



## CLIMAT DES AFFAIRES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES DE SERVICE AU NIGER

Hachimou OUMA<sup>1</sup>, Emmanuel C. HOUNKOU<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Enseignant–chercheur à l'Institut Universitaire de Technologie (IUT),  
Laboratoire de recherche sur les dynamiques managériales (LARDYM),  
Université de Tahoua – Niger, [oumahachimou@gmail.com](mailto:oumahachimou@gmail.com)

<sup>2</sup> Professeur titulaire, Sciences de Gestion, (FASEG/UAC)  
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des  
Organisations (LARPEDO), [emmahk4@yahoo.fr](mailto:emmahk4@yahoo.fr)

### RESUME

*La pression qu'exerce l'environnement d'affaires sur les dirigeants des entreprises les oblige à se comporter de façon particulièrement efficace pour assurer la performance de leur entreprise. Cette étude vise à appréhender l'effet du climat des affaires du Niger sur la performance financière des entreprises. Pour y parvenir, nous avons utilisé les données secondaires provenant de l'enquête réalisée par la banque mondiale sur les entreprises du Niger en 2018. Un traitement économétrique basé sur une régression multiple est fait des données. L'analyse révèle que la situation politique, la fiscalité et les procédures administratives et système judiciaire, influencent significativement la performance financière des entreprises. Les variables de contrôle du profil du dirigeant telles que l'âge de l'entreprise, le niveau de formation et le niveau d'expériences du dirigeant influencent positivement la performance des entreprises.*

**Mots clés :** Climat des affaires, performance, entreprise, Niger

### ABSTRACT

*The pressure of the business environment on corporate executives forces them to behave in a particularly effective way to ensure the performance of their business. This study aims to understand the effect of Niger's business climate on financial performance enterprises. To achieve this, we used the secondary data from the survey conducted by the World Bank on enterprises in Niger in 2018. An econometric treatment based on multiple*



*regression is done data. The analysis reveals that the political situation, taxation and administrative procedures and the judicial system, significantly influence the financial performance of companies. The control variables of the manager's profile such as the age of the company, the level of training and the level of experience of the manager positively influence the performance of the companies.*

**Keywords:** *Business climate, performance, enterprise, Niger*

## INTRODUCTION

La question de la réforme des administrations publiques a toujours constitué une préoccupation pour les décideurs politiques au point qu'elle est souvent inscrite dans l'agenda des actions prioritaires à conduire, car une bonne administration, est une condition essentielle du développement. Cette vision se retrouve dans la Déclaration de l'Organisation International du Travail (OIT) sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 qui instruit l'Organisation à aider au renforcement des capacités institutionnelles des États Membres, ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs, pour faciliter la conduite d'une politique sociale pertinente et cohérente et le développement durable. Dans les pays africains, depuis le début des années 80, la restructuration du secteur public est au centre des politiques mises en œuvre, particulièrement les États Membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-africaine (UEMOA). L'intérêt porté pour la démocratisation, la libéralisation économique et le respect des droits de la personne, sont apparus comme autant de mutations majeures qui s'imposent à ces pays et impriment une dynamique nouvelle à leurs administrations publiques. C'est ainsi qu'au cours de ces dernières années, beaucoup de pays en développement en général, et africains en particulier, ont entrepris des actions de réforme administrative de grande envergure, afin de renforcer leurs capacités de gestion du développement économique et social.

Ces réformes dites de modernisation du service public visent à transformer les structures de l'appareil administratif, ses processus internes et la culture de ses agents. L'on assiste à une mouvance vers des programmes ambitieux de réformes dont celles du climat des affaires. L'environnement des affaires se compose de nombreux aspects ou dimensions qui intègrent notamment la



gouvernance économique de l'Etat. Ces dimensions s'étendent aux domaines tels que la situation politique et sécuritaire, la corruption, le financement bancaire, les procédures administratives et judiciaire, la fiscalité des entreprises, les ressources humaines, les pratiques dans le marché et les infrastructures. L'environnement dans lequel opèrent les entreprises influe fortement sur leur performance. Des expériences comparées de développement indiquent que les pays ayant un climat des investissements favorables ont un taux d'investissement plus élevé, ce qui leur permet d'obtenir des taux de croissance économique plus importants. Donc un environnement des affaires favorables est un moteur de croissance des entreprises (Fries et al. 2004). Dans le but de découvrir les facteurs de réussite des entreprises et de comprendre les déterminants de leur performance, de nombreux chercheurs ont tenté d'établir un lien entre le profil du dirigeant et le succès de son entreprise. Par exemple, les valeurs personnelles, les antécédents familiaux ou d'autres caractéristiques individuelles sont dans certains cas corrélés avec la performance (Getz et Petersen, 2005 ; Gundry et Welsch, 2001 ; Kotey et Meredith, 1997 ; Morris et al., 2006 ; Walker et Brown, 2004) cités par Ngotta et Becho (2012), mais ces relations sont modestes et parfois équivoques. Bien que ces caractéristiques individuelles se soient parfois avérées reliées à la performance de l'entreprise, cela n'indique pas aux dirigeants comment ils doivent agir concrètement face à un environnement des affaires en perpétuel mutation, pour être efficaces (Sadler-Smith et al., 2003).

Plusieurs chercheurs se sont alors tournés vers l'étude du climat des affaires et sa relation avec la performance de l'entreprise. Au plan théorique, cette façon d'aborder la question est plus prometteuse pour comprendre ce qui se passe (Driessen et Zwart, 1999 ; Gartner, 1988). Au plan pratique, cela comporte un avantage considérable pour les dirigeants : contrairement à la majorité des caractéristiques individuelles, le climat des affaires peut être favorable ou non, constituant ainsi autant de pistes pour qui désire s'améliorer (Hofer et Sandberg, 1987). On considère dès lors un processus dynamique par lequel les dirigeants acquièrent continuellement des compétences qui, par la suite, influent sur leurs comportements (Aouni et Surlémond, 2007; Cope, 2005). La présente recherche porte sur le climat des affaires et la performance des entreprises. Le climat des affaires est mesuré non seulement par les situations politique et sécuritaire, la corruption, le financement bancaire, les pratiques dans le marché, mais aussi par la



fiscalité, les procédures administratives et système judiciaire, les ressources humaines et les infrastructures. Afin d'améliorer la croissance des entreprises, l'Etat du Niger a mis en œuvre une série de réformes visant à faire du Niger, la destination privilégiée des investissements en Afrique et à promouvoir les partenariats privés-publics. L'accent a été placé sur la promotion d'environnements au sein desquels le secteur privé peut croître et permettre la création d'emplois et l'augmentation du revenu national. Ces réformes visent à simplifier les procédures administratives, réduire les coûts et délais relatifs aux investissements privés et elles permettront de relancer l'activité économique du pays et de créer des emplois. Ces réformes engagées pour améliorer le climat des affaires ont globalement apporté des résultats probants.

