance) construites à partir d'interactions sociales subjectives (perceptions des propriétaires-dirigeants dans le contexte marocain), nous nous sommes référés au point de vue épistémologique socioconstructiviste (Vygotsky, 1978).

Pour répondre à cet objectif, et compte tenu de la nature exploratoire de notre étude, nous avons privilégié une approche qualitative comme le suggère la littérature (Miles et Huberman, 2003, Strauss et Corbin, 2004) ; et ce en vue de saisir la perception de la performance par les propriétaires-dirigeants des PME enquêtées.

2.1. Recueil des données

Les données utilisées sont extraites de la base fournie par l'ANPME « Maroc PME » relative à 334 TPE et 515 PME au sens de la catégorisation retenue par l'Agence. Cette base de données a été construite à partir d'un questionnaire comprenant un ensemble de variables dont nous n'avons été autorisés à exploiter que la partie directement liée à notre objectif de recherche et qui comprend :

- trois variables quantitatives : capital social, chiffre d'affaires annuel moyen, effectifs permanents employés ;
- deux variables qualitatives : le sens attribué à la performance et les objectifs poursuivis pour l'améliorer. Ce sont deux questions ouvertes auxquelles ont répondu soit les propriétaires-dirigeants eux-mêmes, soit les gérants des PME ;
- trois variables catégorielles : secteurs d'activité, régions et âge de la PME.

Notre échantillon a été constitué sur la base des quatre critères suivants :

- le CA annuel moyen < 200 Mio MAD ;
- l'effectif permanent < 250 salariés pour s'aligner sur les critères de l'OCDE et de l'UE ;
- le capital est majoritairement (au moins 75%) détenu par le propriétaire-dirigeant ;
- le répondant au questionnaire est le propriétaire-dirigeant lui-même.

Au final, 174 PME répondant simultanément à ces critères ont été retenues pour les besoins de notre étude. Certains questionnaires ont été éliminés en raison de données manquantes ou, au contraire, redondantes. Les caractéristiques de notre échantillon sont synthétisées dans le tableau 3 ci-après :

Tableau 3 : Principales caractéristiques des PME de l'échantillon

		Effectifs	Pourcentage
Régions	Grand Nord (Tanger-Tétouan-Al Hoceima, de l'Oriental, de Fès-Meknès et de Rabat-Salé-Kénitra)	33	19,0
	Centre (Béni Mellal-Khénifra et le Grand Casablanca-Settat)	117	67,2
	Grand Sud (Marrakech-Safi, Drâa-Tafilalet, Souss-Massa, Guelmim-Oued Noun, Laayoune-Sakia El Hamra et Eddakhla-Oued Eddahab)	24	13,8
	Total	174	100,0
Secteurs d'activité	Industries lourdes (SEC1: Chimie-Parachimie, Electricité-Electronique et Mécanique-Métallurgie)	39	22,4
	Distribution et services (SEC2)	56	32,2
	Industries légères (SEC3: secteurs de l'Agroalimentaire, Textile-Cuir et Industrie du Papier-Edition)	79	45,4

	Total	174	100,0
Age de la PME	< 2ans	5	2,9
	entre 2 et 10 ans	54	31,0
	>10 ans	115	66,1
	Total	174	100,0
CA annuel moyen	Minimum (arrondi au millier de MAD le plus près)	42 000	
	Maximum (arrondi au million de MAD le plus près)	195 000 000	
	Moyenne (arrondi au million de MAD le plus près)	44 000 000	
Effectifs permanents	Minimum	2	
	Maximum	246	
	Moyenne	60	

2.2. Traitement des données

Pour le traitement des données qualitatives, nous avons eu recours, en premier lieu, à une analyse de contenu, en procédant aux codages ouvert, axial et sélectif comme le suggèrent Strauss et Corbin (2004). Ainsi, à partir de la variable « sens attribué à la performance », nous avons pu ressortir les différents qualificatifs associés à la performance (Tableau 4) et d'en déduire ses principales dimensions.

Nous avons procédé de même avec la deuxième variable «objectifs poursuivis pour améliorer la performance », et nous avons pu dégager 18 items reflétant les différentes perceptions de la performance (Tableau 5). Chacun de ces items a été ensuite codifié comme variable dichotomique (1 s'il a été cité, 0 sinon). Cette phase de codage a permis d'exploiter ces variables dans une Analyse Factorielle des Composantes Principales (AFCP) en vue de caractériser les perceptions dominantes de la performance chez les propriétaires dirigeants de notre échantillon.

