

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR  
CHRISTINE MAYELE**

**LES STRATÉGIES LES PLUS PERFORMANTES  
DES PME GABONAISES DU SECTEUR DE COMMERCE**

**AVRIL 2005**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## **RÉSUMÉ**

En dépit d'une législation conçue pour encourager les PME gabonaises grâce à la mobilisation des fonds du gouvernement gabonais et d'autres bailleurs de fonds internationaux; les efforts déployés pour promouvoir et diversifier les activités des PME sont restés jusqu'à ce jour sans résultats tangibles. Ni PROMOGABON (Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise), ni même le FAGA (Fonds d'Aide et de Garantie aux PME) n'ont à leur actif un grand nombre de réalisations.

Le suivi évaluation de la gestion des PME laisse totalement à désirer. Il n'y a donc jusqu'à date aucune croissance soutenue remarquable du nombre de PME, aucune croissance réelle de leurs activités, aucune performance pouvant leur permettre de faire face à la concurrence des produits importés ou de faire la conquête des marchés extérieurs et d'éviter les faillites.

L'objectif premier de cette étude est de savoir quelles stratégies de gestion peuvent concourir à la performance des PME gabonaises du secteur de commerce. Il s'agit de mettre en exergue l'importance de l'application des pratiques de gestion stratégique adaptées aux PME gabonaises du secteur de commerce, lesquelles sont susceptibles d'avoir un impact sur leur rentabilité, leur croissance et leur survie.

En revanche, la période de réajustement actuel, peut emmener les nationaux à changer d'attitude, de regard, à susciter un regain d'intérêt à l'égard des

PME. Ce qui pourrait se traduire par des investissements humains, cognitifs, matériels et financiers accrus dans les secteurs non structurés. Il y aurait à cet égard beaucoup à faire pour aider les gestionnaires existants ou potentiels à acquérir et accroître leur savoir-faire, la performance des entreprises, à stimuler leur croissance, à prévenir les faillites grâce à l'application des stratégies performantes de gestion dans les PME gabonaises du secteur de commerce.



## DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à ma famille et à tous ceux qui m'ont soutenu.

A Mademi, Maman Louise et Tantine Noëlle qui m'ont donné le désir de faire des études, car aller à l'Université pour vous a toujours été synonyme de réussite sociale.

A mes frères, mes sœurs et mes neveux, qui ont inlassablement su jouer leur rôle aussi bien moralement, matériellement que financièrement.

À ma sœur aînée, « Yaya » Gisèle sans qui je n'aurai jamais entrepris ces études.

*« Yaya » Gisèle, il n'existe pas de mots pour t'exprimer ma gratitude pour tout ce que tu as accompli dans ma vie. Je te remercie pour tout.*

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement Mr Jean-Bernard Carrière non seulement pour la volonté qu'il a eu en acceptant de me suivre mais également pour sa patience, ses encouragements et sa compréhension.

*Merci M. Carrière car sans vous, ce mémoire n'aurait peut-être jamais vu le jour.*

À Régis Ackeyi, merci pour tous les conseils sans cesse prodigués tout au long de la rédaction de ce mémoire.

*A Yael-Venise,*

## TABLE DES MATIÈRES

|  |        |
|--|--------|
| RÉSUMÉ.....  | i      |
| DÉDICACE.....  | iii    |
| REMERCIEMENTS.....   | iv     |
| TABLE DES MATIÈRES.....  | vi     |
| LISTE DES TABLEAUX.....  | x      |
| LISTE DES FIGURES.....   | xi     |
| <br>INTRODUCTION.....  | <br>13 |
| <br>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE.....  | <br>17 |
| Introduction au premier chapitre .....   | 17     |
| I. Définition des concepts clés.....   | 18     |
| 1.1 Qu'est-ce-qu'une PME? .....  | 18     |
| 1.2. PME gabonaise.....  | 23     |
| 1.3. PME commerciale .....   | 24     |
| 1.4. PME commerciale gabonaise .....   | 24     |
| II. Importance du cas gabonais.....  | 25     |
| III. Lourdeurs et opacités de la performance des PME .....                           | 28     |
| IV. Le cas des PME commerciales gabonaises .....                                     | 31     |
| 4.1. Les causes des difficultés des PME gabonaises .....                             | 32     |
| 4.1.1. L'incompétence et l'inexpérience des propriétaires dirigeants .....           | 32     |
| 4.1.2. Les causes d'inaccessibilité au financement.....                              | 33     |
| 4.1.3. Gestion financière inadéquate des PME gabonaises .....                        | 36     |
| 4.1.4.. Les causes liées à l'environnement et à l'exploitation .....                 | 37     |
| <br>CHAPITRE II : LES STRATÉGIES LES PLUS PERFORMANTES DES PME<br>COMMERCIALES ..... | <br>39 |
| Introduction au deuxième chapitre .....  | 39     |
| I. Définitions.....  | 40     |
| 1.1. La notion de stratégie .....  | 40     |
| 1 2. La performance des PME commerciales .....                                       | 42     |
| 1.3. Les indicateurs de performance commerciale .....                                | 43     |
| II. La mission ou la raison d'être des commerces .....                               | 45     |
| III. La vision stratégique de l'entrepreneur .....                                   | 46     |
| IV. Les objectifs stratégiques de l'entreprise .....                                 | 48     |

|  |     |
|--|-----|
| V. Diagnostic stratégique de l'entreprise .....  | 49  |
| 5.1. Environnement interne .....   | 50  |
| 5.1.1. Les ressources financières .....  | 50  |
| 5.1.2. Les compétences des propriétaires dirigeants.....   | 50  |
| 5.1.3. La composition de la force de vente .....   | 52  |
| 5.1.4. Les gammes de produits offerts et la réputation de l'entreprise .....                       | 52  |
| 5.1.5. Culture et structure de l'entreprise .....  | 53  |
| 5.1.6. Equilibre économique général .....  | 55  |
| 5.1.7. Analyse des ventes .....  | 55  |
| 5.1.8. Analyse des moyens et des coûts.....  | 55  |
| 5.1.9. Fonctionnement interne et capacités managériales.....                                       | 56  |
| 5.2. Environnement externe.....  | 56  |
| 5.2.1. L'environnement concurrentiel de l'entreprise .....   | 58  |
| 5.2.2. Le marché ou les clients .....  | 59  |
| 5.2.3. Le secteur de commerce au Gabon.....  | 60  |
| 5.2.4. Les concurrents.....  | 61  |
| 5.2.5. Les fournisseurs.....   | 62  |
| 5.2.6. Environnement général de l'entreprise.....  | 63  |
| VI. Les choix stratégiques .....   | 71  |
| 6.1. Les stratégies d'entreprise .....   | 72  |
| 6.1.1. La stratégie de maintien.....   | 73  |
| 6.1.2. La stratégie de croissance.....   | 73  |
| 6.1.3. La stratégie de retrait .....   | 74  |
| 6.2. Les stratégies d'affaires .....   | 76  |
| 6.2.1. Les stratégies de marketing .....   | 76  |
| 6.3. Les stratégies fonctionnelles.....  | 81  |
| 6.3.1. Stratégie de « retailing ».....   | 81  |
| 6.3.2. Stratégie de retailing mix.....   | 83  |
| 6.3.3. Les Stratégies financières .....  | 85  |
| 6.3.4. Stratégies axées sur les ressources humaines .....  | 87  |
| 6.3.5. Utilisation stratégique de la technologie.....  | 89  |
| VII. La mise en œuvre des stratégies l'évaluation des stratégies .....                             | 90  |
| 7.1. La mise en œuvre des stratégies .....   | 90  |
| 7.2. L'évaluation des stratégies .....   | 90  |
| VIII. L'impact de la planification stratégique sur la performance des PME .....                    | 93  |
| IX. Les différents modèles de base du processus de la planification stratégique dans les PME ..... | 96  |
| 9.1. Le modèle signaux (Nagel, 1981).....  | 96  |
| 9.2. Le modèle de l'avantage compétitif Ragab, (1983).....   | 96  |
| 9.3. Le modèle d'ajustement progressif (Whell Wright, 1971).....                                   | 97  |
| 9.4. Le modèle synoptique.....   | 97  |
| 9.5. Présentation du cadre conceptuel global : .....   | 99  |
| 9.6. Les variables retenues.....   | 101 |
| CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....   | 102 |
| Introduction au troisième chapitre.....  | 102 |
| I. Problème de recherche .....   | 102 |
| II. Échantillonnage .....  | 103 |

|   |            |
|---|------------|
| III. Méthode de mesure de variable .....                      | 104        |
| IV. Méthodes de cueillette des données .....                  | 104        |
| V. Méthode d'Analyse des résultats .....                      | 104        |
| <b>CHAPITRE IV: RÉSULTATS ET ANALYSE .....</b>                | <b>106</b> |
| Introduction au quatrième chapitre.....                       | 106        |
| 1.1. Secteur d'activités commerciales des PME étudiées.....   | 107        |
| 1.2. Le type d'employés .....                                 | 109        |
| 1.3. Le chiffre d'affaires .....                              | 110        |
| 1.4. Origine de l'entreprise.....                             | 112        |
| 1.5. Gestion de l'entreprise.....                             | 113        |
| 1.6. Le niveau d'études du dirigeant.....                     | 114        |
| 1.7. Performance visée .....                                  | 115        |
| 1.8. Evolution du secteur.....                                | 116        |
| 1.9. Evolution de l'entreprise .....                          | 117        |
| 1.10. Année de création .....                                 | 118        |
| II. Analyse de l'environnement .....                          | 119        |
| 2.1. Environnement externe.....                               | 119        |
| 2.1.1. Les facteurs concurrentiels .....                      | 119        |
| 2.1.2. Les facteurs économiques.....                          | 121        |
| 2.1.3. Les facteurs technologiques.....                       | 123        |
| 2.1.4. Les facteurs politiques.....                           | 125        |
| 2.2.1. L'entrepreneur .....                                   | 127        |
| 2.2.2. Culture et structure de l'entreprise .....             | 129        |
| 2.2.4. Equilibre économique général .....                     | 133        |
| 2.2.5. Analyse des ventes .....                               | 134        |
| 2.2.6. Analyse des moyens et des coûts.....                   | 135        |
| 2.2.7. Fonctionnement interne et capacités managériales.....  | 137        |
| III. Stratégies de gestion .....                              | 139        |
| 3.1. Les stratégies d'entreprises.....                        | 139        |
| 3.2 Les stratégies d'affaires .....                           | 142        |
| 3.2.1. La stratégie de ciblage de la clientèle.....           | 144        |
| 3.2.2. La stratégie de diversification.....                   | 146        |
| 3.3 Les stratégies fonctionnelles.....                        | 148        |
| 3.3.1. Les stratégies de retailing .....                      | 148        |
| 3.3.2. Les stratégies de retailing-mix.....                   | 151        |
| 3.3.3. Les stratégies financières.....                        | 153        |
| 3.3.4. Les stratégies axées sur les ressources humaines ..... | 156        |
| 3.3.5. Les stratégies axées sur la technologie .....          | 158        |
| IV. Mise en œuvre et contrôle .....                           | 160        |
| 4.1. Mise en œuvre .....                                      | 160        |
| 4.2. Contrôle .....   | 160        |
| <b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS .....</b>                    | <b>161</b> |
| Conclusion.....   | 162        |
| Recommandations .....   | 165        |

|  |     |
|--|-----|
| Limites de la recherche et suggestions pour les recherches futures ..... | 169 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....   | 170 |
| <b>ANNEXE</b> .....  | 179 |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1 : Classification des firmes selon leur taille (nombre d'employés) | 19  |
| Tableau 2 : Répartition des entreprises par secteur.....                    | 21  |
| Tableau 3 : Évolution de l'activité du secteur de commerce au Gabon .....   | 61  |
| Tableau 4 : BASES DE SEGMENTATION DU MARCHÉ .....                           | 82  |
| Tableau 5: Secteur d'activités commerciales des PME étudiées .....          | 107 |
| Tableau 6 : Le type d'employés.....   | 109 |
| Tableau 7 : Le chiffre d'affaires.....                                      | 110 |
| Tableau 8 : Origine de l'entreprise.....                                    | 112 |
| Tableau 9 : Gestion de l'entreprise .....                                   | 113 |
| Tableau 10 : Le niveau d'études du dirigeant .....                          | 114 |
| Tableau 11 : La performance visée .....                                     | 115 |
| Tableau 12 : Evolution du secteur.....                                      | 116 |
| Tableau 13 : Evolution de l'entreprise .....                                | 117 |
| Tableau 14 : Année de création .....  | 118 |
| Tableau 15 : Les facteurs concurrentiels .....                              | 119 |
| Tableau 16 : Les facteurs économiques .....                                 | 121 |
| Tableau 17 : les facteurs technologiques .....                              | 123 |
| Tableau 18 : Les facteurs politiques .....                                  | 125 |
| Tableau 19 : L'entrepreneur .....   | 127 |
| Tableau 20 : Culture et structure de l'entreprise .....                     | 129 |
| Tableau 21 : Les ressources financières .....                               | 131 |
| Tableau 22 : Equilibre économique général .....                             | 133 |
| Tableau 23 : Analyse des ventes.....  | 134 |
| Tableau 24 : Analyse des moyens et des coûts .....                          | 135 |
| Tableau 25 : Fonctionnement interne et capacités managériales.....          | 137 |
| Tableau 26 : Les stratégies d'entreprises .....                             | 139 |
| Tableau 27 : Les stratégies de produit.....                                 | 142 |
| Tableau 28 : La stratégie de ciblage de la clientèle.....                   | 144 |
| Tableau 29 : La stratégie de diversification.....                           | 146 |
| Tableau 30 : Les stratégies de retailing.....                               | 148 |
| Tableau 31 : Les stratégies de retailing-mix.....                           | 151 |
| Tableau 32 : Les stratégies financières .....                               | 153 |
| Tableau 33 : Les stratégies axées sur les ressources humaines .....         | 156 |
| Tableau 34 : Les stratégies axées sur la technologie .....                  | 158 |



**LISTE DES FIGURES**

|  |     |
|--|-----|
| Figure 1 : L'énoncé de la mission d'entreprise .....             | 45  |
| Figure 2: Les cinq forces de la concurrence (Porter, 1994) ..... | 58  |
| Figure 3: Cadre conceptuel global .....                          | 100 |



## **INTRODUCTION**

Le contexte de mondialisation dans lequel évoluent les PME de nos jours, se caractérise par des transformations majeures de l'environnement économique, politique, technologique, écologique. Ces transformations entraînent nécessairement une remise en questions des stratégies et modes de gestion des organisations qui, pour demeurer concurrentielles, doivent dorénavant s'ajuster aux normes d'un environnement instable.

En effet, la réalité économique et commerciale d'aujourd'hui est de plus en plus complexe et exigeante (Vallerand, 1996). C'est la raison pour laquelle, bien qu'il y ait une création de plus en plus croissante des PME, certaines d'elles ne s'adaptent pas toujours à ces nouvelles règles. Dans ce sens, Baldwin et *al* (1997), affirment que chaque année, un grand nombre d'entrepreneurs lancent des entreprises qui ont souvent une existence éphémère, disparaissant peu de temps après avoir été créées.

Parallèlement, les PME des pays en développement en général, et plus particulièrement celles du Gabon ne sont pas épargnées. Une statistique tirée des travaux d'experts africains réunis à l'Organisation Internationale du Travail (OIT) estime que, selon les pays et les secteurs d'activités, 35% à 70% des entreprises qui se créent, périssent et succombent dans les trois ans qui suivent leur date de création (OCDE, 1994).

La disparition de ces entreprises n'est pas le fruit du hasard; elle est la conséquence de plusieurs facteurs pouvant être liés soit à l'absence ou l'inapplication des pratiques de gestion des propriétaires dirigeants des PME.

Le Gabon doit dorénavant prendre conscience du fait de l'importance de plus en plus grandissante des PME dans le développement non seulement économique mais aussi régionale d'un pays.

La déflagration de la création des petits commerces au Gabon ne cesse de croître. Cependant, ces petites organisations sont touchées par les mutations de l'environnement d'où la nécessité pour les propriétaires-dirigeants de trouver des stratégies pouvant leur permettre non seulement de se positionner sur le marché national et international, mais également de se développer et de faire face aux menaces et opportunités d'une économie en pleine globalisation.

Une multitude de stratégies de gestion a souvent été recensée par de nombreux chercheurs selon les divers types d'entreprises et de leurs secteurs d'activités. Nous avons énuméré les stratégies pouvant plus ou moins être adaptées au champ de notre étude et nous les avons regroupées en sous-groupes ; il s'agit des stratégies d'affaires, des stratégies d'entreprises et des stratégies fonctionnelles.

L'insertion de ces stratégies dans la gestion d'une organisation comporte de nombreux avantages entre autres l'amélioration des indicateurs de performance (vente, chiffre d'affaires, bénéfices nets, capacité des employés, etc.), une meilleure organisation de l'entreprise tant sur le plan humain que matériel, une mise en place des outils plus performants ou une utilisation plus efficiente des outils existants.

Cependant, les entrepreneurs gabonais ne peuvent pas toujours, faute de ressources internes et des aptitudes de gestion, mettre en pratique les stratégies adoptées à leur milieu d'affaires.

Il y'aurait à cet égard beaucoup à faire pour aider les gestionnaires existants ou potentiels à acquérir et accroître leur savoir-faire, afin de leur permettre de stimuler la croissance, prévenir les faillites grâce à l'application des stratégies mentionnées ci-dessus dans les PME gabonaises du secteur de commerce.

*Toutes ces observations nous conduisent à la question de savoir quelles stratégies les plus performantes de gestion peuvent concourir à la performance des PME du secteur de commerce, afin qu'elles puissent massivement contribuer au développement d'une économie encore embryonnaire : Celle du Gabon.*

Cette étude a pour but :

- de savoir si l'entrepreneur gabonais met en pratique ces stratégies de gestion principalement de manière intuitive ou de manière plus formelle à travers le recours à des techniques et des pratiques plus connues,
- de savoir comment les entrepreneurs peuvent développer leurs connaissances et leur savoir-faire en gestion des entreprises.
- de savoir si l'entrepreneur gabonais exerce ses fonctions de gestions principalement de manière plus relationnelle à travers le recours à des techniques et des pratiques plus connues.

Pour mettre en exergue l'interrogation qui fait l'objet de ce travail, nous aborderons dans une première partie les entraves à la performance des PME gabonaises. Nous ferons ensuite une élaboration des stratégies susceptibles d'avoir un impact majeur sur la performance de petites organisations du secteur de commerce gabonais. La deuxième partie sera constituée du chapitre sur la méthodologie et les résultats des données.

## CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

### *Introduction au premier chapitre*

Cette première partie théorique vise à définir et à situer l'objet de la recherche, à identifier les données et les variables nécessaires pouvant contrôler et, traiter le problème dont il est question dans ce travail.

Nous allons donc identifier les facteurs inhibiteurs à la performance des PME gabonaises. Mais il serait important dans un premier temps de tenter donner une définition du concept de performance et d'expliquer ensuite ce qu'est une *PME*, une *PME commerciale*, une *PME gabonaise*, une *PME commerciale gabonaise* avant de donner un aperçu général des difficultés rencontrées par les PME gabonaises et leurs entrepreneurs dans un environnement en perpétuelle mutation.

## ***I. Définition des concepts clés***

### ***1.1 Qu'est-ce-qu'une PME?***

Pour déterminer ce qu'est une PME, diverses typologies quantitatives et qualitatives ont été proposées par plusieurs auteurs.

La grande hétérogénéité qui caractérise les PME crée une certaine divergence quant à la définition de cette dernière. Dans la typologie quantitative, les caractéristiques les plus souvent utilisées pour déterminer ce qu'est une PME sont souvent la taille, le nombre d'employés et le nombre d'actifs ou du chiffre d'affaires. La taille, en nombre d'employés diverge selon les pays, et même à l'intérieur de ceux-ci, selon les programmes gouvernementaux. Ainsi si les PME aux USA, au Japon, en Allemagne, en France ou au Royaume Uni, sont définies comme ayant moins de 500 employés, ce nombre maximal est beaucoup plus faible dans d'autres pays. Par exemple en Espagne, en Suède, sont considérées comme PME celles qui ont moins de 200 ou 250 employés. En Grèce, au Portugal ou, en Irlande, sont considérées comme étant des PME celles qui ont moins de 50 employés. Le tableau (1) met en relief la définition des PME selon certains pays. (GREPME, 1997).



**Tableau 1 : Classification des firmes selon leur taille (nombre d'employés)  
de quelques pays européens**

| <b>Pays</b>     | <b>Petites firmes</b> | <b>Moyennes firmes</b> | <b>Grandes firmes</b> |
|-----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Autriche        | 1 – 9                 | 10 - 100               | 100                   |
| Belgique        | 1 – 50                | 51 - 200               | 201                   |
| Danemark        | 1 – 50                | 51 - 200               | 201                   |
| Etats-Unis      | 1 - 250               | 251 - 500              | 501                   |
| Finlande        | 1 – 50                | 51 - 200               | 201                   |
| France          | 1 – 49                | 50 - 499               | 500                   |
| Grande-Bretagne | 1 – 50                | 51 - 200               | 201                   |
| Japon           | 1 – 49                | 50 - 500               | 501                   |
| Norvège         | 1- 20                 | 21 - 100               | 101                   |
| R.F.A           | 1- 49                 | 50 - 499               | 500                   |
| Suisse          | 1- 20                 | 21 - 100               | 101                   |

**Source** : OCDE (1994), la globalisation des activités économique et le développement des petites et moyennes entreprises, Paris. Rapport préliminaire.

La deuxième typologie est une typologie qualitative basée sur la stratégie poursuivie par le propriétaire dirigeant de la PME. Dans cette typologie Marchesnay (1988) lie la stratégie de l'entreprise aux intérêts de l'entrepreneur pour l'indépendance et l'impact sur le marché du point de vue de la croissance ou de la stabilité. Il distingue alors l'entrepreneur de type PIC dont les objectifs sont par ordre de priorité : la pérennité, l'indépendance et la croissance ; et l'entrepreneur de type CAP qui privilégie premièrement la croissance, ensuite l'autonomie, et enfin la pérennité.

Pour définir cette même notion, GREPME (1997) propose une typologie sous forme continuum. Ces auteurs proposent de retenir six caractéristiques permettant de mieux cerner le concept de PME : la petite taille, la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, une stratégie intuitive

ou peu formalisée, un système d'information peu complexe ou peu organisé, un système d'information externe peu complexe.

Aux spécificités mentionnées plus haut, Belley (1999) inclut celles liées au propriétaire - dirigeant (exemple l'emprise de la personnalité et des motivations de l'entrepreneur), à l'environnement (exemple la proximité du client) et à l'organisation (exemple ressources et marge d'erreurs limitées).

En Afrique, lorsque l'on se réfère à cette définition, certains facteurs ne sont pas toujours pris en compte et ce, par rapport à l'environnement dans lequel évoluent les PME. Effectivement, bien qu'il existe des définitions pouvant déterminer ce qu'est la PME, le secteur informel n'est pas souvent pris en compte alors que celui-ci est révélateur d'une domination croissante des activités commerciales, de transport et représente 25% des salariés des PME dans les pays d'Afrique. C'est pourquoi, il est difficile de dissocier la petite et moyenne entreprise africaine formelle de celle informelle. C'est seulement depuis plus d'une vingtaine d'années lors des travaux effectués au Kenya par le Bureau International du travail (BIT) que l'on a pris conscience de l'existence du secteur informel dans les pays en développement. Selon le BIT (1972) cité dans l'OCDE (1994), l'informel contrairement au formel est un secteur urbain dans lequel travaillent les petits commerçants, les petits vendeurs et autres métiers plus ou moins légaux coexistant avec des artisans comme les soudeurs, maçons, tailleurs, etc.

D'où la nécessité, pour définir la PME en Afrique, de mentionner que les entreprises informelles peuvent être réparties en plusieurs groupes : d'une extrémité, on retrouve les entreprises « modernes informelles » qui restent en marge de la légalité pour des raisons fiscales et pour ne pas attirer l'attention des autorités (Camillera, 1996); à l'autre extrémité, se trouvent des entreprises villageoises traditionnelles. Entre les deux, se situe la partie du secteur la plus proche de la définition du BIT, regroupant les marchands ambulants, les producteurs à la limite de la survie et les petits métiers avec

peu de capital et de possibilités d'accumulation. Le tableau suivant illustre cette répartition en Côte-d'Ivoire.