Selon le classement Doing Business du Groupe de la Banque Mondiale en 2017, le Niger a gagné 26 points en passant de la 170<sup>ème</sup> à la 144<sup>ème</sup> place sur 183 pays au cours des années 2012 et 2015. Sur 8 pays de l'Afrique de l'ouest qui figurent dans le classement, Niger occupe la 5<sup>ème</sup> place. Selon le Doing business (2012), débiter une affaire au Niger nécessite 10 procédures contre 3 au Sénégal et 1 en Nouvelle Zélande, 32 jours et coûte 132,6% du revenu par tête et nécessite le paiement d'un capital minimum de 200,4% du revenu par tête. La négociation pour l'obtention d'un permis de construction nécessite 18 procédures contre 5 au Danemark. Par ailleurs, dans le domaine de lutte contre la corruption le Niger a créé un Bureau Information Réclamation/Lutte contre la Corruption et le Trafic d'Influence (BIR/LCTI) et d'une Ligne Verte (0800.1111), a ratifié la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption, la Convention africaine de prévention et de lutte contre la corruption et le protocole de la CEDEAO de lutte contre la corruption, et a installé des agences anti-corruption ou de structures anti-corruption. Mise en place de la Haute Autorité de Lutte Contre des Infraction et Assimilés (HALCIA).

Dans les domaines de la transparence et efficacité dans la gestion des marchés publics et de Renforcement du capital humain, le Niger, à travers la mise en place de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) a mis en conformité le code des marchés aux directives de l'UEMOA et aux standards internationaux et la réhabilitation des universités et des écoles publiques. Dans le domaine de la réduction des coûts et délais relatifs aux investissements privés pour relancer l'activité économique du pays et de



créer des emplois, le Niger a réduit le délai de création d'entreprise qui passe de 15 à 3 jours, a réduit les coûts de formalités de création d'entreprise à 17.500 CFA, a supprimé le capital minimum de 100.000 FCFA pour la création d'une SARL. Le Niger a également fusionné complètement la procédure relative à l'enregistrement des statuts à l'ensemble des formalités qui s'accomplissent au niveau du guichet unique du Centre de Formalités des Entreprises, a fusionné la procédure relative à la publication des avis de constitution de société à l'ensemble des formalités qui s'accomplissent au niveau du guichet unique du Centre de Formalité des Entreprises et a autorisé la publication gratuite des avis de constitution de société sur le site internet de la Maison de l'Entreprise. Le Niger a également réduit le délai de délivrance des autorisations de construire ministériel qui passe de 30 à 8 jours et a diminué le nombre de paiement de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Etudier le lien entre le climat des affaires et la performance des entreprises permet d'examiner les atouts et les obstacles que les pratiques et les politiques gouvernementales créent sur les affaires et l'investissement dans l'économie d'une part. D'autre part, ce papier permet d'alerter les gouvernements et les chefs d'entreprise sur les variables de l'environnement des affaires qui ont un impact significatif sur les résultats des entreprises. En référence donc aux dimensions du climat des affaires, la présente étude se propose de répondre à la problématique suivante : Quelle est l'influence du climat des affaires sur la performance des entreprises nigériennes ? Quel est l'impact de la situation politique et sécuritaire, de la réglementation des affaires et des barrières administratives sur, le volume des ventes des entreprises ?

Dans le cadre de cette recherche, nous désignons par climat des affaires : la gouvernance, l'environnement fiscal ; le financement bancaire et les infrastructures. Ainsi, la présente recherche a pour objectif d'appréhender l'effet du climat des affaires au Niger sur la performance des entreprises. Notre revue de la documentation nous a permis de constater non seulement que peu de chercheurs se sont intéressés au cas du climat des affaires au Niger en lien aux comportements des entreprises, mais que la majorité de ceux qui l'ont fait ce sont focalisés sur des dimensions plus macroéconomiques. Et aboutissent aux résultats tels que la corruption et l'instabilité politique influencent négativement le chiffre d'affaires des entreprises d'une part et d'autre part, les bonnes pratiques dans le marché et l'accès au financement bancaire influencent positivement la performance



des entreprises. Aussi, les variables de profil du dirigeant telles que l'âge de l'entreprise, le genre, le niveau d'expérience du manager et son niveau d'étude influencent positivement la performance des entreprises.

Le présent papier est structuré comme suit : la revue de la littérature sur la relation entre le climat des affaires et performance des entreprises est présenté en premier lieu, survie de la méthodologie utilisée ainsi que l'analyse des résultats obtenus et enfin la conclusion les implications et les limites de notre recherche.

## **1. THEORIES SUR LE CLIMAT DES AFFAIRES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

Le sujet de la performance des entreprises fait l'objet d'une littérature abondante. Ces différents travaux abordent la définition, la mesure et les déterminants de la performance des entreprises. Ils peuvent être classés en deux catégories. La première catégorie regroupe les travaux théoriques qui concernent les débats théoriques sur la performance et ses déterminants. La deuxième concerne les travaux empiriques notamment des études de cas.

### **1.1. Les approches théoriques de la performance de l'entreprise**

Selon Sogbossi (2008), la performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires.

Bien que largement utilisé, le concept performance demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions que ses déterminants (Mathé et Chagué, 1999). Il donne lieu à diverses approches théoriques à la fois contradictoires et complémentaires. Chacune tendant à en préciser les contours et les déterminants. La performance est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Par rapport à ces critères, Bourguignon (1998) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. Selon Lorino (1997), « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». J.-B. Carriere (1999) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (M. Boyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou,



2003), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001). Bourguignon (1998) qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à Azan (2007), il réduit la notion de performance à l'idée de développement. Belghazi (2007) aborde le concept de performance sous trois dimensions. Il s'agit de la dimension financière, productive et commerciale. Selon cet auteur, la performance financière met en avant la capacité à restaurer un capital et à dégager un bénéfice. La performance productive combine l'efficacité technique (choix des procédés optimaux) et l'efficacité économique (minimisation des coûts). La performance commerciale met en avant la capacité de l'entreprise à capter, voire à accroître, de façon durable et sans pertes financières sa part de marché. Selon Gauzente (2000), si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate. Son étude retient cinq types d'indicateurs pour ce qui est de l'évaluation de la performance organisationnelle par les répondants à savoir la dimension économique et financière, la dimension humaine, l'adaptation à l'environnement, l'efficacité et la complémentarité des sous-systèmes. Ces indicateurs reflètent les deux principales approches analysées par Hall (1980) : l'approche par les buts (goal achievement model) et l'approche par les ressources (resource acquisition model).

Afin de réconcilier les différentes sciences qui s'intéressent aux entreprises, Morin et al (1994) recensent quatre grandes théories de l'efficacité ou de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. L'approche économique repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers. L'illustration de cette approche est reflétée dans l'étude de Caby et al. (1996). L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui mettent l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Quinn et Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par Bass qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes.



