

## Les inefficacités des petites et moyennes entreprises en contexte béninois : cas des agro-entreprises

*Karima SYLLA DOUCOURE<sup>1</sup>*

---

*Mots clés:*

*Inefficacité*

*Agro-entreprise*

*Déterminants*

*Dépendance de*

*ressource*

*Bénin*

### RÉSUMÉ

A l'heure de l'hyper compétitivité les petites et moyennes entreprises doivent être plus que jamais efficaces pour bénéficier des avantages concurrentiels. Or, les entreprises africaines éprouvent beaucoup de difficultés dans l'évolution de leurs activités. Il apparaît alors nécessaire de s'intéresser aux obstacles à l'épanouissement de ces entreprises du secteur formel. Cette étude a pour objectif d'identifier les facteurs qui influencent l'inefficacité des agro-entreprises dans l'environnement béninois. Une démarche méthodologique quantitative a permis d'adresser un questionnaire à 88 agro-entreprises raisonnablement choisies. Les résultats de notre étude révèlent quatre catégories de variables qui influencent l'inefficacité des agro-entreprises béninoises. Il s'agit des facteurs économiques et financiers relatifs à l'accès au crédit bancaire et au cadre réglementaire; les facteurs techniques relatifs à la qualité de l'équipement et à l'innovation sur le produit, les facteurs organisationnels et de gestion des ressources humaines relatifs à l'organisation de l'activité.

Dans ce contexte, l'adoption par les entreprises de nouvelles technologies, de nouveaux modes de gestion et l'amélioration du cadre réglementaire et d'accès au financement seront la voie incontournable à leur efficacité.

---

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

---

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Université d'Abomey Calavi  
e-mail : karimasylla@yahoo.fr

---

## INTRODUCTION

Dans les pays de l'Afrique subsahariens, l'intérêt porté à l'entreprise s'explique par son importance sur la création d'emplois et sur le renouvellement de l'économie. Selon le rapport de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (2013), l'entreprise formelle privée en Afrique et dans les Pays les Moins Avancés favoriserait l'absorption de la main-d'œuvre non agricole qui ne cesse de croître. Cette conclusion consacre la nécessité de promouvoir les entreprises formelles et de leur accorder plus d'importance dans le tissu économique. Bien qu'on sache aujourd'hui que, compte tenu des fusions des changements de nom ou de forme juridique, des fermetures temporaires, etc, plus de 40% des PME, survivent au moins 5 ans après leur création (OCDE 2018), force est de constater que la plupart de ces PME n'arrivent pas à atteindre leur objectif et se contentent d'une taille modeste. Les PME à forte croissance constituent des exceptions. Ainsi, l'entreprise qui décide d'entrer sur un marché, ne connaît pas les coûts auxquels elle devra faire face et ignore son efficacité relative. Elle ne pourra connaître celle-ci que sur la base de ces performances postérieures à l'entreprise. Depuis plusieurs années, un certain nombre de chercheurs ont proposé des modèles d'évolution de l'entreprise. Parmi ceux-ci, nous avons entre autres Aihouhin (2018), Aglietta (2014), Papadaki et al. (2002) ; ses différents modèles présentent les problèmes liés à l'évolution d'une entreprise. Ainsi, l'entrepreneur ne connaîtra pas précisément sa capacité à diriger une entreprise au sein d'un environnement particulier ni, partant, ses chances de succès. Les entrepreneurs qui s'aperçoivent que leurs talents sont plus importants que ce qu'ils avaient prévu, accroîtront la taille de leur entreprise, tandis que ceux qui découvriront leur inefficacité réduiront cette taille. Pour cela, les entrepreneurs doivent nécessairement ajuster leur entreprise aux contraintes de l'environnement au risque de les voir disparaître. Or, les entreprises en Afrique sont confrontées plus qu'ailleurs à des menaces importantes émanant de divers segments de leur environnement, qui compromettent leur saine gestion et ainsi, réduisent leurs performances. Ces menaces sont généralement qualifiées dans la littérature organisationnelle et gestionnaire d'instabilité, d'imprévisibilité ou encore d'incertitude, des termes dont les significations sont assez proches. Ils désignent la difficulté à anticiper ou à prédire l'état futur du monde (Pfeffer et Salancick, 1978). Ce qui empêche ces entreprises de réaliser ou d'atteindre leurs objectifs de création de valeur et de croissance.

Ainsi, l'industrie agro alimentaire étant un facteur d'autosuffisance alimentaire au Bénin, le besoin de renforcer les agro-entreprises s'avère une nécessité car ces entreprises rencontrent de nombreuses difficultés.

L'objet de cet article est d'étudier les facteurs explicatifs de l'inefficacité des agro-entreprises béninoises. Nous avons choisi d'analyser les causes des inefficacités des agro-entreprises formelles dans l'environnement béninois en recourant à la théorie de dépendance des ressources. Un courant de recherche qui débute en 1978 par l'ouvrage de Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancick. Avant de présenter les résultats de cette recherche, nous allons d'abord faire une synthèse de la littérature, ensuite, nous expliquons notre démarche méthodologique et enfin nous présentons et discutons nos résultats et leurs implications managériales.

## **1. Revue de la littérature**

Dans un premier temps, nous allons présenter le cadre théorique et dans un second temps les facteurs qui influencent l'inefficacité.

### **1.1. Cadre de l'étude**

Les ressources jouent un rôle central au sein de l'entreprise. Une pléthore de définitions qui ne sont pas cohérentes entre elles existent dans la littérature concernant la notion de ressource. Arrègle et Quélin (2002) et Wernerfelt (1984) les définissent comme étant ce qui peut être pensé en termes de forces et de faiblesses pour une firme donnée. Pour Barney (1991, p. 139) elles comprennent « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir, contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience ».

Pour Arrègle (2000), une firme doit disposer de quatre types de ressources:

- les inputs issus des facteurs génériques de production que l'entreprise achète et pour lesquels il existe un marché où ils s'échangent (les matières premières) ;
- les ressources issues des actifs spécifiques à l'entreprise (les ressources physiques, humaines, financières, technologiques, organisationnelles) ;
- les compétences issues des routines organisationnelles qui résultent de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus

organisationnels ;

- les capacités dynamiques renouvellent, augmentent et adaptent les compétences stratégiques de l'entreprise.

