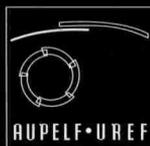


Mavor Michel Agbodan
Fulbert Gero Amoussouga

**LES FACTEURS
DE PERFORMANCE
DE L'ENTREPRISE**



AS

actualité scientifique

LES FACTEURS DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

British Library Cataloguing in Publication Data

A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN : 2-7420-0078-X

Éditions John Libbey Eurotext

127, avenue de la République, 92120 Montrouge, France.

Tél. : (1) 46.73.06.60.

John Libbey & Company Ltd

13, Smiths Yard, Summerley Street, London SW18 4HR, England.

Tél. : (01) 947.27.77.

John Libbey CIC

Via L. Spallanzani, 11, 00161 Rome, Italy.

Tél. : (06) 862.289.

© John Libbey Eurotext, 1995, Paris.

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage – loi du 11 mars 1957 – sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français du Copyright, 6 bis, rue Gabriel-Laumain, 75010 Paris.

LES FACTEURS DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Journées Scientifiques du Réseau thématique
de Recherche « Entrepreneuriat : financement
et mobilisation de l'épargne » de l'AUPELF-UREF
(Agence Francophone
pour l'Enseignement supérieur et la Recherche)
Cotonou, 31 mars - 2 avril 1993

SOUS LA DIRECTION DE :

Mavor Michel Agbodan
Maître de Conférence
à la Faculté des Sciences
Économiques et de Gestion,
Université du Bénin (Togo)

Fulbert Gero Amoussouga
Maître de Conférence Agrégé
à la Faculté des Sciences Juridiques,
Économiques et Politiques,
Université Nationale du Bénin (Bénin)



Avant-propos

La diffusion de l'information scientifique et technique est un facteur essentiel du développement. Aussi dès 1988, l'Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche (AUPELF-UREF), mandatée par les Sommets francophones pour produire et diffuser revues et livres scientifiques, a créé la collection Universités francophones.

Lieu d'expression de la communauté scientifique de langue française, les Universités francophones visent à instaurer une collaboration entre enseignants et chercheurs francophones en publiant des ouvrages, coédités avec des éditeurs francophones, et largement diffusés dans les pays du Sud, grâce à une politique tarifaire préférentielle.

Quatre séries composent la collection :

- Les manuels : cette série didactique est le cœur de la collection. Elle s'adresse à un public de deuxième et troisième cycle universitaire et vise à constituer une bibliothèque de référence couvrant les principales disciplines enseignées à l'université.
- Sciences en marche : cette série se compose de monographies qui font la synthèse des travaux de recherche en cours.
- Actualité scientifique : dans cette série sont publiés les actes de colloques organisés par les réseaux thématiques de recherche de l'UREF.
- Perspectives francophones : s'inscrivent dans cette série des ouvrages de réflexion donnant l'éclairage de la Francophonie sur les grandes questions contemporaines.

Notre collection, en proposant une approche plurielle et singulière de la science, adaptée aux réalités multiples de la Francophonie, contribue efficacement à promouvoir la recherche dans l'espace francophone et le plurilinguisme dans la recherche internationale.

Professeur Michel Guillou
Directeur général de l'AUPELF
Recteur de l'UREF

Sommaire

Liste des auteurs	VII
Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat	IX
Avant-propos	
<i>B. Ponson (Paris)</i>	XI
Introduction	
<i>F. Gero Amoussouga (Cotonou), M.M. Agbodan (Lomé)</i>	XV

PARTIE I. Performance : concepts et analyses

1. Rétroactions positives, hasard et performance. M.M. Agbodan (Lomé)	3
2. L'innovation socio-culturelle comme stimulant entrepreneurial. <i>C. Albagli (Paris)</i>	13
3. La relance des entreprises publiques au Cameroun : une approche par la libération. C. Bekolo (Yaoundé)	29
4. Analyse de la relation entre l'éducation et le talent managérial chez les propriétaires gestionnaires du secteur informel : le cas du Togo. <i>K.S. Ahado (Lomé)</i>	39
5. Décision d'investissement et décentralisation du processus de prise de décision dans l'entreprise togolaise. N. Bigou-Lare (Lomé)	53

PARTIE II. Finance et performance

6. Propositions sur l'approche du risque et de la performance des PME par les banques. E. Bloy (Lyon)	67
--	----

7. La dimension bancaire et financière : facteur d'efficacité de l'entreprise en Afrique. S. Chekili (Tunis), D. Saïdane (Lille)	81
8. Réussite et insuccès des banques populaires au Rwanda : esquisse explicative de ce paradoxe. J. Nzisabira (Louvain-la-Neuve)	97
9. Innovations financières, vitesse de circulation et performance des tontines congolaises dans l'allocation et la mobilisation des ressources. C. Mayoukou (Brazzaville)	109
10. Le principe du partage des profits et pertes et la fonction transactionnelle de la monnaie (tontines et modèle financier islamique). S. Ordody de Ordod (Paris)	125