L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres. » (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957). La dernière approche qualifiée de politique par Morin et al, repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. Plusieurs exemples l'illustrent (Eccles 1991 ; Connolly et al. 1980 ; Zammuto 1984 ; Keeley 1984). Les analyses théoriques des facteurs explicatifs de la performance des entreprises mettent par ailleurs l'accent sur le rôle des normes et valeurs sociales, des aptitudes de gestion, du capital humain, du climat des affaires, du genre et des TICs. En effet, la synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

### ***1.1.1 La performance stratégique***

Plus connue sous le nom de performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence (Sogbossi, 2010). Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000). J.-Y. Saulquin et G. Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, R. Dixon et al. (1990) feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême. Cette position



coïncide bien avec l'idée de P. Drucker (2001) qui pense qu'à la même extrémité, la rationalité du management devient la rationalité en soi et se traduit par un négativisme conduisant toujours à l'inefficacité. Malgré ce risque d'échec lié à l'extrémisme, nous pouvons noter que tous ces facteurs précédemment cités assurent, contrairement aux visions à court terme, la performance à long terme. Celle-ci est la seule à maintenir la distance avec les concurrents et est garante de la pérennité défendue par G. Hamel et C. Prahalad (1989) au travers du concept de « strategic intent ». L'influence de cette intention stratégique des responsables d'entreprise sur les performances obtenues se trouve au centre des travaux de J.-C. Mathé et V. Chagué (op. cit.) centrés sur la forte corrélation positive qui existe entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de leurs entreprises.

### ***1.1.2 La performance concurrentielle***

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

### ***1.1.3 La Performance socio-économique***

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est



organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika (1988) soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. Malgré l'intérêt de ces facteurs pour l'efficacité structurelle, ils ne permettent pas une définition claire de la performance organisationnelle. La performance sociale concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igals et J.-P. Gond, 2003).

Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. A cet effet, Barraud-Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines. Quant à la performance économique et financière, elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (Calori et al., 1989). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des



ventes, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise. Comme le souligne Amblard (2008), l'indicateur central de performance financière est le résultat net. Ce dernier exerce une influence majeure sur les décisions de la firme. La comptabilité en tant que système de mesure nous fournit plusieurs indicateurs de rentabilité dont le plus connu et le plus exposé en raison de sa position centrale est le résultat net comptable.

La performance financière se mesure principalement par des indicateurs liés aux objectifs financiers tels les indicateurs comptables et boursiers (D'arcimoles et Trébuçq, 2002). À titre d'exemple, Morin, Savoie et Beaudin (1994) évaluent la performance financière d'une entreprise par la rentabilité générale (bénéfice net après impôt/actif total). D'autres l'évaluent par le rendement du capital investi (ROI) et la marge de bénéfice net (Morin, Guindon et Boulianne, 1996). Pour Barreau Didier (1999), c'est le taux de rentabilité économique qui sert d'indicateur tout comme pour Henninger-Vacher (2000). Ce dernier utilise également d'autres indicateurs tels le taux de marge économique (ROS), le taux de rentabilité des capitaux investis (ROC) et le taux de rentabilité des capitaux propres (ROE). L'indice Q de Tobin est également un indicateur de la performance financière pour Diane (2008) tout comme la croissance des ventes de produits ou de services pour Dyer et Reeves (1995), Harel et Tzafir (1999), Paul et Anantharaman (2003) et finalement pour Rogers et Wright (1998).

Enfin, la performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation



permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramarosan, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise Furrer et Sudharshan, (2003). Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en oeuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (Cardoso ; 2003), le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (J. Bely et al., 2003 ; K. Appiah-Adu et S. Singh, 1999), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (Lee Sungho et al., 2006 ; J.-M. Lehu, 2005). Tsapi (1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif (Robles et al., 2005) apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (Rakoto, 2005). Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence. L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client (A. Lejeune et al., 2001). Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure de leur marché, M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies d'excellence aux entreprises : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations. Dans le même sens, P. Pinto (2003) souligne que, quelle que soit sa nature, la performance doit être durable, ce qui démontre la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

Les différentes approches de la performance de l'entreprise permettent de comprendre que ce concept est complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. Sa mesure reste chaque fois une oeuvre en cours de construction, en ce sens que



les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitives dans le milieu qui est le leur. Elle reste alors un élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises face à cette évolution des organisations, une adaptation des systèmes de mesure de la performance paraît obligatoire.

## 1.2. Environnement des affaires et performance de l'entreprise

La recherche des facteurs qui expliquent la performance des entreprises a été menée dans plusieurs travaux en mettant l'accent pour certains auteurs sur l'approche genre, la diversité du conseil d'administration, le capital humain et pour d'autres, le rôle des aptitudes de gestion, celui des TIC, les valeurs sociales et dans une grande mesure le climat des affaires. Dethier et al. (2008), ont montré à partir d'une revue de littérature récente qu'un environnement propice aux affaires conduit à la croissance économique en accroissant l'investissement et la productivité des entreprises. Les infrastructures, la finance, la sécurité, la compétition et la régulation ont un impact significatif sur la performance des entreprises. L'amélioration de l'environnement des affaires crée aussi de nouvelles opportunités.

Fries et al. (2004), dans une étude portant sur environnement des affaires et performance de l'entreprise dans les économies en transition : enseignements tirés d'une enquête représentative ont abouti aux résultats selon lesquels, les mesures qualitatives de l'environnement des affaires établies à partir de l'enquête sur l'environnement des affaires et les performances de l'entreprise, en abrégé EEAPE sont des mesures plutôt précises de la qualité de cet environnement. Deuxièmement, la présence d'obstacles dans l'environnement des affaires explique significativement l'augmentation des coûts de l'acte d'entreprendre qui incluent la corruption. Troisièmement, il existe une corrélation significative entre les entreprises engagées dans le détournement des services étatiques et les entreprises affectées par cette influence excessive sur la formulation des lois et règlements. Quatrièmement, l'analyse des performances de l'entreprise aboutit à la conclusion que la qualité de l'environnement des affaires en 1999 a favorisé l'investissement des entreprises de 1999 à 2001. De plus, cette analyse a montré que le détournement des services étatiques accroît significativement l'investissement et la croissance des entreprises engagées dans cette activité. Cependant, ce résultat s'obtient aux dépens de la



croissance de la productivité des autres entreprises. Pour Bah et al. (2011), l'Afrique est la partie la plus pauvre du monde et elle possède le plus mauvais environnement favorable aux affaires. L'effet de l'accès au crédit, de la réglementation des affaires, du crime, de la corruption et des infrastructures sur la production et la productivité totale des facteurs est énorme. Ces facteurs expliquent près de 67% de la variation du revenu par tête relativement aux États-Unis. L'amélioration de ces dimensions du climat des affaires sera déterminante pour le développement du continent. Ils développent un modèle d'équilibre général pour évaluer les effets quantitatifs du climat des affaires comprenant l'accès au crédit, la réglementation des affaires, le crime la corruption et les infrastructures sur la production et la productivité totale des facteurs à partir d'un échantillon de 30 pays d'Afrique subsaharienne. Les résultats indiquent que l'effet quantitatif de ces dimensions du climat des affaires est considérable. Bastos et Nasir (2004), dans leurs travaux sur le climat des affaires et la productivité en République du Kirghizstan, en Moldavie, en Pologne, au Tadjikistan et en Ouzbékistan ont abouti aux résultats selon lesquels les variables de l'environnement des affaires à savoir la prédation de la rente, les infrastructures et la compétition influencent la performance des entreprises. En utilisant la méthodologie de Kruskal, ils montrent que la compétition explique plus la variation de productivité que les infrastructures qui en retour détermine plus la variation de la productivité que la prédation de la rente.