**Tableau 2 : Répartition des entreprises par secteur**

| <b>Grandes<br/>Entreprises(GE) et<br/>PME modernes</b>   | <b>PME secteur<br/>Intermédiaire</b>                       | <b>PE secteur informel<br/>Supérieur</b>         | <b>PE secteur informel<br/>Marginal</b>          |
|--|--|--|--|
| Plus de 50<br>ouvriers=GE<br>Moins de 50<br>ouvriers=PME | Entre 50 et 10<br>ouvriers                                 | Moins de 10 ouvriers<br>ou apprentis             | Moins de 5 apprentis                             |
| Plan comptable<br>Impôt                                  | Pas de plan<br>comptable<br>Contribution<br>Grande patente | Pas de plans<br>comptables<br>Patente municipale | Taxes locales : activités de<br>marché et de rue |
| Usine ou bureaux   | Atelier  | Local  | Ambulants  |
| Nombre : 2500  | Nombre : 31 000  | Nombre : 55 000                                  | Nombre : 222 000                                 |

**Source** : Y-A. Fauré, le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire, ORSTOM, Abidjan, 1988

Pour revenir à la définition de PME en Afrique telle qu'elle a été formulée par Camillera, (1996) :

- Les petites entreprises travaillent dans des locaux fixes et disposent d'un capital plus important. Les plus petites d'entre elles ressemblent aux micro-entreprises, tandis que les plus importantes présentent des caractéristiques proches de celles du secteur intermédiaire. Ces entreprises sont présentes dans tous les secteurs : commerces, production, transport, services, construction, pêche, agriculture, etc. La nouvelle définition africaine de la PE

stipule que les PE ont en général un investissement supérieur à 150 000 FCFA (300 \$ can.) et inférieur à 15 millions de FCFA (30 000 \$ can.), ainsi qu'un local fixe, ayant une comptabilité sommaire qui toutefois dégage un excédent brut d'exploitation qui leur permet de renouveler l'équipement ou de faire des investissements.

- Les PME classiques qui appartiennent aussi bien au secteur moderne qu'au secteur intermédiaire se caractérisent par une main d'œuvre stable, la tenue d'une comptabilité minimale, le paiement d'impôts et de charges sociales.

Dans le cadre de notre étude, nous axerons notre travail sur les PME classiques du secteur de commerce au Gabon.

## **1.2. PME gabonaise**

Au Gabon, les PME sont définies comme toute unité de production, de biens ou de prestations de services, toute unité de transformation installée sur le territoire national conformément aux dispositions de la loi portant sur la charte des investissements en République gabonaise et dont :

- Le ou les prestataires sont des personnes physiques gabonaises, le capital détenu au moins à 51% par des gabonais, et dont la direction effective est assurée par des gabonais.
- Le montant du chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 500 000 000 millions de francs CFA (1 000 000 \$ can.).
- Le nombre d'employés doit être inférieur ou égal à 50. Cependant, le niveau de l'effectif permanent est inférieur ou égal à 50% des gabonais<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ministère des Petites et Moyennes entreprises, article 51 de la constitution, 2001

### **1.3. PME commerciale**

Le commerce de détail comme le définit Pettigrew (1997) est l'ensemble des ventes de produits ou de services destinés à une consommation finale qui peut-être personnelle, familiale ou, domestique. Dans ce secteur d'activité, on retrouve deux types de commerces à savoir les commerces de gros et les commerces de détail. Notre étude se limitant uniquement au commerce de détail, les activités du commerce de détail consistent en la revente aux consommateurs des produits finis à l'unité, achetés en grande quantité chez le grossiste ou le manufacturier tout en se procurant un profit. Mais qu'entend-t-on par entreprise commerciale au Gabon?

### **1.4. PME commerciale gabonaise**

Au Gabon sont considérées comme entreprises commerciales celles qui revendent sans transformation. Le secteur de commerce se divise en quatre sous groupes :

- Le commerce général (quincaillerie, alimentation, habillement, cosmétiques, etc.).
- Le commerce de véhicules
- Le commerce des produits pétroliers
- Le commerce des produits pharmaceutiques

A l'issue de toutes les définitions mentionnées au préalable, nous pouvons donc définir une PME commerciale gabonaise comme étant une entreprise dont l'activité est uniquement dirigée vers la vente de produits ou de services destinés à une consommation finale qui peut-être personnelle, familiale ou, domestique avec un montant du chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas les 500 000 000 millions de francs CFA (1 000 000 \$ can.) ainsi qu'un nombre d'employé inférieur ou égal à 50.

## ***II. Importance du cas gabonais***

Très peu connu de nombreux pays du Nord, le Gabon est un pays situé sur la côte Atlantique, limité au Nord par la Guinée Équatoriale et le Cameroun, au Sud et à l'Est par la République Populaire du Congo. Le Gabon se situe entièrement en Zone équatoriale et, le parallèle zéro le traverse selon l'axe Njbolé-Boué à 40 km du sud de Libreville la capitale.

Sa superficie ne couvre que 267 667 kilomètres carrés du territoire africain. Couvert d'une forêt tropicale dense relativement vierge et intacte représentant les trois quarts du territoire gabonais, le Gabon dispose également des ressources naturelles abondantes telles que le pétrole, le manganèse et l'uranium.

Essentiellement caractérisé par un climat tropical humide équatorial, ce dernier se constitue de quatre saisons plus ou moins marquées par: une grande saison sèche, une petite saison sèche, une grande saison de pluies et une petite saison de pluies. Ce climat atteint généralement une température moyenne de 26°, une humidité de 85% et une pluviosité abondante d'une hauteur de 2,5 mètres.

Bien que son PIB par habitant soit l'un des plus élevés de l'Afrique subsaharienne, (estimé en 1999 à 3 875 \$ US), les indicateurs sociaux demeurent comparables voir inférieurs à ceux de certains pays africains les plus pauvres.

Comme bon nombre d'autres pays africains de l'Afrique subsaharienne, l'économie du Gabon est caractérisée en grande partie par l'exploitation des ressources naturelles. En effet, l'évolution de l'économie depuis longtemps est marquée par les industries extractives. L'exploitation forestière basée sur l'abondance de l'Okoumé fut le premier vecteur commercial. Par la suite, en raison de l'augmentation de la production de Manganèse après les

indépendances, l'exploitation forestière s'est vue graduellement perdre son importance. Mais la production de manganèse et de l'uranium ayant atteint leur apogée va se faire remplacer par le pétrole qui depuis, est devenu le principal moteur de l'économie<sup>2</sup>. Après le boom pétrolier des années 70 qui érigea le pays au rang "d'émirat d'Afrique", le Gabon traverse depuis des années une zone de turbulence en raison notamment de la diminution progressive de ses réserves<sup>3</sup>. C'est pourquoi, à l'espoir vif de trouver de nouveaux gisements, l'Etat se voit contraint d'engager une cure d'autorité mais également de procéder à la diversification de l'économie, sous peine de voir la récession s'enraciner durablement<sup>4</sup>. Depuis lors, avec la nouvelle crise de 1994 issue de la dévaluation du franc CFA, l'économie de ce petit pays est non seulement tournée vers l'extérieur mais qui puis est soumise aux fluctuations permanentes des cours mondiaux des matières premières ; elle doit dorénavant faire l'objet d'une réorientation. D'où la nécessité de mettre en scène de nouvelles stratégies axées sur la redéfinition du rôle de l'État et du secteur privé au sein de l'économie afin de stabiliser et d'équilibrer cette économie.

De ce fait, dans l'optique de favoriser le développement du secteur privé, le Gouvernement a mis en place une charte des investissements et des codes sectoriels dont le but est d'harmoniser le système d'imposition et de faciliter les procédures de création d'entreprises dans tous les secteurs d'activités<sup>5</sup>. Depuis, on a constaté une explosion de création de petites et moyennes entreprises génératrices de multiples emplois. Selon une étude faite par le Ministère gabonais de l'économie et des finances (2000), l'emploi dans le secteur privé en 1999, enregistre une croissance relative; les effectifs du secteur augmentant de 1,9%, passant de 54 958 en 1998 à 55 979 en 1999.

---

<sup>2</sup> Document de la Banque Mondiale, 1997, République Gabonaise; *La pauvreté dans une économie de rente*.

<sup>3</sup> Les marchés Tropicaux.

<sup>4</sup> Les marchés Tropicaux

<sup>5</sup> Document de la Banque Mondiale, 1997, République gabonaise; *La pauvreté dans une économie de rente*.



Ces petites entreprises ne dépassent généralement pas cap des trois ans. Or les PME depuis près de 20 ans sont les principales créatrices d'emplois. De plus, elles jouent le rôle principal dans la restructuration de plusieurs régions. Ainsi, les gouvernements comptent fortement sur elles pour réduire le chômage et soutenir la compétitivité internationale (GREPME, 1997). C'est dans ce sens que nous est apparu important d'orienter cette recherche sur les PME gabonaises du secteur de commerce car, elles se créent aussi facilement qu'elles périssent sans pour autant avoir atteint la maturité ainsi que les objectifs visés et plus particulièrement la performance. Dans la partie qui suit nous allons aborder les facteurs de cette défaillance.

### ***III. Lourdeurs et opacités de la performance des PME***

Perry et Pendelton cités dans St-Pierre (1999), estiment que 90% des faillites sont dues à des carences administratives, soit de l'inexpérience ou de l'incompétence des dirigeants. William également cité dans St-Pierre (1999), arrive aux mêmes conclusions en indiquant que 60,5% des faillites étaient dues aux inexpériences managériales. Les problèmes de gestion s'expliquent très souvent par les compétences générales des propriétaires dirigeants. A cet effet, Lussier et al (2000) soulignent que l'inexpérience et l'inefficacité des gestionnaires reviennent constamment dans les ouvrages sur les faillites. L'importance accordée aux lacunes des gestionnaires à titre de causes de faillite justifie que l'on analyse plus en détail les domaines où les lacunes sont les plus grandes.

Baldwin *et al* (1997) ont également énuméré les lacunes des gestionnaires considérées comme étant des causes de faillites. Il s'agit de l'absence des connaissances générales, approfondies et techniques. En ce qui a trait aux compétences, on retrouve les lacunes relatives à la communication, à l'initiative et au contrôle. Pour ce qui est des attitudes, on évoque l'absence de vision, le peu d'importance accordé à la qualité ainsi que l'incapacité de déléguer des responsabilités. Enfin, au regard des mesures prises, les lacunes des propriétaires dirigeants sont liées à la supervision du personnel ou à l'utilisation d'experts conseils externes

D'autres auteurs ont identifié les mêmes types d'incompétences des propriétaires dirigeants. Certains font état des dirigeants qui se lancent en affaires sans développer les compétences nécessaires et qui pensent devenir de bons managers grâce à leurs expériences professionnelles ou, qui pensent qu'il suffit d'avoir une bonne idée pour se lancer en affaires. Une méconnaissance du secteur et, une ou une faiblesse de l'expertise du propriétaire dirigeant dans son domaine d'activité entraînant nécessairement une défaillance de crédibilité.

Baldwin et al (1997) ont énuméré d'autres causes de faillites associées à la gestion des propriétaires dirigeants des entreprises. Ils mentionnent une faible polyvalence sous l'expression d'expériences déséquilibrées caractérisées par l'absence de connaissances suffisantes dans chacun des domaines du management (Marketing, comptabilité, finance, approvisionnement...) chez le propriétaire dirigeant. En effet, ce dernier ne connaît habituellement qu'un domaine au détriment de tous les autres pour y avoir travaillé auparavant. Or il ne suffit pas d'être un bon vendeur ou un bon comptable, il faut savoir gérer l'entreprise dans son ensemble et saisir l'interrelation qui existe entre ses diverses fonctions.

L'inexpérience technique fait référence à une faible connaissance du produit et du métier. De l'incompétence et de l'inexpérience des propriétaires dirigeant, découle une mauvaise gestion qui peut éventuellement se manifester de multiples façons. C'est en particulier l'inobservation de certains principes qui est à l'origine de l'échec ; une telle observation se traduit par :

- 1) l'absence de planification : la première manifestation est l'inexistence, la méconnaissance et l'abandon après obtention de financement d'un plan d'affaires. La deuxième manifestation est une absence de processus continu devenant de plus en plus importante au fur et à mesure que l'entreprise se développe. On retrouve également une planification inadéquate.
- 2) une structure et une gestion financière adéquates ;
- 3) une faible orientation en marketing ;
- 4) une croissance incontrôlée ;
- 5) une incapacité de passer d'un style gestion personnel à un style de gestion professionnel ;
- 6) une inadaptation à l'environnement ;

Les caractéristiques majeures des entreprises commerciales faillies sont : l'inexistence d'un système de contrôle financier dû à l'inexistence de gestion

budgétaire ou à l'ignorance des prix de revient et d'exploitation, à la confusion du chiffre d'affaires et le bénéfice net (Bloy et *al*, 1990). On relève également un système d'information financier inexistant ou rudimentaire causé par une asymétrie de l'information ; si les informations de base font défaut, les décisions prises par rapport aux états financiers ne seront pas fiables. On note d'autres carences notamment, la méconnaissance des principes de gestion financière, une politique de crédit laxiste issue d'une connaissance limitée des clients.

Ces carences bien qu'elles proviennent des études faites sur les PME des pays développés ne sont pas étrangères aux PME gabonaises commerciales.

#### ***IV. Le cas des PME commerciales gabonaises***

Une étude faite par PROMOGABON a estimé que 18% des propriétaires dirigeants dans le secteur formel n'assurent pas ou peu la gestion quotidienne de leurs entreprises au Gabon. La gestion effective dans ce cas est confiée à un gérant rémunéré. La proportion des propriétaires travaillant et effectivement gérants de leurs entreprises est bien plus élevée chez les étrangers que chez les nationaux. Ceux-ci généralement occupés ailleurs, ne considèrent pas leurs PME comme source essentielle de revenus et de centre d'intérêts primordial. Or, de tous les possesseurs des PME formelles gabonaises, il apparaît qu'une proportion importante des gestionnaires a travaillé dans une grande entreprise ou dans l'administration publique ; ils ont donc pu acquérir des compétences requises, mais qui dans la plupart des cas restent inappliquées.

Il n'y a donc jusqu'à date aucune croissance soutenue remarquable du nombre de PME, aucune croissance réelle de leurs activités, aucune performance pouvant leur permettre de faire face à la concurrence des produits importés ou leur permettant la conquête des marchés extérieurs et donc d'éviter les faillites. En effet, comme le soulignent Albagli et Henault (1996), un grand nombre de ces petites unités de biens et de services, qu'elles soient formelles ou informelles, connaissent de grandes difficultés dès leur démarrage. Ces difficultés proviennent de certains facteurs inhibiteurs.

#### **4.1. Les causes des difficultés des PME gabonaises**

Les entraves au développement des PME sont liées à des origines diverses qui sont principalement des problèmes de gestion, de financement et de gestion financière, de l'environnement et de l'exploitation, des pressions économiques ; pour n'en citer que ceux là. En outre, bien que le Gouvernement de la République gabonaise ait consenti d'énormes efforts dans la politique de la promotion et du développement de la petite et moyenne entreprise, les stratégies et les politiques mises en place restent confrontées à un certain nombre d'obstacles. (Taty (1995), Ministère des PME : Colloque Nationale, du 28 au 31 MAI 20001), ont identifié :

##### **4.1.1. L'incompétence et l'inexpérience des propriétaires dirigeants**

Lorsqu'on se réfère au cas du Gabon, les causes des difficultés des entreprises liées à la gestion selon Taty (1995) et le Ministère des PME (2001), sont les suivantes:

- *Le poids des mentalités : L'absence d'une gestion rationnelle et efficace issue de plusieurs facteurs combinés.*

Il s'agit primo, des erreurs de stratégies qui sont principalement l'incapacité des chefs d'entreprises à maîtriser les mutations des entreprises et de son environnement. Simultanément, la gestion est faite en fonction des besoins du moment sans se soucier de la rentabilité. Or, sans stratégies adaptées, les entreprises isolées risquent de sombrer par pans entiers.

Un autre facteur est la gestion inconsidérée de l'entreprise aggravée par l'absence d'une comptabilité fiable due à l'utilisation des comptes de la société à des fins personnelles notamment pour des dépenses de train de vie alors que les salariés et les fournisseurs ne sont pas payés.

- *L'inertie des organes de contrôle de gestion* : l'expérience des affaires montre que l'application des procédures collectives aux entreprises en difficulté intervient dans la plupart des cas trop tard, faute d'une prévention suffisante organisée autour de l'information des dirigeants sociaux, des créanciers et des pouvoirs publics. Mais prévenir les difficultés c'est amener les dirigeants à prendre conscience de la gravité de la situation de l'entreprise.
- Le problème déterminant est bien sûr la qualité des ressources humaines qui dirige les petites et moyennes entreprises gabonaises.

#### **4.1.2. Les causes d'inaccessibilité au financement**

Badwin *et al* (1997) affirment que les entrepreneurs sont généralement confrontés à une sous capitalisation initiale qui est à l'origine de 30% des faillites de PME. Celles-ci proviennent essentiellement de l'inaccessibilité au financement ; du non réinvestissement des profits ; des dépenses somptueuses résultant des larges rémunérations des propriétaires dirigeants dès la réalisation des premiers bénéfices ; le refus d'association avec des partenaires externes, une façon très bonne de trouver du capital.

Pour acquérir un équipement, un savoir-faire ou une quelconque immobilisation, l'entreprise a besoin d'un financement ; qui dit entreprise, dit investissement humain et physique nécessitant à l'obtention des ressources financières. Or la plupart des promoteurs gabonais rencontrent d'énormes difficultés pour accéder au financement ; ces difficultés sont liées à<sup>6</sup> :

---

<sup>6</sup> Ministère des PME : Synthèse et comptes rendus des journées de concertation économiques. Colloque Nationale, du 28 au 31 MAI 20001

1-. L'ignorance des possibilités existantes : On note effectivement l'absence d'un système de communication répartis à travers tout le pays dans le but de sensibiliser des promoteurs ignorants.

2-. L'absence de garanties : Au Gabon, la caution morale représente un simple détail pour les banques et autres organismes de financement. Il arrive que les promoteurs qui ont présenté des projets fiables ne puissent pas accéder au financement par manque d'avalistes ou des biens immobiliers à hypothéquer. Il n'en demeure pas moins qu'il est courant de constater l'insuffisance de rigueur dans l'octroi des crédits. Les faits ont révélé que des prêts ont été accordés dans des conditions d'insuffisance de rigueur par les banques c'est-à-dire sans commune mesure avec la situation réelle de l'entreprise, prolongeant artificiellement sa survie (Taty, 1995). Parallèlement, il arrive souvent que l'on ait une bonne idée de projet sans pour autant que l'on soit capable de constituer l'apport personnel qui, est une autre garantie exigée par les institutions financières.

3-. L'insuffisance des fonds de financement : Les fonds alloués par l'Etat gabonais en vue de financer des projets potentiels de PME sont insuffisants par rapport au nombre de demandes.

4-. Le coût du crédit : Les taux d'intérêts, les commissions et divers autres frais alourdissent le service de la dette et rendent parfois impossible le remboursement de cette dernière.

5- Un processus d'octroi de crédit trop long : De la date de dépôt du dossier à la Direction Générale des PME par exemple, jusqu'à l'obtention du crédit au Fonds d'Aide et de Garantie aux PME (FAGA), un dossier reste en attente parfois deux ou trois ans.

6-.L'inexistence de la pertinence des investissements : L'apport d'un investissement fictif ou un investissement mal dimensionné et mal cerné sont des freins d'accès au financement. En effet, certains banquiers vérifient



la matérialité de l'investissement réalisé avant de se prononcer définitivement sur l'opportunité de financer ou pas.

7-. La méconnaissance du projet par le promoteur lui-même : Il arrive que le promoteur se fasse faire une étude de faisabilité dont le contenu lui est totalement méconnu. Or pour que ce dernier puisse piloter le projet jusqu'au financement, il faut qu'il assiste au montage et qu'il s'imprègne totalement de l'activité.

8-. L'insuffisance chronique des fonds propres : L'examen des dossiers révèle qu'un grand nombre d'entreprises mobilisent en permanence l'ensemble de leurs ressources et qu'il ne leur reste aucune réserve où puiser en cas de difficulté. Le crédit bancaire devient alors palliatif à cette absence de ressources propres pour faire face aux charges courantes de l'exploitation. Or y accéder suppose le respect des ratios financiers et le principal ratio concerne l'existence d'un fonds de roulement suffisant pour couvrir une proportion de l'actif circulant.

9-. Un financement extérieur difficilement accessible : Les organismes de financement ne disposent pas toujours des moyens pouvant leur permettent de satisfaire les besoins des investissements des opérateurs économiques. Par ailleurs, le Gabon étant considéré comme un pays à revenu intermédiaire, certaines sources de financement extérieures deviennent difficilement accessibles.

#### 4.1.3. Gestion financière inadéquate des PME gabonaises

Les caractéristiques majeures des entreprises commerciales faillies sont généralement:

- L'inexistence d'un système de contrôle financier dû à l'inexistence de gestion budgétaire ou à l'ignorance des prix de revient et d'exploitation, à la confusion du chiffre d'affaires et du bénéfice net (Bloy et al., 1990). Au Gabon, on relève une asymétrie de l'information; si les informations de base font défaut, les décisions prises par rapport aux états financiers ne seront pas fiables.
- On note d'autres carences tels que la méconnaissance des principes de gestion financière, une politique de crédit laxiste dû à une faible connaissance des clients.
- Bien que certains promoteurs nationaux accèdent au financement, ces derniers restent encore confrontés à des difficultés de gestion financières et n'arrivent par conséquent pas à éclore ou à pérenniser leurs entreprises. Face à cette situation qui n'est pas un fait nouveau, il convient d'identifier les causes de ces échecs qui sont très souvent liées aux comportements des propriétaires :

Détournement du financement : Certains promoteurs ne considèrent pas leurs entreprises comme une entité morale distincte de leur personne. Ils partent du principe qu'ils sont propriétaires de leurs entreprises, et n'ont donc pas de compte à rendre et que par voie de conséquence ils peuvent utiliser les fonds mis à leur disposition comme ils l'entendent.

L'absence de professionnalisme : Créer et gérer à bien une entreprise nécessite un homme ou un groupe d'hommes compétents et suffisamment organisés. Or dans la plupart des cas, les entrepreneurs gabonais n'ont aucune qualité de gestionnaire ou ne répondent à aucun critère dans l'exercice de leurs activités. La gestion financière est quasiment inexistante et limitée.

Les sanctions inappliquées : De toutes les sanctions établies par la réforme de 1986, aucune n'est véritablement appliquée. Pourtant les rapports examinés sont riches d'information faisant état de fautes ou de négligence personnelle des dirigeants dans la gestion (comptabilité irrégulière ou fictive, utilisation des comptes à des fins personnelles, présentation de faux bilans servant le plus souvent à masquer une exploitation déficitaire).

#### **4.1.4.. Les causes liées à l'environnement et à l'exploitation**

L'environnement des petites et moyennes entreprises au Gabon est néfaste :

- Le système bancaire leur est hostile, les droits de douanes sont élevés, le réseau routier défectueux, les taux d'intérêts exorbitants.
- Le coût élevé des intrants éventuellement le transport, l'eau et l'électricité, le téléphone, Internet etc.
- L'accès aux marchés publics est difficile. Malgré la présence de décrets, lois, textes d'application et documents administratifs encourageant les PME gabonaises à accéder aux marchés publics. Force est de constater que l'appel d'offre est là, mais l'octroi des marchés se fait à la tête du client. En effet, les PME gabonaises ont une part de responsabilité car elles ne savent pas toujours faire des soumissions pour des appels d'offres. D'où une mauvaise application des procédures de passation des marchés ; trop de marchés de gré à gré, trop de PME n'étant que des prête-noms.

#### 4.1.4.1. Les pressions économiques :

- *Du contexte d'élaboration de la loi* : si la réforme de 1986 n'a pas été à la hauteur de l'espérance de ses auteurs, c'est aussi parce qu'elle intervient dans un contexte de crise économique très marqué. En effet, selon une étude de la BAD (Banque Africaine de Développement, 2000), de nombreux pays d'Afrique Subsaharienne connaissent une crise économique sans précédent.
- La grave crise financière que traverse le Gabon a entravé le développement des PME. Une situation ressentie aussi bien chez les opérateurs économiques que dans les organismes de financement des PME. Selon le Ministère des PME (2001), les opérateurs économiques souffrent d'un manque chronique de fonds propres et d'une insuffisance de garanties ; ce qui compromet leur accès au crédit. Et pour ceux d'entre eux qui ont pour principal client l'Etat, la situation est difficile en raison du volume de la dette interne et de la longueur du circuit des règlements.

Dans la partie qui suit, nous allons identifier les stratégies susceptibles d'avoir un impact sur la performance de nos PME.

## CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE

### *Introduction au deuxième chapitre*

La mondialisation de l'économie, avec les bouleversements qu'elle apporte du fait de l'arrivée des concurrents à bas prix de revient (tels les produits importés au Gabon) mais aussi des opportunités qu'elle crée, rend nécessaire une réflexion stratégique (De Guerny et Guiriec, 1998).

Ce deuxième chapitre vise donc à établir l'élaboration des différentes stratégies importantes et à l'atteinte de la performance dans les PME commerciales gabonaises.

Il s'agira primo, d'aborder l'importance de l'identification des spécificités de l'entreprise à savoir; son identité, sa culture, son histoire et l'image qu'elle veut projeter.

Secondo, nous procéderons à un diagnostic de l'environnement externe et, interne des PME en contexte gabonais à l'issue duquel, nous pourrions identifier les différentes stratégies.