En complément à l'idée développée par Arrègle (2000), Barney (1991) ajoute qu'une ressource « stratégique » est celle qui peut créer des avantages concurrentiels et capable de différencier les firmes. Elle se caractérise par quatre critères :

- Valorisable : une ressource doit permettre à l'entreprise de générer de la valeur, soit en étant meilleure que ses concurrents, soit en réduisant ses propres faiblesses ;

- Rare pour avoir de la valeur, une ressource doit par définition être rare ;

- Étant une source d'avantage compétitif, la ressource doit être difficile à isoler, à identifier et à imiter par les autres entreprises ; c'est-à-dire inimitable ;

- Quand bien même une ressource serait rare, potentiellement créatrice de valeur, et difficile à imiter, son absence de substituabilité est un aspect important. Si les concurrents sont capables de contrer la stratégie créatrice de valeur de la firme grâce à une ressource qui se substitue, alors les prix baisseront, entraînant une guerre des prix.

La théorie des ressources et des connaissances permet d'expliquer le recours à l'externalisation comme un moyen d'optimiser l'utilisation de ses ressources pour son cœur de métier et de recourir à la complémentarité de l'offre des prestataires externes, dès lors que celle-ci est jugée plus performante que la prestation réalisée en interne. Pour comprendre la stratégie de recentrage sur le cœur de métier, Boyer (2005) décrit l'évolution des firmes en trois temps: l'intégration, la différenciation, le recentrage.

Selon Penrose (1959) et Quelin (1997), l'approche et la compétence basées sur les ressources considèrent l'entreprise comme un ensemble de ressources productives dont le but est de créer et d'allouer ces ressources, mais aussi de générer des revenus. L'entreprise n'est pas un outil d'optimisation organisationnelle contraire au marché, mais un outil de création de ressources. Selon Barney (1991), bien que les ressources soient définies différemment, elles peuvent être considérées comme tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de l'entreprise, informations, connaissances qu'une entreprise contrôle et qui peuvent les concevoir et les mettre en œuvre, stratégies qui existent et sont susceptibles d'augmenter l'efficacité et l'efficience.

Les compétences sont un ensemble de ressources individuelles et collectives qui vous permettent de réaliser une activité constituée des routines ou des processus organisationnels.

Elles sont de nature stratégique car elles constituent la base de l'avantage concurrentiel et sont stables, non transparents, difficiles à transférer et reproductibles.

La raison pour laquelle cette théorie est utile à différents niveaux pour clarifier le phénomène des ressources externes est qu'elle permet: de justifier des dons externes en transférant des compétences jugées non stratégiques (sans les caractéristiques ci-dessus) par un prestataire de services pour concentrer sur des ressources en compétences jugées stratégiques; clarification tenant compte de la nécessité de développer les compétences dites stratégiques, qui permettent de gérer la relation avec le prestataire en raison de l'incomplétude des contrats, notamment la création des ressources et des compétences nécessaires à la réintégration des fonctions.

Les entreprises se situent dans des contextes institutionnels dont la compréhension est indispensable pour saisir leur évolution. En tant qu'entreprise, les agro-entreprises sont en relation permanente avec l'environnement qui conditionne leur fonctionnement et influence leur dépendance vis à vis des ressources. La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources, développée par Pfeffer et Salancik (1978), fait clairement état des échanges que les organisations entretiennent avec leur environnement. Ces échanges peuvent s'exprimer en termes de besoins en ressources. Ces besoins deviennent des contraintes à partir du moment où ils constituent un frein à l'aboutissement d'un objectif. Une organisation devient vulnérable lorsque son besoin en ressources n'est pas contrôlé. Pour Porter (1980) et Strategor (2000) l'environnement s'impose à l'entreprise par des pressions multiples et souvent importantes. Boubakari (2016) estime que l'environnement des pays en voie de développement, par rapport à celui des pays développés, constitue pour la performance de l'entreprise plus qu'une contrainte qu'un atout. En effet, l'entreprise n'a pas toujours le contrôle absolu de ses actions, elle doit acquérir les ressources nécessaires et disposer de sa production, et elle dépend par conséquent, de l'environnement extérieur (Hersey et al, 2012). Cette théorie accorde donc un rôle important à l'environnement dans l'établissement et la réalisation des objectifs de l'entreprise (R.A. Thièart 1999).

En tant qu'entreprise, les agro-entreprises ne peuvent jamais être considérées comme des organismes clos sur eux-mêmes. Ce sont des systèmes ouverts (qui sont en relation

permanente avec leur environnement) Les multiples segments de l'environnement conditionnent étroitement leur fonctionnement. Une telle influence se traduit en contraintes environnementales et génère des dépendances de ressources.

Dans le cadre de notre recherche nous sommes en présence d'un certain nombre de ressource tant interne susceptible d'influencer l'inefficacité des agro-entreprises. Compte tenu de tout ce qui précède, nous soutenons que la théorie de dépendance des ressources est approprié dans le cadre de cette recherche.

## **1.2. Les facteurs qui influencent l'inefficacité**

A partir de la littérature, plusieurs facteurs sont susceptibles d'agir sur l'inefficacité.

### **1.2.1. Accès au financement bancaire**

L'influence de l'accès au financement bancaire a été largement étudiée. Selon Brennes et ali. (1989), sur un échantillon de 90 entrepreneurs, il a été constaté que parmi les 26,67% des entreprises qui ont eu accès aux services bancaires, un seul a obtenu un prêt égal à 30% du montant sollicité. Le montant de prêt alloué aux autres entreprises ne représente que 22,2% de leurs besoins initiaux. Ce qui fait que ces entreprises connaissent des difficultés.

Mais les études réalisées par certains auteurs (Kenfack, 2016 ; Raposo et Silva, 1999) révèlent l'inexistence de lien entre les sources de financement et l'évolution de l'entreprise et son mode de financement.