Beck et al. (2005), dans le but de voir si la taille de l'entreprise détermine les perceptions relatives aux contraintes Financières, juridiques et à la corruption dans la conduite des affaires ont utilisé 54 bases de données des enquêtes de l'environnement mondial des affaires (WBES). Les résultats indiquent la perception des obstacles financiers et du niveau de corruption sur les affaires dépend de la taille de l'entreprise. Les petites entreprises perçoivent plus de contraintes dans la conduite des affaires que les grandes. Cependant, les petites entreprises rapportent que le cadre juridique constitue un obstacle mineur contrairement aux grandes entreprises mais ces différences ne sont pas significatives. Chaque facteur du climat à savoir finance, droit et corruption a un impact négatif et significatif sur la croissance des firmes. Hallward-Driemer et al. (2006), menant une étude sur la structure de la propriété, le climat des affaires et la performance des entreprises en Chine à partir des données des enquêtes mondiales sur les



entreprises de la Banque Mondiale, ont montré que la propriété (Etat, privé domestique et étranger) détermine la performance des entreprises : les entreprises publiques sont moins performantes que celles du privé qui sont aussi moins performantes que les entreprises à capitaux étrangers. Il n'y pas d'évidence en ce qui concerne les infrastructures physiques mais les infrastructures technologiques ont un impact sur la performance, la flexibilité du marché est faiblement significative, l'effet de l'accès au crédit sur la performance n'est pas évident. Sur le plan théorique, trois principaux courants viennent supporter la thèse de la supériorité de la forme privée de propriété soit : la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1973), la théorie des choix publics (Buchanan, 1968; Niskanen, 1971; Tullock, 1976), et la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Sur le plan empirique toutefois, les résultats des nombreuses études réalisées jusqu'à présent sont, dans l'ensemble, ambigus et ne permettent donc pas de conclure, sans équivoque, qu'il existe une relation entre la forme de propriété et la performance. Roudaut (2004), à partir des techniques stochastiques paramétriques et des techniques déterministes non paramétriques, a effectué une étude sur l'environnement économique et l'efficacité technique des entreprises en Côte d'Ivoire. Les deux approches conduisent à des conclusions assez proches et montrent qu'un environnement économique peu favorable est le principal handicap des entreprises du secteur informel.

## 2 METHODOLOGIE

L'objectif de cette étude est d'examiner la relation entre le climat des affaires et la performance financière des entreprises au Niger. L'approche qui est généralement utilisée dans la littérature est la régression multiple. Escribano et al. (2008) ont recours à la régression multiple pour déterminer l'impact du climat des affaires sur la performance économique des entreprises en Turquie. La performance économique est mesurée par cinq variables : la productivité totale des facteurs, l'emploi, les salaires réels, les exportations et les investissements directs étrangers. Les variables explicatives retenues par ces auteurs sont : le climat des affaires, la taille de l'entreprise, l'âge, le nombre de concurrents, la localisation de l'entreprise, le niveau d'utilisation de la capacité de production, des variables muettes du secteur d'activité et de l'année. Hallward-Driemer et al. (2006) utilisent aussi la régression multiple pour évaluer l'impact de la structure de la



propriété, du climat des affaires sur la performance des firmes chinoises. La performance est mesurée dans l'étude par quatre variables à savoir la productivité totale des facteurs, l'emploi, l'investissement et les ventes. En dehors des variables identification du climat des affaires, les autres variables explicatives sont : l'âge de l'entreprise, et le profil du dirigeant (son niveau de formation et son expérience). A l'image de ces deux groupes d'auteurs, nous analysons le lien entre le climat des affaires et la performance financière des entreprises à l'aide du modèle de régression multiple. Cette méthodologie est structurée en deux étapes : les outils de collectes de données et ceux de traitements de données.

## 2.1. Outils de collectes de données

L'enquête Entreprise Survey se base sur plusieurs aspects de l'environnement des affaires. Ces aspects concernent notamment, les questions relatives aux infrastructures, au commerce, à la finance, à la réglementation, à la fiscalité, à la corruption, au secteur informel, au marché du travail et la perception des dirigeants d'entreprise. L'enquête a été menée par le groupe de la Banque mondiale et ses partenaires. Elle couvre des petites, moyennes et grandes entreprises. Le questionnaire a été administré à un échantillon représentatif des entreprises non-agricoles, privées et enregistrées au registre du commerce. Ces entreprises relèvent du secteur industriel et des services. On y trouve comme activité du commerce de détail, des grossistes, la réparation automobile, l'hôtellerie et restauration, le transport, les communications, le BTP, l'informatique, etc.

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

Une manière de caractériser un ensemble de données est de s'interroger sur la nature des relations entre les variables est de pratiquer une analyse des données. La base des données disponibles ne comportant que des variables qualitatives, avec plusieurs modalités chacune, une analyse des correspondances multiples (ACM) est plus appropriée pour une telle investigation. C'est une méthode de traitement des données croisant des variables qualitatives (et quantitatives en variables supplémentaires seulement) et des individus. Elle se fait à partir d'un tableau disjonctif complet ou d'un tableau de Burt et permet de décrire les relations entre  $k$  variables qualitatives ( $k > 2$ ) observées sur  $n$  individus,  $k$  et  $n$  étant des



nombres entiers. On peut ainsi analyser trois types de relations : entre les variables, entre les modalités et entre modalités et individus.

L'ACM permet de ramener un problème à plusieurs dimensions à seulement 2 ou 3 facteurs, captant le maximum d'informations. Ceci est possible à partir des premières valeurs propres. En interprétation, on peut analyser les proximités et les oppositions entre les modalités des différentes variables. Les critères de qualité de la représentation d'une modalité ou d'un individu résident dans les valeurs des cosinus carrés et de leur contribution aux axes retenus. Le seuil de significativité des valeurs test illustre la qualité de cette représentation sur un axe donné. L'analyse factorielle nous renseignera davantage sur certains éléments du climat des affaires au Niger qui pourraient influencer sur les performances des entreprises.

### 2.3. Echantillon d'étude

Les répondants sont les dirigeants et propriétaires d'entreprises. Ils sont majoritairement des hommes (91,39%) qui dirigent majoritairement des PME qui représentent un peu plus de 90% de l'échantillon. Le tableau suivant nous indique la répartition des entreprises enquêtées.