PARTIE III. Partenariat et développement des entreprises

11. Le partenariat, source de renouveau de l'entreprise congolaise ? Une analyse à partir de la liaison contrôle-performance de la société conjointe. T. Dzaka, M. Milandou (Brazzaville)	141
12. Les entrepreneurs originaires du Nord à Douala et à Yaoundé. G.A. Brenner (Montréal), M. Lipeb (Douala), J.M. Toulouse (Montréal)	155
13. Contrats et incitants pour l'amélioration de la performance des entreprises publiques. A. Drumaux (Bruxelles)	167
14. Les monopoles naturels électriques en Afrique : une évaluation. C. Eboué (Rennes)	181

PARTIE IV. Formation, contrôle et performance

15. Problématique de la formation à l'entrepreneuriat : l'expérience de l'Université de Toamasina. R. da Matha Sant'Anna (Toamasina)	211
16. Gestion et enjeux de la maintenance : quelques applications aux PME africaines. G. Hénault, D. Robert (Ottawa)	221
17. Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : le cas de Madagascar. S. Rajemison (Antananarivo)	227

Conclusion

<i>A.I. Gogué (Lomé)</i>	237
------------------------------------	------------

Liste des auteurs

- Agbodan M.M.**, Maître de Conférence à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université du Bénin, Togo.
- Ahado K.S.**, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université du Bénin, Togo.
- Albagli C.**, Directeur du CEDIMES, Université de Paris II Panthéon-Assas, France.
- Amoussouga Gero F.**, Maître de Conférence agrégé, FASJEP, Université Nationale du Bénin, Cotonou, Bénin.
- Bekolo C.**, Université de Yaoundé II, Cameroun.
- Bigou-Laré N.**, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion et IUT, Université du Bénin, Lomé, Togo.
- Bloy E.**, Université Lumière-Lyon II, France.
- Brenner A.G.**, Professeur agrégée, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.
- Chekili S.**, Banque Internationale Arabe de Tunisie, Paris, France.
- Da Matha Sant'Anna R.**, Université de Toamasina, Madagascar.
- Drumaux A.**, École de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique.
- Dzaka T.**, Faculté des Sciences Économiques, Université de Brazzaville, Congo.
- Eboué C.**, Professeur, CERETIM, Université de Rennes I, France.
- Gogue T.A.**, Vice Recteur, Université du Bénin, Lomé, Togo.
- Hénault G.**, Professeur de Gestion Internationale, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- Lipeb M.**, ESSEC, Université de Douala, Cameroun.
- Mayoukou C.**, Maître assistant, Faculté des Sciences Économiques, Université de Brazzaville, Congo, et Université de Rouen, France.
- Milandou M.**, Faculté des Sciences Économiques, Université de Brazzaville, Congo.
- Nzisabira J.**, Chercheur, CIDEP, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Belgique.
- Ordody de Ordod S.**, Crédit Lyonnais, Paris, France.

Ponson B., Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, École Supérieure de Commerce de Paris, France.

Rajemison S., FESDGS, Université d'Antananarivo, Madagascar.

Robert D., Université d'Ottawa, Canada.

Saïdane D., Université de Lille III, France.

Toulouse J.M., Professeur titulaire de la chaire McLean-Hunter, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.

Membres des comités du Réseau Entrepreneuriat

Le Comité de Réseau

Agbodan M.M., Maître de Conférence, Université du Bénin, Togo.

Dupasquier G., Président d'Épargne sans Frontière, Paris, France.

Hénault G., Professeur, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa, Canada.

Ponson B., Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat, Professeur associé à l'ESCP, Paris, France.

M'Rabet R., Directeur des Études, ISCAE, Casablanca, Maroc.

Le Comité organisateur et scientifique des Journées scientifiques

Agbodan M.M., Lomé, Togo.

Agbogba P., Cotonou, Bénin.

Akpo P., Cotonou, Bénin.

Amoussouga Gero F., Cotonou, Bénin.

Assignon M.E., Lomé, Togo.

Chédé L., Cotonou, Bénin.

Dupasquier G., Paris, France.

Fall E., Dakar, Sénégal.

Hénault G., Ottawa, Canada.

Ponson B., Paris, France.

Prince Agbodjan J., Cotonou, Bénin.

Saussois J.M., Paris, France.

Soedjédé D.A., Lomé, Togo.

Zanouvi J.G., Cotonou, Bénin.