Dans le cadre de notre étude, nous émettons l'hypothèse suivante :

**H1-** Le non accès au financement bancaire influence positivement l'inefficacité des agro entreprises.

### **1.2.2. Le cadre réglementaire et juridique**

Certaines études révèlent que le développement d'une entreprise peut être freiné par un formalisme et/ou une complexité administrative excessifs, par des attitudes décourageant l'initiative privée, par une inflation et/ ou une trop grande complexité législatives ou par une perception négative de l'environnement au sens large : influence cadre règlement (Kirat, et al, 2006). Pour Blundo et Olivier de Sardan, (2003), le cadre réglementaire constitue une

---

contrainte pour l'entreprise du fait du clientélisme et de la corruption. Liénart et al (2012) quant à eux, démontrent que le respect de la légalisation n'est pas gratuit. Ce qui nous conduit à émettre l'hypothèse suivante:

**H2-** Le cadre légal et réglementaire influencent positivement l'inefficacité des agro entreprises béninoises.

**H3-** Le cadre juridique influence positivement l'inefficacité des agro entreprises béninoises.

### **1.2.3. Les aides publiques**

Les études réalisées par Dahlqvist et al (1999), ont révélé l'existence d'un lien négatif entre l'obtention d'aides à la création et le développement d'une entreprise. Une étude menée au Québec par Julien (2000) constate une influence positive des subventions gouvernementales sur l'évolution de l'entreprise. Ce qui nous amène à émettre l'hypothèse suivante:

**H4-** L'inexistence des aides publiques influence positivement l'inefficacité des agro-entreprises béninoises.

### **1.2.4. Accès au marché**

Selon Jallat, et al, (2016), la concurrence exacerbée par la guerre de prix et par une fidélisation des consommateurs entraîne les marges de profit faibles ce qui agit sur le développement des entreprises. Les études réalisées par dos Santos (2003) conclue l'inexistence de lien entre intensité de la concurrence et évolution de l'entreprise.

Nous émettons l'hypothèse suivante :

**H5-** La complexité de l'environnement influence positivement l'inefficacité.

### **1.2.5. Qualité de l'équipement**

Selon Jacquemot (2018), la mauvaise qualité des équipements de base ne permet pas aux entreprises africaines de produire dans de bonnes conditions.

Samba (2003) observent également que l'utilisation de nouvelles technologies influence positivement le développement des entreprises. Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H6-** L'obsolescence des équipements influence positivement l'inefficacité.

### **1.2.6. Compétitivité**

Pour Plourde, (2014), la qualité des produits commercialisés par certaines entreprises sont souvent non conformes aux normes, ce qui fait que ces produits deviennent non compétitifs sur le marché. Toute chose qui génère pour l'investissement un surcoût qui fragilise par ailleurs la rentabilité du capital investi (Jacquemot, 2018). Dans le cadre de cette étude, nous émettons l'hypothèse ci-après :

**H7-** L'absence de compétitivité influence positivement l'inefficacité.

### **1.2.7. Dispositif de soutien**

Pour Chanal (2001) le dispositif de soutien présente des limites à l'innovation et au développement technologique et favorise l'inefficacité des petites et moyennes entreprises.

De même Botzung (199§) souligne un effet de mode du dispositif de soutien ce qui n'a pas un impact sur l'évolution des entreprises. Nous émettons l'hypothèse suivante :

**H8-** Le dispositif de soutien influence positivement l'inefficacité des agro-entreprises

### **1.2.8. Innovation en termes de produit**

Selon Muller J-P (2005), l'innovation de produit présente une supériorité en terme de développement de l'entreprise. Cela nous semble acceptable dans la mesure où l'innovation de produit vise à créer une nouvelle demande. Sur la base de ces arguments théoriques, nous émettons l'hypothèse suivante :

**H9-** L'absence d'innovation en termes de produit influence positivement l'inefficacité.

### **1.2.9. Mode de recrutement**

Le mode de recrutement dans les entreprises en Afrique se fonde sur les recommandations des parents et amis ou les membres de la famille. Dans les années d'ajustement, le licenciement du surplus du personnel semble difficile, car les pressions restent importantes pour les gestionnaires (Khan et Ackers, 2004).

Ainsi, certains auteurs ont trouvé une relation positive entre l'application de pratiques de sélection et de recrutement et la performance financière des entreprises (Lacoursiere et al , 2000). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

---

**H10-** Le mode de recrutement non classique influence positivement l'inefficacité.

### **1.2.10. Mode de recrutement**

Selon (Nkakleu, 2002), la faiblesse de la décentralisation des responsabilités et le défaut de délégation de pouvoir de décision ne favorisent pas la réactivité nécessaire pour répondre aux besoins du marché. Aussi, Verly (2003) observe que la centralisation exerce une influence négative sur l'évolution de l'entreprise. Au regard de tout ceci, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H11-** Le long niveau hiérarchique influence l'inefficacité des agro-entreprises

### **1.2.11. Ineffectivité du conseil d'administration**

Pour (Toh, 2015), l'ineffectivité des organes comme le conseil d'administration ou leur paralysie par de fréquentes interférences politiques agissent sur l'inefficacité des entreprises africaines. Petty et Martin (1997) quant à eux, observent sur la base d'un échantillon d'entreprises à forte évolution, qu'au sein d'une vaste partie de ces dernières, le conseil d'administration exerce réellement un rôle de surveillance de la gestion journalière. Nous émettons l'hypothèse suivante:

**H12-** L'ineffectivité du rôle de surveillance du management et de la définition de la stratégie du conseil d'administration influence positivement l'inefficacité.

## **2. Méthodologie**

Cette section présente les modalités de mise en œuvre de l'étude. Elle décrit le modèle économétrique utilisé, l'outil de collecte et de traitement de donnée ainsi que l'échantillon de travail.

### **2.1. L'échantillon**

Le Bénin compte plus de 2875 agro-entreprises (CCIB, 2019). Toutefois, l'étude a porté sur 105 agro-entreprises. En effet, comme critère d'éligibilité à la recherche, nous avons retenu que les agro-entreprises disposant des états financiers sur une période de cinq ans. 88 agro-entreprises ont retourné le questionnaire rempli et ont accepté de mettre à notre disposition les

états financiers. Les valeurs de la variable dépendante (résultat net) ont été recueillies à travers ces états financiers. L'indicateur d'inefficacité qui est la baisse du résultat net sur cinq ans a été choisi en nous référant à la théorie néoclassique de l'entreprise, l'un des objectifs de la firme est d'optimiser ses résultats, sans quoi elle ne peut pas assurer sa pérennité.

## 2.2. Outils d'analyse et de traitement des données

Pour l'outil de traitement et le mode d'analyse des données, nous utilisons le logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 21.0 sous Windows 2013.

Le méthode utilisée est l'Analyse en Composante Principale (ACP). Pour valider la structure interne du modèle et des hypothèses de la recherche, nous utiliserons le test de Fisher et la méthode de régression linéaire (Evrard *et al.* 2003),

Avant de réaliser cette analyse, nous nous sommes assurés que les variables soient « factorisables ». Cela par l'utilisation de deux test : le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy), dû à Kaiser, Meyer et Olkin (test de KMO).