## ***I. Définitions***

### ***1.1. La notion de stratégie***

La notion de stratégie revêt plusieurs aspects, mais plus souvent, les auteurs font allusion à l'avantage compétitif, aux objectifs et à l'environnement.

La stratégie d'entreprise est un sujet de préoccupation récent car elle ne s'est structurée qu'au milieu des années 1960 sous l'impulsion des spécialistes de « business policy » de la Harvard Business School. Depuis, de nombreux chercheurs se sont intéressés à cette notion en essayant tout autant de lui confiner une définition (Tarondeau et Huttin, 2001).

Ainsi, pour Andrews (1971), la stratégie d'entreprise est l'ensemble des missions et des objectifs principaux ou, des buts, des politiques et des plans essentiels à l'accomplissement de ces objectifs, présentés de manière à définir le genre d'activités auxquelles l'entreprise se consacre ou va se consacrer et le type d'entreprise qu'elle constitue ou va constituer.

Selon House (1979), la stratégie peut être définie comme une orientation d'envergure, choisie parmi plusieurs possibilités permettant d'atteindre au mieux les objectifs fixés, en tenant compte de l'environnement, des politiques suivies, d'une critériologie et du comportement anticipé des concurrents.

Rindembourg et Neu (1980), ont défini la stratégie comme étant le moyen par lequel un manager plante la mission à long terme d'une entreprise ; le lien entre toute entreprise et son environnement.

Mintzberg (1994), définit la stratégie comme étant une direction, une trajectoire, un guide pour l'action orientée vers le futur, un chemin qui

permet d'aller d'ici là-bas etc. Il la considère aussi comme une forme, c'est-à-dire une cohérence entre comportement au cours du temps.

Parallèlement, Mintzberg et *al.* (1998), définissent la stratégie via les *cinq P* ; pour eux, une stratégie est :

- ✓ Un *planning* ou une direction, un guide, un mode d'action future, un cheminement pour passer d'un pont à un autre.
- ✓ Un *paragon* car son modèle permet une cohérence dans le temps.
- ✓ Un *positionnement* ; la place que l'on choisit pour certains produits dans certains marchés.
- ✓ Une *perspective* puisqu'elle représente pour une firme, le moyen fondamental de réaliser les choses.
- ✓ Enfin, elle symbolise un *piège*, c'est-à-dire une manœuvre spécifique visant à éliminer un opposant ou un concurrent.

Pour Lavalette et Niculescu (1999), la stratégie de l'entreprise est l'art de sélectionner, d'optimiser des ressources et des moyens de toute nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle.

Hafsi et *al* (2000), ont quant à eux identifié cinq aspects fondamentaux de la stratégie ; pour eux, la stratégie peut être considérée comme :

- ✓ Une manifestation de la volonté des dirigeants
- ✓ L'expression d'une communauté de personnes
- ✓ Un filon conducteur
- ✓ Un avantage concurrentiel
- ✓ Un mécanisme de relation à l'environnement

Tous azimuts, elle est définie comme étant une adéquation entre l'environnement interne et externe de l'entreprise, un plan établi par des dirigeants pour obtenir des résultats cohérents avec la mission et les objectifs de l'entreprises.

## **1 2. La performance des PME commerciales**

Selon Le Duff (1999), la performance est inscrite au sein du tryptique-objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte les moyens, mobilise un ensemble de ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court, moyen et à long terme.

Le Larousse définit la performance comme un résultat obtenu dans une épreuve sportive, un succès ; au pluriel, les performances correspondent à des nombres, des données chiffrées qui mesurent les possibilités.

Parallèlement, la performance est très souvent associée aux mesures comptables et financières. La notion de performance comme l'indique Le Duff (1999), peut-être légitimement élargie à l'atteinte des objectifs non financiers, de nature opérationnelle.

Pour Tarondeau et Huttin (2001), les performances mesurent les résultats de l'action et l'entreprise peut décomposer l'analyse de ses performances en de nombreux indicateurs, certains seront l'objet de mesures financières, d'autres non financières. Les performances financières des entreprises sont mesurées par des indicateurs comptables ou financiers qui résultent directement ou indirectement de leurs comptes ou traduisent les appréciations de leurs stratégies par les marchés financiers. Les performances non financières quant à elles n'apparaissent pas dans les comptes de l'entreprise mais expliquent généralement les performances financières qui y sont enregistrées. D'après eux, chaque entreprise définit ses mesures de performance en fonction de ses choix stratégiques, de manière à ce que les tableaux de bord obtenus permettent de piloter la mise en œuvre de la stratégie.



Transposée au domaine de la gestion d'entreprise, Thibaut (1993), associe le concept de performance aux résultats et succès obtenus tant au plan général que dans des domaines bien spécifiques et pouvant être définis et mesurés par des indicateurs de nature quantitative et qualitative (taux d'expansion, rentabilité, avance technique, climat social, image de marque, etc.).

Suite à ces définitions, nous pouvons définir le succès comme étant l'atteinte des résultats escomptés et la performance comme étant la mesure de ce succès, les résultats chiffrés. Ainsi, une PME ayant du succès sera celle qui aura réussi à atteindre ses objectifs.

### ***1.3. Les indicateurs de performance commerciale***

Les mesures de performance comme l'indique Savoie (1993) cité dans Djambou (1999), sont choisis en fonction des exigences de celui qui en fait le choix. Dans le cas du commerce de détail par exemple, des indicateurs comme la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la différenciation, la position concurrentielle, sont des mesures importantes de performance.

Papillon et Pettigrew (1997), définissent le terme « performance » être plus efficient, c'est-à-dire faire plus avec moins de ressources. A cet effet, ils identifient les indicateurs de performance dans le secteur de commerce détail; il s'agit des mesures de rentabilité financières qui fournissent un premier indice de performance dans le secteur de détail.

- Les données comptables qui représentent la principale source d'information pour le calcul de telles mesures et dont les plus intéressantes sont ; la marge de contribution correspondant à la différence entre les revenus de ventes et les coûts de marchandises vendues. Elle représente également le coût total de la distribution et donc une excellente mesure de performance.

- L'utilisation du coût de distribution comme mesure de performance relative requiert une certaine homogénéité parmi les services de distribution offerts.

Dans le même sens, d'autres chercheurs tels que Thibault (1993), ont identifié les mesures de performances commerciales, il s'agit :

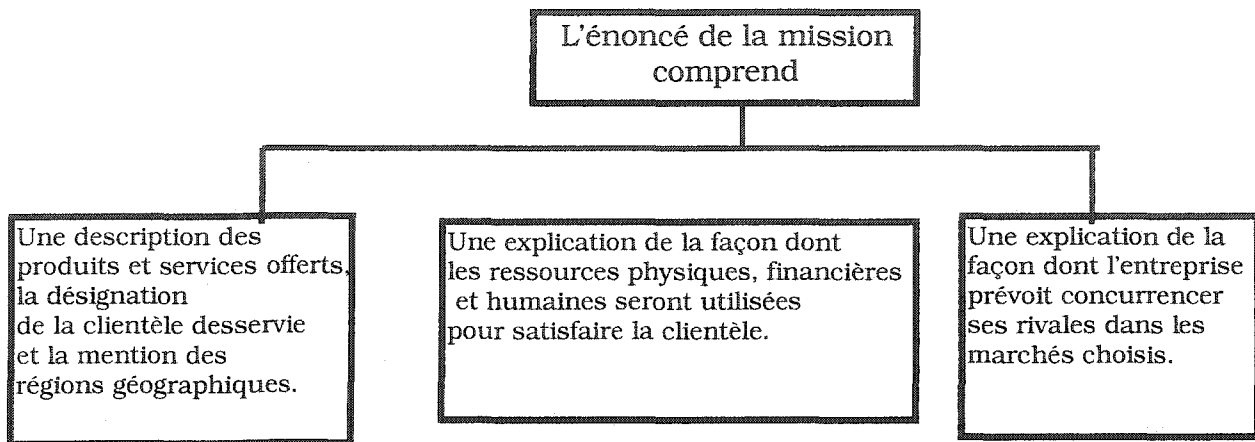
- De l'évolution du chiffre d'affaires, considéré comme l'un des éléments le plus simple de mesure de la performance commerciale.
- De développement des ventes
- De la part de marché
- De l'évolution du chiffre d'affaires
- De la position concurrentielle
- De l'équilibre du portefeuille produits en fonction de leur stade de vie
- De la rentabilité commerciale
- Des flux de trésorerie positifs

L'aboutissement d'une quelconque performance émane de la réalisation des objectifs et des buts visés lesquels sont conditionnés par la mission de l'entreprise.

## ***II. La mission ou la raison d'être des commerces***

L'élaboration de toute planification stratégique émane de la définition de la mission de l'entreprise comme le précisent Gaulin *et al* (1993).

**Figure 1 : L'énoncé de la mission d'entreprise**



**Gaulin, Laroche, McDougall, Mason, Mayer, Ezel, (1993)**

La raison d'être caractérise également la vision des dirigeants à partir de laquelle les valeurs les plus importantes pour l'organisation sont désignées.

### *III. La vision stratégique de l'entrepreneur*

Le concept de la vision stratégique a fait l'unanimité de plusieurs auteurs ces dernières années dans le système de la gestion des entreprises comme étant l'un des principaux facteurs de succès d'une entreprise. Cette unanimité laisse supposer une certaine relation entre la performance de l'entreprise et l'établissement de la vision stratégique.

Pendant longtemps, la plupart des études étaient centrées sur les grandes entreprises. Cependant grâce à l'importance de plus en plus grandissante de la place qu'occupent les PME dans l'économie, certains auteurs se sont intéressés à ces dernières pour s'assurer de l'applicabilité de cette théorie. Dans ce sens, Fillion (1995) affirme que l'élaboration de la vision n'est pas seulement l'apanage des grandes entreprises car elle est également importante pour l'entrepreneur et le dirigeant de la petite entreprise dans la mesure où elle permet de créer des fils conducteurs autour desquels on peut organiser ses activités.

La vision est définie comme une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. Elle constitue la base de toute activité de planification (Fillion, 1995). Il distingue trois catégories de visions :

- Vision émergente : on parle de vision émergente lorsqu'il s'agit d'une idée portant sur le service ou le produit qu'on veut lancer.
- Vision centrale : elle est l'aboutissement d'une ou de plusieurs visions émergentes.
- Vision complémentaire : elle concerne l'ensemble des activités de gestion qui sont définies afin de soutenir la réalisation de la vision centrale.

Pour que la vision puisse aboutir à une bonne planification, elle doit être élaborée de façon à développer une vision d'entreprise. Le développement d'une vision d'entreprise fait intervenir six éléments composites qui, à la réalisation s'emboîtent les uns dans les autres de façon consécutive, il s'agit : d'identifier un intérêt pour un secteur d'activité, de comprendre un secteur d'activité d'affaires, de déceler une occasion d'affaires, de cibler une niche de façon différenciée, d'imaginer et de définir un contexte organisationnel pour enfin arriver à planifier ( Fillion, 1995 ).

Or, une théorie de la vision nous renvoie à une théorie de l'imagination, en contexte d'entreprise. L'imagination devient ici une faculté qui peut avoir diverses applications à divers niveaux de crédibilité, telle la fantaisie pour le non crédible, la vision stratégique pour le crédible. Tout comme l'imagination, la vision peut être exprimée de diverses façons, soit par des dires, des écrits ou des actions (Carrière, 1990).

Selon Nkongolo *et al* (1994), la vision stratégique du dirigeant, c'est-à-dire l'image mentale que l'entrepreneur se fait de l'état futur de son entreprise, est actuellement considérée comme l'un des principaux facteurs de succès d'une entreprise. La vision ne suffit probablement pas à apporter une variation positive dans la performance d'une entreprise. Il faut penser et agir parallèlement. Carrière (1990), atteste que la vision et l'action apparaissent comme complémentaires dans l'explication du comportement stratégique du décideur et, notamment sur le degré de prédiction possible quant à ses actions futures.

L'existence d'une vision d'une quelconque façon que ce soit ( formalisée ou non ) permet d'avoir une ligne directrice autour de laquelle seront formulés les objectifs précis qui peuvent éventuellement favoriser le succès de l'entreprise grâce à la canalisation des ressources et à l'unification des actions autour de ces objectifs.

#### ***IV. Les objectifs stratégiques de l'entreprise***

A partir de la mission et de la culture de l'entreprise, des objectifs à court et à long terme doivent être établis. Gaulin *et al* (1993), définissent les objectifs à long terme comme étant ceux qui doivent déterminer les résultats que l'entreprise devrait atteindre pour maintenir un certain succès dans le temps. Les objectifs à court terme servent à mesurer à intervalles réguliers, la performance de l'entreprise par rapport à l'atteinte des objectifs à long terme. Pour eux, les principaux objectifs sont quantifiés, mesurables par rapport au temps tout en indiquant clairement les priorités de l'entreprise.

Autrement dit, les objectifs traduisent la mission de l'entreprise en terme plus opérationnel dans la mesure où ils servent à orienter l'organisation de la formulation de la stratégie. Ils fournissent également les critères qui permettent de mesurer et d'évaluer les résultats obtenus (Pettigrew, 1997). Or ces stratégies vont généralement être influencées par de nombreux facteurs. Dans le secteur de commerce, Pettigrew (1997), identifie deux catégories d'objectifs à savoir les objectifs de vente et les objectifs de rentabilité. Les objectifs de vente sont exprimés en chiffre d'affaires, en taux de croissance ou en part de marché. La profitabilité veut dire que le commerçant désire obtenir un certain niveau de profit pendant la période. Une fois les objectifs établis, un diagnostic de l'environnement interne et externe de l'entreprise s'avère nécessaire.

Une fois les objectifs établis, le propriétaire dirigeant doit procéder à une analyse de l'environnement interne et externe de son entreprise.

## ***V. Diagnostic stratégique de l'entreprise***

De nos jours, l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises est caractérisé par la globalisation des activités, l'émergence des nouvelles technologies, la concurrence agressive, la personnalisation de la demande pour les biens et services, etc. Pour se tailler une meilleure place sur le marché, les entreprises et plus particulièrement les PME commerciales, dont il est question ici doivent dorénavant avoir une connaissance non seulement de l'état externe, mais aussi interne de leur entreprise et surtout de l'interrelation stratégique entre les différentes composantes de cet environnement.

Le diagnostic stratégique constitue donc une des tâches majeures du management ; c'est en effet un préalable à la base de réflexion et de la formulation de la stratégie.

### **5.1. Environnement interne**

L'analyse de l'environnement interne de l'entreprise dans l'élaboration des stratégies permet une évaluation des ressources de l'entreprise en ce qui a trait aux ressources financières, technologiques, humaines, etc.

#### **5.1.1. Les ressources financières**

Afin d'assurer le succès d'une PME commerciale, les avoirs et les ressources financières sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet, il faut Les capitaux propres suffisants, des possibilités suffisantes de financement externe (endettement ou subvention), des liquidités disponibles (fond de roulement) et l'évolution du chiffre d'affaires (De Guerny et Guiriec, 1998).

#### **5.1.2. Les compétences des propriétaires dirigeants**

Les stratégies d'une PME contribuant fortement à la performance dépendent dans une large mesure des compétences du propriétaire dirigeant de l'entreprise. Ainsi, ces compétences selon De Guerny et Guiriec (1998) peuvent être :

- ✓ Caractéristiques personnelles (intelligence, aptitudes, connaissances, tempérament, préférences, attentes)
- ✓ Education et formation
- ✓ Expériences professionnelles
- ✓ Motivation
- ✓ Perception du succès
- ✓ Vision à long et à court terme

Dans la même optique, Garnier et al (1989), ont réalisé une étude inspirée de l'approche générale de Buxton et al (1982), dont le but était l'analyse des



besoins des entrepreneurs en matière de formation à travers l'examen de trois grandes composantes, soit l'organisation ou l'entreprise, la nature des tâches à accomplir et la personne impliquée. Les besoins de perfectionnement du propriétaire dirigeant peuvent aussi s'expliquer par les caractéristiques de l'entreprise et par les facteurs environnementaux. Ainsi un entrepreneur ayant comblé tous ses besoins de formation sera mieux préparé qu'un entrepreneur qui ne l'est pas et pourra mieux prévenir les problèmes de gestion susceptibles de surgir dans son entreprise.

Dans la majorité des cas, les entreprises échouent parce que les propriétaires-dirigeants ne possèdent pas les caractéristiques et les compétences essentielles à la réussite. Selon Baldwin et al. (1997), les entreprises qui tiennent bon durant les premières années arrivent à acquérir les connaissances de base ainsi qu'à connaître le marché dans l'optique des débouchés, des méthodes de production et de commercialisation.

En ce qui a trait aux compétences liées aux produits, il en ressort qu'en général, les faillis ne se sont pas trouvés de créneaux et n'ont pas accordé assez d'attention à l'emplacement de l'entreprise. Par conséquent, ils ne peuvent pas se constituer une clientèle pour écouler leurs produits.

L'excellence des propriétaires dirigeants constitue une caractéristique des entreprises qui survivent jusqu'au début de leur « adolescence » (Baldwin et al 1997). Dans le même sens, Hernandez (1997), souligne que le développement d'une affaire, pour être maîtrisé, suppose un minimum d'informations comptables et de connaissances.

### **5.1.3. La composition de la force de vente**

Dans un environnement de forte concurrence, une PME commerciale ne peut performer et se développer que si elle est capable de répondre durablement aux besoins du marché. Répondre aux besoins du marché présuppose dans un souci d'efficacité, que l'on ait bien identifié les besoins des consommateurs, segmenté les marchés, analysé l'offre de la concurrence.

La force de vente qui constitue un atout de la performance de l'entreprise doit être déterminée en fonction du développement des ventes, des parts de marché, de la position concurrentielle, de la rentabilité commerciale, des flux de trésorerie positifs etc.

### **5.1.4. Les gammes de produits offerts et la réputation de l'entreprise**

Les gammes de produits offertes doivent être compétitifs afin d'assurer une bonne réputation tout en mettant l'emphasis sur le service à la clientèle par exemple.

Les entrepreneurs gabonais soucieux de l'efficacité de leurs entreprises doivent savoir adapter les données classiques de la gestion aux spécificités de leur milieu d'affaires. Ils doivent pour cela se donner des moyens nécessaires afin d'essayer de comprendre l'environnement interne de leurs entreprises et essayer d'anticiper les changements. Ce n'est qu'à cette condition qu'ils peuvent être capables de prédire les facteurs futurs, de succès et de réussite (Carrier, Gasse 1994).

### 5.1.5. Culture et structure de l'entreprise

La culture et la structure de l'entreprise consistent à définir ce que veut l'entreprise du point de vue économique, humain et organisationnel. Il serait donc important au sein d'une entreprise d'identifier les fondateurs et les acteurs actuels, les valeurs implicites ou non de l'entreprise, les mythes, les objectifs, les idéaux en devenir, les rites, les réunions, procédures et prises de décision ; les réseaux culturels, le type de partenaires, prescripteurs, conseillers.

Johanisson cité par Belley et *al* (1996), définit la culture entrepreneuriale comme un système de valeurs et de croyances communes qui organise, c'est-à-dire qui donne une signification équivalente au monde tel que perçu par ses membres. (Hénault, M'Rabet, 1990).

La culture entrepreneuriale en Afrique, a tendance à moins valoriser le statut d'entrepreneur. En effet, dans plusieurs pays d'Afrique Subsaharienne tels que le Gabon, le choix de carrière sera plus orienté vers l'administration publique que vers la création d'entreprises (Takyi, cité dans Belley, 2000). A cet effet, une étude faite sur un échantillon de 1600 personnes mentionnait que 267 avaient un emploi indépendant dont seulement 71 gabonais. Cependant, avec le retournement de la conjoncture économique, le nombre de gabonais désireux de se lancer en affaires est en constante évolution (Banque Mondiale, 1997).

De plus, L'entrepreneur souvent assimilé à un ennemi de classe ou à un relais de l'étranger dispose d'un contexte difficile et d'une administration tatillonne ou arbitraire (Albagli et Hénault, 1996). Nous remarquerons dans ces pays par exemple, les facteurs structuraux (la pénurie d'une main d'œuvre compétente, l'absence des infrastructures, éloignement des fournisseurs...), les facteurs économiques (les marchés financiers non organisés, l'insuffisance de fonds propres, les crises financières etc.) qui sont des entraves au bon fonctionnement d'une entreprise (Belley, 2000). Or,

l'esprit d'entreprise est la résultante de l'interaction de trois composantes à savoir : les conditions-cadres propices, les programmes publics bien conçus et un état d'esprit favorable. Ce sont ces valeurs sur lesquelles on met constamment l'accent et desquelles découlent généralement les objectifs personnels de la haute direction. En somme, un esprit favorable à la culture entrepreneuriale est susceptible d'améliorer la survie et la performance de l'entreprise.

Au Gabon, les commerçants qui viennent de l'Afrique de l'Ouest (sénégalais, maliens, ivoiriens, béninois, etc.) dispose déjà d'un esprit d'entreprise car la culture d'entreprise fait généralement partie de leurs us. Leurs commerces débutent souvent de manière artisanale et informelle (par exemple en utilisant de petites caisses ambulantes, lesquelles contiennent la marchandise), survivent, croissent, s'agrandissent et deviennent des PME formelles.

Contrairement à ces immigrants, les gabonais n'ont pas toujours cet esprit d'entreprise et de persévérance surtout dans les PME du secteur de commerce. C'est l'une des causes pour lesquelles, bien qu'on remarque une augmentation de création des commerces, ceux-ci ont souvent une espérance de vie très courte.

Néanmoins, la diffusion de la culture économique devrait privilégier l'entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité, dans son apport et sa contribution positive à l'évolution économique générale. Ainsi, pour promouvoir un Gabon combatif et compétitif, c'est bien d'un grand dessein culturel que notre pays a besoin<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Quotidien hebdomadaire gabonais, *L'Union*, 29 mai 2001.

#### **5.1.6. Equilibre économique général**

Une connaissance de l'équilibre économique général de l'entreprise permet d'avoir une idée sur la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, il faut procéder à l'examen du chiffre d'affaires, du profit et des constituants (valeur ajoutée, marge brute d'autofinancement...), à l'évaluation de la rentabilité des investissements et des modalités de financement des immobilisations, et à l'examen de la structure financière et de la trésorerie (les capitaux propres et endettement, liquidité disponible ou fond de roulement) (De Guerny et Guiriec, 1998)

#### **5.1.7. Analyse des ventes**

L'analyse des ventes permet à une PME commerciale d'identifier les produits les plus rentables ainsi que la marge bénéficiaire. Elle se fait grâce à l'analyse de l'évolution des recettes totales par rapport à l'évolution des coûts, à l'analyse du chiffre d'affaires par produit (c'est-à-dire, quel produit représente le gain de l'entreprise) et à l'analyse du chiffre d'affaires par clientèle (De Guerny et Guiriec, 1998).

#### **5.1.8. Analyse des moyens et des coûts**

L'analyse des moyens et des coûts permet aux propriétaires des PME commerciales d'avoir une connaissance des dépenses de l'entreprise grâce à l'analyse des coûts fixes (salaires, électricité, etc.), des coûts variables et de l'évolution des coûts unitaires par produit.

### **5.1.9. Fonctionnement interne et capacités managériales**

Le fonctionnement interne et les capacités managériales permettent de connaître les caractéristiques de l'organisation (exemple le degré de décentralisation), la qualité du personnel, des équipements et des locaux.

## **5.2. Environnement externe**

Il s'agit ici de faire une analyse externe de l'environnement des PME gabonaises commerciales. Faire un diagnostic externe aide à analyser le dynamisme et la croissance du secteur et de l'industrie. Déceler les opportunités et les menaces ainsi que les nouveaux marchés constitue la base de la performance.

Carrière (2000) stipule que l'entreprise performante sera celle qui arrive à comprendre et à connaître les forces et tendances lourdes actuelles (nouvelles technologies, nouvelles pensées...) en vue d'une innovation. Le diagnostic externe est une issue qui peut conduire la PME dans cette voie. En effet, l'auteur affirme que l'analyse socio stratégique permet de connaître les forces et tendances économiques, sociales, politiques actuelles dans lesquelles s'inscrivent l'action de la firme, de divers intervenants et de comprendre les grandes tendances actuelles pour s'assurer que les stratégies actuelles et futures de la PME s'inscrivent dans ces orientations et ainsi prévoir le développement des tendances nouvelles dans l'environnement et d'anticiper les éventuels changements.

Julien (2000), dans le même sens précise qu'une analyse approfondie de l'environnement externe procure à l'entreprise des informations utiles dans les prises de décisions stratégiques.

Aux temps de grandes prévisibilités succèdent les temps des troubles et de mutations de tout ordre. Et à la gestion traditionnelle et continue de l'entreprise succède la gestion stratégique et opportuniste (Schaer, 1982).

Le management de l'entreprise devient donc de plus en plus, et avant tout un acte de réflexion centré :

- Sur la prévision à moyen terme de l'évolution de l'environnement et l'appréciation des impacts possibles sur la vie de l'entreprise (nouvelles contraintes et opportunités, adaptation des moyens de gestion....)
- Sur la navigation à vue (gestion rigoureuse des affaires courantes, détection anticipée des dangers pouvant menacer la vie de l'entreprise).