Avant-propos

Après Casablanca en 1989 et Ottawa en 1991, Cotonou, a accueilli du 30 mars au 1^{er} avril 1993 la troisième édition des Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF), dont le présent ouvrage reprend les principales contributions.

L'UREF est l'Agence, fondée par les chefs d'État de la francophonie au sein de l'AUPELF (Association des Universités Partiellement ou Entièrement de Langue Française), qui est habilitée à développer les actions touchant l'enseignement supérieur. Les deux autres grands programmes de la francophonie, qui existent en parallèle à l'UREF, sont l'ACCT (Agence de Coopération Culturelle et Technique) et TV5.

Il est peut-être utile de rappeler que l'UREF a mis en place des activités variées telles que l'IST (Information Scientifique et Technique) sous des formes les plus diverses, l'édition de manuels et de monographies, la constitution de bases de données, l'octroi de bourses de mobilité pour enseignants et étudiants, l'appui à des programmes de coopération inter-universitaire. Mais le cœur de son activité est la recherche ou, du moins, la mise en réseau pour la recherche.

Dans ce cadre, ont été mis en place les réseaux thématiques de recherche (au nombre de 15 à la mi-1993), dont le réseau Entrepreneuriat (au départ *Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne*, et dorénavant *Entrepreneuriat financement et mobilisation de l'épargne*) fut l'un des premiers et reste le seul dans le domaine de la gestion et de l'étude de l'entreprise. La problématique du réseau a été déclinée en quatre thèmes correspondant à quatre équipes, puis huit depuis 1993, elles-mêmes subdivisées en sous-équipes nationales.

Beaucoup de chemin a été parcouru : on peut citer les nombreuses rencontres, les publications dont plusieurs dizaines de notes de recherche, un bulletin trimestriel d'information... La période des Journées Scientifiques de Cotonou correspond à une étape importante, marquée par un appel à la collaboration générale, conditionnant l'avenir du réseau et son nécessaire ressourcement.

De ce fait, les journées de Cotonou ont été une excellente façon de faire le point. Après les réflexions de Casablanca sur le thème culture, financement et développement de l'entrepreneur (1), nous avons, à Ottawa, essayé de montrer qu'un des ressorts essentiels de la réussite de l'entreprise, quels que soient sa taille et son lieu d'exercice, résidait dans la concrétisation, en son sein, d'un esprit managérial partagé.

L'esprit d'entreprise, c'est « générer des innovations et avoir la volonté de les voir aboutir », avons-nous dit (2). Cette aptitude à entreprendre est fondée sur la culture environnante (la société), sur l'individu avec ses qualités distinctives, sur la nécessité (qu'elle

(1) Les actes en ont été publiés sous la référence : G. Hénault, R. M'Rabet. (1990). *L'entrepreneuriat en Afrique francophone . culture, financement et développement*. AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.

(2) Dans les Actes des Journées d'Ottawa, publiés sous la référence : B. Ponson, J.L. Schaan. (1993). *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone*. AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.

soit sociale, économique ou liée aux conditions naturelles), sur le cadre institutionnel enfin, qui peut parfois être un notable facteur inhibiteur de l'esprit d'entreprise.

Mais la performance ne s'explique pas par le seul esprit d'entreprise, même partagé. S'il est une condition nécessaire, il n'en reste pas moins que d'autres conditions stimulent ou freinent la réussite de l'entreprise. Nous avons eu à débattre au cours de ces journées, et le présent ouvrage s'en fait l'écho, de situations, exemples, analyses identifiant les facteurs de la réussite de certaines entreprises mais aussi les facteurs de freinage, d'inhibition.

Il convient, dès l'abord, de rappeler un certain nombre de constantes. La richesse d'un pays, bien au-delà de ses richesses naturelles, ce sont ses hommes, bien sûr, mais ses hommes en mouvement. L'entreprise, qu'elle soit individuelle ou sociétaire, formelle ou informelle, grande ou petite, agricole, industrielle ou de services, où qu'elle soit établie, crée la valeur ajoutée, donc la richesse que nous nous répartissons.

Qu'est-ce que la performance pour une entreprise ?

- faire du profit, disent en chœur les chefs d'entreprise,
- accroître les ventes pour satisfaire au mieux et à moindre prix les besoins de la population, disent les responsables de la politique économique.

Il y a un moyen de réconcilier ces points de vue de l'entrepreneur et de la collectivité qui peuvent paraître opposés. Cette réconciliation ne passe pas par les incantations de l'analyse libérale classique pour laquelle « ce qui est bon pour Ford est bon pour l'Amérique », mais se fonde sur le constat que l'entreprise est par essence œuvre collective.