**Tableau 1 : Répartition des entreprises enquêtées**

| Variable        | Modalités                 | Effectifs | %      |
|-----------------|---------------------------|-----------|--------|
| Screener region | Maradi                    | 25        | 16,556 |
|                 | Niamey                    | 126       | 83,444 |
| Screener size   | Large                     | 15        | 9,934  |
|                 | Medium                    | 50        | 33,113 |
|                 | Small                     | 86        | 56,954 |
| Sex of manager  | Femme                     | 13        | 8,609  |
|                 | Homme                     | 138       | 91,391 |
| Screener sector | Non précisé               | 2         | 1,325  |
|                 | Basic metals              | 2         | 1,325  |
|                 | Chemicals                 | 2         | 1,325  |
|                 | Construction Section F:   | 7         | 4,636  |
|                 | Fabricated metal products | 1         | 0,662  |
|                 | Food                      | 18        | 11,921 |
|                 | Furniture                 | 5         | 3,311  |



|                                |    |        |
|--------------------------------|----|--------|
| Garments                       | 4  | 2,649  |
| Hotel and restaurants: section |    |        |
| H                              | 10 | 6,623  |
| IT                             | 6  | 3,974  |
| Publishing, printing, and      |    |        |
| Recorded media                 | 8  | 5,298  |
| Retail                         | 18 | 11,921 |
| Services of motor vehicles     | 13 | 8,609  |
| Textiles                       | 1  | 0,662  |
| Transport Section I: (60-64)   | 14 | 9,272  |
| Wholesale                      | 40 | 26,490 |

---

**Nombre d'observations****151**

---

**Source :** Auteurs à partir des données Entreprise Survey, Niger 2017

Au total, 151 entreprises ont été enquêtées réparties dans deux régions différentes à savoir Maradi qui représente la capitale économique du Niger et ville très proche du géant le Nigéria et Niamey qui constitue la capitale politique. La plupart de ces entreprises enquêtées sont à Niamey (83,444%). Centrer l'enquête surtout sur Niamey permet de figer les fondamentaux de l'environnement pour mieux extraire l'influence du climat des affaires sur les performances des entreprises.

### **3. L'ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LE CLIMAT DES AFFAIRES ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES.**

L'objectif de cette section est de tester empiriquement la relation qui existe entre le climat des affaires au Niger et la performance des entreprises. Il s'agit de chercher d'une part, les variables constitutifs du climat des affaires discriminants ou non et d'autre part la relation entre les variables discriminantes et la performance financière des entreprises. Pour cela, il est nécessaire d'analyser au préalable la cohérence interne des variables du climat des affaires.



### **3.1. Résultats de la relation climat des affaires et performance financière des entreprises**

Rappelons que, l'objectif de cette recherche est de chercher les possibles liens qui peuvent exister entre le climat des affaires et la performance financière des entreprises. Au regard de la nature des données, nous avons utilisé la méthode d'ACM.

#### **3.1.1 Le climat des affaires au Niger**

Au préalable, nous avons tenu à vérifier la cohérence interne des variables explicatives, afin de révéler les différentes facettes du climat des affaires au Niger, nous avons effectué une analyse en composantes principales (ACP), suivie d'une rotation Varimax. Le test de sphéricité de Bartlett (280,629;  $p < 0,000$ ) est significatif au seuil de 5 %, ce qui autorise la réalisation d'une ACP. Le test KMO, qui est indicateur du niveau de corrélations entre items ou énoncés a été effectué. Les deux tests autorisent donc la factorisation et la détermination de différentes facettes climat des affaires. L'analyse des valeurs propres et selon les normes de Kaiser et le test du coude nous permettent de retenir trois axes recueillant 82,820 % de la variance. Ces axes seront par conséquent utilisés dans notre modèle au lieu des variables initiales afin d'éliminer le problème de multi colinéarité et réduire le nombre de variables à utiliser. Au final, sur les 12 variables du départ nous n'en avons retenu que 10 variables. Les autres ont été éliminés selon les règles statistiques de Kaiser. En introduisant les variables dans le logiciel et en lançant l'ACP, nous vérifions en premier lieu les résultats des deux tests de qualité : Test de l'indice de KMO. Ce test donne une certaine qualité moyenne des groupes de variables constitués dans l'analyse puisque le KMO donne un coefficient de 0,554 qui est supérieur à 0,5. Les coefficients de cohérence interne (KMO) pour les différents axes sont supérieurs à 0,5 et témoignent d'une bonne cohérence entre les variables de chaque axe. Ces résultats nous autorisent alors à faire une analyse factorielle. Le tableau suivant nous renseigne sur la qualité de représentation des variables du climat des affaires.

**Tableau 2 : Qualité de représentation des variables du climat des affaires**

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| La situation politique                               | 1,000 | 0,520 |
| La situation sécuritaire                             | 1,000 | 0,774 |
| La corruption  | 1,000 | 0,232 |
| Le financement bancaire                              | 1,000 | 0,269 |
| Les pratiques dans le marché                         | 1,000 | 0,620 |
| La fiscalité   | 1,000 | 0,679 |
| Les procédures administratives et système judiciaire | 1,000 | 0,619 |
| Les ressources humaines                              | 1,000 | 0,744 |
| Les Infrastructures                                  | 1,000 | 0,754 |
| Type de formation                                    | 1,000 | 0,628 |
| Pouvoir de contrôle                                  | 1,000 | 0,520 |
| Sanctions  | 1,000 | 0,234 |

**Source : Auteurs, à partir des données de l'enquête**

Dix (10) variables de l'étude ont une bonne qualité variant entre 0,520 et 0,754 ; 02 variables présentent un indice inférieur à 0,5 et doivent être écarté.

Le but de cette étape est de vérifier l'adéquation des données avec l'analyse factorielle et de vérifier la qualité de représentation de variables puis de réduire le nombre si nécessaire ; c'est le cas ici avec 02 facteurs qui ont été éliminés : ces variables présentent chacune une mauvaise qualité de représentation inférieure au seuil de 0,5 considéré comme minimum acceptable pour garder une variable dans la construction du climat des affaires. Le même test est à refaire avec les 5 variables représentatives du dirigeant et de sa performance. Les résultats de ce test sont contenus dans le tableau 3 ci-dessous.

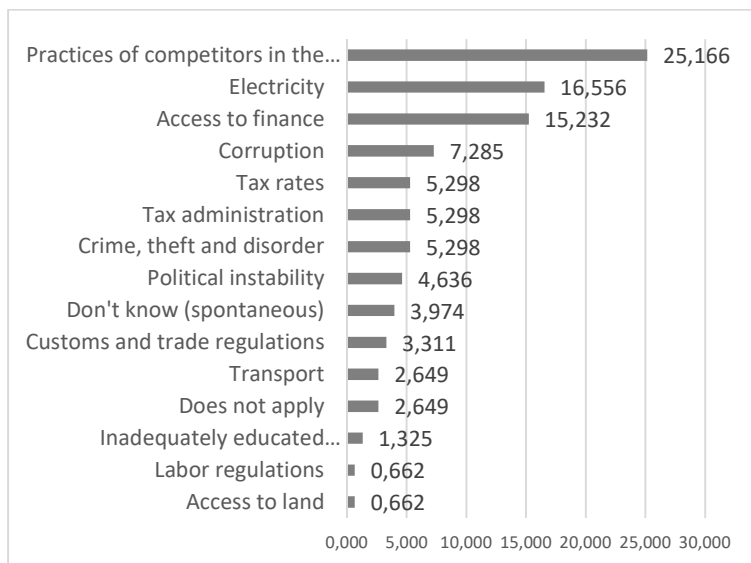
**Tableau 3 : Qualité de représentation des variables du dirigeant et la performance financière de l'entreprise**

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| Chiffres d'affaires   | 1,000 | 0,520 |
| Age de l'entreprise   | 1,000 | 0,674 |
| Croissance des bénéfices réalisés                                   | 1,000 | 0,632 |
| Expérience professionnelle du dirigeant dans l'entreprise           | 1,000 | 0,569 |
| Expérience professionnelle du dirigeant hors l'entreprise           | 1,000 | 0,620 |
| Type de formation du dirigeant                                      | 1,000 | 0,679 |
| Niveau de formation du dirigeant                                    | 1,000 | 0,619 |
| Contrôle de l'incertitude : parvenir à réaliser des investissements | 1,000 | 0,744 |
| Mode de management : parvenir à satisfaire les besoins fonctionnels | 1,000 | 0,754 |

**Source : Auteurs, à partir des données de l'enquête**

On remarque qu'aucune variable ne sera éliminée puisque toutes les variables affiche un coefficient de plus 0,5 : elles ont donc une bonne qualité de représentation.