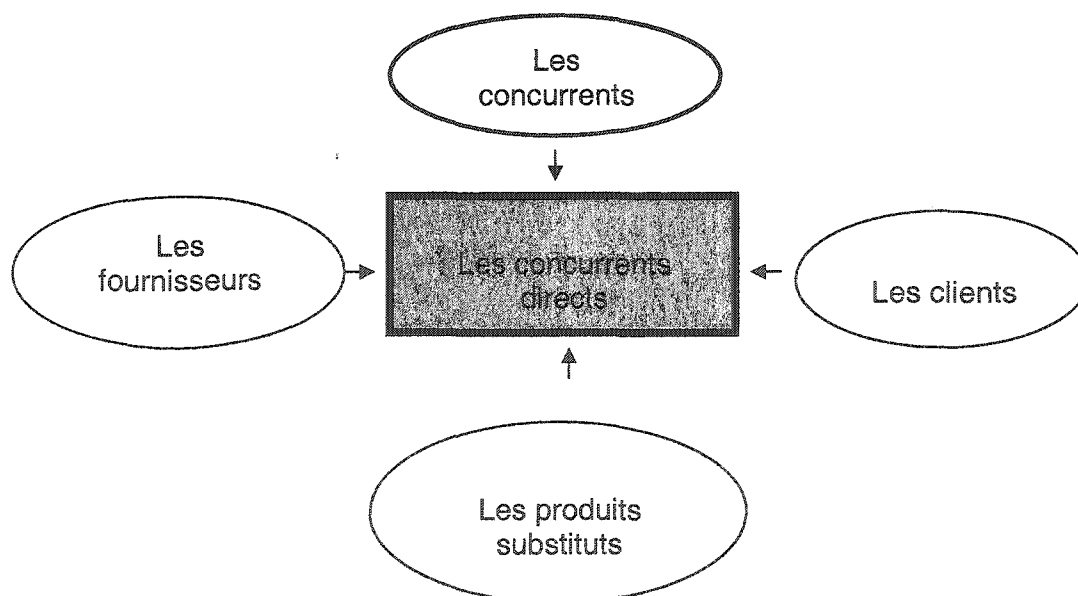
En définitive, ce dont une entreprise aura besoin pour survivre, avoir une bonne performance, et se développer demain, c'est d'abord de bien se connaître. C'est cette connaissance que visent les diagnostics d'entreprise : ils permettent non seulement de révéler les faiblesses de la firme et de pallier aux dangers qui la menacent mais aussi et surtout d'identifier les points forts.

### 5.2.1. L'environnement concurrentiel de l'entreprise

Les dirigeants des PME commerciales gabonaises doivent bien définir le domaine d'activités dans lequel elles évoluent afin d'avoir une certaine maîtrise de leur environnement concurrentiel. Selon Porter (1976), la définition d'une industrie se fait à partir de l'identification de tous les groupes (fournisseur, clients, entrants potentiels, substituts) qui interagissent avec les entreprises qui sont en concurrence dans un même domaine d'activités.

Dans son approche de l'analyse de la structure de l'industrie, Porter (1994), à travers un schéma illustre les cinq forces composant la concurrence de l'entreprise ; il s'agit : des nouveaux entrants, des produits de substituts, des clients, des fournisseurs et des concurrents directs.

**Figure 2: Les cinq forces de la concurrence (Porter, 1994)**





### 5.2.2. Le marché ou les clients

Toute PME commerciale désireuse d'augmenter sa performance doit continuellement être à l'écoute du marché afin de mieux répondre à leurs attentes. Pour Hafsi *et al* (2000), le jugement stratégique exige que l'on connaisse les grandes tendances dans la demande notamment son évolution (savoir quel est le cycle de la demande, est-elle en déclin, en stabilité ou en croissance) afin de nous permettre de comprendre les motifs susceptibles d'expliquer lesdites tendances. Pour comprendre la demande, il faut connaître les comportements d'achat des clients en ayant une connaissance sur leurs caractéristiques de bases, ce qu'ils recherchent etc.

Selon la Direction Générale de l'économie gabonaise (2000), la demande intérieure qui constitue le principal moteur de la croissance connaît une régression nette de 14% par rapport à l'année 1998. Ce repli provient à la fois de la chute de la consommation totale de 7,3% et de la forte décreue des investissements de 27,9%. Cette situation est la conséquence de la crise financière qui a durement secoué l'État durant l'année 1999 causant ainsi un effondrement de la consommation du secteur publique (19,1%). Celle du secteur privé a également connu un léger affaissement (0,9%) par rapport à l'année 1998, en raison de nombreux licenciements, principalement dans les BTP (bâtiment- travaux publics) et les sociétés pétrolières qui ont affecté le pouvoir d'achat des ménages.

De plus, l'activité économique est souvent liée à la population. Or le pouvoir d'achat des populations est faible et les clients optent de plus en plus pour les produits les moins chers. Toutefois, la non-saturation des besoins primaires des populations fait du secteur de biens de consommation un volet privilégié du développement industriel.

### 5.2.3. Le secteur de commerce au Gabon

Le secteur de commerce a connu une baisse de son chiffre d'affaires global soit, 422,03 milliards en 1998 et 372,65 milliards de francs CFA en 1999. Cette diminution a engendré une régression de 1998 en 1999 de 6,4% dans le secteur de commerce général, de 8,9% dans le commerce des produits pétroliers, de 1,9% dans le commerce des produits pharmaceutiques et, de 27,3% dans le commerce des véhicules<sup>8</sup>.

En ce qui concerne le commerce général (quincaillerie, alimentation, habillement, cosmétiques etc.), ce décroissement peut s'expliquer par la baisse du pouvoir d'achat des ménages et les difficultés de trésorerie de la plupart des agents économiques ; difficultés liées au retard dans le règlement de la dette intérieure.

La diminution du chiffre d'affaires global dans le commerce des produits pétroliers est consécutive à la baisse de la demande intérieure (secteur bâtiment et travaux publics, énergie etc.)

En ce qui a trait aux produits pharmaceutiques, cette diminution du chiffre d'affaires provient de la situation de crise économique que connaît le pays et de la baisse globale de la consommation des produits pharmaceutiques issues de la grève des hôpitaux au début de l'année 1999.

Le secteur de commerce constitué par des concessionnaires agréés pour la plupart, et des revendeurs de véhicules d'occasion a connu une décroissance de son chiffre d'affaires parce qu'il est victime du non-paiement par l'Etat de sa dette vis à vis des concessionnaires automobiles et la décision des pouvoirs publics de réduire le train de vie de l'Etat.

Le tableau qui suit, illustre l'évolution de l'activité du secteur de commerce au Gabon en 1998 et 1999.

---

<sup>8</sup> Direction générale de l'économie gabonaise (Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation), 2000

**Tableau 3 : Évolution de l'activité du secteur de commerce au Gabon**

| <i>En milliards de<br/>francs CFA</i> | 1998   | 1999   | 99/98  |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Chiffres d'affaires</b>            | 422,03 | 372.65 | -44.5% |
| <b>Investissement</b>                 | 12.046 | 9.175  | +9.4%  |
| <b>Valeur ajoutée</b>                 | 64.84  | 52.62  | -65.5  |
| <b>Effectifs (nombre)</b>             | 2196   | 2216   | +8.9   |

Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation, (2000)<sup>9</sup>

#### 5.2.4. Les concurrents

Dans un secteur industriel, toute entreprise doit connaître ses concurrents; qu'il s'agisse des concurrents actuels ou potentiels, c'est-à-dire leurs caractéristiques et les instruments qu'ils utilisent pour livrer bataille (Hafsi *et al*, 2000).

Dans le secteur de commerce, les PME commerciales gabonaises doivent répertorier et collecter de l'information sur leurs principaux concurrents susceptibles de constituer une menace pour leur entreprise. Ceux-ci peuvent être des concurrents directs ou indirects. Le profil des principaux concurrents comme le mentionne Pettigrew (1997), permet à un détaillant d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, ce qui lui donne l'occasion, en retour, d'adopter une stratégie lui permettant de lutter efficacement contre la concurrence.

En ce qui concerne le cas gabonais, les activités du tertiaire dans lesquelles on retrouve le commerce subissent une concurrence féroce du secteur

---

<sup>9</sup> Tableau de Bord de la Direction générale de l'économie gabonaise (2000), Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation.

informel enregistrant ainsi une diminution nominale de leur valeur ajoutée. Soit 2,5% dans le secteur de commerce.

Dans le but de contrer ces aléas, et assurer une rentabilité continue de leurs entreprises, les PME commerciales doivent s'adapter aux variations de la conjoncture en planifiant des stratégies d'avenir par rapport aux concurrents. Comme l'indique Camillera (1996), le secteur informel dans lequel on retrouve la majorité des commerces en Afrique s'est adapté aux évolutions de la conjoncture en privilégiant une économie de survie qui cherche à limiter les risques et à satisfaire les besoins de chacun. Ce secteur, « source de résistance des sociétés africaines aux chocs multiples qui les frappent » connaît un développement rapide et deviendrait majoritaire d'ici 2020 au détriment du secteur formel.

#### **5.2.5. Les fournisseurs**

Les fournisseurs doivent également faire l'objet d'un suivi car en établissant et en fidélisant les rapports avec eux, une entreprise se met en position de force par rapport à ses concurrents surtout en Afrique où la majorité des produits proviennent d'autres pays. Or très souvent, les entreprises locales nourrissent une certaine dépendance à l'égard des fournisseurs. De manière générale, les fournisseurs africains n'offrent aucune facilité de paiement et ce, moins encore à un client de taille modeste et opposent une certaine rigidité aux variations conjoncturelles des commandes. Mais, l'importation directe des produits venus d'ailleurs ne résout pas tous les problèmes. Les délais de livraison sont particulièrement longs et supposent des équipements de gestion prévisionnelle ainsi qu'un fonds de roulement important. Au Gabon, les fournisseurs des PME commerciales sont en général en position de monopole.

### 5.2.6. Environnement général de l'entreprise

En plus d'avoir une connaissance de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, les dirigeants doivent simultanément connaître l'environnement général de leur entreprise (économique, politique, technologique, culturel, sociodémographique). Selon Hafsi *et al*, (2000), plus ils sont capables de faire une lecture fine de l'environnement général de leur entreprise, et de la façon dont cet environnement peut influencer la dynamique de la concurrence dans leur industrie, plus ils sont en mesure de contourner les menaces, de profiter des opportunités qui existent et, de doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable.

#### 5.2.6.1. Environnement économique

Depuis ces dernières années, les économies des pays d'Afrique sont confrontées à de nombreux obstacles constituant une entrave à la croissance de leurs économies et cela, à cause de la diminution des prix de matières premières, de l'augmentation de la dette extérieure, et de l'incapacité des pays d'Afrique Subsaharienne de diversifier leurs économies. Or, la BAD (Banque Africaine de Développement) (2000), révèle que l'importance et les variations de la structure économique dans le processus de développement sont actuellement reconnues. De ce fait, pour accéder à une croissance économique rapide et soutenue, les pays doivent procéder à une diversification systématique et conséquente de la production de l'emploi et des exportations.

En ce qui concerne les entreprises, l'environnement économique est certainement celui qui les touche le plus et la société en général. Annonce-t-on une hausse de taxes qu'aussitôt les consommateurs diminuent leurs achats. La conjoncture économique influe donc énormément sur les comportements des marchés ainsi que sur les activités des entreprises ; d'où l'intérêt de connaître les aspects économiques tels que le PNB, les phases du

cycle économique, le taux d'inflation, le taux de chômage, les taux d'intérêts etc. (Filion, 1999).

Dans ce contexte économique, le Gabon est l'un des pays les plus favorisés du continent africain avec sa position de quatrième producteur du pétrole en Afrique et treizième à l'échelle mondiale ; il est classé par la Banque Mondiale parmi les économies à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.

Pays riche de ses ressources minières et forestières, il accuse cependant de graves équilibres macro-économiques en raison d'un endettement élevé dont le niveau varie au gré des cours du Brent<sup>10</sup>.

Du point de vue macro-économique, la richesse du pays provient de 52% du PIB issu de l'industrie dont 11% pour le secteur manufacturier, 40% des services et commerces et 8% de l'agriculture (OIT). Mais bien que le pétrole soit le moteur de la croissance économique depuis les années 70, avec la baisse de plus en plus conjuguée du prix du pétrole depuis le milieu des années 80, les recettes de l'économie gabonaise ont connu une baisse considérable déclenchant ainsi, une crise économique. On remarque alors une tertiarisation de plus en plus croissante des activités économiques et par conséquent, une promotion du secteur privé<sup>11</sup>.

Dans le but de continuer à assurer leur pérennité, les petites organisations de commerces, doivent comme le soulignent Gaulin *et al*, (1993) suivre l'évolution de l'environnement économique afin de pouvoir cerner la conjoncture à venir par le billet de l'attention particulière portée aux indices clés de l'économie. Ces indices comprennent le produit intérieur brut (PIB), le taux d'épargne personnelle, le taux de chômage, l'indice des prix à la consommation (IPC), le taux d'intérêt préférentiel et le nombre de nouvelles constructions.

---

<sup>10</sup> Les marchés tropicaux, 2001.

<sup>11</sup> Direction Générale de l'Économie- Douanes gabonaise - FMI

Le ralentissement de la croissance amorcée en 1998, s'est poursuivi en 1999, engendrant ainsi une profonde récession qui a touché la quasi-totalité des secteurs de l'économie gabonaise. En 1999, le produit intérieur brut (PIB) affichait une baisse réelle de 9,6%, tandis qu'en terme nominal, celui-ci progresse de 7,0% par rapport à 1998<sup>12</sup>.

Parallèlement, les difficultés susceptibles de freiner l'élan de nombreuses entreprises résident encore dans le secteur de commerce. Il s'agit : – du niveau très faible du remboursement de la dette intérieure – du coût élevé du crédit – de l'insuffisance des liquidités bancaires – de l'aggravation du phénomène du commerce informel.

---

<sup>12</sup> Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation du Gabon, 2000.

#### 5.2.6.2. Environnement politique et légal

En Afrique, de nombreux facteurs ont concouru à dénier au secteur privé un rôle significatif dans le processus de développement. Le plus important de ces facteurs pris isolément est l'absence d'une véritable autonomie de l'entreprise privée. Des barrières revêtant la forme de contrôles réglementaires, de restrictions légales ou de bureaucraties tatillonnes ont largement limité les possibilités d'affaires pour le secteur privé dans sa généralité. L'excessive réglementation de l'activité économique par les gouvernements, ajoutée aux restrictions à l'entrée officielle en affaires, a entravé la croissance de l'entreprise privée moderne.

Cependant, depuis quelques années, on assiste à une conscientisation de la part des gouvernements quant au rééchelonnement du secteur privé et plus particulièrement des PME dorénavant considérées comme le vecteur de la croissance de plusieurs économies africaines.

Trouver une façon efficace de réglementer le marché de la consommation tout en maintenant un environnement de saine concurrence, d'innovation et de croissance économique représente un défi majeur pour les détaillants, les gouvernements et les consommateurs (Gaulin et al, 1993).

Toute PME de commerce doit s'octroyer un agrément. Obtenir un agrément suppose une facilité d'accès à de nombreux avantages concernant la fiscalité, l'accessibilité aux marchés publics, et le financement par des organismes gouvernementaux et internationaux.

A cet effet, l'article 6 de la loi 11/84 atteste que les PME gabonaises agréées bénéficient des avantages douaniers et fiscaux. Toutefois, le bénéfice des exonérations ne soustrait pas l'entreprise à l'obligation de se soumettre à la législation en vigueur et notamment à la tenue d'une comptabilité et à l'exigence de déclaration. Les petites et moyennes entreprises dont l'activité principale est l'importation ou la revente de marchandises importées peuvent



également bénéficier de l'agrément. Cependant, l'agrément n'ouvre pas droit dans ce cas aux avantages fiscaux et douaniers susvisés.

L'article 7 de la loi 11/84 affirme que les PME gabonaises agréées, à l'exception de celles visées ci-dessus, bénéficiaires de l'agrément, peuvent pour une durée qui ne peut excéder dix ans, bénéficier de tout ou d'une partie des avantages douaniers tel que l'application d'un taux global réduit à 3% de droits et taxes perçus sur l'importation des machines, de l'outillage et du matériel d'équipement.

En ce qui a trait aux avantages fiscaux, elles peuvent bénéficier des avantages fiscaux :

- Exonération de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu des personnes physiques dans la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux pendant au maximum les cinq premiers exercices de l'exploitation, le premier exercice considéré étant celui au cours duquel a été réalisée la première vente ou livraison. Les amortissements normalement comptabilisés durant les cinq exercices pourront être fiscalement imputés sur les trois exercices suivant à condition que les résultats de ces exercices soient déficitaires.
- Exonération pendant dix ans de la contribution foncière des propriétés bâties et non bâties.
- Exonération pendant cinq ans de la contribution des patentes.
- Enregistrement gratuit des opérations et des actes qui se rattachent à l'activité de l'entreprise.

Hormis la loi sur l'agrément, au chapitre des pratiques commerciales, on retrouve :

- La loi sur l'accès aux marchés publics : une recension des PME gabonaises agréées est communiquée aux administrations et aux

organismes intéressés. Des obligations émanant de ces administrations et organismes doivent être respectées.

- La loi sur l'assistance, l'encadrement et le suivi des PME : de nombreux organismes ont été créés dans le but de promouvoir les PME gabonaises dans tous les secteurs d'activités. Il s'agit de l'Agence Nationale de la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise « PROMOGABON » créé en 1964, du Fonds d'Aide et de Garantie ou FAGA (financement des PME), du Centre d'Encadrement des Entreprises, le Centre d'Etudes d'Opportunités d'Affaires etc. Le but de ces organismes est de promouvoir les PME grâce à la réalisation des plans d'affaires, au financement d'occasions d'affaires, à l'encadrement de la création des réalisations et de la gestion etc.

Cependant, les lois concernant la concurrence, la faillite, les droits sur la personne, demeurent encore inélaborées. Or la loi sur la concurrence chez les détaillants est très importante dans la mesure où elle permet d'établir une politique de fixation des prix, interdisant aux fournisseurs d'exiger des prix à la tête du détaillant ou, des réductions importantes des prix, d'éviter la discrimination entre les détaillants etc.

Tous ces privilèges sont supposés favoriser l'exploitation des PME commerciales et de limiter leur chance de faillir.

#### 5.2.6.3. L'environnement technologique

L'évolution de la technologie provoque des changements chez les consommateurs, les concurrents et bien sûr dans le marché. Les méthodes, techniques et outils récents utilisés dans la gestion des commerces des détails affectent directement les détaillants et ont un impact sur les stratégies qu'ils auront à mettre de l'avant (Pettigrew, 1997). En effet, on remarque de plus en plus dans les commerces l'intégration des technologies de pointe en ce qui concerne l'enregistrement des ventes avec l'utilisation des caisses enregistreuses de plus en plus sophistiquées permettant de réduire les délais d'attente des clients, de mieux effectuer la gestion des stocks, les inventaires ; les systèmes d'approvisionnement permettant de réduire les ruptures de stock ; l'utilisation des logiciels de comptabilité, l'utilisation des machines à cartes de débit et de crédit etc. L'évolution de cette technologie conduit dorénavant les commerçants dans une prise de conscience quant à l'utilisation de ces technologies de façon à améliorer leur compétitivité par rapport aux concurrents.

L'utilisation des technologies de pointe dans les commerces gabonais est quasi-inexistante. La gestion et l'enregistrement des ventes se font généralement de manière artisanale dans ces entreprises.

#### 5.2.6.4. L'environnement sociodémographique

L'environnement sociodémographique représente généralement les relations que l'entreprise entretient avec la société en général. Ainsi la planification et la gestion des activités exigent que les entrepreneurs prennent en considération l'influence exercée sur le comportement du consommateur grâce aux appartenances sociales (Filion, 1999). Autrement dit, il s'agit de connaître les caractéristiques sociodémographiques de la population à savoir sa structure d'âge et son évolution, sa répartition selon le sexe, l'ethnie, l'appartenance religieuse ou le niveau d'étude (Hafsi *et al*, 2000).

La population gabonaise est caractérisée par un réel problème de faiblesse démographique, qui représente un lourd handicap pour le développement du pays. En effet, le Gabon fait partie des pays les moins peuplés d'Afrique. La moitié de la population ne dépasse pas l'âge de 16 ans<sup>13</sup>. Celle-ci est caractérisée par une très faible densité estimée en 1997 à 4,8 h./km<sup>2</sup>, une natalité (35/1000), une mortalité (15/1000) relativement élevées et, elle est surtout concentrée dans les grandes agglomérations<sup>14</sup>. Certaines régions sont pratiquement inhabitées. 96,2% des Gabonais sont chrétiens (65,2% de catholiques, 18,8% de protestants, 12,1 % de fidèles d'églises indépendantes). Les adeptes des religions traditionnelles sont 2,9% et les musulmans 0,8%. Pour l'ensemble du pays, le taux d'alphabétisation est de 69,6% pour les hommes et de 55,7% pour les femmes. Le taux de fréquentation scolaire (6-14 ans) est de 91,4% pour les garçons et de 86,7% pour les filles<sup>15</sup>.

C'est sur les différences culturelles qu'une entreprise doit se reposer pour établir sa force de vente.

---

<sup>13</sup> Poste d'Expansion Économique à Libreville (Gabon), 1995.

<sup>14</sup> Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation au Gabon, 1997.

<sup>15</sup> Poste d'Expansion Économique à Libreville (Gabon), 1995.

Examiner l'environnement de l'entreprise va permettre à son gestionnaire de modifier son mode de gestion et d'élaborer plus efficacement les stratégies adaptées à son organisation (Bergeron, 1995).

## ***VI. Les choix stratégiques***

Selon Vigny (1998), dans l'ensemble des décisions qui sont prises au sein des entreprises, on distingue les décisions stratégiques et les décisions de gestion courante. Pour lui, les décisions stratégiques portent sur les choix fondamentaux alors que les décisions de gestion courante ont pour objet, l'utilisation efficace des moyens dont dispose l'entreprise et, les choix stratégiques doivent précéder les décisions de gestion courante. Par ailleurs, les options stratégiques doivent se faire en fonction des objectifs de l'entreprise et de l'environnement.

Les choix stratégiques doivent aussi tenir compte des différents domaines d'activités en fonction de l'environnement (marché, concurrence) et de son potentiel interne (savoir-faire, compétences, moyens matériels et ressources financières). Dans ce cas, il faut tenir compte des fonctions de l'entreprise. Dans une entreprise commerciale, les fonctions de gestion peuvent éventuellement être : le marketing, les approvisionnements, les techniques de vente, les ressources humaines et les finances.

Élaborées par plusieurs chercheurs, il existe une multitude de stratégies. Nous allons nous intéresser à trois d'entre elles qui correspondent à trois niveaux de stratégies :

1. La stratégie d'entreprise (ou aller?)
2. La stratégie d'affaires (comment compétitionner?)
3. Les stratégies fonctionnelles (avec quoi compétitionner?)

### **6.1. Les stratégies d'entreprise**

Encore appelée stratégie directrice par certains auteurs (Hafsi et al, 2000; Jauch et Glueck, 1990), elle incite les dirigeants à réfléchir constamment au devenir de leur entreprise. Autrement dit, elle s'applique à des entreprises qui veulent accroître leurs activités, rester dans le même domaine d'activités, se diriger vers de nouveaux domaines ou se retirer de certains domaines.

Jauch et Glueck (1990), ont identifié trois grandes stratégies directrices, notamment : la stratégie de maintien, la stratégie de croissance et la stratégie de retrait. Chacune de ces stratégies s'applique soit au produit, soit au marché.

### **6.1.1. La stratégie de maintien**

Cette stratégie a pour but le maintien des activités de l'entreprise dans un marché donné, pour cela, le dirigeant devra:

- Se préoccuper du renouvellement des produits de l'entreprise grâce à la quelle la qualité des produits et des emballages sera améliorée.
- Rechercher de nouvelles fonctions à donner aux produits ou alors essayer de trouver des ententes afin de les commercialiser sous différentes marques.
- Choisir la manière avec la quelle les ressources financières et humaines seront utilisées dans le but de maintenir la part de marché.

En gros, elle permet d'améliorer la qualité des produits et de changer l'emballage des produits actuels. En ce qui concerne les marchés, elle permet de protéger la part de marché et de se concentrer.

### **6.1.2. La stratégie de croissance**

Cette stratégie ne s'applique en général qu'aux entreprises dont l'environnement est favorable, dont l'entreprise se porte bien et dont les propriétaires dirigeants estiment que le rendement futur de l'entreprise passe nécessairement par une croissance.

Les stratégies de croissance peuvent se faire de différentes manières stratégiques (Hafsi *et al*, 2000) :

- Par l'acquisition d'une entreprise du même domaine ou par la fusion avec une ou plusieurs entreprise ; il s'agit d'une intégration verticale.
- Par un contrôle en amont ou en aval par l'entreprise. En élargissant son portefeuille d'activité pouvant lui assurer de la fiabilité pour ses approvisionnements ou pour l'écoulement de ses produits : c'est le développement interne. Elle peut également le faire par l'acquisition de ses fournisseurs.