Performance et efficacité productive vont de pair et sont mises en évidence lorsque l'entreprise produit plus avec autant d'intrants (matières premières, capital, travail, ressources financières...) ou accroît sa production plus vite que l'accroissement de ses intrants. Cela signifie que la productivité globale s'est accrue (et non la seule productivité d'un facteur, le travail, sur laquelle nous nous focalisons trop souvent) : là est la source du progrès, le cœur micro-économique de la croissance (mais aussi, malheureusement, lorsque ce gain d'efficacité ne s'est pas fait sentir, la source de déséquilibres comme l'inflation).

Or la performance ainsi définie, qu'elle soit celle de l'entreprise, mais aussi de l'administration, de la banque, de toute organisation..., est une œuvre collective, l'œuvre de tous les partenaires qui concourent à la production : l'entrepreneur propriétaire, bien sûr, les salariés, mais aussi les fournisseurs, les clients, les prêteurs, l'État. Que l'un d'eux vienne à se désintéresser de l'effort collectif ou à trop freiner, et immédiatement la performance s'en ressent.

Deux exemples peuvent permettre d'illustrer ce propos.

Une première illustration a trait à une réunion de dirigeants d'entreprises publiques camerounaises que nous avons mise sur pied il y a quelques années avec l'ESSEC de Douala ⁽³⁾. Les entreprises étaient pour la plupart en difficulté et les choses ne se sont pas arrangées depuis. A qui la faute ? Nos analyses de l'époque ont montré que chacun des partenaires avait sa part :

(3) Les débats ont été repris dans : B. Ponson, C. Tchoungang. (1990). *Les secrets de la performance des entreprises publiques camerounaises*. Actes du Colloque tenu à Douala les 9-10 mars 1987, Cahier de Recherche ESCP n° 90-94.

- des dirigeants sans responsabilité, ni continuité dans leur action,
- des fournisseurs aux prix gonflés du fait de la crainte de ne pas être payés,
- des clients imposant des délais élevés (l'État client le premier),
- des salariés bénéficiant d'un statut protecteur et ne pouvant être sanctionnés en cas d'insuffisance, ou gratifiés en cas d'excellence,
- un propriétaire, l'État, exerçant une tutelle par trop tâtilonne, *a priori*, manifestant une absence de confiance ; un État imposant aussi des contraintes de service public dont le coût pesait sur les résultats, sans jamais avoir été quantifié.

La solution ne passe pas toujours, comme on l'a cru tout d'abord, par la suppression des entreprises publiques ou leur privatisation, car la collectivité a besoin de services publics. Elle passe plutôt par la levée des contraintes, ou, à tout le moins, la quantification de leur coût. Elle passe aussi par la restauration de la confiance, le travail sur objectifs, le choix des moyens étant laissé à la libre initiative de dirigeants responsables.

La seconde illustration vient du Japon où il est fascinant de constater la solidarité au sein de l'entreprise et l'œuvre collective que celle-ci a représentée jusqu'à aujourd'hui. On entre un peu en entreprise comme en sacerdoce ; on y meurt aussi parfois, comme l'atteste la tombe Toyota à Koyasan.

Il y a d'autres éléments que les Japonais nous ont appris :

- que l'entreprise doit être adaptée au milieu dans ses structures et son fonctionnement pour gagner en performance,
- que la performance vient d'une recherche permanente, et par tous, d'améliorations dans les produits mais aussi les procédés, ainsi que dans le mode de relations entre individus et services au sein de l'entreprise et avec les partenaires (comme l'illustrent les relations de sous-traitance dans les nébuleuses des grands groupes japonais).

L'entreprise, en Afrique et ailleurs, afin de renaître plus forte et tirer le développement, peut, pour gagner en performance, s'inspirer de ces principes.

Les Journées, initialement prévues à Lomé (ce qui n'a pu se faire en raison des graves tensions dans ce pays), se sont tenues aux mêmes dates à Cotonou, en étroite association avec les collègues de Lomé. Cela a été rendu possible par l'immédiate acceptation de la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Politiques, relayée par l'Université Nationale du Bénin et le Gouvernement. Un chaleureux hommage doit être rendu à tous ceux qui ont permis, dans ces difficiles conditions, la tenue des Journées, au premier rang desquels Efia Assignon à Lomé et Fulbert Amoussouga Gero à Cotonou. Ce dernier a eu, avec Mavor Michel Agbodan (Lomé), la lourde tâche de publier le présent volume.

Les Journées de Cotonou ont été particulièrement réussies et conviviales, manifestant ainsi à la fois la vitalité de la francophonie scientifique, et le désir des universitaires d'œuvrer de concert avec le monde de l'entreprise pour son renouveau en Afrique.