En dernier lieu, et en vue de caractériser les PME représentant les deux principales perceptions, nous avons mené une analyse bivariée entre les scores obtenus sur les deux premiers axes par l'analyse factorielle et les variables liées au CA, aux effectifs permanents, à l'âge de la PME et au secteur d'activité.

3. Résultats et discussions

Une première exploration des résultats a permis de relever les qualificatifs explicitement associés à la performance par les propriétaires-dirigeants ainsi que leurs occurrences :

Tableau 4 : Qualificatifs associés à la performance par les propriétaires-dirigeants

Qualificatifs	Occurrences	% par rapport à l'effectif total
---------------	-------------	----------------------------------

Opérationnelle	145	83%
Industrielle	62	36%
Commerciale	34	20%
Managériale	17	10%
Financière	9	5%

Comme nous pouvons le constater, la « performance opérationnelle » a été citée par la quasi-totalité des répondants. Notons qu'elle a été généralement associée à la performance « industrielle » et « commerciale ». Ce qui va dans le même sens que la majorité des études ayant relevé la prépondérance des objectifs opérationnels sur les objectifs stratégiques dans un contexte de PME. En revanche, la performance financière, et contrairement à la littérature, ne semble pas constituer la priorité chez les répondants.

Après codification, nous avons pu saisir les différents types de performances perçues par les propriétaires-dirigeants ainsi que les dimensions et les variables associées à chacun d'eux. Les résultats sont repris dans le tableau 5 suivant :

Tableau 5 : Les types de performance perçus par les dirigeants des PME, les dimensions et les variables associées

Types de performance	Dimensions (ou axes)	Items et variables associés
Socio-organisationnelle	Sociale	P01_Améliorer les compétences de ses Ressources Humaines (RH)
	Organisationnelle	P02_Avoir une organisation fonctionnelle optimale P03_Avoir un système d'information et de communication performant P04_Définir clairement sa vision stratégique P05_Rationaliser/optimiser l'utilisation des ressources
Economique	Axe « Production »	P06_Assurer la meilleure qualité des produits P07_Améliorer la gestion des processus P08_Optimiser la productivité P09_Augmenter ses capacités/investir P10_Elargir sa gamme de produits/son offre
	Axe commercial (Clients/concurrents)	P11_Satisfaire/fidéliser les clients P12_Renforcer le positionnement actuel face aux concurrents P13_Conquérir de nouveaux marchés/se développer à l'international P14_Innover/se différencier
	Axe « Financier »	P15_Doubler son CA P16_Optimiser la gestion financière
Personnelle Axe « Objectifs personnels du propriétaire-dirigeant »		P17_Etre reconnu socialement/renommée P18_Etre son propre patron/indépendance
Environnementale ou durable Axe « Environnement et développement durable »		P19_Contribuer au respect de l'environnement et au développement durable

Nous constatons que, en plus des trois catégories de performance relevées dans la littérature par ST-Pierre et Cadieux (2011), à savoir les performances « personnelle », « économique » et « durable », une quatrième catégorie « socio-organisationnelle » ressort nettement de l'analyse des résultats. Elle comprend deux principales dimensions :

- la dimension sociale qui touche aux divers aspects de la gestion des ressources humaines au sens large du terme (formation continue, gestion des effectifs et des compétences, recrutement, gestion des conflits, etc.) ;
- et la dimension organisationnelle qui englobe la structure et le fonctionnement interne de l'entreprise, le système d'information et de communication, ainsi que le déploiement stratégique et la gouvernance.