- Par une diversification, en faisant l'acquisition d'entreprises actives dans les nouveaux domaines recherchés.
- Par des alliances car, plutôt que d'acquérir, fusionner, une entreprise peut faire des alliances lui permettant de se procurer les compétences qu'elle n'a pas, notamment sur le plan technique, de recherche et développement, d'approvisionnement, de distribution, de service après-vente, etc.

### **6.1.3. La stratégie de retrait**

Une stratégie de retrait est synonyme de diminution ou même de l'arrêt des activités. Mais, cette dernière n'est pertinente que, dans un environnement défavorable et, lorsque l'entreprise va mal et que de meilleures opportunités existent dans d'autres domaines d'activités. Dans ce cas, l'entreprise abandonne certains produits, certaines activités et même certains marchés (Hafsi *et al*, 2000). Elle peut alors vêtir trois formes; il s'agit du retranchement d'activités, de la vente d'activités et de la liquidation.

- Le retranchement consiste à éliminer certains produits ou services jugés peu rentables ou moins rentables que d'autres activités surtout dans une situation de forte concurrence. Cette stratégie peut être valable aussi bien pour les entreprises qui visent le leadership de coût que pour les entreprises qui privilégient la différenciation.
- La vente d'activités a pour but, le retrait complet ou partiel du domaine dans lequel oeuvrait l'entreprise. Ce type de stratégie ne s'applique que lorsque l'entreprise estime qu'elle sera incapable de maintenir sa position dans son secteur d'activités compte tenu de la concurrence et de la place qu'elle réussit à occuper sur le marché. Elle s'applique également lorsque l'entreprise veut s'investir financièrement de manière à se concentrer soit dans son domaine d'activité actuel ou dans de nouveaux domaines qu'elle juge plus promoteurs.



- La liquidation consiste à la vente de toute l'entreprise. Cette stratégie, peu fréquente, ne s'applique qu'aux entreprises qui ne sont plus viables et qui ont d'énormes difficultés financières.

## **6.2. Les stratégies d'affaires**

Elles ont pour but de permettre à une entreprise d'être plus compétitive sur son marché (Bergeron, 1995). D'après Porter (1980), l'entreprise doit d'une part, découvrir et mettre en place une façon de concurrencer qui soit unique, différente de celles des concurrents et qui ait une certaine pérennité. Identifiées aux entreprises commerciales, Vigny (1998), Gaulin *et al* (1993), Porter (1994), Bergeron (1995), ont répertorié quelques-unes d'elles.

### **6.2.1. Les stratégies de marketing**

Vigny (1998), identifie dans la partie qui suit les différentes stratégies de marketing à adopter par les entreprises commerciales ; il s'agit de :

1. La stratégie de produit
2. La stratégie de ciblage de la clientèle
3. La stratégie de positionnement
4. La stratégie de fidélisation
5. La stratégie de diversification

#### **6.2.1.1. La stratégie de produit**

Le magasin est d'une entreprise commerciale ce qu'est un produit matériel pour une entreprise industrielle. Chaque produit du magasin est l'application d'un modèle de gestion. On peut approximativement dire que chaque catégorie de magasin classique est la traduction d'un modèle de gestion donné et que chaque entreprise applique ce modèle avec ses propres nuances.

*Suppression des produits non rentables :* Elle consiste à ce que l'assortiment ne comprenne que les articles les plus rentables ou ceux fréquemment demandés

*L'échelle concurrentielle des bas prix et la recherche du volume :* Elle se caractérise par une politique d'approvisionnement ayant surtout pour objectif de rechercher les coûts d'achats les plus faibles possibles grâce à la centralisation des achats des magasins de l'entreprise au sein d'une même centrale, à l'affiliation à une centrale d'achats plus importante et, à une réunification des achats sur un nombre restreint des fournisseurs.

*Différenciation accrue des produits :* Une telle stratégie permet à une entreprise de faire concurrence aux autres en diversifiant ses produits ou services des leurs.

elle se caractérise également par :

- Des taux de marque élevés. Ces taux sont nettement supérieurs à ceux des magasins ayant une politique basée sur les prix (35% contre 15% environ).
- De nombreux services rendus à la clientèle, sans supplément de prix.
- La faible rotation des stocks due à la profondeur des assortiments.
- Des articles immobilisés importants, liés éventuellement à l'implantation au centre ville ou dans un centre commercial permettant ainsi une faible rotation des articles immobilisés.

#### 6.2.1.2. La stratégie de ciblage de la clientèle

Segmenter un marché en marketing signifie, découper un ensemble de marchés en sous-ensembles de clients, différents les uns des autres selon leurs attentes, leurs comportements d'achat ou tout autre critère jugé pertinent. Ainsi, chaque segment peut être choisi comme cible à l'aide d'un marketing-mix spécifique. De ce fait, on distingue trois types de stratégies de segmentation de marché :

- La stratégie de marketing indifférenciée ou globale qui consiste à proposer un seul produit à l'ensemble des clients d'un marché ; le produit est plus ou moins adapté aux divers segments de marché et cette stratégie assure d'importantes économies d'échelles en matière de production et de commercialisation.
- La stratégie de marketing différenciée qui consiste à viser plusieurs segments de marché et de proposer sur chaque segment, un produit spécifique.
- La stratégie de marketing concentrée qui consiste à viser un seul segment de marché auquel, il faut proposer un produit adapté.

Concernant les entreprises commerciales, les critères de segmentation de marché sont : le niveau de qualité des produits vendus, la catégorie socioprofessionnelle ou le style de vie de clients visés et le type d'avantages recherchés par les consommateurs (prix ou service).

#### 6.2.1.3. La stratégie de positionnement

Afin de choisir un point de vente, le consommateur commence toujours par recenser les magasins qu'il connaît (d'où l'importance de la notoriété de l'enseigne) et ensuite il confronte ses attentes vis-à-vis des magasins (en matière de prix, de qualité de produit, de commodité d'accès, de services rendus, etc.) aux caractéristiques de chacun des magasins. L'image de l'enseigne sert à désigner l'ensemble de ce que les consommateurs savent, pensent et ressentent à propos du magasin exploitant l'enseigne.

#### 6.2.1.4. La stratégie de fidélisation

Pour augmenter leur chiffre d'affaires, les entreprises commerciales peuvent attirer tous les consommateurs faisant partie de la clientèle cible à travers les prix promotionnels offerts à tous les clients quel que soit leur degré de fidélité envers le magasin. En conséquence, les clients occasionnels bénéficient des mêmes réductions que les clients fidèles.

Bon nombre de spécialistes s'accordent à dire que les propriétaires de magasins ont intérêt à susciter leur clientèle fidèle à effectuer les emplettes et ce, grâce à la réduction de prix, en créant en leur faveur des avantages proportionnels aux montants de leurs achats pendant une période donnée (leur proposer par exemple une carte de paiement propre à l'entreprise).

#### 6.2.1.5. La stratégie de diversification

Les entreprises commerciales peuvent se diversifier sous plusieurs formes. Elles peuvent le faire par rapport au cadre du type de magasin qu'elles exploitent en étendant leur assortiment grâce l'insertion de nouvelles gammes de produits. Elles peuvent également le faire en se formant des partenariats avec les fournisseurs, en offrant une gamme des produits plus large, en mettant en place un système d'information facilitant les approvisionnements, en recrutant une main d'œuvre hautement qualifiée, en intégrant une technologie de pointe, en devenant des magasins spécialisés ou alors en s'implantant géographiquement dans différentes localités.

Parallèlement, Porter (1994), caractérise l'évolution des stratégies en commerce de détail suivant quatre étapes :

1. Le général merchandising qui estime que le marché est homogène et les besoins des consommateurs semblables.
2. La différenciation quant à elle essaie d'établir un avantage compétitif en tentant d'être différent des compétiteurs dans un marché homogène.

Gaulin *et al* (1993) ont également donné une orientation des stratégies commerciales pour l'an 2000 ; il s'agit :

- du partenariat avec les fournisseurs ;
- de la technologie : un élément stratégique ;
- de la rapidité d'exécution : un avantage compétitif ;
- du micro management : le micro-marketing, les micro-marchés ;
- de la planification stratégique ;
- de la gestion de la rentabilité : la rentabilité de l'investissement.

### **6.3. Les stratégies fonctionnelles**

Les stratégies fonctionnelles sont rattachées aux principales fonctions de l'entreprise, à savoir le marketing, la production, les ressources humaines, financières, matérielles etc. (Hafsi *et al*, 2000). Nous, énumérons ci-dessous, quelques-unes d'elles.

#### **6.3.1. Stratégie de « retailing »**

Désignée par Pettigrew (1997) stratégie de « retailing », cette stratégie consiste à mettre un plan d'action destiné à une adaptation efficace des ressources de l'entreprise aux possibilités et aux contraintes de l'environnement. Elle dictera les décisions à prendre afin d'atteindre les objectifs que s'est fixé l'entrepreneur. Autrement dit, elle permet à l'entreprise d'avoir une ligne directrice pouvant la conduire à sa mission. Pettigrew (1997) affirme également qu'une stratégie de « retailing » comporte les facteurs suivants : la segmentation du marché, l'image de commerce, le « retailing-mix ».

##### **6.3.1.1. La segmentation du marché**

La segmentation, permet au détaillant de définir les groupes de clients potentiels vers lesquels il se propose de diriger ses actions de marketing. Une bonne connaissance du profil du consommateur potentiel permet au marchand de mieux harmoniser l'offre du magasin et les exigences du client visé. La sélection des marchés cibles conduisant à la rentabilité de chaque segment comprend trois étapes : l'évaluation de la rentabilité des différents segments de marché, l'évaluation de la demande potentielle de chaque segment et enfin, la détermination des coûts et de l'investissement requis pour répondre adéquatement aux attentes de chaque segment.

---

**Tableau 4 : BASES DE SEGMENTATION DU MARCHÉ**

**1- Caractéristiques du consommateur**

- Lieu de résidence
- Facteurs démographiques (âges, sexe, origine ethnique, taille du foyer, autres)
- Caractéristiques socio-économiques (degré d'instruction, revenu, profession, classe sociale, type de résidence, autres)
- Cycle de vie du foyer (célibataire, jeune couple sans enfant, couple avec enfants, couple retraité, personne âgée vivant seule, autres)
- Traits de personnalité (compulsif ou non, extraverti, introverti, dépendant, indépendant, autres)

**2- Attentes du consommateur**

- Attentes envers le magasin (localisation, aménagement, atmosphère, assortiment de marchandises, services, courtoisie du personnel)
- Attitudes envers le produit
- Préférence quant à la marque
- Similarité perçue en ce qui concerne les marques
- Attributs désirés en ce qui a trait au produit

**3- Comportement d'achat**

- Achat de produits particuliers
- Marque achetée
- Loyauté de la marque
- Quantité achetée
- Tendance au marché
- Proportion du revenu dépensé pour un produit
- Magasin fréquenté
- Loyauté envers le magasin
- Fréquence d'achat
- Degré de planification des achats du produit
- Prédilection à acheter la marque du distributeur
- Style de prise de décision

---

**Pettigrew, (1997)**



#### 6.3.1.3. L'image de commerce

L'image du commerce représente la perception des consommateurs. Ceux-ci développent l'image d'un établissement par l'accumulation d'informations provenant de diverses sources ou d'une visite de reconnaissance de ladite entreprise (Pettigrew, 1997). En d'autres termes, c'est l'image que le consommateur se fait du commerce qui va influencer le choix du magasin dans lequel il veut aller.

#### 6.3.2. Stratégie de retailing mix

Un autre type de stratégie a été identifié par Pettigrew (1997) dans le secteur du commerce de détail. Il s'agit de la stratégie « retailing mix » qui se définit comme étant la façon dont les différentes variables de « retailing » sont combinées par rapport à une situation donnée. Ces différentes variables qui sont la composante du « retailing mix » sont l'aménagement physique, la planification et la gestion de la marchandise, les prix, la promotion, les services et le personnel. C'est donc à partir de ces variables que le détaillant pourra identifier les marchés cibles pouvant lui permettre de se distinguer de ses concurrents.

##### 6.3.2.1. L'aménagement physique

Il permet de déterminer une meilleure localisation du magasin. Il inclut les aspects extérieurs (façade, enseigne, stationnement, entrée) et intérieurs (aménagement des espaces, la largeur des allées, matériaux et couleurs des murs, plancher, plafond, lumière, comptoirs, disposition des caisses enregistreuses).

#### 6.3.2.2. La planification et la gestion des marchandises

Elle permet de déterminer l'étendue de l'assortiment, l'ajout et le retrait d'articles, le niveau de la qualité des articles, la planification des achats, adapter les produits au segment de marché visé.

#### 6.3.2.3. La promotion

Elle favorise grandement la rentabilité de l'entreprise. La publicité de masse permet au détaillant d'adresser son message à un grand nombre de consommateurs. La force de vente permet au détaillant d'avoir une relation personnelle avec ses clients. La promotion est un outil nécessaire visant à persuader, attirer et satisfaire les consommateurs.

Dans la même optique, Porter (1982), identifie différentes stratégies concurrentielles : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

### 6.3.3. Les Stratégies financières

Une autre stratégie a été adoptée par certains auteurs ; il s'agit de la stratégie financière. Selon Pettigrew (1997), elle se divise en deux grandes parties, soit la détermination des objectifs et l'élaboration d'un programme financier.

L'objectif premier de tout entrepreneur est avant tout, la rentabilité de son entreprise. Un détaillant pourrait d'après l'auteur, définir le profit en terme de profit net, c'est à dire après impôt. Un autre pourrait le définir comme représentant un certain pourcentage des ventes et un troisième pourrait le mesurer en terme de pourcentage de rentabilité sur investissement (RSI : rendement sur investissement).

Afin d'atteindre les objectifs fixés, la stratégie financière doit être basée sur trois ratios fondamentaux, soit la marge de profit net, la rotation du total de l'actif et le levier financier.

Pour Bergeron (1995), les stratégies financières touchent divers aspects reliés à la gestion de l'actif à court et à long terme, à la structure du capital, à la ligne de conduite en matière de dividende et aux contrôles financiers. Pour cela il faut selon lui savoir :

- Le niveau de liquidité à maintenir par rapport au type d'entreprise
- Les stratégies qu'il conviendrait d'adopter en matière de gestion de stock
- Comment utiliser à bon escient tout excédent de caisse
- L'ampleur de la dette par rapport aux capitaux propres
- Les critères qui devraient servir à déterminer s'il convient d'approuver ou non un projet d'investissement

Pour que ces stratégies réalisent les objectifs visés, c'est-à-dire la performance, la mise en oeuvre de ces stratégies constitue un passage obligatoire.

#### 6.3.4. Stratégies axées sur les ressources humaines

Une utilisation efficace des ressources humaines procure un avantage à une entreprise commerciale car un détaillant peut bien avoir un bon budget, négocier les meilleurs prix, minimiser les pertes de marchandises et n'offrir qu'un piètre rendement à cause d'une mauvaise gestion du personnel. Bien que la fonction ressources humaines ne soit pas l'adage de tous les dirigeants des PME, il est important pour une entreprise voulant performer, de mettre de l'avant les critères d'embauche, les qualifications et les compétences de la personne susceptible d'occuper le poste vacant. Parallèlement, le gestionnaire doit veiller à ce que les relations interpersonnelles soient toujours meilleures car une bonne atmosphère au sein de l'entreprise concoure largement à la motivation du personnel. Enfin, une certaine confiance doit être établie avec la direction, les vendeurs et les techniciens.

Très souvent dans les entreprises africaines comme le souligne Hernandez (1997), les rapports entre les propriétaires dirigeants et ses employés ne correspondent pas aux conceptions occidentales de gestion de ressources humaines. Cela s'explique par l'étroite insertion du travail et des rapports de parenté, le statut particulier des apprentis, et enfin la grande souplesse de la gestion du personnel face aux aléas de la conjoncture. De plus comme l'indiquent Carrier, Gasse (1994), dans les sociétés africaines, la distance hiérarchique est longue et sous-entend que l'inégalité est naturelle. La plupart des gens dépendent d'autres, les supérieurs sont souvent inaccessibles, le pouvoir est à la base des sociétés et ses propriétaires sont en droit d'avoir des privilèges.

Cependant les propriétaires dirigeants des PME gabonaises du secteur de commerce doivent s'ils veulent la performance de leurs entreprises, mettre en oeuvre certaines pratiques classiques de GRH. En effet, dans le nouvel environnement économique, la GRH est devenue une stratégie typique à chaque entreprise.

Ils doivent prendre en compte la motivation de leurs employés dans la satisfaction par exemple de leurs besoins tels que ceux identifiés dans la théorie de Maslow à savoir les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation.

Selon une autre théorie populaire ; « la théorie des deux facteurs » de Herzberg, (1975) citée dans Carrier et Gasse, (1994) concernant la motivation, stipule qu'il existe deux types d'influences reliées à la motivation des individus : les facteurs de conditionnement ou d'hygiène (le salaire, les relations interpersonnelles, les conditions physiques, les politiques, les procédures et style de gestion etc.) et les facteurs motifs ou incitatifs (une certaine considération ou reconnaissance, des possibilités de réalisation et d'avancement, un niveau de responsabilité stimulant etc.).

La motivation des employés leur permet d'être plus productifs et plus rentables au sein de l'entreprise. Les propriétaires dirigeants doivent donc en tenir compte dans leurs styles de gestion du personnel.

### 6.3.5. Utilisation stratégique de la technologie

L'évolution de nouvelles technologies provoque des changements chez toute entreprise désireuse de croître et de faire face à la concurrence. Par conséquent, elle doit stratégiquement avoir recours à la technologie de pointe dépendamment de son secteur d'activités. Pettigrew (1989) affirme que les PME commerciales doivent désormais se préoccuper de plus en plus des coûts et de la productivité par l'utilisation des technologies appropriées. L'auteur fait état de certaines technologies utiles dans les entreprises commerciales ; Il s'agit de:

- l'application des systèmes électroniques permet de tenir à jour l'inventaire et d'assurer automatiquement le processus de réapprovisionnement minimisant ainsi, les coûts de gestion de stock.
- l'utilisation de l'automatisation permet de prévenir les ruptures de stock, d'augmenter la rotation des stocks et de réduire l'importance de l'inventaire.
- l'installation des micro-ordinateurs reliés par des lignes téléphoniques à des centres de distribution permet de réduire des délais de réapprovisionnement.
- l'arrivée des caisses électroniques de plus en plus sophistiquées permet d'obtenir des informations plus nombreuses et l'accélération de la vitesse des transactions.
- la microélectronique mise en place afin de détecter la validité ou la solvabilité des cartes bancaires ou de crédit.

## ***VII. La mise en œuvre des stratégies l'évaluation des stratégies***

### ***7.1. La mise en œuvre des stratégies***

Pour obtenir les résultats escomptés, les dirigeants des entreprises étudiées doivent veiller à ce que les stratégies énumérées plus haut soit efficacement appliquées. Pour cela, Bergeron (1995) certifie que les gérants des organisations doivent établir une stratégie de mise en œuvre pour s'assurer qu'un leadership solide et une structure organisationnelle efficace viennent appuyer toutes leurs décisions stratégiques et pour faire en sorte que les responsables des diverses unités sectorielles et fonctions obtiennent les ressources nécessaires afin réaliser les plans dressés. Ainsi, pour observer la performance issue des stratégies appliquées par une entreprise, leur évaluation doit obligatoirement se faire.

### ***7.2. L'évaluation des stratégies***

Elle permet de vérifier que les stratégies ont belle et bien été réalisées et qu'elles ont permis à l'entreprise d'atteindre les résultats escomptés. Cette évaluation doit se faire en fonction des objectifs, de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ainsi, différents critères d'évaluation de rendement des entreprises publiés par la revue Fortune ont été énumérés par Bergeron (1995) ; il s'agit :

- De la qualité des produits et services offerts
- De la qualité de la gestion
- De la capacité des entreprises à attirer des gens talentueux, de les former et de les garder à leur service
- Du caractère novateur des entreprises
- De la valeur à long terme des entreprises
- De la stabilité financière des entreprises



- De l'utilisation que les entreprises font de leurs biens
- De l'engagement des entreprises sur le plan de la communauté et de l'environnement

D'un autre point de vue, le contrôle aide à identifier les faiblesses de l'entreprise, les domaines où l'efficacité laisse à désirer et également à surveiller l'évolution de la situation de l'entreprise (finance, commercial, personnel...).

Lors de cette étape qui constitue le contrôle des activités, les stratégies et les programmes de commerce devraient être évalués et révisés continuellement. Ainsi, il permet de savoir si les bons choix décisionnels ont été pris et de fournir l'information nécessaire afin d'ajuster la stratégie et les programmes aux développements de l'environnement. Cette opération est appelée la vérification des activités de détail. Après avoir déceler les forces et les faiblesses du système stratégique, les stratégies qui s'avèrent bonnes doivent être conservées et les moins bonnes révisées afin qu'elles puissent mieux coïncider avec les objectifs de l'entreprise. (Pettigrew, 1997).

Selon Garnier *et al*, (1989), les diverses techniques de contrôle sont aussi une dimension particulière de la structuration, de la formalisation et de l'application des procédures de gestion. Le contrôle n'est plus un moment isolé précédant la conclusion de l'action mais il devient un processus régulateur permanent des projets, des démarches, des choix, bref, du gouvernement de l'entreprise (Helfer, Orsoni et Kalika, 1996).

Helfer *et al*, (1996), énumèrent les portées du contrôle stratégique en ce qui concerne la performance d'une entreprise qui peuvent être résumés comme suit:

- Le contrôle stratégique contraint les dirigeants à adopter une attitude fructueuse qui consiste à ne jamais prendre des décisions sans tenter d'en apprécier à priori les effets.

- Il constitue également un moyen d'alerte car il oblige la direction à prendre conscience d'évènements qu'on voudrait parfois se cacher.
- Il oblige les dirigeants à situer la responsabilité d'une part et d'autre part, garantie une meilleure coordination entre les services.
- Il constitue également une condition préalable à toute décentralisation qui est en effet un facteur de motivation et donne à chacun à tous les niveaux de la hiérarchie le moyen d'agir sans se référer à l'échelon supérieur.

Une fois les stratégies établies et bien en harmonie avec la mission de l'entrepris, le système peut alors être l'aboutissement d'une performance. Cette dernière peut-être aussi bien financière grâce à une augmentation du profit, part de marché, chiffre d'affaires ou coût ; mais aussi non financière grâce à la satisfaction des clients, à la flexibilité du commerce, à l'occupation d'une place de taille sur le marché etc.

### ***VIII. L'impact de la planification stratégique sur la performance des PME***

La prise en compte de l'importance des PME dans le domaine économique depuis environ deux décennies a conduit les acteurs en gestion à intégrer la planification stratégique dans la gestion de ces petites organisations. Une des motivations essentielles qui a conduit à la pratique de la planification stratégique est la performance.

Ainsi, l'évolution des recherches au fil des années montre que de plus en plus d'entrepreneurs ne veulent plus subir l'environnement. Ils doivent adopter une attitude plutôt offensive pour faire face aux pressions environnementales. Même les entreprises les plus petites ne sont plus épargnées ; d'où l'importance de prévoir afin de mieux se préparer à faire face aux intempéries.

Cependant, l'intérêt de la planification stratégique sur la performance des PME est sujet à des controverses. Même si pour certains auteurs, la stratégie n'a pas d'effets sur la performance des PME (Mc Kiernan et Morris 1994 ; Robinson et Pearce, 1983), il n'en demeure pas moins que de nombreux travaux empiriques démontrent une relation entre la pratique de la planification stratégique et la performance des PME (Montebello et al, 1975 ; Braker et Pearson (1986).

Dans ce sens, quelques auteurs ont établi une relation entre l'existence d'activités de planification dans la PME et leur niveau de performance. À la suite d'une recension d'articles faite par Robinson et Pearce, (1983) et repris ensuite par D'Amboise et Bakanibona, (1990), il en ressort que la planification stratégique est importante pour les PME et que son existence (ou son absence) conditionne leur survie (Robinson et Pearce, 1983). Des recherches également faites avant 1984, décrivent la pratique de la planification dans les PME comme étant incomplète, non-structurée, irrégulière, sporadique, plutôt réactive et informelle (Shuman, 1975), qu'il

existe une relation positive entre la planification stratégique et la performance des PME (Trow, 1961 ; Najjar, 1966 ; Robinson, 1979) et, que l'absence de la planification est une des causes importantes de faillites dans les PME. Wyant, (1977) ; Mayer et Goldstein, (1961) ont trouvé par exemple que les firmes qui planifient, voient leurs ventes et leurs profits augmenter proportionnellement plus que celles qui ne le font pas. Pour Curtis (1983), la planification stratégique est un processus constant par lequel une entreprise prépare le maintien de sa compétitivité sur un marché donné. Pour d'Amboise et Bakanibona, (1990), différents aspects de la planification stratégique peuvent influencer sur le niveau de performance d'une entreprise à savoir son existence, sa formalisation et son niveau de sophistication. Selon les études de Rue et Ibrahim (1998), une planification sophistiquée permet aux PME d'avoir un taux de croissance élevé au niveau des ventes, de récolter les bénéfices dans le long terme et de réaliser des performances au-dessus de la moyenne de leur secteur d'activités. En somme, comme le confirme Steiner (1979), la planification stratégique procure des bienfaits importants pour les PME dans la mesure où elle génère des informations, stimule les nouvelles idées, accroît la motivation et l'engagement, assure une coordination approfondie de toutes les options faisables et assure une meilleure performance financière.