Bruno Ponson

Professeur associé à l'ESCP

Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

Introduction

Le Réseau de recherche partagée Entrepreneuriat de l'UREF s'est donné pour tâche à Cotonou de réfléchir sur les facteurs de performance de l'entreprise. Le thème choisi est d'autant plus indiqué pour l'Afrique et les pays industrialisés que, sur le continent noir, la plupart des entreprises produisent des contre-performances et vivent dans une peur existentielle et que les entreprises du Nord sont constamment placées devant l'alternative « performance ou faillite ».

Qu'est-ce que la performance ? Curieusement, aucune des contributions scientifiques ne s'est attelée à la définition du concept. Nous nous étions comportés comme si nous savions ce dont nous parlions. Parlions-nous vraiment du même phénomène ?

Le lecteur avisé se rend compte que chaque intervenant n'en a couvert qu'un aspect. La performance est à la fois accroissement du chiffre d'affaires, de la part de marché, du bénéfice ; elle se manifeste aussi à travers les œuvres sociales, la satisfaction donnée au personnel. La performance est innovation, variation de la gamme des produits ; elle est démultiplication des unités de production et du service pour la conquête et la fidélisation du client. Comme on le voit, il s'agit d'un phénomène à facettes multiples et c'est uniquement à travers la pluralité des interventions qu'on en donne une image proche du réel.

Quels sont alors les facteurs qui concourent à la performance ? C'était la tâche de la rencontre de Cotonou, nous le disions tantôt. Il y avait un danger de listage et de catalogage de ces facteurs, le danger a été perçu et évité : aucun scientifique n'a apporté une liste à ces Troisièmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat.

Les sciences de gestion, tout en partageant les préoccupations majeures de toute discipline scientifique, à savoir la théorisation et l'explication du réel, se doivent de coller étroitement au monde concret, quotidien, de l'entreprise. Les communications présentées à Cotonou ont tenu compte de cette attente fondée des entrepreneurs ; d'ailleurs, des représentants de ceux-ci n'étaient pas seulement parmi nous, ils ont pris une part active à la rencontre.

C'est en tenant compte de tout ce qui précède qu'il apparaît facile de soutenir que cet *opus*, que nous avons l'honneur d'introduire, est bien le résultat de l'ensemble des préoccupations conceptuelles, de recherche de déterminants, dans le souci d'expliquer le phénomène de la performance, pour une emprise plus effective sur le réel.

Les fondements d'une recherche des facteurs de performance de l'entreprise

Avant d'introduire le lecteur aux divers centres d'intérêt de cet ouvrage, mélange de dix-sept articles sélectionnés parmi les quarante-quatre présentés au cours de ces journées, nous voudrions revenir brièvement en arrière pour indiquer comment le thème de ces Journées s'articule sur la pensée économique, managériale et les faits contemporains.

La performance dans l'entreprise répond à un certain nombre d'atouts qui vont des qualités du coup d'œil de l'innovateur, à la capacité de mobilisation des moyens financiers, à l'arbitrage judicieux de la combinaison des facteurs, au succès d'une insertion commerciale et à la pérennité de l'unité de la production dans la concurrence. D'autres éléments sont dus à des circonstances conjoncturelles dont la combinaison soudaine sert de catalyseur.

La réflexion sur les fondements de la performance des entreprises peut paraître à l'économiste, à première vue, un exercice sans intérêt. En effet, dans sa représentation de l'économie comme un régime de concurrence, le jeu des entrées et sorties du marché porte en lui les instruments de rétablissement de la compétitivité. Mieux, il n'est pas réellement essentiel que les défaillances soient surmontées. Lorsqu'une entreprise perd du terrain dans la bataille de la concurrence, sa part de marché est immédiatement reprise par d'autres, et il se peut que ce processus conduise à une meilleure allocation des ressources.

Les faits mettent en question cette proposition. La représentation de l'économie comme un régime de concurrence intégrale est loin d'être fidèle à la réalité. Des secteurs se trouvent sous le régime de marchés imparfaits et les risques d'inefficacité permanente ne sont pas exclus. Par ailleurs, aucun système économique ne peut garantir que les entreprises agiront toujours de façon à avoir une conduite efficace, respectueuse des comportements que l'on attend d'elles [1]. Afin que les comportements déviants et cumulatifs d'une proportion d'entreprises n'entraînent pas un déclin économique général, il est souhaitable de fournir un cadre descriptif ou explicatif de certaines raisons de succès ou d'échecs de l'entreprise.

Pour une multitude de raisons, les défaillances peuvent se situer à la création de l'entreprise, lors de sa croissance, pendant la phase de réhabilitation ou de fusion. Ces raisons peuvent tenir à la qualité de l'efficacité productive globale mais elles s'expliquent aussi par des montages, procédures ou pratiques pertinents dans telle ou telle fonction : financement, relations humaines, contrat de marché, production. Les freins ou stimulants liés à la culture interne ou à celle du milieu dans lequel vit l'entreprise ou le style de management peuvent être déterminants.