**Figure 2 : Les obstacles aux affaires selon les entreprises**



**Source : Auteurs à partir des données Entreprise Survey, Niger 2017**

La figure 2 nous note que 7,285% des entreprises se plaignent de la corruption et 15,232 de l'accès au financement bancaire. Le manque d'électricité, le crime, le vol et le désordre influencent l'activité des entreprises respectivement dans 16,556 et 5,298% des réponses. Par ailleurs, certains facteurs comme les taxes, l'instabilité politique, le transport, accès à la terre ...ont été évoqués comme obstacles à la performance des entreprises chez 5,298%, 4,636%, 2,649% et 0,662% des entreprises enquêtés.

### 3.1.2. Résultats des relations recherchées et discussion

Le tableau suivant nous renseigne sur l'influence des variables du climat des affaires sur la performance des entreprises au Niger.



**Tableau 4 : Résultats des meilleures estimations des paramètres**

|  |                              | Ensemble            | Moyennes entreprises | Petites entreprises |
|--|------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|  | Constante                    | 4,630**<br>(3,90)   | 8,859***<br>(4,23)   | 2,781<br>(1,29)     |
| <b>Inputs</b>                            | Ln (capital)                 | 0,116*<br>(1,90)    | 0,162*<br>(1,74)     | 0,201*<br>(1,79)    |
|  | Ln (travail)                 | 0,803***<br>(11,99) | 0,547***<br>(5,13)   | 0,800***<br>(7,71)  |
| <b>Caractéristiques de l'entreprise</b>  | Age de l'entreprise          | 0,004<br>(0,63)     | -0,000<br>(-0,07)    | -0,001<br>(-0,12)   |
|  | Expérience du dirigeant      | 0,002<br>(0,29)     | 0,016<br>(1,45)      | -0,001<br>(-0,09)   |
|  | Manufacture                  | -0,099<br>(-0,37)   | 0,302<br>(0,93)      | 0,333<br>(0,96)     |
|  | Services                     | 0,576**<br>(2,38)   | 0,942***<br>(2,85)   | 1,020***<br>(3,40)  |
| <b>Principaux obstacles aux affaires</b> | Concurrence informelle       | -0,127<br>(-0,51)   | -1,089***<br>(-2,83) | 0,114<br>(0,32)     |
|  | Taux d'imposition            | -0,046<br>(-0,17)   | -1,344***<br>(-2,92) | 0,560<br>(1,59)     |
|  | Accès au crédit              | -0,223<br>(-0,78)   | -1,506***<br>(-3,51) | 0,197<br>(0,49)     |
|  | Electricité                  | -0,502<br>(-1,43)   | -1,498***<br>(-3,41) | -0,536<br>(-1,05)   |
|  | Corruption                   | -0,527*<br>(-1,79)  | -1,826***<br>(-3,57) | 0,109<br>(0,25)     |
|  | Instabilité politique        | -0,477<br>(-1,33)   | -0,633<br>(-1,26)    | -0,719*<br>(-1,65)  |
|  | R <sup>2</sup>               | 0,3880              | 0,5462               | 0,3301              |
|  | F                            | 1,368               | 0,6896               | 0,7050              |
|  | Significativité              | 0,000               | 0,000                | 0,000               |
|  | <b>Nombre d'observations</b> | <b>151</b>          | <b>50</b>            | <b>86</b>           |

Source : nos données

Note : \* :  $p < 0,1$  ; \*\* :  $p < 0,05$  ; \*\*\* :  $p < 0,01$



Ce tableau nous montre que les coefficients relatifs au capital et au travail sont significatifs au niveau de toutes les estimations. Toutefois, le travail semble contribuer plus à la performance des entreprises que le capital. Cela est dû essentiellement aux activités à forte intensité en main-d'œuvre plutôt que du capital. Par ailleurs, les coefficients de la variable travail sont significatifs à 1% alors que ceux du capital ne le sont qu'à seulement 10%. Aussi, au niveau des caractéristiques de l'entreprise (variables de contrôle), seul le coefficient de la variable relative aux « services » est significatif et ceci pour les trois estimations considérées. Concernant l'impact des variables du climat des affaires, seule la corruption affecte la performance de l'ensemble des entreprises et l'instabilité politique pour les petites entreprises, cinq des six variables impactent négativement sur le chiffre d'affaires des moyennes entreprises. L'impact sur ces dernières est par ailleurs plus significatifs (à 1%). Toutefois, si l'on intègre un à un les variables considérées, on constate que l'électricité et la corruption impactent négativement et de façon significative la performance de l'ensemble des entreprises. Pour l'ensemble des entreprises et les petites entreprises, le résultat est conforme à celui trouvé par Commander et Svejnar (2007) qui trouvent que lorsqu'on introduit toutes les contraintes, elles ne sont pas significatives. Pour les moyennes entreprises, les résultats sont partiellement conformes à ceux trouvés par Beck et al, (2005) avec l'accès au crédit et la corruption qui impactent considérablement la performance des entreprises. La taille des grandes entreprises (15) n'a pas été pris en compte.

## CONCLUSION

A partir de l'étude de cent cinquante une (151) entreprises dans plusieurs secteurs d'activité au Niger conçue par la Banque Mondiale, cette étude s'intéresse à l'impact du climat des affaires sur la performance financière des entreprises. Les résultats de l'analyse montrent à la fois l'importante influence des composantes du climat des affaires sur la performance des entreprises et la nécessité que devraient accorder les pouvoirs publics sur les prochaines réformes pour assainir l'environnement des affaires au Niger.