Toutes ces affirmations nous conduisent à la conclusion selon laquelle la planification stratégique est effectivement une activité positive à la performance de l'entreprise.

Une fois les stratégies établies et bien en harmonie avec la mission de l'entreprise, le système peut alors être l'aboutissement d'une performance. Cette dernière peut-être aussi bien financière grâce à une augmentation du profit, de la part de marché, du chiffre d'affaires ou du coût ; mais aussi non financière grâce à la satisfaction des clients, à la flexibilité du commerce, etc. La stratégie financière permet de déterminer grâce au programme financier l'état de la situation financière de l'entreprise, notamment si l'entreprise a

atteint ses objectifs financiers notamment le profit net généré par le commerce.

La stratégie de marketing permet aux entreprises d'augmenter leur part de marché, les ventes, la satisfaction des clients, une place de taille par rapport aux concurrents et donc, l'augmentation du chiffre d'affaires.

La stratégie de ressources humaines permet à l'entreprise d'avoir à son actif des employés performants grâce à la mise en place des pratiques courantes de GRH (Gestion de Ressources Humaines).

La stratégie d'utilisation des technologies de pointe appropriées permet à l'entreprise de réaliser des économies de coûts d'exploitations, de réduire les délais d'approvisionnement, d'avoir une meilleure information comptable etc. Or tous ces atouts ont un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Nous allons dans la partie qui suit, élaborer les différents modèles de base de la planification stratégique dans les PME.

## ***IX. Les différents modèles de base du processus de la planification stratégique dans les PME***

D'Amboise (1990) en a relevé quelques-uns :

### ***9.1. Le modèle signaux (Nagel, 1981)***

Conçu par Nagel (1981), le modèle est ainsi conçu :

- 1) Noter le fait que les signaux enregistrés signifient qu'un plan est nécessaire ;
- 2) Rassembler et classer l'information sur l'environnement et sur l'entreprise ;
- 3) Évaluer la concurrence ;
- 4) Déterminer les facteurs importants et déterminer les ventes prévisionnelles pour chaque segment produit-marché, les coûts et les salaires ;
- 5) Développer des possibilités stratégiques ;

### ***9.2 . Le modèle de l'avantage compétitif Ragab, (1983)***

Illustré par Ragab, (1983), Il consiste à :

- 1) définir la mission
- 2) choisir une niche
- 3) identifier le potentiel d'action de l'entreprise
- 4) commencer à intervenir au niveau :
  - de la mission
  - des objectifs (qui corroborent la mission)
  - de la zone d'action (la concurrence)
  - du discernement des points faibles décisifs de la concurrence ;
  - du choix, du mode d'action (attaque, défense, extension, retrait) ;
- 5) dessiner le grand projet :
  - stratégie du marché
  - stratégie des produits

} Stratégie de marketing

- stratégie organisationnelle

### **9.3. Le modèle d'ajustement progressif (Whell Wright, 1971)**

Illustré par Gilmore (1971), il est construit comme suit :

- 1) rendre compte de la stratégie actuelle ; énoncer les critères et les valeurs des têtes dirigeantes ;
- 2) déceler les problèmes dans l'environnement et le fonctionnement relatif aux prévisions et aux performances en marketing, au sujet des produits, de la recherche-développement, de l'organisation du management ;
- 3) trouver des éléments clés ;
- 4) formuler les solutions possibles ;
- 5) évaluer les solutions proposées ;
- 6) choisir la nouvelle stratégie en se basant sur les facteurs d'importance prépondérante.

### **9.4. Le modèle synoptique**

Illustré par Schollhammer et Kuriloff (1979), il se compose des étapes suivantes :

- 1) analyse des ressources de l'environnement et de la concurrence ;
- 2) précision des facteurs tels que : les objectifs organisationnels, les valeurs personnels de la direction, la prise de conscience des occasions, les risques, les forces et les faiblesses propres à l'entreprise ;
- 3) détermination de stratégies spécifiques et de tactiques permettant d'atteindre les objectifs souhaités à moindres frais ;
- 4) mise au point d'un programme d'action fondé sur les objectifs fixés ;
- 5) mise en œuvre des plans ;
- 6) comparaison des résultats obtenus et des objectifs planifiés ;
- 7) nouvelle planification.

Tous ces modèles conçus pour la petite et moyenne entreprise comportent chacun non seulement des éléments importants les uns que les autres mais également des faiblesses.

Dans les modèles de type des signaux par exemple, l'auteur met en exergue le fait que le dirigeant ne puisse planifier que s'il perçoit une menace, une opportunité, une force ou une faiblesse.

Alors que le modèle de type avantage compétitif met l'accent sur une surveillance constante de la concurrence de l'entreprise de telle sorte que, la PME grâce à sa petite taille et sa flexibilité, puisse y tirer un avantage. Cependant, des aspects (mission, objectifs etc.) autres que ceux générés par la concurrence, qui ne sont pas réellement pris en considération par le modèle risque de biaiser la formulation de la stratégie.

Le modèle d'ajustement progressif quant à lui, suggère une surveillance constante de l'ensemble de l'environnement afin que l'entreprise puisse s'adapter aux changements progressifs de celui-ci. Aussi, dans ce modèle, l'exploitation de la stratégie actuelle permet la formulation d'une stratégie future. Or, la formation d'une nouvelle stratégie n'est nécessaire que si la stratégie que nous avons ne s'avère plus fructueuse et prend en compte de nouveaux facteurs de contingence.

Le modèle synoptique fait ressortir une formulation claire et suivie des objectifs permettant ainsi d'élaborer et d'évaluer la stratégie. Par contre, ces objectifs ne doivent pas être modifiés, même si des changements dans l'environnement l'exigent. Pareillement, ce modèle ne s'applique qu'à des entreprises de moyennes tailles ayant plusieurs niveaux de direction car il suppose beaucoup de discipline et de réflexion de la part du manager et requiert donc, la participation de tous les cadres de l'entreprise.



### **9.5. Présentation du cadre conceptuel global :**

La combinaison du modèle de Carrière (2000), et de ceux cités plus haut vont nous permettre de montrer comment les stratégies peuvent-elles avoir un impact sur la performance des PME.

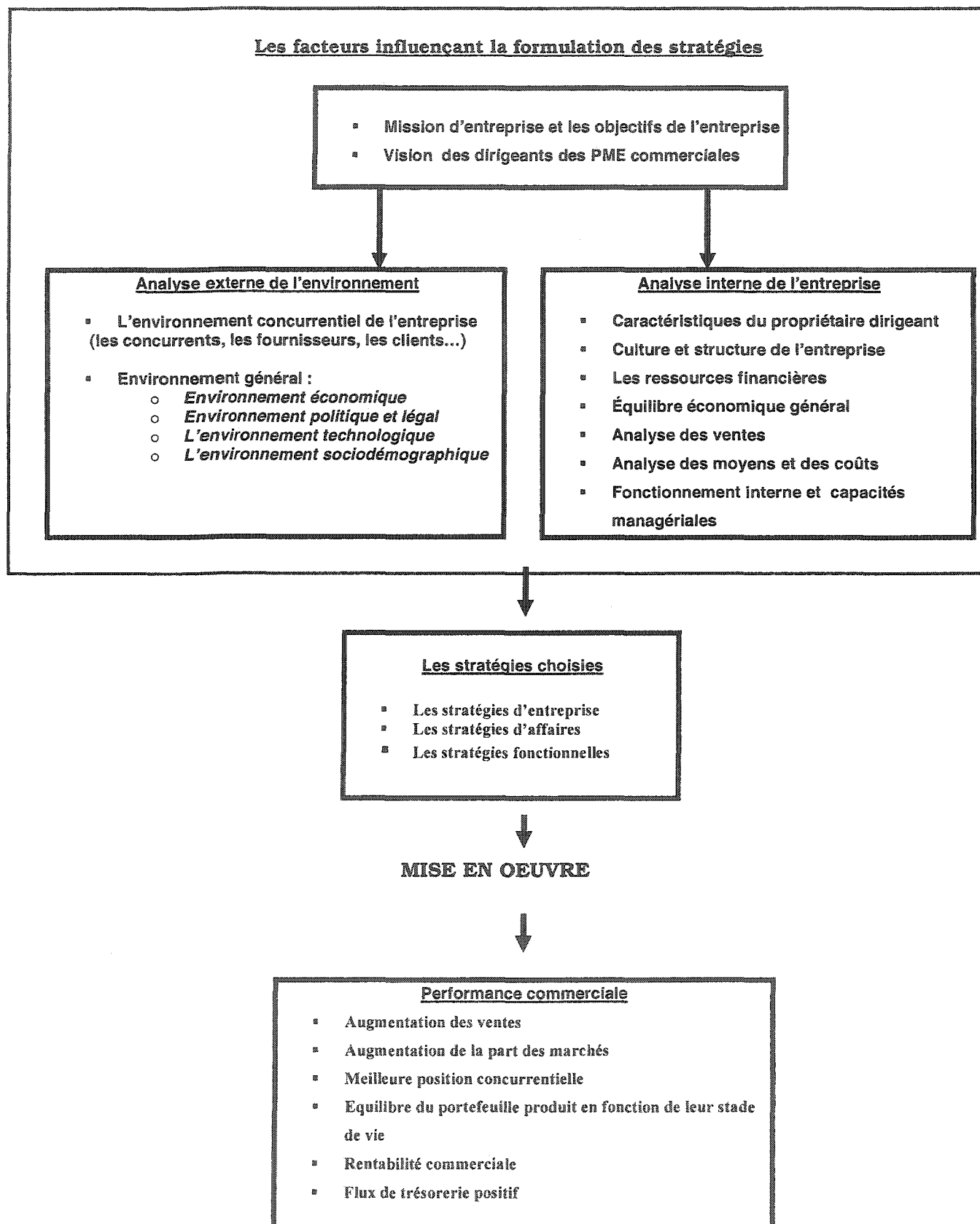
Dans la première partie de ce modèle représentant le cadre spécifique global, nous identifions trois éléments susceptibles d'influencer la formulation des stratégies performantes; il s'agit de la mission et de la vision des dirigeants, des objectifs, et du diagnostic de l'environnement de la PME Commerciale. Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, l'élaboration de toute planification stratégique émane de la définition de la mission et de la vision de l'entreprise qui va permettre aux entrepreneurs des PME étudiées d'élaborer les objectifs stratégiques. Le diagnostic quant à lui va nous emmener à avoir une bonne connaissance des différents facteurs internes et externes. Cet outil d'information va permettre aux dirigeants de maîtriser les menaces et les opportunités du secteur ainsi que les points forts et les points faibles des entreprises étudiées.

A l'issue de l'identification des objectifs stratégiques et du diagnostic réalisé, nous pouvons alors déterminer les stratégies qui conviennent et qui s'adaptent aux besoins desdites PME.

Une fois les stratégies identifiées, leur application par rapport aux objectifs visés va permettre à l'entreprise de réaliser la performance espérée.

La figure ci-dessous illustre notre cadre conceptuel global

Figure 3: Cadre conceptuel global



### **9.6. Les variables retenues**

Nous avons retenu trois variables :

**La variable dépendante** : La performance des PME du secteur de commerce

**La variable indépendante** : Les stratégies d'entreprise, les stratégies d'affaires et les stratégies fonctionnelles.

**La variable intermédiaire** : Les facteurs influençant la formulation des stratégies

Cette première partie nous a permis de présenter les facteurs inhibiteurs à la performance des PME commerciales tout en mettant l'emphasis sur celles qui représentent l'axe de ce travail: Les PME commerciales gabonaises. Ensuite, nous avons élaboré les différentes étapes qui mènent à l'élaboration du processus des différentes stratégies de performance des PME commerciales. Après la présentation de notre cadre théorique, nous allons aborder les chapitres traitant de la méthodologie de recherche et de la présentation de l'analyse des résultats.

Au terme de ce deuxième chapitre, il est important de rappeler que le diagnostic d'une PME commerciale permet de mesurer la capacité d'une entreprise à cerner son environnement interne et externe de façon à ce qu'elle puisse maîtriser l'état du marché, les besoins des consommateurs, la position des concurrents potentiels afin de mieux choisir les stratégies pouvant conduire l'entreprise à la performance ( définir les produits, fixer les prix de vente, choisir les circuits de distributions, animer la force de vente, effectuer la promotion des produits, assurer les relations avec la clientèle, gérer les stocks des produits finis, etc.). Ainsi, l'application de ces stratégies va permettre l'augmentation des ventes, du chiffre d'affaires et de la part de marché, améliorer la position concurrentielle etc.

## CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### *Introduction au troisième chapitre*

Cette troisième partie de notre analyse vise dans un premier temps à expliquer la méthodologie que nous allons utiliser lorsqu'il s'agira de faire notre enquête sur le terrain. Nous allons déterminer les objectifs de l'étude, identifier les variables retenues, déterminer l'échantillonnage, choisir une méthode de mesure de variable, de cueillette des informations, et d'analyse des résultats.

### *I. Problème de recherche*

Les PME gabonaises du secteur de commerce sont confrontées à de nombreuses difficultés en ce qui a trait à la gestion stratégique de leurs entreprises. L'objectif visé est d'identifier les stratégies de gestion et de confirmer ou d'infirmer que l'utilisation de ces dernières peut concourir à la performance des PME gabonaises du secteur de commerce autrement dit ***quelles sont les stratégies de gestion pouvant concourir à la performance des PME gabonaises du secteur de commerce ?***

Suite à la question de recherche précédente, nous ferons notre analyse autour des points suivants :

- ❑ La mission et Les objectifs stratégiques de l'entreprise
- ❑ L'environnement de l'entreprise
- ❑ Les options stratégiques
- ❑ La performance

## ***II. Échantillonnage***

Une méthode exploratoire et descriptive fera l'objet de notre approche empirique. Pour ce faire, nous avons choisi d'interroger par des questionnaires les propriétaires dirigeants des PME gabonaises du secteur de commerce, soit 24. Nous nous doterons d'un questionnaire semi-ouvert, portant sur les stratégies de gestion utilisées par ces derniers aussi bien de manière informelle que formelle.

Une liste exhaustive des PME commerciales qui constitue notre échantillon nous a été livrée par le Ministère des Petites et Moyennes entreprises. Nous utiliserons une méthode de sélection par choix raisonné, pour déterminer notre population théorique. Cette méthode constitue un avantage dans la mesure où, il existe rarement une base de sondage préétablie concernant les phénomènes organisationnels et ce, surtout dans le cas du Gabon. Pour les petits échantillons, une méthode par choix raisonné donne d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste. De plus, les échantillons constitués par choix raisonné permettent de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et, de garantir ainsi plus facilement le respect de critères exigés par certains tels que l'homogénéité. (Thiétart, 2000).

Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous avons répertorié grâce aux statistiques du Ministère gabonais de la Planification, des entreprises commerciales auxquelles nous avons envoyé nos questionnaires.

Nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage accidentel ; seuls les sujets les plus accessibles ont été retenus c'est-à-dire, ceux situés à Libreville. Cette méthode d'échantillonnage a l'avantage d'être rapide. A partir de cette technique, nous pourrions atteindre notre population théorique.

### ***III. Méthode de mesure de variable***

Les variables indépendantes, intermédiaires et dépendantes seront mesurées sur l'échelle de Likert à cinq points, par ordre d'importance croissante ; chaque variable résulte souvent de l'agrégation de plusieurs variables. Cette mesure ordinale est une appréciation fournie par les créateurs, afin de lui donner un maximum de significations, la cohérence de chaque questionnaire sera vérifiée par des questions croisées. Les variables seront présentées en catégorie ordonnée d'intensité croissante (de un à cinq).

### ***IV. Méthodes de cueillette des données***

Dans la mesure où le téléphone est très coûteux au Gabon, les questionnaires ont été envoyés par télécopie à Libreville, trois personnes avaient ensuite été désignées pour recueillir ces questionnaires dans les entreprises que nous avons déjà répertoriés. Et, ces dernières nous les ont envoyés par DHL au Canada (à Montréal). Ces questionnaires nous ont permis d'atteindre notre objectif.

### ***V. Méthode d'Analyse des résultats***

Le recueil des données constitue un des éléments déterminants de la qualité d'un questionnaire et ce, quelle que soit sa qualité, sa forme. Dans une enquête, le plan de l'entrevue peut-être établi selon les règles mais, tous les efforts sont vains si le recueil des données n'est pas réalisé correctement à partir d'une méthode choisie en toute conscience. Les données recueillies peuvent être redressées statistiquement afin de palier aux carences qui

peuvent survenir lors de la réalisation d'un échantillon, mais, il est impossible de corriger les biais issus d'une question mal formulée.

Pour notre étude empirique, nous allons codifier les réponses, c'est à dire faire la traduction de celle-ci dans un langage déterminé. Les renseignements recueillis sur le questionnaire se présenteront sous forme de réponses à des questions semi-ouvertes. L'opération consiste à distribuer ces réponses en fonction d'une série de critères choisis en fonction de leur valeur indicative. Ensuite, nous utiliserons le logiciel de statistiques Excel pour quantifier les réponses. Les méthodes statistiques pourront être les pourcentages et la moyenne.

Dans la partie qui suit, nous abordons l'analyse des résultats.

## CHAPITRE IV: RÉSULTATS ET ANALYSE

### *Introduction au quatrième chapitre*

Après l'élaboration de la méthodologie utilisée pour réaliser notre enquête sur le terrain, nous abordons dans le présent chapitre le dépouillement et l'analyse de résultats. Notre échantillon étant composé de 24 petites et moyennes entreprises du secteur de commerce, nous avons dans un premier temps calculé les fréquences et ensuite trouver leurs pourcentages par rapport aux répondants. Grâce aux pourcentages trouvés, nous allons procéder à l'analyse des résultats.

Notre analyse sera d'abord réalisée sur les résultats trouvés sur l'identité des différentes entreprises, nous nous pencherons ensuite sur les facteurs environnementaux ayant un impact sur la performance des PME étudiées. Enfin, nous vérifierons le lien de dépendance entre les stratégies d'entreprise, d'affaires, fonctionnelles et la performance des PME commerciales étudiées.



## ***I. L'identité de l'entreprise***

Cette partie a pour but de nous permettre de vérifier les caractéristiques des entreprises gabonaises du secteur de commerce via le secteur d'activités, le chiffre d'affaires, etc.

### ***1.1. Secteur d'activités commerciales des PME étudiées***

**Tableau 5: Secteur d'activités commerciales des PME étudiées**

| Secteur d'activités                 | Fréquences | %   |
|-------------------------------------|------------|-----|
| Autres                              | 13         | 54% |
| Commerce général                    | 5          | 20% |
| Commerce des produits électroniques | 3          | 13% |
| Commerce des véhicules              | 1          | 4%  |
| Commerce des produits cosmétiques   | 1          | 4%  |
| Commerce des biens d'équipement     | 1          | 4%  |
| Commerce des produits pétroliers    | 0          | 0%  |

Le secteur de commerce tel que représenté au Gabon est divisé en sous secteurs soit le commerce général, des véhicules, des produits électroniques, des produits pétroliers, des cosmétiques et des biens d'équipements.

Au regard de ces résultats, seulement 23% des entreprises étudiées oeuvrent dans le commerce général alors que 50% sont dans le commerce d'autres produits non mentionnés. Cette situation résulte du fait que les commerces des produits tels que les vêtements, l'alimentation, les cosmétiques et autres sont plus faciles à mettre sur pieds parce que leur création ne nécessite pas obligatoirement un gros capital. De surcroît, il apparaît que les barrières à l'entrée dans ce secteur sont quasi-inexistantes ; c'est la conséquence de la prolifération des PME dans ce sous-secteur alors que les propriétaires ne possèdent pas toujours l'expertise nécessaire leur permettant de mener à bien la gestion de leurs organisations. D'où l'absence de rendement de

performance. Ce qui à l'usure oblige les entrepreneurs à fermer les portes de leurs entreprises.

Contrairement aux sous-secteurs que nous venons de mentionner, les commerces des produits électroniques, des produits pétroliers, des biens d'équipement et des véhicules nécessitent non seulement un gros capital de départ, mais également des connaissances pointues sur le secteur. Au risque de mettre leurs économies en péril, très peu de gabonais investissent dans la création de ce type d'entreprises

### 1.2. Le type d'employés

**Tableau 6 : Le type d'employés**

| Types d'employés                             | Fréquences | %   |
|--|------------|-----|
| Personnels de ventes représentants exclusifs | 14         | 50% |
| Employés de bureau                           | 14         | 50% |

Le tableau ci-dessus montre que dans les entreprises commerciales étudiées, les employés effectuent aussi bien les ventes que les tâches administratives. Dans ce secteur les employés sont polyvalents et plus aptes à effectuer plusieurs types de tâches au sein d'une même entreprise. Ainsi, les employés de bureau exercent les mêmes tâches que les employés affectés à la vente et, vice-versa. C'est la raison pour laquelle 50% de nos répondants disent avoir 14 employés de bureau et les 50% restant affirment la même chose en ce qui concerne les employés de vente. Notre échantillon nous révèle également que les entreprises interrogées sont de très petite taille.

### 1.3. Le chiffre d'affaires

Tableau 7 : Le chiffre d'affaires

| Chiffre d'affaires   | Fréquences | %   |
|----------------------|------------|-----|
| 10 – 50 millions     | 6          | 30% |
| 50 – 100 millions    | 4          | 20% |
| 100 – 300 millions   | 4          | 20% |
| Moins de 10 millions | 3          | 15% |
| 300 – 400 millions   | 2          | 10% |
| 400 – 500 millions   | 1          | 5%  |

Le tableau ci-dessus montre qu'en général le chiffre d'affaires dans les PME interrogées est compris entre 10 millions et 500 millions. Entre 10 millions et 50 millions on retrouve 45 % du chiffre d'affaires de certaines PME, le chiffre d'affaires compris entre 50 millions et 300 millions appartient à 40% des PME. 15 % seulement des PME ont un chiffre d'affaires compris entre 300 et 500 millions. On remarque que les PME gabonaises réalisent des chiffres d'affaires assez élevés.

Cependant, le chiffre d'affaires dans les PME commerciales au Gabon ne reflète pas toujours la performance de ces dernières car le chiffre d'affaires ne dépend pas du secteur d'activités et du type de marchés. Les entreprises qui oeuvrent soit dans le commerce des produits électroniques ou dans le commerce des véhicules verront leur chiffre d'affaires croître plus vite que les entreprises dont l'activité se limite au commerce général (vêtements, alimentation, etc.). Les entreprises dont l'État est pratiquement l'unique client génèrent également des chiffres d'affaires très élevés.

Par contre, ces entreprises ne pérennisent pas et ne sont pas performantes à long terme. Les entreprises commerciales du secteur de l'électronique sont très souvent victimes de l'effet de mode et font faillite quand la mode est dépassée. En ce qui a trait aux entreprises dont le seul client est l'État, elles

finissent aussi par faire faillite car l'État ne paie pas toujours ses dettes. Ces petites entreprises sont très souvent confrontées aux carences de liquidité. Or, qui dit absence de fond dans la caisse dit incapacité de faire face à ses engagements.

#### 1.4. Origine de l'entreprise

Tableau 8 : Origine de l'entreprise

| Origine de l'entreprise | Fréquences | %   |
|-------------------------|------------|-----|
| Votre création          | 23         | 96% |
| Familiale               | 1          | 4%  |

Les résultats ci-dessus nous montrent que les entreprises familiales acquises via une succession ne représentent que 4% des PME étudiées ; tandis que 96% de ces organisations représentent la création même des propriétaires dirigeants.

Cette tendance révèle le taux élevé des faillites des PME gabonaises et surtout celles du secteur de commerce. L'absence de performance entraîne la fermeture de ces organisations qui, comme nous le mentionnions dans le paragraphe sur les difficultés des PME gabonaises ne dépassent pas le cap des 3 ans. Bien que le taux de création des PME gabonaises du secteur de commerce soit élevé, elles périclitent fréquemment après une durée de vie très courte.