Enfin, dans les secteurs où règne une vigoureuse concurrence, on ne voit guère ce qui pourrait justifier qu'on ne recherche pas à redonner vigueur à des entreprises temporairement en difficulté. C'est précisément dans les secteurs où de nombreuses entreprises sont en compétition dans des conditions comparables que le sort de chacune risque de dépendre tout autant de facteurs fortuits et subjectifs, sur lesquels il est possible d'agir, que des modifications permanentes de la structure des coûts et de la demande [1].

Il est donc indispensable pour l'entreprise de pouvoir disposer de moyens de redressement qui permettraient d'éviter de lourdes pertes de ressources. Le présent ouvrage entreprend l'examen de certains de ces moyens. Il est articulé autour de quatre thèmes : la performance, concepts et analyses ; la finance et la performance ; le partenariat et le développement des entreprises ; enfin la formation, le contrôle et la performance.

Tous ces centres d'intérêt doivent être vus comme un tout. Les analyses séparées ne s'expliquent que par un souci de clarté, le but visé étant une bonne compréhension des différents aspects d'un même problème.

Performance : concepts et analyses

Cette première partie se réfère aux différents concepts pour discuter de la performance de l'entreprise. Elle commence par l'analyse du jeu des circonstances fortuites dans la performance de l'entreprise. Agbodan explique que les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes ou en créent pour soutenir leur croissance. La performance en présence de circonstances conjoncturelles implique la prédominance de l'esprit sur la matière quant à la conception, la fabrication et la gestion des produits.

Albagli se penche sur la place de la culture dans la performance de l'entreprise. L'émergence de l'entrepreneur, souligne-t-il, est soumise à un environnement culturel précis. Cette immersion culturelle dépend d'un contexte historique, d'un système de valeur, d'un tissu socio-économique et des qualités de l'individu. En accord avec cette vision, il analyse la performance de l'entrepreneur du développement en se référant à une batterie de questions qui permettent de le replacer au cœur du débat de développement et de l'apprécier dans ses dimensions psychologique, micro-économique, macro-économique et culturelle.

L'incidence du cadre institutionnel sur la performance de l'entreprise est discutée par Bekolo à travers les données des programmes de restructuration des entreprises publiques camerounaises. Il démontre que ces programmes présentent l'inconvénient d'ignorer le problème fondamental expliquant leurs défaillances, à savoir leur dépendance vis-à-vis de l'État. Celle-ci s'est souvent matérialisée par une ingérence des pouvoirs publics, caractérisée par l'entretien de missions floues ou complaisantes avec des objectifs parfois conflictuels, et une gestion sans souci d'efficacité. Dans ces conditions, l'autonomie financière privilégiée par les programmes de restructuration n'est pas synonyme d'autonomie de gestion. Cette considération justifie la proposition d'une relance des entreprises publiques par la libération afin d'alléger la charge financière de l'État et de dégager sa responsabilité dans la déchéance des entreprises publiques. Cette libération suppose une gestion rigoureuse, orientée par le résultat et identique à celle des entreprises du secteur privé. Sa formulation intègre les deux principaux facteurs qui fondent la dépendance, à savoir la mission de l'entreprise et l'attractivité du domaine dans lequel elle opère, et qui justifie l'intervention de l'État.

Le lien entre éducation et performance est examiné par Ahado. La théorie du capital humain suppose que l'investissement dans la formation des individus est susceptible d'améliorer leur capacité de gestion et, en conséquence, leur rendement économique. Constatant que certains auteurs attribuent la faible capacité de gestion au faible niveau d'éducation dans le secteur informel, Ahado, à partir de données recueillies à Lomé auprès de 285 propriétaires de quatre activités économiques (mécanique, couture, maçonnerie et menuiserie), s'appuie sur un modèle qui a pris racine dans la théorie du capital humain. Il étudie, d'une part, les liens significatifs qui pourraient exister entre faible capacité de gestion et faible niveau d'éducation dans le secteur informel, et, d'autre part, il détermine les types de formation qui sont susceptibles de contribuer au développement des habiletés associées au talent managérial. En terme de recherche, si l'étude a permis d'établir l'existence d'une relation plus explicite entre talent managérial et instruction scolaire que celle rencontrée dans d'autres études antérieures, les résultats sont, cependant, peu concluants en ce qui concerne l'élaboration de stratégies de formation pour les acteurs du secteur informel au Togo.