## 2.3. Construction des variables et modèle empirique

Après sélection des variables appropriées, nous avons testé la validité des hypothèses de recherche en élaborant un modèle de régression linéaire multiple. Ainsi, nos hypothèses sont testées empiriquement afin de vérifier la capacité de la littérature à expliquer les facteurs d'inefficacité des entreprises. Le modèle économétrique utilisé cherche à expliquer les facteurs d'inefficacité par différents indicateurs qui représentent les variables explicatives.

Nous nous sommes inspirés des variables existant dans la littérature et élaboré le modèle comportant douze variables explicatives auxquelles nous ajoutons une constante de régression  $\alpha_0$  et un terme d'erreur (résidu aléatoire  $\epsilon_{it}$ ) :

A partir de ces variables, nous écrivons le modèle empirique comme suit :

$$\text{Inefit}_{it} = \alpha_0 + b_1 \text{CReg}_{it} + b_2 \text{CJD}_{it} + b_3 \text{ACM}_{it} + b_4 \text{DISP}_{it} + b_5 \text{AID}_{it} + b_6 \text{ACR}_{it} + b_7 \text{QEQ}_{it} + b_8 \text{CP}_{it} + b_9 \text{ACR}_{it} + b_{10} \text{INOV}_{it} + b_{11} \text{MDR}_{it} + b_{12} \text{ORG}_{it} + \epsilon_{it}$$

Dans cette équation les variables sont désignées par les abréviations associées.

## 2.4. Choix du critère d'inefficacité

L'inefficacité est généralement définie en rapport avec l'efficacité. Selon Morin, Savoie et Beaudin, « une organisation est dite efficace lorsqu'elle accroît ses résultats avec autant ou moins de ressources, ou lorsqu'elle atteint ses objectifs avec moins de ressources, ou encore lorsqu'elle est capable de produire et de continuer de produire les résultats qu'elle désire » (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 : 19). A contrario, une organisation inefficace reste définissable comme celle qui ne parvient pas à réaliser ou atteindre ses objectifs tels qu'elle le souhaite.

La théorie fondée sur les ressources encore appelée théorie de la base de ressources (Mintzberg, et al 1999), postule que les actifs tangibles et intangibles de la firme sont à la source d'un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984). L'avantage concurrentiel découlant des ressources peut être durable si celles-ci ont une certaine valeur, fondée notamment, sur leur rareté et si elles sont imparfaitement imitables, durables et difficilement substituables. Un tel avantage permet à l'entreprise de bénéficier de revenus à long terme.

Telles sont les raisons pour lesquelles nous retenons dans cette étude la non croissance du résultat net comme critère d'inefficacité.

## 3. Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie, nous cherchons d'abord à apprécier la pertinence des items relatifs aux variables explicatives par une analyse en composante principale. Ensuite, nous réalisons les tests de fiabilité et de validité.

- **Tests de sphéricité de Bartlett et l'indice de KMO**

Le tableau ci-dessous donne concomitamment les résultats de ces tests.

Tableau 1 : Test de sphéricité de Bartlett

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,667	
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1303,679
	Ddl	66
	Signification de Bartlett	0,000

Source : Résultat d'enquête

L'indice de KMO est situé au-dessus du seuil de 50% (ici 0,667) prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 12 items constitutifs des variables explicatives du modèle. Les deux conditions permettent de réaliser l'ACP sur l'ensemble d'items constitutifs des variables explicatives.

### 3.1. Détermination des composants de variables par l'ACP

Le tableau ci-dessous présente les résultats d'une première ACP réalisée sur les 12 items censés représentés les quatre (4) composants de variables explicatives. Cette première ACP sur les variables explicatives permet d'obtenir quatre axes factoriels comportant chacun trois items. Le regroupement des items, après une rotation Varimax correspond bien aux quatre variables explicatives du modèle théorique déterminé à partir de la littérature. Il s'agit : composant 1 : facteurs économiques ; composant 2 : facteurs financier ; composant 3 : facteurs techniques ; composants 4 : facteurs organisationnels.

Tableau 2 : Matrice des composants de variables explicatives issues de la 1<sup>ère</sup> ACP

Matrice des composants après rotation <sup>a</sup>	Composants			
	1	2	3	4
Cadre réglementaire	<b>0,986</b>	0,014	0,042	0,092
Cadre juridique	<b>0,984</b>	0,032	0,005	0,098
Accès aux marché	<b>0,972</b>	0,000	-0,004	0,089
Dispositif d'appui	0,025	<b>0,963</b>	-0,004	0,066
Aide publique	-0,027	<b>0,955</b>	-0,010	0,092
Accès au financement	0,046	<b>0,934</b>	-0,023	0,065
Qualité de l'équipement	0,101	0,010	<b>0,954</b>	-0,061
Compétitivité des produits	0,044	0,020	<b>0,953</b>	-0,068
Qualification des agents	-0,093	-0,061	<b>0,822</b>	0,081
Mode de recrutement	0,028	0,069	0,030	<b>0,959</b>
Organisation de l'activité	0,053	0,010	0,020	<b>0,946</b>
Ineffectivité du Conseil d'Administration	0,105	0,079	-0,047	<b>0,436</b>
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.				

Matrice des composants après rotation <sup>a</sup>				
	Composants			
	1	2	3	4
Cadre réglementaire	<b>0,986</b>	0,014	0,042	0,092
Cadre juridique	<b>0,984</b>	0,032	0,005	0,098
Accès aux marchés	<b>0,972</b>	0,000	-0,004	0,089
Dispositif d'appui	0,025	<b>0,963</b>	-0,004	0,066
Aide publique	-0,027	<b>0,955</b>	-0,010	0,092
Accès au financement	0,046	<b>0,934</b>	-0,023	0,065
Qualité de l'équipement	0,101	0,010	<b>0,954</b>	-0,061
Compétitivité des produits	0,044	0,020	<b>0,953</b>	-0,068
Qualification des agents	-0,093	-0,061	<b>0,822</b>	0,081
Mode de recrutement	0,028	0,069	0,030	<b>0,959</b>
Organisation de l'activité	0,053	0,010	0,020	<b>0,946</b>
Ineffectivité du Conseil d'Administration	0,105	0,079	-0,047	<b>0,436</b>
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.				
a. La rotation a convergé en 4 itérations.				

Source : Résultat d'enquête

Cette première ACP restitue 84,95% de l'information contenue dans la variance totale de l'ensemble des douze items de départ.