### 1.5. Gestion de l'entreprise

Tableau 9 : Gestion de l'entreprise

| Gestion de l'entreprise  | Fréquences | %   |
|--------------------------|------------|-----|
| Propriétaires dirigeants | 19         | 80% |
| Gestionnaires            | 5          | 20% |

En ce qui a trait à la gestion des PME, 80% des PME commerciales étudiées sont gérées par les propriétaires dirigeant et 20 % seulement par les gestionnaires. Avant la conjoncture qui mine depuis presque 15 ans l'économie gabonaise, l'entreprise privée n'était pas valorisée. Les PME du secteur de commerce étaient habituellement détenues par les étrangers. Très peu de détenteurs des PME gabonaises se préoccupaient de la gestion de leurs entreprises. Un cousin, un frère un ami ou quel qu'un d'autre prenait en charge la gestion de l'entreprise. Avec l'accentuation de la conjoncture, la dévaluation du franc CFA, avec l'insertion des programmes d'ajustement structurels imposés par le FMI au gouvernement gabonais; l'État n'est plus en mesure de maintenir le niveau de vie des années pétroles, manganèse et uranium. L'épuisement des matières premières oblige absolument le gouvernement gabonais à encourager l'initiative privée. La capacité de l'État à continuer à recruter la population active et, à leur offrir des salaires très élevés a atteint le seuil de tolérance. Les rémunérations ont connu une baisse, alors que le niveau de vie ne cesse d'augmenter. Ce qui suscite l'intérêt chez plusieurs nationaux à aller en affaires mais aussi, l'intérêt de gérer eux-mêmes leurs entreprises ; celles-ci devenues une source de revenus familiaux.

Cependant, l'absence des connaissances en gestion et de la culture d'entreprise ne fait pas toujours d'eux de meilleurs gestionnaires.

### 1.6. Le niveau d'études du dirigeant

Tableau 10 : Le niveau d'études du dirigeant

| Niveau d'études du dirigeant | Fréquences | %   |
|------------------------------|------------|-----|
| Etudes universitaires        | 9          | 38% |
| Etudes secondaires           | 8          | 33% |
| Etudes primaires             | 2          | 8%  |
| Aucune réponse               | 5          | 20% |

Dans les secteurs étudiés, 8% des entrepreneurs ont un niveau d'études primaires, 33% un niveau d'études secondaire et 38% ont un niveau d'étude universitaire.

Ces résultats nous éclairent sur le niveau de formation des entrepreneurs gabonais. Comme nous l'indique le tableau ci dessus, nous assistons depuis quelques années à l'émergence d'une nouvelle classe d'entrepreneurs plus instruits. Cet état de choses peut très bien s'expliquer par une augmentation apparente de la volonté de la part des propriétaires à vouloir eux-mêmes gérer leurs entreprises.

Le fait que la majorité des entrepreneurs interrogés soit plus scolarisée, peut leur procurer une meilleure capacité de gestion ainsi qu'une excellente connaissance de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Cependant, l'absence de culture entrepreneuniale et l'inexpérience des dirigeants dans les activités du secteur restent un frein à la performance et au développement de ces organisations.



### 1.7. Performance visée

Tableau 11 : La performance visée

| Performance visée | Fréquences | %   |
|-------------------|------------|-----|
| Croissance        | 17         | 49% |
| Rentabilité       | 15         | 43% |
| Survie            | 6          | 6%  |

49% des PME étudiées visent la croissance, 43% la rentabilité et, seulement 6% la survie. La croissance et l'augmentation de la rentabilité dépendent nécessairement de l'expérience et des compétences managériales du propriétaire dirigeant. Bien qu'instruits grâce à la formation académique, ces derniers ne détiennent pas toujours les connaissances essentielles en gestion.

Même si pour la majorité des propriétaires interrogées la performance se traduit par la croissance et la rentabilité de l'entreprise; la survie de celle-ci reste néanmoins très importante. Ils sont très peu nombreux; ceux pour qui la survie de leurs entreprises représente un indicateur de performance. La priorité des hommes d'affaires gabonais est très limitée et se base essentiellement sur l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise. Or la pérennité de l'entreprise donne une image de marque, d'expérience et de meilleure connaissance de l'activité au près de la clientèle cible.

### 1.8. Evolution du secteur

Tableau 12 : Evolution du secteur

| Evolution du secteur | Fréquences | %   |
|----------------------|------------|-----|
| Croissance           | 12         | 50% |
| Baisse               | 7          | 29% |
| Stagnation           | 0          | 0%  |
| Aucune réponse       | 5          | 21% |

Les PME gabonaises sont très souvent confrontées à l'inexistence des lois et normes censées régir le secteur. Cependant les entrepreneurs interrogés disent qu'un secteur d'activités est un facteur important à la bonne marche des activités de leurs entreprises.

Malgré le fait que le secteur de commerce au Gabon ait connu une récession au crépuscule des années 90, aujourd'hui cette situation porte à croire que ledit secteur connaît une reprise selon les répondants. De ce fait, 50% des dirigeants des PME interrogées prévoient une évolution du secteur alors que 29% seulement pensent le contraire.

### 1.9. Evolution de l'entreprise

**Tableau 13 : Evolution de l'entreprise**

| Evolution de l'entreprise | Fréquences | %    |
|---------------------------|------------|------|
| Croissance                | 24         | 100% |
| Stagnation                | 0          | 0%   |
| Baisse                    | 0          | 0%   |

La totalité des entrepreneurs questionnés disent accorder une importance majeure à la croissance de leurs entreprises. Cependant, il faut lier la pensée à la l'acte car cette vision ne reflètent pas toujours la réalité des entreprises gabonaises car elles arrivent difficilement à diversifier et à croître leurs activités.

### 1.10. Année de création

Tableau 14 : Année de création

| Année de création | Fréquences | %   |
|-------------------|------------|-----|
| 200-2003          | 11         | 46% |
| 92 – 95           | 6          | 25% |
| 96– 99            | 3          | 13% |
| 87 et moins       | 2          | 8%  |
| 88 – 91           | 2          | 8%  |
| Moyenne d'âge     | 4,8        |     |

Lorsque nous nous référons au tableau ci-dessus, nous remarquons que notre échantillon est constitué des entreprises relativement jeunes. En effet, leur moyenne d'âge est de 4,8 ans. Ainsi, 46% de ces entreprises ont en moyenne 3 ans et moins, 25% ont peu plus de 10 ans et 8% ont un âge approximatif de 20 ans.

## **II. Analyse de l'environnement**

### **2.1. Environnement externe**

#### **2.1.1. Les facteurs concurrentiels**

**Tableau 15 : Les facteurs concurrentiels**

| <b>Les facteurs concurrentiels</b>  | <b>Pas/peu<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Les relations avec les des clients  | 0                       | 0%       | 0                    | 0%       | 24                             | 100%     |
| Le positionnement des concurrents   | 1                       | 4%       | 1                    | 4%       | 22                             | 92%      |
| Les relations avec les fournisseurs | 3                       | 13%      | 2                    | 8%       | 19                             | 79%      |
| Les nouveaux intrants               | 2                       | 8%       | 6                    | 27%      | 16                             | 73%      |
| Les produits de substitution        | 8                       | 34%      | 4                    | 17%      | 11                             | 49%      |
| Fréquences/pourcentage              | 12                      | 10%      | 13                   | 11%      | 92                             | 79%      |

Les résultats de notre analyse nous donne un aperçu de l'importance que revêtent les facteurs concurrentiels dans les PME commerciales gabonaises. Le tableau ci-contre nous indique que pour 79% des entreprises étudiées, les relations avec les clients, les fournisseurs, les concurrents, la connaissance des nouveaux intrants et celle des produits de substitution sont des facteurs primordiaux au bon fonctionnement de leurs organisations.

Elles devront établir une relation avec les clients afin de mieux connaître leurs comportements d'achat. La population interrogée affirme à l'unanimité, soit 100% que les relations avec les clients ont un effet considérable sur la performance de leurs PME. Les entrepreneurs disent bien entretenir les relations avec leurs clients car ces derniers viennent surtout par affinité. Les relations sont également conservées grâce aux escomptes plus ou moins

masquées, accordées aux clients. Ce qui habituellement va attirer l'attention du client et l'inciter à revenir.

Les PME gabonaises n'ont pas toujours des relations suivies et privilégiées avec leurs fournisseurs même si 79% des entrepreneurs interrogés attestent que ces relations sont importantes dans la bonne marche de leurs entreprises. Effectivement, l'importation des produits vendus au Gabon fait en sorte que les fournisseurs soient localisés dans les pays d'outre-mer. Les délais de livraison, l'absence de vente à crédit et la qualité des produits ne facilitent pas nécessairement les échanges commerciaux. C'est pourquoi il est important pour les hommes d'affaires gabonais d'établir des relations de confiance avec leurs fournisseurs afin de garantir les délais de livraison et même négocier les ventes à crédit.

Concernant les concurrents, l'information à répertorier sur eux n'est pas toujours accessible. La plupart des PME gabonaises dont il est question dans cette étude se font peu enregistrer et ne sont donc pas toujours connues du Ministère gabonais des PME et du Ministère gabonais du commerce.

Parallèlement, le secteur informel ne laisse pas de répit aux entreprises formelles en ce qui a trait à la recherche des nouveaux clients. Par conséquent, la concurrence ne se fait pas toujours dans les règles de l'art. C'est pourquoi il est difficile pour une entreprise commerciale gabonaise de s'ajuster aux mutations de son environnement.

### 2.1.2. Les facteurs économiques

**Tableau 16 : Les facteurs économiques**

| <b>Les facteurs économiques</b>     | Pas/<br>peu<br>imp. | %   | Moy.<br>imp. | %   | Imp./<br>très<br>imp. | %   |
|-------------------------------------|---------------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|
| Le taux de chômage                  | 4                   | 17% | 6            | 26% | 13                    | 56% |
| L'indice des prix à la consommation | 6                   | 27% | 4            | 18% | 12                    | 54% |
| Le PIB                              | 9                   | 41% | 4            | 18% | 9                     | 41% |
| Les taux d'intérêt                  | 11                  | 48% | 3            | 13% | 9                     | 39% |
| Le taux d'épargne personnel         | 12                  | 54% | 2            | 9%  | 8                     | 36% |
| <b>Fréquences/pourcentages</b>      | 42                  | 37% | 19           | 17% | 51                    | 46% |

De plus en plus d'entrepreneurs s'intéressent aux indicateurs économiques afin de mieux cerner les aléas de l'économie gabonaise. Le tableau plus haut nous apprend que selon 46% des entrepreneurs, la connaissance des facteurs économiques ( le PIB, le taux d'épargne personnel, le taux de chômage, l'indice des prix à la consommation, les taux d'intérêt) influence la performance de leurs entreprises dans la mesure où ils sont susceptibles de donner un aperçu des tendances de marché, des comportements des clients aux entrepreneurs par exemple. Alors que 37% de notre échantillon atteste le contraire.

En ce qui concerne le PIB, 41% des entrepreneurs interrogés disent de cet indicateur qu'il est important de le connaître car il peut avoir une influence sur la gestion d'une entreprise. D'autres par contre attestent moins bien le connaître car 41% des répondants affirment qu'il n'influence aucunement la performance d'une entreprise.

Pour ce qui est du taux d'épargne personnel, 54% des entrepreneurs interrogés disent que le fait de prendre en compte cet indicateur peut

influencer la rentabilité de leurs entreprises tandis que 36% n'adhèrent pas à cette idéologie.

Le taux de chômage au Gabon conditionne le niveau de consommation des nationaux. 56% des répondants affirment que c'est un indicateur économique important car, il peut influencer le niveau de consommation de la clientèle cible.

Les propriétaires dirigeants des entreprises gabonaises ont très peu recours au financement auprès des institutions financières. Les taux d'intérêts des banques gabonaises sont très élevés et n'encouragent pas les demandes de crédits bancaires. C'est la raison pour la quelle 48% de notre échantillon atteste que l'utilisation de cet indicateur économique n'a pas d'impact sur la performance de leurs organisations.



### 2.1.3. Les facteurs technologiques

**Tableau 17 : les facteurs technologiques**

| <b>Les facteurs technologiques</b>     | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b>   | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b>   | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b>   |
|--|--------------------------|------------|----------------------|------------|--------------------------------|------------|
| L'évolution technologique              | 6                        | 25%        | 3                    | 12%        | 15                             | 63%        |
| Les types de technologies              | 8                        | 33%        | 3                    | 12%        | 13                             | 54%        |
| Le coût de la technologie              | 10                       | 43%        | 4                    | 17%        | 9                              | 39%        |
| Acquisition des technologies de pointe | 11                       | 50%        | 3                    | 14%        | 8                              | 36%        |
| <b>Fréquences/pourcentages</b>         | <b>35</b>                | <b>38%</b> | <b>13</b>            | <b>14%</b> | <b>45</b>                      | <b>48%</b> |

La technologie dans les entreprises commerciales demeure un atout dans la gestion d'une entreprise. C'est pourquoi, pour 48% de la population étudiée, l'utilisation des technologies contribue fortement à la performance de leur entreprise, même si les 38% autres des répondants disent qu'il n'y a pas de lien véritable entre l'utilisation de la technologie et la performance.

Le coût élevé de la technologie utilisée dans le secteur au niveau local ne facilite pas son accessibilité et son utilisation par les entreprises concernées. Par contre, les entreprises dont la fonction est la vente des produits électroniques, pétroliers ou des véhicules et qui font des chiffres d'affaires très élevés sont plus particulièrement en mesure de se procurer la technologie nécessaire notamment, les logiciels de comptabilité etc.

Cependant, les entrepreneurs gabonais suivent de manière assidue l'évolution technologique dans leur secteur d'activités et sont également bien informés sur les technologies de pointe nouvellement apparues sur le marché. D'après 63% des chefs d'entreprises interrogés, lorsqu'ils se mettent à jour par rapport à l'évolution de la technologie dans leur secteur, cela a un impact sur la performance de leurs entreprises.

54% des personnes interrogées sont du même avis quant aux types de technologies utilisées dans leurs entreprises. Tans disque 50% de notre échantillon affirme que dans le secteur de commerce, l'acquisition des technologies de pointe n'a aucun rapport avec la performance de leurs entreprises. 43% des personnes interrogées affirme la même chose en qui a trait au coût de la technologie.

#### 2.1.4. Les facteurs politiques

**Tableau 18 : Les facteurs politiques**

| <b>Les facteurs politiques</b>  | <b>Pas/peu imp.</b> | <b>%</b>   | <b>Moy. imp.</b> | <b>%</b>   | <b>Imp./très imp.</b> | <b>%</b>   |
|---|---------------------|------------|------------------|------------|-----------------------|------------|
| Lois et normes  | 5                   | 22%        | 2                | 9%         | 16                    | 69%        |
| Facilités accordées par l'Etat  | 9                   | 39%        | 5                | 22%        | 9                     | 39%        |
| Les politiques d'accès  | 12                  | 50%        | 6                | 25%        | 6                     | 25%        |
| Aide de contrôle de gestion apportée par les organismes gouvernementaux       | 12                  | 52%        | 7                | 30%        | 4                     | 17%        |
| Aide financière accordée par les organismes gouvernementaux ou internationaux | 11                  | 48%        | 9                | 39%        | 3                     | 13%        |
| <b>Fréquences/pourcentages</b>  | <b>49</b>           | <b>42%</b> | <b>29</b>        | <b>25%</b> | <b>38</b>             | <b>33%</b> |

Les lois, les facilités, l'aide financière, l'aide de contrôle gestion, les politiques d'accès sont peu connues des entreprises gabonaises. 42% de l'échantillon étudié affirme que la connaissance des facteurs politiques n'a pas un impact sur la performance de leurs entreprises.

Cette confirmation est la conséquence d'une absence d'information quant aux politiques d'aide gouvernementale et d'organismes internationaux en ce qui concerne les PME gabonaises. De plus, les politiques d'accès ne sont pas toujours à la portée de toutes les entreprises désirant une aide gouvernementale. Une aide de contrôle de gestion octroyée par les organismes gouvernementaux pourrait être d'un grand secours pour les PME commerciales dont les propriétaires ont peu de connaissance en matières de gestion d'entreprise.

69% des personnes interrogées disent que les lois et normes gouvernementales ont un impact sur la performance de leurs entreprises alors que, les autres 39% des répondants ne sont pas du même avis en ce

qui concerne l'aide gouvernemental. Beaucoup de propriétaires dirigeants gabonais ignorent les politiques d'aide aux PME. C'est également la raison pour la quelle 48% des entrepreneurs affirment que le financement au près des institutions gouvernementales et internationales n'a aucun impact sur la performance de leurs organisations et, seulement 13% des répondants atteste le contraire.

En ce qui concerne l'aide de contrôle de gestion accordé par l'État, 52% des entrepreneurs interrogés disent ne pas être concernés alors que les 17% disent avoir bénéficier de cette aide. Or, seules les entreprises ayant bénéficiées d'une subvention de l'État peuvent avoir recours à cette aide.

En ce qui concerne les politiques d'accès, il apparaît important de mentionner qu'elles ne sont pas à la portée de toutes les entreprises car elles sont surtout axées sur le favoritisme que sur l'objectivité des critères. Ainsi, 50% des entrepreneurs gabonais disent n'y avoir jamais pu avoir accès, les 25% disent plus ou moins avoir pu y accéder et les 25% restant affirment avoir pu accéder à ces politiques d'aide gouvernementales.

## 2.2. Facteurs internes

### 2.2.1. L'entrepreneur

Tableau 19 : L'entrepreneur

| L'entrepreneur   | Pas/pe<br>u imp. | %   | Moy.<br>imp. | %   | Imp./<br>très<br>imp. | %   |
|--|------------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|
| Vision à long et à court terme   | 0                | 0%  | 2            | 9%  | 21                    | 91% |
| Perception du succès   | 1                | 4%  | 4            | 17% | 18                    | 78% |
| Motivation   | 1                | 4%  | 6            | 23% | 19                    | 73% |
| Caractéristiques personnelles<br>(intelligence, aptitudes, connaissances,<br>tempérament, préférences, attentes) | 3                | 12% | 5            | 21% | 16                    | 67% |
| Education et formation   | 4                | 17% | 5            | 22% | 14                    | 61% |
| Expériences professionnelles   | 3                | 12% | 8            | 33% | 13                    | 54% |
| Fréquences/pourcentages  | 12               | 8%  | 30           | 21% | 101                   | 71% |

Les compétences de l'entrepreneur représentent l'une des conditions à la réussite d'une entreprise. Pour 71% des propriétaires des PME interrogés, leurs caractéristiques personnelles, leurs expériences professionnelles, leur motivation, leur perception du succès, leur vision à long et à court terme contribue dans une large mesure à la performance de leurs organisations.

Parallèlement, 67% des répondants affirment que leurs caractéristiques personnelles influencent fortement la performance de leurs entreprises.

Pour ce qui est de l'éducation et la formation, comme mentionné plus haut dans ce chapitre, l'insertion d'une classe d'entrepreneur de plus en plus instruite tend à freiner le nombre de faillis. À ce sujet, 61% des personnes

interrogées affirment que leur niveau de formation a un impact majeur sur la performance de leurs organisations.

En outre, comme l'ont indiqué certains répondants dans le secteur d'activité étudié, l'expérience s'acquiert au jour le jour. L'absence de connaissances n'est pas obligatoirement un frein à l'augmentation de la création d'entreprises dans le secteur de commerce. Néanmoins 54% des personnes interrogées attestent que leur expérience influence la performance de leurs entreprises.

La perception du succès et la motivation dépendront de l'évolution de l'entreprise. La vision des dirigeants gabonais apparaît limitée au court terme car la gestion et les plans d'avenir se font au jour le jour. 78% de notre échantillon atteste que leur perception du succès a un effet positif sur les résultats de leurs entreprises, 73% des interrogés attestent la même chose en ce qui concerne la motivation personnelle du dirigeant.

L'absence d'une vision à long terme peut être un frein à la planification stratégique et un obstacle à la croissance d'une entreprise. C'est dans cette optique que 91% des propriétaires dirigeants questionnés affirment qu'une vision à court et à long terme leur permet de prévenir les aléas d'un environnement instable qui est le leur et, influence positivement la performance de leurs PME.

## 2.2.2. Culture et structure de l'entreprise

**Tableau 20 : Culture et structure de l'entreprise**

| <b>Culture et structure de l'entreprise</b>                             | Pas/pe<br>u imp. | %   | Moy.<br>imp. | %   | Imp./<br>très<br>imp. | %   |
|---|------------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|
| Les fondateurs et les acteurs actuels                                   | 4                | 18% | 6            | 27% | 12                    | 55% |
| Les rites, les réunions, procédures et les prises de décision           | 10               | 43% | 2            | 9%  | 11                    | 48% |
| Les réseaux, le type de partenaires, les prescripteurs, les conseillers | 5                | 22% | 7            | 30% | 11                    | 48% |
| Les valeurs implicites ou non   | 6                | 26% | 8            | 35% | 9                     | 39% |
| Les mythes, les objectifs, les idéaux en devenir                        | 15               | 58% | 5            | 19% | 6                     | 23% |
| Fréquences/pourcentages   | 40               | 34% | 28           | 24% | 49                    | 42% |

Pour 42% des répondants, leur culture et la structure de leurs entreprises sont des éléments importants dans la gestion de leurs PME. En ce qui concerne 34% des répondants, ces facteurs ne sont pas très importants. Au Gabon la définition de la mission, de la culture et de la structure de l'entreprise dépendent très souvent du propriétaire dirigeant de l'entreprise. Les employés n'ont pas toujours le droit de décision en ce qui concerne l'entreprise du point de vue économique. L'autocratie est le type gestion qui prime dans les petites entreprises gabonaises.

Les résultats de notre étude nous indiquent que 55% des entrepreneurs interrogés affirment que leur implication et celle des acteurs actuels dans l'organisation influence positivement la performance de leurs entreprises.

En ce qui a trait aux valeurs implicites des acteurs actuels, 39% des questionnés disent qu'elles ont plus ou moins un impact sur la performance de leurs entreprises.

Quant aux mythes, aux objectifs et aux idéaux en devenir, 58% des propriétaires affirment qu'ils n'influencent pas la performance de leurs entreprises. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que les employés de ces entreprises n'aient pas toujours d'affinités avec le fondateur et ne peuvent totalement pas s'impliquer dans la pleine gestion de ces entreprises.

La marge entre les personnes interrogées accordant un pourcentage à l'effet des rites, des procédures et des prises de décisions sur la performance et ceux pour qui ces éléments ne sont pas tellement importants dans la gestion d'une PME, est moindre. De ce fait, 48% de notre échantillon affirment qu'une bonne application et un meilleur suivi de ces facteurs procurent de meilleurs résultats quelle que soit la taille de l'entreprise. Tandis que 43% des personnes interrogées sont d'avis contraire.

Les PME gabonaises du secteur de commerce bien qu'encore hostiles à ces pratiques à cause de la méfiance qu'elles cultivent par rapport aux concurrents commencent à prendre conscience qu'elles ne peuvent plus faire abstraction des éléments tels que les réseaux, les prescripteurs et les conseillers si elles veulent être prospères dans cet environnement en perpétuelles mutations. De ce fait, 48% de l'échantillon sont d'avis qu'ils sont incontournables dans l'atteinte des objectifs tels que la rentabilité, la croissance de leurs entreprises.



### 2.2.3. Les ressources financières

**Tableau 21 : Les ressources financières**

| <b>Les ressources financières</b>                  | <b>Pas/peu<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|--|-------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| L'évolution du chiffre d'affaires                  | 2                       | 8%       | 1                    | 4%       | 21                             | 88%      |
| Les liquidités disponibles (fond de roulement)     | 2                       | 11%      | 2                    | 11%      | 15                             | 78%      |
| Les capitaux propres suffisants                    | 5                       | 21%      | 6                    | 25%      | 13                             | 54%      |
| Le financement externe (endettement ou subvention) | 8                       | 38%      | 7                    | 33%      | 6                              | 29%      |
| Fréquences/pourcentages                            | 17                      | 19%      | 16                   | 18%      | 55                             | 63%      |

Les ressources financières permettent à toute entreprise d'atteindre les objectifs visés par le gérant de l'entreprise. Ainsi, 63% de la population interrogée s'accorde à dire que la présence des ressources financières dans les caisses de leurs entreprises leur permet d'atteindre les résultats escomptés. Cependant, les entreprises commerciales gabonaises n'ont pas toujours les liquidités disponibles nécessaires. Cette situation résulte souvent d'une absence de possibilité suffisante de financement externe. En conséquence, ces PME se retrouvent confrontées à l'incapacité d'étendre leurs activités.

Les capitaux propres qui représentent les fonds disponibles au démarrage ne sont pas toujours suffisants et ne sont pas proportionnels aux projets à réaliser. Cependant, pour 54% des entrepreneurs les capitaux propres suffisants leur permettent d'atteindre la rentabilité espérée.

Dans le contexte gabonais, très peu d'entreprises se fient aux sources de financement externe pour réaliser leurs projets d'entreprises. Comme nous l'avons mentionné dans la partie axée sur les politiques gouvernementales,

les organismes étatiques mis en place afin d'apporter une aide financière au démarrage des PME dans le but d'encourager l'initiative privée n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes des entrepreneurs. Le financement n'est pas accordé sur la base de l'objectivité du plan d'affaires mais plus fréquemment sur des bases subjectives. En ce qui concerne les institutions financières, les conditions de financement sont quasiment inaccessibles aux entrepreneurs des PME. C'est la raison pour la quelle 29% seulement des répondants considèrent le financement externe comme étant un facteur n'ayant pas d'impact sur la performance de leurs entreprises

Le fonds de roulement n'est pas toujours disponible dans les PME gabonaises. Tous les bénéfices sont généralement considérés comme étant le salaire du propriétaire dirigeant, même si celui-ci est conscient du fait que l'entreprise doit toujours avoir dans la caisse des fonds nécessaires. Assurément, ces liquidités peuvent servir à l'expansion d'autres activités ou alors aux imprévus auxquels l'entreprise doit éventuellement faire face. 78% des entrepreneurs interrogés disent de la disponibilité des liquidités un atout à l'atteinte des objectifs visés.