Le comportement d'une structure interne de décision peut influencer négativement ou positivement la performance de l'entreprise selon que les choix sont effectués par intuition ou par recours à des méthodes scientifiques. L'investigation de Bigou-Lare auprès d'un échantillon de soixante entreprises togolaises couvrant les secteurs de l'industrie, du commerce et des services nous éclaire sur le degré d'utilisation des techniques d'évaluation des opportunités d'investissements susceptibles de conduire à des décisions rationnelles d'investissement (valeur actuelle nette, taux de rendement interne, délai de récupération). Bien que la quasi-totalité des entreprises enquêtées reconnaissent la nécessité d'utiliser ces méthodes, seules 27 % les utilisent effectivement. Les explications avancées pour justifier le peu d'engouement des entreprises togolaises pour l'utilisation des méthodes scientifiques d'évaluation des opportunités d'investissement mériteraient d'être examinées par nos gestionnaires.

Finance et performance

Sont abordées, dans cette deuxième partie, les relations entre la finance et la performance de l'entreprise. Le rôle attendu de tout secteur bancaire est avant tout de promouvoir l'investissement productif et de soutenir l'activité des entreprises. En d'autres termes, les banques devraient être de véritables partenaires accompagnant efficacement l'entreprise dans son activité de production. Mais les banques africaines répondent-elles à ces attentes ?

Bloy analyse les relations entre banques et entreprises dans le contexte des économies africaines. Il explique qu'une des difficultés des entreprises à soutenir efficacement leurs activités tient à l'incapacité des banques africaines à cerner correctement le risque et la performance des PME. Cette incapacité relève pour une part d'une méthodologie d'analyse financière qui s'inspire très largement des pratiques en usage dans les pays développés, alors même que ce type d'analyse a une pertinence limitée dans le cadre des pays africains.

Les approches de solution qu'il suggère pour une analyse pertinente du risque et de la rentabilité de l'entreprise africaine mériteraient d'être soumises à l'épreuve des faits.

Chekili et Saïdane reviennent sur le problème de l'inefficacité du système bancaire dans les économies africaines. Les difficultés des entreprises, constatent-ils, sont dues pour la plupart à l'inefficacité du système bancaire moderne, lequel est structurellement déconnecté par rapport à la réalité des besoins et empêche de fait les banques d'être un véritable facteur de performance pour l'entreprise. La perspective de faire évoluer les banques modernes vers les banques tontinières au service essentiellement d'une clientèle de petites entreprises leur semble être une voie qui mériterait d'être examinée en profondeur.

Nzisabira, quant à lui, touche à la performance des banques en partant de l'exemple des banques populaires au Rwanda. Le double objectif social des banques populaires rwandaises est, d'une part, de lutter contre la thésaurisation dans les milieux populaires en mettant des caisses de dépôts fiables à la portée de tous et, d'autre part, de stimuler l'entrepreneuriat populaire en démocratisant le crédit. Si le premier objectif est atteint, le second affiche une performance plutôt décevante. Il essaie de rassembler les facteurs de la réussite et ceux de l'insuccès en examinant l'adéquation du projet au milieu d'accueil, ainsi que les conditions de sa réalisation.

La finance informelle joue un rôle important dans le financement de l'entreprise formelle ou informelle en Afrique. Les innovations dans la finance informelle, s'il en est une, sont la manifestation de la recherche d'une plus grande performance dans le système d'épargne-crédit. Mayoukou démontre que la capacité à l'innovation financière des tontines mutuelles, la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire et l'efficacité allocative et organisationnelle sont les déterminants majeurs de la performance des tontines mutuelles congolaises dans l'allocation et la mobilisation des ressources.

Enfin, Ordody de Ordod argumente sur la fonction monétaire jouée par les tontines en général et souligne l'intérêt de mettre en place un système de partage de pertes et profits pour améliorer la performance des entreprises qui y ont recours.

Partenariat et développement des entreprises

La création d'entreprises conjointes à travers l'association entre managers nationaux et expatriés est incontestablement une source de renouveau de la firme domestique, tant publique que privée. On s'accorde à reconnaître que cette association induit, d'une part, la tendance à la rationalisation du comportement de l'État-entrepreneur, d'autre part, une promotion de l'initiative privée locale. Analysant ce phénomène, Dzaka et Milandou ont

axé leur étude sur l'analyse du contrôle-performance auprès d'un échantillon d'une vingtaine d'entreprises conjointes implantées au Congo depuis trois ans au moins. Leur étude empirique conduit au constat principal selon lequel une bonne performance s'observe dans la majorité des entreprises conjointes de l'échantillon impliquant aussi l'État congolais comme actionnaire, le contrôle managérial y étant dominé par les managers du (des) partenaire(s) étranger(s). En terme de recherche, ce résultat contraste avec celui qui a été mis en évidence par Beamish en 1984 à partir d'un échantillon de douze entreprises conjointes opérant en Amérique latine.