Cependant, un item du quatrième composant présente un coefficient de 0,436 inférieur à la norme qui est de 50%, nous décidons de procéder à une autre analyse en écartant l'item concerné. Il s'agit de l'item intitulé : « ineffectivité du Conseil d'administration ».

Le tableau ci-après présente de nouveau la matrice des composants après rotation de la seconde ACP sur les variables explicatives.

Tableau 3 : Seconde ACP sur les variables explicatives de l'inefficacité

Matrice des composants après rotation <sup>a</sup>				
	Composant			
	1	2	3	4
Cadre réglementaire	0,987	0,017	0,040	0,059
Cadre juridique	0,986	0,035	0,003	0,064
Accès aux marchés	0,976	0,001	-0,005	0,056
Dispositif d'appui	0,027	0,964	-0,006	0,050
Aide publique	-0,025	0,956	-0,009	0,054
Accès au financement	0,048	0,936	-0,024	0,046
Qualité de l'équipement	0,099	0,008	0,953	-0,036
Compétitivité des produits	0,042	0,018	0,952	-0,040
Innovation en produit	-0,092	-0,059	0,821	0,076
Mode de recrutement	0,088	0,036	-0,003	0,972
Organisation de l'activité	0,062	0,094	0,009	0,970
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.				
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.				
a. La rotation a convergé en 4 itérations.				

Source : Résultat d'enquête

A la lecture de ce tableau, on se rend compte que la seconde ACP conserve les quatre dimensions et dans l'ordre établi lors de la première ACP. Cependant, les contributions factorielles ont changé ainsi que le poids de la variance totale comme l'indique le tableau 4.

Tableau 4 : variance totale expliquée après la seconde ACP sur les variables explicatives  
Variance totale expliquée

Compo sant	Valeurs propres initiales			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,124	28,396	28,396	2,934	26,674	26,674
2	2,733	24,848	53,243	2,736	24,869	51,543
3	2,445	22,231	75,474	2,490	22,639	74,182
4	1,770	16,094	91,568	1,912	17,386	91,568
5	,453	4,116	95,684			
6	,167	1,520	97,203			
7	,092	,841	98,044			
8	,086	,782	98,826			
9	,058	,531	99,357			
10	,053	,484	99,841			
11	,018	,159	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Résultat d'enquête

La variance totale expliquée est passée de 84,95% à 91,57%, soit une progression de 6,62% après l'élimination d'un item dans le quatrième composant.

Le premier composant constitué de trois items contribue pour 26,67% dans la variance totale des variables explicatives. Les contributions de la deuxième, troisième et quatrième composantes sont respectivement de 24,87 %; 22,64% et 17,39% dans la formation de la variance totale.

Il y a lieu de faire remarquer que le nombre des facteurs ou dimensions est déterminé en application de la règle de Kaiser. Cette règle consiste à calculer les valeurs propres et à retenir les facteurs ayant des valeurs propres supérieures à l'unité (Evrard et ali., 2003). C'est ainsi qu'on peut lire dans le tableau ci-dessus :

- composante 1 : valeur propre totale de 3,114 ;
- composante 2 : valeur propre totale de 2,6<sup>33</sup> ;
- composante 3 : 2,445 ;
- composante 4 : 1,770.

### 3.2. La recherche de fiabilité des échelles de mesures des variables

Nous avons testé la fiabilité des items à l'aide d'un outil statistique : l'alpha de Cronbach.

#### Test de fiabilité des échelles de mesures des variables indépendantes

Il s'agira pour nous d'étudier la fiabilité des échelles de mesure liées aux variables explicatives

Tableau 5: Calcul d'alpha de Cronbach pour les différentes variables explicatives.

Variables	Nombre d'item	Alpha de Cronbach
Facteurs stratégiques (FE)	3	0,98
Facteurs organisationnels (FF)	3	0,95
Facteurs opérationnels (FT)	3	0,88
Facteurs financiers (FO)	2	0,95
Total items des variables explicatives	11	

Source : Résultats d'enquête

L'observation de ce tableau permet de constater que chacune des variables présente un Alpha de Cronbach supérieur à 0,6. Ce seuil sert de référence pour l'acceptabilité de l'Alpha de Cronbach, à défaut de l'existence d'une distribution statistique connue permettant de conclure si l'Alpha de Cronbach est accepté ou non. Ainsi, en fonction de ces valeurs, nous sommes en mesure d'affirmer que chacune de nos variables présente une cohérence interne suffisante. Ceci nous permet de passer à la mesure de la validité. Les détails des calculs se trouvent en annexe.

### 3.3. Evaluation de la qualité du modèle

Concernant la qualité de la régression, nous faisons recours au test basé sur la statistique F de Fisher-Snedecor afin de vérifier la significativité du modèle. La qualité globale du modèle de la régression est fournie par le tableau 6.

Tableau 6 : Test d'évaluation de la qualité du modèle

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,910 <sup>a</sup>	,829	,822	,54649	,829	14,965	4	39	,000	1,424
a. Valeurs prédites : (constantes), FEpm, FFm, FTm, FOm										
b. Variable dépendante : Inefficacité										

Source : Résultat d'enquête

Au regard des valeurs de  $R^2$  (0,829) et de  $R^2$  ajusté (0,822), on peut se permettre de dire que le pouvoir explicatif global des variables indépendantes est fort. La significativité de ce pouvoir explicatif est également bien avérée car le test F est très significatif (0,000). La seule inquiétude par rapport à la qualité globale du modèle réside dans la valeur du « test d » de Durbin Watson. En effet, dans la théorie, l'absence du phénomène d'autocorrélation est appréciée par la « statistique d » de Durbin Watson qui doit être plus proche de 2, du moins, supérieure à 1,65 (Evrard et al., 2009). Or, dans ce tableau, la valeur de ce test est de 1,424. Globalement, la qualité du modèle est acceptable.

Tableau 7 : Test de causalité

Coefficients <sup>a</sup>										
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF	
1	(Constante)	-,576	,319		-1,809	,074	-1,209	,056		
	FE	-,014	,033	-,019	-,412	,681	-,079	,052	,870	1,149
	FF	,861	,052	,805	16,652	,000	,758	,963	,771	1,297
	FT	,219	,073	,143	3,011	,003	,074	,363	,794	1,260
	FO	,081	,036	,105	2,255	,026	,010	,152	,832	1,202
a. Variable dépendante : inefficacité										

Source : Résultat d'enquête

A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que trois des quatre facteurs explicatifs ont une influence positive et significative sur l'inefficacité. Il s'agit des :

- facteurs financier (FF) dont l'influence est plus forte et plus significative que les autres (Bêta = 0,805 et  $t = 16,662 > 1,96$ ) ;
- facteurs techniques (FT), (Bêta = 0,143 et  $t = 3,011 > 1,96$ ) ;
- facteurs organisationnels (FO), (Bêta = 0,105 et  $t = 2,255 > 1,96$ ).