Pour mieux cerner ces différentes perceptions et en identifier celles qui sont les plus prépondérantes parmi les PME de notre échantillon, nous avons utilisé une analyse factorielle avec les 18 premiers items P01 à P18. La variable P19 relative au développement durable a été écartée de l'analyse factorielle car elle est très insignifiante. Les résultats de cette analyse sont repris dans le tableau 6 suivant :

Tableau 6 : Matrice des composantes de l'AFCP

	Composantes				
	1	2	3	4	5
Avoir une organisation fonctionnelle optimale	0,693		-0,313		
Améliorer les compétences de ses RH	0,625				
Définir clairement sa vision stratégique	0,624				
Conquérir de nouveaux marchés/Se développer à l'international	0,577		-0,456		
Avoir un système d'information et de communication performant	0,559	0,397			
Améliorer la gestion des processus	0,554				
Rationaliser/optimiser l'utilisation des ressources	0,540		0,474	-0,339	
Satisfaire/fidéliser les clients	0,484	0,358			
Etre son propre patron/indépendance		0,743			
Doubler son CA	0,450	-0,563			0,432
Augmenter ses capacités/investir	0,484	-0,550	0,419		
Optimiser la gestion financière	0,425	0,517			
Optimiser la productivité		0,419	0,364		
Innover/se différencier	0,444		-0,463		
Renforcer le positionnement actuel face aux concurrents		0,444		0,569	
Assurer la meilleure qualité des produits	0,401			0,472	
Etre reconnu socialement/renommée	0,355			-0,407	
Elargir sa gamme de produits/son offre	0,329		-0,314		0,590
% de la variance expliquée	22,839	13,521	8,508	6,445	5,984
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Indice de KMO : 0,716					

Comme les deux premières composantes concentrent à elles seules 36% de la variance totale expliquée, nous nous sommes limités à leur interprétation. Il en ressort une nette orthogonalité entre les deux premiers axes. En effet, sur le premier axe, les saturations les plus élevées sont celles relatives aux variables socio-organisationnelles, de croissance et de reconnaissance sociale. Inversement, les saturations les plus importantes de la deuxième composante sont celles liées à l'indépendance, au renforcement du positionnement actuel et à l'optimisation de la gestion financière.

Nous pouvons, donc, considérer que les répondants ayant obtenu les scores les plus élevés sur le premier axe constituent notre premier groupe avec une perception de type CAP et ceux avec les scores importants sur le deuxième axe représentent notre second groupe de type PIC au sens de Julien et Marchesnay (1996).

En effet, le premier groupe (de type CAP) privilégie nettement la croissance (doubler son CA, conquérir de nouveaux marchés/se développer à l'international, augmenter ses capacités/investir). Ils sont proactifs (innover/se différencier, élargir sa gamme de produits/son offre) et n'ont pas peur de partager le pouvoir. Ce résultat permet de nuancer la vision « opérationnelle » des dirigeants des PME marocaines. En effet, l'intérêt porté aux aspects sociaux et organisationnels dénote d'une prise de conscience que la performance passe nécessairement par une meilleure gestion des ressources humaines et un management organisationnel fondé sur la déclinaison et la diffusion des objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'entreprise. Le propriétaire est, désormais, convaincu qu'il ne peut atteindre ses objectifs stratégiques seul et sans avoir à les communiquer en interne. Au final, la performance perçue par les propriétaires-dirigeants de ce premier groupe est la résultante du « triptyque » socio-organisationnel, économique et personnel.

A l'inverse, le deuxième groupe considère que la performance est d'abord une affaire de pérennité (renforcer le positionnement actuel face aux concurrents) et d'indépendance être son propre patron/indépendance) alors que la croissance vient en dernier lieu, comme en témoignent les saturations négatives sur les items relatifs à l'augmentation du CA et des capacités. Ce souci d'indépendance explique la réticence au partage, non seulement du pouvoir, mais aussi de leur vision stratégique en interne. Les problématiques socio-organisationnelles ne sont pas à l'ordre du jour de ce groupe de propriétaires-dirigeants, et donc leur perception de la performance est limitée aux volets personnel et économique.

Notons, toutefois, que la satisfaction des clients, l'optimisation de la gestion financière ainsi que la reconnaissance sociale demeurent des préoccupations partagées par les deux groupes de propriétaires-dirigeants. En outre, les différents axes de la performance « économique » montrent que les principales parties prenantes des PME marocaines enquêtées restent les clients et les concurrents. Quant à la dimension environnementale, même si elle a été évoquée par certaines PME, elle ne constitue pas encore une priorité pour la majorité des répondants comme nous l'avons souligné plus haut.