Cette analyse est basée sur les travaux de Escribano et al. (2008) qui utilisent la régression multiple pour déterminer l'impact du climat des affaires sur la performance des entreprises en Turquie, ceux de Hallward-Driemer et al. (2006) qui partent d'une régression multiple pour évaluer l'impact de la structure de la propriété, du climat des affaires sur la



performance des firmes chinoises et de Roudaut (2004) et Roudaut et Vahems (2012) qui utilisent les nouvelles méthodes non paramétriques pour étudier la performance technique des firmes ivoiriennes en 94-95. Au moment où une seule variable affecte la performance, la corruption pour l'ensemble des entreprises et l'instabilité politique pour les petites entreprises, cinq des six obstacles impactent négativement sur le chiffre d'affaires des moyennes entreprises. L'impact des obstacles sur ces dernières est par ailleurs plus significatifs (à 1%). Toutefois, si l'on intègre un à un les obstacles, on constate que l'électricité et la corruption impactent négativement et de façon significative la performance de l'ensemble des entreprises. Pour l'ensemble des entreprises et les petites entreprises, le résultat est conforme à celui trouvé par Commander et Svejnar (2007) qui trouvent que lorsqu'on introduit toutes les contraintes, elles ne sont pas significatives. Pour les moyennes entreprises, les résultats sont partiellement conformes à ceux trouvés par Beck et al, (2005) avec l'accès au crédit et la corruption qui impactent considérablement la performance des entreprises. L'étude révèle à travers les analyses économétriques basées sur les statistiques paramétriques et non paramétriques que le Climat des affaires à travers ces différentes composantes influence la productivité totale des entreprises au Niger, le volume de leurs ventes, le taux de croissance de l'emploi et leurs niveaux relatifs d'efficacité. En effet, la corruption prive non seulement les entreprises compétitives d'accès à certains marchés dans le sens où elle fausse la concurrence, mais elle aggrave également la pauvreté et les inégalités (Banque mondiale, 2002). Elle prive aussi l'Etat d'importantes recettes qui peuvent être utilisées dans le cadre d'autres réformes économiques ou sociales. La contrainte de crédit pénalise gravement les petites et moyennes entreprises. Cela s'est vérifié aussi bien en termes de perception qu'en impact sur la performance des moyennes entreprises. Les variables de contrôle telles que l'âge de l'entreprise, le genre, le niveau d'expérience du manager et son niveau d'étude influencent positivement la performance des entreprises. Les entreprises du secteur manufacturier tout comme celles ayant une forte proportion d'actionnaires nationaux et celles dirigées par les africains sont moins performantes.



## BIBLIOGRAPHIE

- 1 Azan Wilfrid. Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue Française de gestion*, 2007, n° 171/2, p. 15-30.
- 2 Barette Jacques et Bérard Jocelyn. Gestion de la performance. Lier la stratégie aux opérations. *Revue Internationale de Gestion*, 2000, vol 24, n° 4, Hiver, p. 12-19.
- 3 Bourguignon Annick. Représentations de la performance: le contrôle de gestion ne suffit pas, in *Congrès Performance et Comptabilité, XIX<sup>e</sup> siècle*, Association Française de Comptabilité, 1998, Nantes, p. 537-553, V2.
- 4 Boyer Michel. La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux: Une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE. *Revue Internationale P.M.E.*, 1999, vol. 12, n° 3, p. 59 – 80.
- 5 D'Arcimoles, C.-H., & Trébuçq, S. (2002). Ressources humaines et création de valeur: essai de modélisation et application à l'actionnariat salarié. Dans F. Dupuich-Rabsse (Éds), *Gestion des compétences et knowledge management: Renouveau de la création de valeur en gestion de ressources humaines?* (pp. 23-35). Rueil-Malmaison, France: Éditions Liaisons.
- 6 Diane P. (2008), *Les effets de la syndicalisation sur les performances financière, organisationnelle et sociale des entreprises: synthèse de la documentation empirique*, thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières
- 7 Dyer, L., & Reeves, T. (1995) Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- 8 Fries S., Lysenko T. et Polanec S. (2004), « environnement des affaires et performance de l'entreprise dans les économies en transition : enseignements tirés d'une enquête représentative », De Boeck Université | *Revue d'économie du développement* 2004/3 - Vol. 18 pages 155 à 195.
- 9 Harel, G.H., & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199.



- 10 Henninger-Vacher, M.-C. (2000). Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliqué aux cadres non dirigeants. Thèse de doctorat inédite, Université de Toulouse 1.
- 11 Lorino Paul. Méthodes et pratiques de la performance. Les Editions d'organisation, Paris, 1997, 512 p.
- 12 Marc Amblard (2008), La mesure comptable de la performance financière: évolution des normes, stabilité des principes. L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, 30 Sep 2010.
- 13 Mamboundou Jean-Paul. Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : Une illustration à travers le cas gabonais. Revue Gestion 2000, 2003, mai-juin, p. 35-54.
- 14 Marchesnay Michel. La mercatique de la petite entreprise. Revue Internationale PME, 1988, vol.1, n° 3-4, p. 259-276.
- 15 Marchesnay Michel. Petite entreprise et entrepreneur, in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2<sup>e</sup> éd, 1997, Ed Economica, p. 2209-2219.
- 16 Marchesnay Michel. La petite entreprise : sortir de l'ignorance. Revue Française de Gestion, 2003, Vol 29, N° 144, mai-juin, p. 107-118.
- 17 Morin, E.M., Guindon, M. & Boulianne, E. (1996) Les indicateurs de performance. Montréal: Guérin Ed.
- 18 Ngotta C. et Becho I. (2012), Climat des affaires et performance des entreprises ivoiriennes, *BUPED, Politique Economique et Développement N°14*.
- 19 Paul, A.K., & Anantharaman, RN. (2003). Impact of people management practices (n) organizational performance: Analysis of a causal model. The International Journal of Human Resource Management. 14(7), 1246-1266.
- 20 Rogers, E.W., & Wright, P.M. (1988). Measuring organizational performance In strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets Human Resource Management Review, 8(3), 311-331.
- 21 Sogbossi Bocco Bertrand (2008), Les spécificités de la mesure de la performance dans les Petites entreprises en Afrique,
- 22 Sogbossi Bocco Bertrand (2010), Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, Revue des Sciences de Gestion, numéro 241, P. 117 à 124



## Annexes

|  | Niger | Small firms | Medium firms | Large firms | Sub-Saharan Africa | Low Income |
|--|-------|-------------|--------------|-------------|--------------------|------------|
| <b>Firm Characteristics</b>  |       |             |              |             |                    |            |
| Age of the establishment (years)                                     | 15,0  | 13,2        | 18,0         | 17,3        | 14,6               | 13,8       |
| <b>Workforce</b>   |       |             |              |             |                    |            |
| Percent of firms offering formal training                            | 27,5  | 20,6        | 30,9         | 60,8        | 30,2               | 27,6       |
| Proportion of workers offered formal training (%)*                   | 20,7  | 50,6        | 7,8          | n.a.        | 44,3               | 38,7       |
| Years of the top manager's experience working in the firm's sector   | 17,8  | 17,3        | 18,6         | 19,1        | 15,0               | 14,7       |
| Number of permanent full-time workers                                | 25,4  | 9,0         | 29,7         | 137,7       | 30,7               | 28,9       |
| Number of temporary workers  | 15,8  | 1,8         | 16,3         | 114,2       | 7,2                | 8,0        |
| Number of permanent production workers*                              | 12,6  | 7,2         | 21,0         | n.a.        | 45,2               | 36,5       |
| Number of permanent non-production workers*                          | 7,6   | 1,8         | 16,9         | n.a.        | 11,6               | 11,3       |
| Number of permanent skilled production workers*                      | 8,6   | 6,5         | 12,5         | n.a.        | 29,3               | 25,8       |
| Number of permanent unskilled production workers*                    | 2,7   | 0,7         | 6,1          | n.a.        | 13,3               | 10,1       |
| Proportion of unskilled workers (out of all production workers) (%)* | 17,8  | 10,1        | 31,6         | n.a.        | 24,8               | 23,2       |
| <b>Performance</b>   |       |             |              |             |                    |            |
| Real annual sales growth (%)   | 4,1   | 5,0         | 2,7          | 3,7         | 0,6                | -3,6       |
| Annual employment growth (%)   | 9,0   | 9,9         | 5,0          | 14,5        | 6,3                | 6,3        |
| <b>Infrastructure</b>  |       |             |              |             |                    |            |



|  |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Number of electrical outages in a typical month            | 22,0 | 23,3 | 20,5 | 16,6 | 8,8  | 10,3 |
| Losses due to electrical outages (% of annual sales)       | 3,4  | 2,6  | 4,4  | 5,3  | 5,2  | 5,6  |
| Days to obtain an electrical connection (upon application) | 28,6 | 4,3  | 32,4 | 48,7 | 36,5 | 49,7 |
| Number of water insufficiencies in a typical month*        | 0,5  | 0,3  | 0,8  | n.a. | 1,7  | 1,6  |