Des études ont souligné l'importance du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Ces études semblent indiquer l'importance de certaines variables comme celle du réseau ethnique ainsi que le recours à des méthodes de financement informelles à l'intérieur du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Brenner et Lipeb exposent les résultats des interviews d'une centaine d'entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun réalisés dans le but de cerner au mieux leur stratégie en affaires, leurs sources de capital et le rôle joué par les tontines. L'analyse de leurs résultats offre également l'opportunité d'une comparaison avec un autre groupe d'entrepreneurs camerounais réputés, les bamiléks.

La performance de l'entreprise publique a parfois été recherchée à travers des contrats de plan, le principe étant d'explicitier les attentes de l'État-tutelle sous forme d'objectifs et de veiller aux intérêts de l'État-actionnaire en s'assurant des résultats atteints. Des expériences en France comme dans bon nombre de pays sous-développés (Sénégal, Congo, Côte-d'Ivoire, Kenya, Niger...) ne confirment pas toujours les attentes des inspirateurs. Drumaux analyse au regard de la théorie économique les raisons de ce désenchantement et démontre que l'introduction de mécanismes incitatifs dans le contrat peut constituer une voie de solution pour divers secteurs tels que le transport, la gestion de l'eau, le développement rural...

L'étude d'Eboué *entrepr*end une évaluation des structures de production en énergie installées sur le continent africain en établissant des critères de performance et en s'interrogeant sur les raisons de leur privatisation. Selon que l'analyse de ces raisons relève de l'inefficience dans la production ou de l'inefficience dans l'allocation de la ressource énergétique, il en déduit, selon les cas, différentes formules de privatisation. Celles-ci vont des concessions en matière de distribution à des concessions partielles en matière de production. Somme toute, il s'agit d'analyse susceptible d'éclairer les pouvoirs publics en cette période où la privatisation des entreprises publiques énergétiques fait partie des programmes d'ajustement souscrits par bon nombre des pays entrant dans l'échantillon retenu.

Formation, contrôle et performance

La crise de l'emploi dans les fonctions publiques des économies africaines a donné un regain d'intérêt à la formation des jeunes pour l'entrepreneuriat. Matha Sant'Anna s'interroge sur la façon dont cette formation doit s'opérer dans un environnement contraint, où les banques de données à tous les niveaux sont embryonnaires, pour rendre rationnel le document de projet de l'étudiant promoteur. Comment peut-on desserrer la contrainte liée à l'incertitude au niveau du financement ? L'expérience du Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat de l'Université de Toamasina (Madagascar) qu'il nous livre est riche de leçons pour les autres universités francophones des pays sous-développés.

Une bonne maintenance est facteur de performance pour l'entreprise en ce sens qu'elle évite des investissements négatifs. L'importance de ce facteur dans la performance tant au niveau micro que macro-économique est examinée par Hénault et Robert qui suggèrent également quelques solutions dignes d'intérêt pour les pays en développement.

La dynamique entrepreneuriale a relevé par excellence du domaine de l'homme, domaine dans lequel la femme jusqu'à un passé récent n'a eu que peu d'ingérence. Rajemison, dans une approche très pragmatique basée sur des études de cas à Madagascar, essaie d'identifier les contraintes qui s'opposent à l'insertion des femmes dans la dynamique entrepreneuriale et présente les stratégies et les moyens possibles pour y remédier.

*
* *

Il nous reste à remercier, au terme de cette brève introduction, d'abord les autorités politiques, académiques et administratives et l'AUPELF/UREF pour les contributions à tous égards considérables qu'elles ont apportées à la tenue de ces III^e Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat à Cotonou.

Tout enfantement est douloureux, probablement plus douloureux lorsqu'il s'agit du premier-né. C'est la première fois que nous avons eu l'honneur et la lourde responsabilité de diriger une telle publication ; le travail n'a pas été facile ! Plusieurs personnes, plus particulièrement nos collègues Lelart, Haudeville et Ponson nous ont donné un dernier coup de pouce décisif. Par eux, ainsi que par la bienveillante sollicitude des éditions John Libbey Eurotext, nous pouvons présenter ce nouvel ouvrage auquel nous souhaitons une large diffusion pour une meilleure connaissance et une performance accrue de notre réseau Entrepreneuriat.

C'est avec impatience que nous attendons les quatrième Journées Scientifiques, en avril 1995 à Orléans.

Mavor Michel Agbodan (Lomé)
Fulbert Gero Amoussouga (Cotonou)

Référence

[1] HIRSCHMAN A.O. (1992). Face au déclin des Entreprises et des Institutions. Les Éditions Ouvrières, Paris.