Ces résultats nous amènent à obtenir les déterminants de l'inefficacité qui serviront dans la suite de cette recherche. Nous avons, dans un premier instant, identifié les variables qui sont fortement corrélées ( $r \geq 0,87$ ) deux à deux, parmi elles nous avons retenu une variable avec laquelle nous observons la corrélation avec les autres variables. La variable qui n'est pas retenue est supprimée. Nous avons procédé ainsi, car les variables fortement corrélées présentent les mêmes comportements ; ce qui pourrait créer un biais dans les résultats. Tout ceci nous a permis de retenir comme déterminant de l'inefficacité: l'accès au financement; la compétitivité des produits, l'innovation en produit et l'organisation des activités.

Tableau 8 : Test de validité convergente et discriminante des variables explicatives

Corrélations												
		Cadre réglementaire	Cadre juridique	Accès au marché	Accès au crédit	Aide publique	Dispositif de soutien	Qualité de l'équipement	Compétitivité des produits	Innovation en produit	Mode de recrutement	Organisation de l'activité
Cadre réglementaire	Corrélation de Pearson	1			0							
	Sig. (bilatérale)											
Cadre juridique	Corrélation de Pearson	,980**	1									
	Sig. (bilatérale)	,000										
Accès au marché	Corrélation de Pearson	,947**	,944**	1								
	Sig. (bilatérale)	,000	,000									

Accès au crédit	Corrélation de Pearson	,064	,090	,029	1							
	Sig. (bilatérale)	,526	,372	,773								
Aide publique	Corrélation de Pearson	-,004	,011	-,010	,828**	1						
	Sig. (bilatérale)	,969	,915	,925	,000							
Dispositif de soutien	Corrélation de Pearson	,046	,058	,044	,855**	,911**	1					
	Sig. (bilatérale)	,652	,569	,664	,000	,000						
Qualité de l'équipement	Corrélation de Pearson	,115	,130	,116	,142	,137	,134	1				
	Sig. (bilatérale)	,254	,197	,251	,159	,175	,182					
Compétitivité des produits	Corrélation de Pearson	,148	,145	,137	,083	,084	,086	,908**	1			
	Sig. (bilatérale)	,142	,150	,173	,409	,408	,392	,000				
Innovation en produit	Corrélation de Pearson	-,037	-,067	-,071	-,122	-,028	-,023	,053	,038	1		
	Sig. (bilatérale)	,715	,510	,480	,228	,782	,824	,598	,706			
Organisation de l'activité	Corrélation de Pearson	,072	,034	,026	,013	-,010	-,005	-,019	-,027	,634**	1	
	Sig. (bilatérale)	,479	,736	,796	,898	,925	,957	,852	,787	,000		
Mode de recrutement	Corrélation de Pearson	,125	,091	,083	,009	-,018	-,014	-,013	-,019	,642**	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	,217	,368	,413	,928	,859	,886	,895	,849	,000	,000	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### 4. Discussion

Notre étude vise à mieux comprendre les facteurs qui influencent l'inefficacité des agro-entreprises béninoises. Il ressort de l'analyse de nos résultats que les facteurs d'ordre économique et financier agissent sur les agro entreprises inefficaces.

Ainsi, ces agro entreprises inefficaces éprouvent d'énormes difficultés d'accès au crédit bancaire en raison du seuil élevé d'intervention, d'insuffisance de garanties réelles et les taux élevés incorporant les risques d'activité qui traduisent les mauvaises relations que les agro entreprises inefficaces entretiennent avec les institutions bancaires de la place. Aussi, le cadre réglementaire que ces entreprises jugent inappropriés conforte avec les études de Kirat, et al, (2006) qui révèlent que les lois et les règlements étatiques ont pour longtemps privilégié les entreprises publiques avec la constitution des barrières tarifaires élevées.

Ces entreprises inefficaces évoluent sur un marché fortement concurrentiel, ce qui restreint leur accès aux ressources et agissent sur leur évolution; ce qui entre en droite ligne avec les études de Jallat, et al (2016) qui ont observé qu'un environnement économique complexe ou instable et plus particulièrement la difficulté perçue à prévoir les conditions économiques exerce une influence négative sur la croissance de l'entreprise.

Un autre trait frappant qui influence l'inefficacité des agro-entreprises constitue les facteurs techniques. La qualité des équipements utilisés ne favorise pas l'innovation des produits. Les produits de ces entreprises inefficaces se révèlent moins compétitifs. Ce qui entre en droite ligne avec les études de Bakengela Shamba, (2007) qui révèlent que la mauvaise qualité des produits souvent non conformes aux normes standards internationaux handicapent le développement des entreprises africaines. La faible qualification des agents et leur faible productivité induisent le sous-emploi du matériel de même que les mauvais réglages et les pannes fréquentes influencent sur l'inefficacité de ces entreprises.

Pour ce qui concerne les facteurs organisationnels et de gestion des ressources humaines, il faut remarquer que les agro entreprises inefficaces sont influencées par le long niveau hiérarchique qui ne favorise pas la réactivité nécessaire pour répondre au besoin du marché. Ce qui rejoint les travaux de Nkakleu, (2002) et Verly (2003) qui postulent que compléter le défaut de délégation des pouvoirs de décision et la faiblesse de la décentralisation des

---

responsabilités ne permettent pas aux entreprises de répondre aux exigences du marché.

#### **4.1. Implication managériale**

Les implications de notre recherche sont d'ordre théorique et méthodologique.

L'analyse que nous avons effectuée montre l'intérêt pour les agro-entreprises de contrôler les ressources potentielles de l'environnement économique et social. A cet effet, il y a lieu de faire participer les organismes publics d'aide à la mise en place d'un cadre incitatif. Par ailleurs, l'adoption par ces entreprises de nouvelles technologies et de nouveau mode de gestion sera la voie incontournable de leur efficacité.

Aussi, ces analyses nous ont permis de repérer les rapports de l'entreprise avec son environnement par la théorie en faisant ressortir l'utilisation des technologies anciennes, l'influence du cadre réglementaire de même que la gestion des ressources humaines.