En outre, les résultats de l'analyse bivariée entre les scores obtenus sur les deux premiers axes de l'analyse factorielle et les variables liées au CA, aux effectifs permanents, à l'âge de la PME et au secteur d'activité révèlent que les entreprises de type CAP de notre échantillon sont majoritairement de taille très petite à petite avec un CA annuel moyen de 40 Mio MAD et des effectifs permanents autour de 30 salariés, relativement jeunes se situant dans la tranche d'âge de 2 à 10 ans et appartenant pour la plupart au secteur de la distribution et des services. A l'opposé, les entreprises de type PIC sont plutôt de taille moyenne avec un CA annuel moyen avoisinant les 80 Mio MAD, employant 86 personnes en moyenne, d'âge supérieur à 10 ans et appartenant pour la majorité au secteur des industries légères.

Ceci laisse présager qu'à leur démarrage, les propriétaires-dirigeants sont plus ambitieux, avec des aspirations de croissance et un besoin de reconnaissance plus affirmés. Mais après un certain nombre d'années, en atteignant une taille « critique », la croissance ne constitue plus un objectif prioritaire pour ces PME sans pour autant affecter leur objectif de pérennité. Ce qui va dans le même sens que les résultats de l'étude empirique menée par Mc Mahon (2001). En effet, des propriétaires-dirigeants confirment leur choix de ralentir la croissance une fois arrivés au seuil des grandes entreprises. La principale raison invoquée est d'ordre juridique et fiscal. Trouvant les dispositions relatives aux grandes entreprises contraignantes, notamment les déclarations et les contrôles fiscaux, les propriétaires-dirigeants préfèrent « s'agrandir indirectement ». Ainsi, certains choisissent de créer une nouvelle PME tout en gardant leur ancienne entreprise qui tourne au ralenti, alors que d'autres font le choix radical de dissoudre la première PME pour en créer une deuxième, et bénéficier des exonérations fiscales lors des premières années d'activité. Ce qui serait probablement typique au contexte marocain.

En définitive, ces résultats confortent la multidimensionnalité de la performance qui ne peut être appréhendée sous un angle unique, même dans un contexte de PME. Ils montrent

également la spécificité des perceptions de la performance marquées fortement par la dimension personnelle chez les PME.

CONCLUSION

L'objet de cet article était principalement de questionner la problématique de la perception de la performance des propriétaires-dirigeants des PME dans le contexte marocain. L'intérêt pour cette thématique a été motivé par le manque flagrant d'études menées dans un contexte de pays en développement.

Cette exploration de la perception et des SMP chez les PME a été réalisée grâce à une étude empirique auprès d'un échantillon de 174 PME marocaines de tailles différentes, appartenant à divers secteurs d'activités et à plusieurs régions du Maroc.

Le rapprochement des résultats obtenus à la littérature en la matière a permis de conforter la forte influence du propriétaire-dirigeant sur la perception de la performance. En ce sens, deux profils distincts se sont dégagés de l'étude reflétant chacun une perception de la performance : le profil de type CAP privilégiant la croissance et le profil de type PIC pour qui la pérennité et l'indépendance sont les principales préoccupations.

De même, le caractère multidimensionnel de la performance ressort nettement. Toutefois, même si la dimension économique reste très présente dans le contexte des PME marocaines enquêtées, d'autres variables sont également prises en considération notamment socio-organisationnelle et personnelle. La dimension environnementale, encore embryonnaire, commence également à se frayer un chemin parmi les préoccupations des propriétaires-dirigeants.

Ceci étant, et à l'instar de toute recherche empirique, certaines limites sont à prendre en considération. En effet, nous n'avons pas pu disposer de données personnelles sur les propriétaires-dirigeants comme l'âge, le niveau d'instruction, le milieu social d'origine ou encore leur statut (successeur, repreneur ou nouvel entrepreneur). Ce qui aurait pu contribuer à préciser davantage les déterminants de leurs perceptions de la performance.

En outre, et eu égard à la méthode de recueil des données via un organisme tiers, un biais de représentativité subsisterait toujours même si dans l'ensemble les tests de fiabilité menés se sont révélés significatifs. La nature exploratoire de l'étude oblige également à restreindre

l'étendue des aspects à analyser. Ce qui laisse la voie ouverte à de nouvelles pistes de recherche.