**Trade**

|   |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Days to clear direct exports through customs                              | 7,4  | 7,0  | 8,0  | n.a. | 10,0 | 10,0 |
| Percent of firms exporting directly or indirectly (at least 1% of sales)  | 13,9 | 9,5  | 16,3 | 36,5 | 15,4 | 13,7 |
| Days to clear imports from customs*                                       | 16,9 | 6,2  | 19,5 | n.a. | 16,9 | 19,2 |
| Percent of firms using material inputs and/or supplies of foreign origin* | 74,9 | 78,9 | 68,6 | n.a. | 62,4 | 64,1 |

**Finance**

|  |      |      |      |       |      |      |
|--|------|------|------|-------|------|------|
| Percent of firms with a checking or savings account            | 95,4 | 93,5 | 98,1 | 100,0 | 87,2 | 83,8 |
| Percent of firms with a bank loan/line of credit               | 27,6 | 17,4 | 28,1 | 89,5  | 22,7 | 23,4 |
| Proportion of investment financed internally (%)               | 72,8 | 71,4 | 93,4 | 51,0  | 73,4 | 77,9 |
| Proportion of investment financed by banks (%)                 | 14,1 | 7,5  | 1,7  | 44,5  | 10,5 | 8,6  |
| Proportion of investment financed by supplier credit (%)       | 10,3 | 19,1 | 0,0  | 2,8   | 4,8  | 3,8  |
| Proportion of investment financed by equity or stock sales (%) | 0,4  | 0,4  | 0,0  | 0,9   | 5,4  | 5,5  |

**Crime**

|  |     |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Security costs (% of annual sales)                                     | 0,9 | 0,2 | 1,9 | 3,0 | 2,9 | 2,2 |
| Losses due to theft and vandalism against the firm (% of annual sales) | 0,6 | 0,4 | 1,3 | 0,3 | 1,5 | 1,3 |

**Informality**

|  |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Percent of firms competing against unregistered or informal firms                | 85,1 | 87,0 | 78,3 | 91,6 | 68,0 | 67,4 |
| Percent of firms formally registered when they started operations in the country | 86,0 | 82,6 | 95,2 | 82,4 | 84,8 | 86,3 |

**Regulations and Taxes**

|   |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Senior management time spent dealing with the requirements of government regulation (%) | 11,4 | 13,5 | 8,6  | 6,6  | 8,8  | 8,5  |
| Number of visits or required meetings with tax officials                                | 2,0  | 1,6  | 2,6  | 3,2  | 2,2  | 2,3  |
| Days to obtain an import license  | 18,9 | 12,4 | 6,0  | 59,0 | 15,0 | 15,0 |
| Days to obtain a construction-related permit  | 44,1 | 23,0 | 89,3 | 42,5 | 50,4 | 57,2 |
| Days to obtain an operating license   | 14,0 | 21,0 | n.a. | 13,0 | 22,1 | 19,5 |

**Corruption**

|  |      |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Bribery incidence (percent of firms experiencing at least one bribe payment request) | 7,8  | 4,4  | 6,9  | 22,9 | 22,2 | 23,7 |
| Percent of firms expected to give gifts to get a construction permit                 | 12,6 | 0,0  | 9,5  | 23,8 | 25,4 | 27,6 |
| Percent of firms expected to give gifts to secure government contract                | 46,0 | 47,5 | 53,2 | 0,0  | 34,2 | 37,3 |
| Percent of firms expected to give gifts in meetings with tax officials               | 6,1  | 5,2  | 2,5  | 16,6 | 16,8 | 18,3 |

Source: World Bank, Enterprise Survey, Niger 2017, Country Profile



Tableau 2 : Extrait du tableau de Burt

|   | Ville enquêtée |        | Taille de l'entreprise |        |       | Ensemble |
|---|----------------|--------|------------------------|--------|-------|----------|
|   | Maradi         | Niamey | Large                  | Médium | Small |          |
| Access to finance                               | 10             | 13     | 1                      | 5      | 17    | 23       |
| Access to land                                  | 1              | 0      | 1                      | 0      | 0     | 1        |
| Corruption                                      | 0              | 11     | 2                      | 6      | 3     | 11       |
| Crime, theft and disorder                       | 0              | 8      | 1                      | 3      | 4     | 8        |
| Customs and trade regulations                   | 1              | 4      | 0                      | 3      | 2     | 5        |
| Does not apply                                  | 0              | 4      | 0                      | 2      | 2     | 4        |
| Don't know (spontaneous)                        | 1              | 5      | 0                      | 1      | 5     | 6        |
| Electricity                                     | 2              | 23     | 2                      | 10     | 13    | 25       |
| Inadequately educated workforce                 | 0              | 2      | 1                      | 0      | 1     | 2        |
| Labor regulations                               | 0              | 1      | 1                      | 0      | 0     | 1        |
| Political instability                           | 0              | 7      | 1                      | 2      | 4     | 7        |
| Practices of competitors in the informal sector | 6              | 32     | 2                      | 12     | 24    | 38       |
| Tax administration                              | 2              | 6      | 2                      | 1      | 5     | 8        |
| Tax rates                                       | 2              | 6      | 0                      | 4      | 4     | 8        |
| Transport                                       | 0              | 4      | 1                      | 1      | 2     | 4        |

Source : à partir des données Enterprise Survey, Niger 2017



Z

```
. estat vif
```

| Variable     | VIF  | 1/VIF    |
|--------------|------|----------|
| Informel     | 1.93 | 0.517350 |
| Tax          | 1.86 | 0.538697 |
| Credit       | 1.82 | 0.548304 |
| Manufact     | 1.80 | 0.556621 |
| Retail_serv  | 1.76 | 0.569030 |
| Electricity  | 1.65 | 0.607353 |
| Corruption   | 1.47 | 0.678371 |
| Instab_pol   | 1.44 | 0.695503 |
| Age_Ese      | 1.22 | 0.822683 |
| Exp_Mnger    | 1.13 | 0.881346 |
| LOG_Eqpt_c~t | 1.11 | 0.897112 |
| Log_Labor_~t | 1.05 | 0.950797 |
| Mean VIF     | 1.52 |          |

```
. estat hettest
```

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity

Ho: Constant variance

Variables: fitted values of LOG\_CA\_n1

chi2(1) = 227.04

Prob > chi2 = 0.0000