#### **4.2. Les implications théoriques**

Le premier apport de cette recherche a été la contribution, sur le plan théorique, à l'avancement des connaissances en matière d'inefficacité en s'intéressant aux entreprises agro-alimentaires formelles. Ce travail nous conduit à l'identification des mécanismes qu'il faut mettre en place pour palier au problème d'inefficacité que rencontre les agro-entreprises. Cet apport théorique intéresse autant la communauté des affaires (les entrepreneurs de la sous-région en général et ceux du Bénin en particulier) que le monde scientifique.

Cette recherche ouvre de nombreuses pistes de réflexion qui pourront, soit, élargir nos travaux, soit les expérimenter et les approfondir dans le contexte Africain ou dans d'autres

Il faut, par ailleurs, noter que cette recherche présente l'avantage de l'utilisation de la dépendance des ressources qui se trouvent valorisées dans notre travail.

#### **4.3. Les implications méthodologiques**

Au niveau méthodologique, nous avons utilisé une approche quantitative. Suivant cette approche, la relation entre deux variables n'est possible que lorsque la théorie reconnaît les concepts pour lesquelles cette relation peut exister. Plusieurs méthodes statistiques peuvent être mobilisées pour vérifier ledit lien à savoir : l'analyse de la variance l'analyse de régressions simple et multiple, le test de Ki-deux entre les variables.

Les apports méthodologiques conduisent également à exploiter un terrain qui communique très peu sur l'inefficacité des agro-entreprises au Bénin malgré le rôle qu'elles jouent. En effet, il existe très peu, de recherches approfondies les réels problèmes que rencontre les entreprises dans notre environnement.

Un autre apport de cette étude sur le plan méthodologique, est la règle d'appréciation du plus ou moins degré d'homogénéité mise au point qui est d'une utilisation aisée pour tout la recherche.

## **Conclusion**

Cette étude vise à comprendre les facteurs qui influencent l'inefficacité des agro-entreprises béninoises. Nous avons effectué des tests de Khi-deux sur les entreprises efficaces et inefficaces. La comparaison entre entreprises efficaces et inefficaces fait apparaître trois catégories de facteurs qui influencent l'inefficacité. Il s'agit des facteurs économiques et financier relatifs à l'accès au crédit bancaire et au cadre réglementaire ; les facteurs techniques relative à la qualité de l'équipement, la compétitivité des produits, la qualification des agents, le comportement stratégique et l'innovation en produit ou service et enfin, les facteurs organisationnels et de gestion des ressources humaines relatifs au mode de recrutement, l'organisation de l'activité, la formation du personnel et l'ineffectivité du conseil d'administration.

Les résultats de notre recherche permettront aux dirigeants de ces agro-entreprises d'avoir une meilleure connaissance des facteurs qui agissent sur leur inefficacité et de disposer d'informations utiles pouvant contribuer à une meilleure gestion de leur entreprise. Aussi, ces décideurs auront de nouvelles idées pour mieux orienter et coordonner les activités.

Notre travail comporte ainsi, les limites inhérentes au remplissage du questionnaire par un seul individu dans l'entreprise et aux modèles d'études quantitatives. Nous sommes d'avis que plusieurs approches tant quantitatives que qualitatives sont nécessaires pour mettre en évidence les facteurs qui influencent l'inefficacité.

## Bibliographie

Aglietta M. (2014). « Les enjeux de la compétitivité, finance, gouvernance et innovation ». *Alternatives économiques* n°62 P 61-88

Aihouhin S.P.(2018). Vers une meilleure compréhension des déterminants spécifiques à la croissance des PME opérant en Afrique : Cas du Bénin. *These de Doctorat Québec, Canada*

Arrègle J.L. et Quélin B. (2002) « L’approche fondée sur les ressources », *Stratégies, Actualités et Futurs de la recherche*, A.-Ch. Martinet et R.-A. Thiétart (éds.), Vuibert, Paris, 2002, p. 272-288.

BAD, OCDE, PNUD (2018). *Perspectives économiques en Afrique 2017. Entrepreneuriat et industrialisation*. Paris édition de l’OCDE

Bakengela Shamba P. (2007). Incertitudes du contexte et pratique de gestion des ressources humaines : deux cas d’entreprise publiques en RDC in Nizet, J et Pichault F (sous la direction), *Les performances des organisations en Afrique*.

Bakengela Shamba, P. et Livian Y.F. (2014) *Le management africain introuvable*. 4eme *Conférence ATLAS AFMI*, May Marseille, France.

BIT (2015). *Les petites et moyennes entreprises et la création d’emplois décents et productifs*

Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120

BOTZUNG M. et LE BISSONNAIS A. (1998) *Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique*. Ministère des Affaires Etrangères. Coopération et Francophonie, France.

Boyer L. (2005) *50 ans de Management des Organisations*, Ed. d’Organisation, Paris.

Chanal V (2005) *Concilier innovations d’exploitation et d’exploration Le cas du secteur automobile* *Revue France de Gestion*

Boubakari. B. (2016) « Influence des facteurs de contingence sur le management des entreprises des entreprises africaines. Le cas du Cameroun ». *Revue Africaine de Management*. P133-148

Brasseul J. et Levrard-Meyer C. (2016). *Les caractéristiques du sous-développement*. Edition *Economie du développement* P11-53

Brennes G. A., Fouda H. et Toulouse J.M (1989). « Le financement des entreprises des bamilékés de Douala », in Bruno Ponson (sous la direction. ) : *L’esprit d’entreprise, Aspects Managériaux dans le monde Francophone* , AUPELF/UREF, édition John Libbey.

Bricas N. Tchanda C. et Mouton F. (2016). *L’Afrique à la conquête de son marché alimentaire intérieur. Enseignements de dix ans d’enquêtes auprès des ménages d’Afrique de l’ouest, du Cameroun et du Tchad*. Paris collection Etude de l’AFD n°12

Covin, J.G., Slevin, D.P. et Heeley, M.B. (1999). 'Pioneers and followers: competitive tactics, environment, and firm growth', *Journal of Business Venturing*, 15, 175-210

Delalande Philippe (1987) : *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Economica.

Donckels R. et Aerts, R. (1993). *Les entreprises familiales sont-elles réellement différentes?* », dans Fondation Roi Baudouin, Pleins Feux sur les P.M.E., Bruxelles, Roularta Books

Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffraix J.-M., Dussaix A.-M. et Claessens M. (2003), Market competencies and practices of growing SMEs", *Journal of Small Business Management*, vol. 45 , N°4, p. 32-54.