Références bibliographiques

- AJZEN, M., RONDEAUX, G., PICHULT, F. ET TASKIN, L. (2016). « Performance et innovation en PME : une relation à questionner ». *Revue Internationale PME*, 29(2), 65-94.
- ALLALI, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. Thèse de doctorat en administration, Université de Montréal, école des HEC Montréal, Canada.
- BOURGUIGNON, A. (1995). « La performance, essais de définition ». *Revue Française de comptabilité*, 269, 60-65.
- BOURGUIGNON, A. (1997). « Sous les pavés de la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3, 89-101.
- COLLINS, O.F., MOORE, D.G. (1970). *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*. New York: Appleton-Century-Crofts, Meredith Corp.
- D'AMBOISE, G. (1996). *La recherche en gestion des PME : des paradigmes en évolution*. Cahier de recherche n°96-11-08 de la Chaire Maclean Hunter, HEC, Montréal.
- JAOUEN, A. (2010). « Typologie de dirigeants de petite entreprise ». *Journal of Small business and Entrepreneurship*, 23(1), 1-19.
- JULIEN, P.-A. ET MARCHESNAY, M. (1987). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris, Vuibert.
- JULIEN, P.-A. ET MARCHESNAY, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris, Economica.
- JULIEN, P.-A. (1998). « Stratégie et contrôle de l'information dans les PME. Pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques ». *Management International*, 2(2), 51-59.
- KAPLAN, R.S. ET NORTON, D.P. (1992). "The balanced scorecard – measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Janvier-Février, 71-90.
- KAPLAN, R.S. ET NORTON, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- KOTEY, B. ET MEREDITH, G.G. (1997). "Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprise performance". *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-61.
- LAUFER, J.C. (1974). « Comment on devient entrepreneur ? » *Revue française de gestion*, 2, 18-29.
- LYNCH, R.L. ET CROSS, K.F. (1991). *Measuring up-the essential guide to measuring business performance*, MANDARIN, LONDON.
- MC MAHON, R.G.P. (2001). "Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's business longitudinal survey". *Small Business Economics*, 17(3), 197-212.
- MILES, M.B. ET HUBERMAN, M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). Bruxelles :Édition de Boeck.
- MILES, R. ET SNOW, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.

- NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., RICHARDS, H., GREGORY, M., BOURNE, M. ET KENNERLEY, M. (2000). "Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach". *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- NEELY, A., ADAMS, C. AND CROWE, P. (2001). "The performance prism in practice". *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.
- OCDE, (2004). « Partenariats, Grappes, Réseaux et Droits de Propriété Intellectuelle : Perspectives et Enjeux des PME Innovantes dans une Économie Mondialisée ». 2^{ème} conférence de l'OCDE des Ministres en charge des PME. Istanbul, Turquie.
- ORIOU, F. ET BERGERON, H. (2012). « Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME ». Dans G.Lecointre (dir.), *Le grand livre de l'économie PME* (p. 201-225). GualinoLextenso Editions.
- ST-PIERRE, J. EL FADIL, J. ET PILAEVA, K. (2012). « Les objectifs des entrepreneurs et leur conception de la performance : une étude comparative de dirigeants canadiens et marocains ». Dans *Business and entrepreneurship in Africa, BEA PROCEEDINGS Volume n°1* (p.94-125). Québec City, Québec, Canada.
- ST-PIERRE, J. ET CADIEUX, L. (2011). « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? » *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- SALGADO, M. (2013). « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations ». <hal-00842219>.
- SMITH, N. R. (1967). *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*. East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- STRAUSS, A. L., ET CORBIN, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie*. Fribourg, Suisse : AcademicPress Fribourg.
- TORRES, O. (1999). *Les PME*. Paris, Flammarion, coll. Dominos.
- TORRES, O. (2008). « Comprendre le management des PME : le rôle clé de la proximité ». *Conférence à l'EM*. Lyon.
- VYGOTSKY, L.S. (1978). *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- WELSH, J.A ET WHITE, J.F. (1981). "A small business is not a little big business". *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32.
- WHITE, B., BENNETT, R. ET SHIPSEY, R. (1982). "Information and the Small Manufacturing Firm". *Report of a study of information use and needs in Small Manufacturing firms in UK and the current pattern of information position, funded by the British Library Research and Development Department*. Edinburgh, UK.