Penrose E. (1959), *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, 296 p., New York.

Fantcho J.E. et Babli J. (2017). « *Prédiction du risque de vulnérabilité des unités de travail dans les organisations* ». Question(s) de management P87-10

Grinyer P. H. et al. (1998). «Market Organizational Correlates of Economic Performance in the U.K. Electric Engineering Industry», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 297-318

Hernandez E-M. (1997). *Le management des entreprises africaines. Condé-sur- Noireau, L'Harmattan.*

Henri A. (1993). « Les entreprises en Afrique : des progrès méconnus », *Problèmes économiques*, n° 2351.

Hersey, P. Blanchard K. Johnson D. (2012) 'Management is the process of working with and through individuals and groups and the other resources (such as équipement, capital and technology) to accomplish organizational goals' in : *Management of organizational behavior. Utilizing Human Ressources (10 th Edition) Prentice Hall*

Iribarne Ph. d'. (1990), « Face à l'impossible décentralisation des entreprises en Afrique », *Revue française de gestion*, n° 80, pp. 28-39.

Jallat S. et Lindom D. 2016 : *le marketing : Etude Moyen d'action Stratégie* Edition Dunod

Julien P.A. (2000). «Les P.M.E. à forte croissance: les facteurs explicatifs», *Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24-26 mai

Jallat F. et Lindom D (2016). *Etudes moyens d'action stratégie*. édition Dunod

Khan, A. S. and Ackers, P. (2004). "Neo pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in Sub-Saharan Africa", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n° 7, November

Kalleberg, A.L. et Leicht, K.T. (1991). « Gender and organizational performance : determinants of small business survival and success», *Academy of Management Journal*, 34, 1, 136-161

Kirat T. et Marty F.(2006). « La mise en oeuvre de la réglementation : une lecture économique-

juridique du secteur électrique et des marchés publics». *Revue Economies et prévisions* n°175-176

Kenfack M.K.(2016). *L'obtention du credit bancaire pour les PME au Cameroun* Afrique et développement vol XLI n°1 P121-158

Kammogne F. P. (1993). *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*, édition l'Harmattan.

La Coursière R, Fabi B.St Pierre J. et Areau M. (2000). « Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME» Lille, 6° Congrès international francophone sur la PME

Lalèyè, I-P. et alli. (dir) (1996). *Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situ*, L'Harmattan, Condé-sur-Noireau.

Liénart S. et Castiaux A.(2012). « Innovation et respect de l'environnement sont-ils compatibles ? » *Reflets et perspectives de la vie économique*

Lohmann D. (1998). «Stategies of high growth firms in adverse public policy and economic environments», *Babson Entrepreneurship Research Conference, Gand* Majluf S. et Hax A. (1983). «The Industry attractiveness strenght Matux», in *Stratégic Planning, Interfaces*, 13, April PP. 54-71

Marchands Y. (1996). « Pour une nouvelle politique de l'entreprise en Afrique Subsaharienne », *La documentation Française*, pp. 16-17.

McMullan W.E. et Vesper, K. (1987). «New ventures and small business innovation for economic growth», *R&D Management*, 17, 1, 3-13

Mintzberg H. Ahlstrand B. et Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Village Mondial

Morin, E., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaétan Morin Editeur HEC Montréal, Quebec.

Muller J-P (2005). « Stratégie d'innovation, concurrence et performance des nouveaux produits ». *Revue Française de Gestion* n°155 P57-74

NATION UNIS (2006). Comité des droits économiques sociaux et culturels session Genève 28 avril au 16 mai

Nations Unies, (2006). *Rapport sur les Pays les Moins Avancés (P.M.A.) Deuxième Partie : Développer les capacités productives*. Genève et New York CNUCED

Nkakleu R. (2002). *Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises*. HEC-Montréal, 6° Congrès international francophone sur la PME Nkomo S.M. (1987). «Human Resources planning and organization performance: an exploratory analysis», *Strategic Management Journal*, 8, 387-392

OCDE (2018) Panorama de l'entrepreneuriat .

- Olivier de Sardan, J-P. (2003). « *L'enquête socio- anthropologique de terrain : synthèse méthodologique et recommandations à l'usage des étudiants* » Niamey, LASDEL Etudes et travaux n° 13.
- ONUDI (2013). *Emplois productifs pour les jeunes en Afrique*. Journées Européennes
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York /Hagesstown/San Francisco/London, Harper and Row
- Papadaki, E. Chami B.( 2002). *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*. Industrie Canada
- Porter M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press
- Plourde L. (2007). «L'internalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium au Saguenay» *Thèse de Doctorat*. Université de Quebec Chicoumi
- Pottiez J. (2011). «Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique» *These de doctorat* .Université de Lille 1
- Quélin Bertrand,(2003) « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue française de gestion*, 2003/2 (n° 143), p. 13-26. DOI : 10.3166/rfg.143.13-26. URL: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-13.htm>
- Romanelli, E. (1989). «Environments and strategies of organization start-up: effects on early survival», *Administration Science Quarterly*, 34, 369-387
- Raposo, M. et Silva M.J. (1999). « Initial Financing and the new firm performance », *44th World Conference of the International Council for Small Business*, Naples, 20-23 juin.
- Samba R. (2013). «L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la production des PME dans les villes de Brazzaville et pointe noire: une analyse par les coûts de transaction» *Revue congolaise de gestion* n°7 P57-85
- Simon E. (2003). «Stratégies d'entreprises: Enjeux et consequences des NTIC» *Revue Problemes économiques* n° 2800 p23-25
- Soparno R. (2000). *La stratégie et les fonctions de l'entreprise*. Edition Dunod. P27-87
- Strategor B. (2000). *Politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, Paris, Dunod
- Thiétart, R.A. (1999). *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.
- Toh A. (2015). « La prévention des difficultés des entreprises : étude comparée de droit français et droit OHADA » *Thèse de doctorat*. Université de Bordeaux
- Torres O. (1998). *Les PME, de nouvelles approches*. Paris, Economica
- Turki A. (2009). « Comment mesurer la performance environnemental ». *Revue Gestion* P 68-78

Verly J. (2003). *La décentralisation des relations collectives de travail*. Reflets et perspectives de la vie économique P23-34 Tome XLII édition deboeck

Wagne, S.M (1999). «*Micro and Small Enterprises Development and Employment Implications: Review for Current Status and Prospectus* », Economic and Social Research Foundation (ESRF).

Wernerfelt, B. (1984). «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5, 171-180