L'évolution du chiffre d'affaires est fonction des réalisations de l'entreprise. Pour 88% des personnes échantillonnées, ce facteur a un impact considérable sur la rentabilité de leurs entreprises.

## 2.2.4. Equilibre économique général

**Tableau 22 : Equilibre économique général**

| <b>Équilibre économique général</b>  | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|--|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| L'examen du chiffre d'affaires, du profit et des constituants (valeur ajoutée, marge brute d'autofinancement....)                        | 1                        | 4%       | 2                    | 8%       | 21                             | 88%      |
| L'examen de la structure financière et de la trésorerie (les capitaux propres et endettement, liquidité disponible ou fond de roulement) | 2                        | 8%       | 3                    | 13%      | 19                             | 79%      |
| L'évaluation de la rentabilité des investissements et des modalités de financement des immobilisations                                   | 2                        | 9%       | 6                    | 26%      | 15                             | 65%      |
| Fréquences/pourcentages  | 5                        | 7%       | 11                   | 16%      | 55                             | 77%      |

77% de l'échantillon s'accorde à dire que l'équilibre économique général conditionne la performance de leurs entreprises. En effet, l'examen du chiffre d'affaires, l'évaluation de la rentabilité, l'examen de la structure financière et de la trésorerie permettent non seulement de connaître les bénéfices réalisés mais aussi de connaître les liquidités disponibles afin de s'assurer que l'entreprise a besoin d'un apport financier externe ou non. De manière respective, 88%, 65%, 79% et 77% représentent le pourcentage des répondants pour qui l'application de ces éléments conditionne la performance de leurs entreprises.

### 2.2.5. Analyse des ventes

**Tableau 23 : Analyse des ventes**

| <b>Analyse des ventes</b>   | Pas/pe<br>u imp. | %   | Moy.<br>imp. | %   | Imp./<br>très<br>imp. | %   |
|---|------------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|
| Analyse de l'évolution des recettes totales par rapport à l'évolution des coûts                                 | 0                | 0%  | 2            | 10% | 18                    | 80% |
| L'analyse du chiffre d'affaires par clientèle   | 5                | 25% | 3            | 15% | 12                    | 60% |
| Analyse du chiffre d'affaires par produit (c'est-à-dire, quel produit représente le gagne pain de l'entreprise) | 6                | 25% | 4            | 17% | 14                    | 58% |
| Fréquences/pourcentages   | 13               | 10% | 12           | 17% | 44                    | 64% |

De prime à bord, 64% des répondants disent qu'il est important d'effectuer l'analyse des ventes. Les résultats nous prouvent que les dirigeants des PME au Gabon, accordent à l'utilisation de cette composante de l'environnement interne une importance majeure quant à la performance de leurs entreprises.

L'analyse de l'évolution des recettes totales par rapport à l'évolution des coûts permet aux entrepreneurs gabonais d'avoir une connaissance réelle de l'évolution des bénéfices générés par l'entreprise au bout d'une période donnée. D'où le pourcentage élevé du taux de réponse, soit 80% en ce qui concerne son effet sur la gestion de ces entreprises.

L'analyse du chiffre d'affaires par produits permet aux entrepreneurs de mieux cerner les produits les plus rentables de l'entreprise. À cet effet, 58% des gabonais interrogés disent qu'elle apporte un plus à l'analyse des ventes.

L'analyse du chiffre d'affaires par client quant à elle permet de mieux cerner le segment de marché le plus rentable de l'entreprise. Là encore, 60% des

répondants attestent l'effectuer dans la mesure où, cette analyse permet de mieux concentrer les activités de marketing sur un même segment de marché.

## 2.2.6. Analyse des moyens et des coûts

**Tableau 24 : Analyse des moyens et des coûts**

| <b>Analyse des coûts</b>                               | Pas/pe<br>u imp. | %   | Moy.<br>imp. | %   | Imp./<br>très<br>imp. | %   |
|--|------------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|
| Analyse des coûts fixes (salaires, électricité,...)    | 0                | 0%  | 4            | 17% | 19                    | 83% |
| Analyse des coûts variables                            | 1                | 4%  | 4            | 17% | 18                    | 78% |
| Analyse de l'évolution des coûts unitaires par produit | 5                | 21% | 6            | 25% | 13                    | 54% |
| Fréquences/pourcentages                                | 6                | 9%  | 14           | 20% | 50                    | 71% |

La pratique de l'analyse des moyens et des coûts, dans une entreprise donne un aperçu sur les dépenses effectuées par l'entreprise, éventuellement des coûts fixes, variables et unitaires. Dans ce sens 71% de l'échantillon étudié affirme qu'elle leur permet de connaître les coûts occasionnés par leurs entreprises par rapport aux bénéfices.

La pratique de l'analyse des coûts fixes est capitale pour les coûts tels que l'électricité et l'eau dans les PME commerciales gabonaises. Elle permet plus facilement aux dirigeants de ces dernières de freiner l'évolution des dépenses. En effet, 83% des entrepreneurs interrogés sont de cet avis. Parallèlement 78% des personnes consultées sont d'avis que l'analyse des coûts variables a un effet positif sur la gestion des coûts de leurs entreprises.

En ce qui a trait à l'analyse de l'évolution des coûts unitaires par produit, 71% des entrepreneurs interrogés témoignent que cette pratique dans la gestion des coûts unitaires a un effet sur la rentabilité de leurs PME.

### 2.2.7. Fonctionnement interne et capacités managériales

**Tableau 25 : Fonctionnement interne et capacités managériales**

| <b>Fonctionnement interne et capacités managériales</b>                                   | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|---|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| La qualité du personnel   | 4                        | 17%      | 0                    | 0%       | 20                             | 83%      |
| La qualité des équipements et des locaux  | 2                        | 9%       | 2                    | 9%       | 18                             | 82%      |
| Avantages d'approvisionnements des produits   | 2                        | 8%       | 4                    | 17%      | 17                             | 71%      |
| Caractéristiques de l'organisation (exemple le degré de décentralisation, l'organigramme) | 13                       | 54%      | 1                    | 4%       | 10                             | 42%      |
| Fréquences/pourcentages   | 21                       | 23%      | 7                    | 7%       | 65                             | 70%      |

Le fonctionnement interne et les capacités managériales sont des facteurs indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise. A cet effet ; 70% des entreprises échantillonnées considèrent l'application de ces éléments essentielle à la performance de leurs entreprises.

Au Gabon, les caractéristiques de la structure d'entreprise dépendent des propriétaires-dirigeants, de la taille et de l'âge de l'entreprise. La présence d'un organigramme dépend non seulement de la capacité du dirigeant à distinguer et attribuer les tâches, mais aussi de la durée et de l'âge de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il apparaît à la suite de nos résultats qu'il n'existe pas une grande différence entre les entrepreneurs ayant accordés (42%) une importance à la connaissance des caractéristiques de l'entreprise et, ceux (54%) n'ayant pas attribués une importance significative à ce facteur.

Toutefois, 82% des entrepreneurs gabonais interrogés sont conscients du fait que la qualité des équipements et des locaux favorise les conditions de travail et peut augmenter la productivité.

Concernant les approvisionnements, 70% des répondants affirment qu'une entreprise qui reçoit dans les délais ses approvisionnements, est plus susceptible de satisfaire les attentes de ses clients et maintenir le niveau des ventes.



### III. Stratégies de gestion

Afin d'effectuer l'analyse sur les stratégies de gestion les plus performantes dans notre étude, nous les avons regroupés en trois catégories, il s'agit des stratégies d'entreprise, des stratégies d'affaires et des stratégies fonctionnelles.

#### 3.1. Les stratégies d'entreprises

**Tableau 26 : Les stratégies d'entreprises**

| <b>Les stratégies d'entreprise</b>   | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|--|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| La stratégie de croissance des ventes<br>(augmentation des ressources,<br>produits et vente de l'entreprise)                                     | 0                        | 0%       | 5                    | 28%      | 13                             | 72%      |
| La stratégie de maintien des ventes<br>(renouvellement et commercialisation<br>des produits)   | 0                        | 0%       | 5                    | 31%      | 11                             | 69%      |
| La stratégie de retrait (élimination de<br>certains produits ou services des<br>activités de l'entreprise de manière<br>partielle ou définitive) | 3                        | 18%      | 5                    | 29%      | 9                              | 53%      |
| Fréquences/pourcentages  | 3                        | 6%       | 15                   | 28%      | 35                             | 66%      |

En ce qui concerne les stratégies d'entreprises, comme mentionné plus haut dans notre étude, elles incitent le dirigeant à choisir, soit d'accroître les activités de l'entreprise, soit de rester dans le même champ d'activité, soit de diversifier ou d'éliminer certaines activités de l'entreprise. Dans l'ensemble

des propriétaires-dirigeants échantillonnées, 66% des concernés avouent que la pratique des stratégies d'entreprises est primordiale si l'on veut se démarquer des autres concurrents. Alors que 6% seulement pensent que cette activité de gestion est très peu importante.

Etant donné le niveau de scolarité des entrepreneurs interrogés, ils ont plus d'aptitudes à mieux distinguer les stratégies de maintien de ventes, de croissance de ventes et de retrait. De plus, l'application des ces stratégies par lesdits entrepreneurs est jugée plus pertinente.

Les stratégies de maintien de ventes sont plus appropriées aux entreprises du secteur de commerce car, elles permettent de s'assurer de la qualité des produits et de leur emballage. Cependant au Gabon, les produits destinés à la vente viennent à priori des pays étrangers (pays développés tels que la France) et, les entrepreneurs ne sont pas toujours en mesure de juger de la qualité des produits bien que 69% des gestionnaires interrogés garantissent que ces stratégies sont indispensables à l'atteinte de la performance. Lorsqu'on se réfère au commerce général (vêtements, alimentation, quincaillerie etc. ), des produits cosmétiques, des biens d'équipements; ces produits sont habituellement acheminés au Gabon par bateau ou par avion et, ne correspondent par toujours aux attentes des commerçants. Ces produits importés ne sont pas constamment conformes aux normes de l'hygiène par exemple. Les propriétaires-dirigeants ne sont donc pas réellement en mesure d'espérer augmenter leurs ventes par rapport à la qualité et à l'emballage des produits puisqu'ils viennent déjà emballés.

Bien que 72% de notre échantillon atteste l'effet positif de l'application des stratégies de croissance sur la performance organisationnelle, ces dernières ne s'appliquent pas forcément aux PME gabonaises du secteur de commerce car, l'environnement ne leur est pas toujours favorable et le rendement futur de ces entreprises ne passe pas obligatoirement par une croissance.

La stratégie de retrait quant à elle est très souvent utilisée par les PME gabonaises puisqu'une entreprise qui œuvre dans le commerce général peut arrêter toute activité s'apparentant à ce secteur et commencer d'autres activités dans un autre sous secteur. Et très fréquemment, le propriétaire demeure le même et le local ne change pas, seules les activités de l'entreprise et la mission de l'entreprise sont modifiées. De ce fait 58% des personnes interrogées affirment que cette stratégie est essentielle à l'atteinte des objectifs de leurs entreprises.

### 3.2 Les stratégies d'affaires

En rappel, les stratégies d'affaires permettent à une entreprise de trouver des stratégies pouvant lui permettre de faire face à la concurrence.

#### IV.3.2.1. Les stratégies de produit

**Tableau 27 : Les stratégies de produit**

| <b>Les stratégies de produit</b>                        | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|---|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Suppression des produits non rentables                  | 4                        | 27%      | 1                    | 7%       | 10                             | 67%      |
| Recherche de volume                                     | 0                        | 0%       | 5                    | 31%      | 11                             | 69%      |
| Importance de l'échelle concurrentielle des<br>bas prix | 1                        | 6%       | 6                    | 35%      | 10                             | 59%      |
| Différenciation accrue des produits                     | 2                        | 13%      | 6                    | 40%      | 7                              | 47%      |

Les résultats d'analyse révèlent que 59% des personnes échantillonnées sont conscients de l'importance que revêt l'échelle concurrentielle des bas prix. Cependant les entrepreneurs gabonais interrogés disent que même s'ils sont conscients de l'effet positif de l'utilisation de l'échelle concurrentielle des bas prix sur la performance de leurs entreprises, cette dernière ne l'applique pas toujours en contexte gabonais. Les prix sont fixés en fonction des coûts d'exploitation et non par rapport à la moyenne des prix des concurrents.

La recherche de volume quant à elle s'applique mieux dans les petites entreprises gabonaises de commerce général et notamment dans des commerces des vêtements et ceux de l'alimentation. Ils peuvent concentrer leurs approvisionnements chez un mêmes fournisseur. Les résultats de l'enquête montrent que 69% des entreprises octroient une portée plus considérable à cette stratégie.

La différenciation accrue des produits se fait uniquement dans certains secteurs de commerce au Gabon, vraisemblablement dans le commerce des produits électroniques, de vente des véhicules, de vêtements ou des biens d'équipement. Au regard des résultats, 47% des entrepreneurs interviewés affirment que l'application de cette stratégie est importante dans l'atteinte de la performance de leurs entreprises.

### 3.2.1. La stratégie de ciblage de la clientèle

**Tableau 28 : La stratégie de ciblage de la clientèle**

| <b>Les stratégies de ciblage de la clientèle</b>  | <b>Pas/peu imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy. imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./très imp.</b> | <b>%</b> |
|---|---------------------|----------|------------------|----------|-----------------------|----------|
| Connaître les attentes et les comportements d'achat de la clientèle cible                                       | 0                   | 0%       | 3                | 19%      | 13                    | 81%      |
| Découper un ensemble de marché en sous-ensemble de client   | 1                   | 6%       | 5                | 29%      | 11                    | 65%      |
| Étendre les marchés (exemple l'exportation, aller à la recherche des nouveaux clients)                          | 4                   | 27%      | 2                | 13%      | 9                     | 60%      |
|   |                     |          |                  |          |                       |          |
| Avoir une stratégie de niche (un seul produit à l'ensemble des clients d'un marché)                             | 9                   | 56%      | 2                | 13%      | 5                     | 31%      |
| Avoir une stratégie de spécialisation (viser un seul segment de marché auquel il faut proposer un seul produit) | 5                   | 38%      | 4                | 31%      | 4                     | 31%      |
| Sélectionner parmi les clients existants les plus rentables et éliminer les moins rentables                     | 6                   | 37%      | 6                | 37%      | 4                     | 25%      |
| Fréquences/pourcentages   | 25                  | 49%      | 22               | 24%      | 46                    | 27%      |

Bien que des études de marché soient souvent réalisées par quelques entreprises gabonaises, nombreuses sont celles qui ignorent encore leur clientèle cible. Le tableau ci-haut nous indique que 49% des entreprises connaissent très bien leur clientèle cible alors que 24% la connaît moyennement et 27% pas ou très peu.

Avec une population d'un million d'habitants, le marché n'est pas énorme par rapport au nombre d'entreprises qui se partage ce marché sur tout l'étendu de territoire. En outre, dans certains secteurs d'activités, il est possible de viser un segment de marché. De ce fait, 65% des propriétaires échantillonnés certifient que cette stratégie leur permet de canaliser leurs efforts sur un même segment de marché.

Aussi, les entreprises commerciales au Gabon ont souvent une clientèle fidèle qui vient soit par accoutumance ou par affinité avec le propriétaire de l'organisation. Les comportements d'achat sont connus selon les tendances et le niveau de vie des clients. De ce fait 80% des questionnés certifient que le fait de connaître les attentes et les comportements d'achat de la clientèle cible leur permet de contenter cette dernière.

Au Gabon, les clients les plus rentables ne sont pas toujours les plus fidèles, c'est la raison pour laquelle il ne serait pas astucieux pour les commerces gabonais d'écarter les clients les moins rentables. Il apparaît d'après les résultats de la recherche que 37% des répondants n'adhèrent à cette idéologie. Néanmoins, 25% de l'échantillon affirme que sélectionner parmi les clients existants les plus rentables et éliminer les moins rentables est une stratégie importante dans la bonne marche de leurs entreprises.

Cependant, le Gabon n'est pas un pays producteur. Les produits vendus comme nous le mentionnions antérieurement sont importés et sont relativement onéreux. En outre, le taux d'inflation élevé n'avantage pas l'exportation (mise à part celle des matières premières). L'étroitesse du marché gabonais n'avantage pas la dilatation des marchés au niveau national. Bien que 60% des entrepreneurs interrogés disent qu'étendre les marchés augmentent les ventes et le chiffre d'affaires de leurs entreprises. Cependant, l'économie gabonaise n'a pas encore atteint une capacité de production des produits pouvant être destinés à l'exportation.

La stratégie de marketing différenciée dont le but est de viser plusieurs segments de marché et de proposer un produit à chaque segment est peu utilisée par les entrepreneurs gabonais, excepté dans les sous-secteurs tels que le commerce des biens d'équipement, le commerce des véhicules et le commerce des produits électroniques. Dans ce cas, la segmentation se fait en proposant les produits de luxe par exemple aux plus nantis de la société.

### 3.2.2. La stratégie de diversification

**Tableau 29 : La stratégie de diversification**

| <b>Les stratégies de diversification</b>                                  | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|---|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Se lier en partenariat avec les fournisseurs                              | 1                        | 6%       | 3                    | 18%      | 13                             | 76%      |
| Offrir une gamme plus large des produits offerts                          | 0                        | 0%       | 4                    | 27%      | 11                             | 73%      |
| Avoir une planification stratégique                                       | 4                        | 25%      | 2                    | 12%      | 10                             | 63%      |
| Avoir un système d'information (pouvant faciliter les approvisionnements) | 5                        | 28%      | 2                    | 11%      | 11                             | 61%      |
| Une main d'œuvre hautement qualifiée                                      | 4                        | 25%      | 3                    | 19%      | 9                              | 56%      |
| Intégrer une technologie de pointe  | 5                        | 33%      | 2                    | 13%      | 8                              | 54%      |
| Fréquences/pourcentages   | 19                       | 20%      | 16                   | 16%      | 62%                            | 64%      |

Le tableau ci-contre nous indique que 64% des entreprises étudiées sont très portés sur la stratégie de diversification, 20% ne le sont presque pas et 16% le sont moyennement.

La diversification peut se faire sous plusieurs angles, soit par gammes de produits, par type de magasins spécialisés géographiquement ou via une intégration de la main d'œuvre hautement qualifiée.



Certains entrepreneurs interrogés témoignent que très souvent, il n'est pas possible de se mettre en partenariat avec les fournisseurs à cause de leur localisation. Néanmoins, ils disent que le fait de conserver un même fournisseur leur permet d'avoir une exclusivité sur certains produits et de recevoir les commandes dans les délais. 76% des prototypes consultés disent que mettre en œuvre cette stratégie pourrait être un atout.

En ce qui a trait à l'intégration de la technologie de pointe et au système d'information, 54% des entrepreneurs interrogés affirment que cette stratégie influence dans un sens la performance de leurs entreprises. Dépendamment, de chaque sous-secteur (tel que celui de l'électronique), certains disent avoir incorporé des outils tels que l'Internet pour permettre de communiquer plus facilement avec leurs fournisseurs.

Toutefois, une main-d'œuvre hautement qualifiée n'est pas à la portée de toutes les PME gabonaises à cause de son coût élevé. Là encore, tout dépend du secteur d'activité commercial dans lequel œuvrent les entreprises. La commercialisation des produits tels que les ordinateurs, les logiciels requière une main-d'œuvre de qualité à cause des services après vente par exemple. Les propriétaires dirigeants d'entreprises des produits électroniques disent que la qualité de la main-d'œuvre permet à une entreprise de se diversifier d'une autre. 56% des entrepreneurs interrogés sont de cet avis.

### 3.3 .Les stratégies fonctionnelles

Les stratégies fonctionnelles sont associées aux différentes fonctions d'une organisation. Elles peuvent être composées des stratégies de retailing et de retailing mix, des stratégies financières, des stratégies axées sur les ressources humaines et celles axées sur la technologie.

#### 3.3.1. Les stratégies de retailing

**Tableau 30 : Les stratégies de retailing**

| <b>Les stratégies de retailing</b> | Pas/pe<br>u imp. | %   | Moy.<br>imp. | %   | Imp./<br>très<br>imp. | %   |
|------------------------------------|------------------|-----|--------------|-----|-----------------------|-----|
| Améliorer les services offerts     | 2                | 11% | 2            | 11% | 15                    | 78% |
| Faire la publicité de masse        | 2                | 12% | 3            | 18% | 12                    | 70% |
| Affichage des prix promotionnels   | 3                | 17% | 6            | 33% | 9                     | 50% |
| Proposer des escomptes             | 4                | 24% | 6            | 35% | 7                     | 41% |
| Offrir les services après vente    | 8                | 50% | 3            | 19% | 5                     | 31% |
| Offrir des ventes à crédits        | 11               | 69% | 2            | 12% | 3                     | 19% |
| Fréquences/pourcentages            | 30               | 29% | 22           | 21% | 51                    | 50% |

Rappelons que les stratégies de retailing ont pour but de dicter une ligne directrice à une entreprise afin que cette dernière atteigne les objectifs et les buts visés.

La moitié des personnes interrogées, soit 50% accordent une importance très considérable à l'utilisation de ces stratégies alors que les 21% restants, trouvent leur intégration dans la planification stratégique de l'entreprise moyennement efficace. Les 29% de l'échantillon ne considèrent pas que l'application de ces stratégies dans la gestion de leurs entreprises puisse avoir un impact majeur sur la performance de leurs PME.

Lorsque l'on se réfère à l'affichage des prix promotionnels, c'est dans le secteur des vêtements que ce type de promotion est utilisé. Parmi les entrepreneurs interrogés, seuls ceux du commerce de vêtements disent réduire les prix par rapport à la durée des produits dans le commerce. Alors que dans d'autres secteurs commerciaux l'affichage des prix promotionnels est quasi-inexistant. Toutefois, les avis restent partagés en ce qui concerne cette stratégie car pour 50% de l'échantillon étudié, ils sont d'avis que les promotions des prix attirent un plus gros segment de marché. Pour 17% des entrepreneurs interrogés, elle ne change en rien l'achalandage des clients dans leurs entreprises.

En ce qui a trait aux escomptes, elles sont masquées et se font surtout sous forme de marchandage. 41% de la population étudiée attribue aux escomptes une importance primordiale dans la performance organisationnelle et seulement 24% pensent le contraire alors que 35% reste sceptique.

Cependant, les ventes à crédits sont choses peu courantes dans le secteur de commerce au Gabon. Elles se font sur une base de confiance et non grâce à l'obtention d'une carte de crédit. Seul les grandes entreprises de commerce de détail ont la technologie appropriée à l'utilisation des cartes de crédit. Les affinités et la présentation d'un bulletin de paie représentent la seule garantie à l'accord d'une vente à crédit. C'est pourquoi, 19% seulement des PME échantillonnées accordent une importance aux ventes à crédit alors que pour 69% des répondants, les ventes à crédit n'ont pas d'effet sur la performance de leurs entreprises et pour les 12% restant, une importance moyenne.

De plus en plus de petites et moyennes entreprises gabonaises y compris celles du secteur de commerce sont plus conscientes de l'effet de la publicité sur la performance des organisations. En effet, 71% des entreprises interrogées sur la publicité de masse accordent une importance à cette pratique même si très peu seulement, ont les moyens de l'appliquer, 17% lui

accorde une importance moyenne et 12% ne lui accorde pratiquement pas d'importance.

### 3.3.2. Les stratégies de retailing-mix

**Tableau 31 : Les stratégies de retailing-mix**

| <b>Les stratégies de retailing-mix</b>                                   | <b>Pas/peu imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy. imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./très imp.</b> | <b>%</b> |
|--|---------------------|----------|------------------|----------|-----------------------|----------|
| La planification des achats et des inventaires                           | 4                   | 27%      | 1                | 7%       | 10                    | 66%      |
| L'aménagement physique et les changements prévus dans les années à venir | 5                   | 33%      | 5                | 33%      | 5                     | 33%      |
| Fréquences/pourcentages  | 9                   | 30%      | 6                | 20%      | 15                    | 50%      |

Ces stratégies ont pour but de permettre au détaillant de se différencier de ses concurrents grâce à l'aménagement physique, à la planification et à la gestion des marchandises etc. 50% de la population étudiée accorde une importance à l'application de ces stratégies ainsi qu'à leur impact sur la performance de leurs entreprises. Pour 20% de l'échantillon, l'application de cette stratégie revêt une importance moyenne alors que les 30% restants ne lui octroient pas ou peu d'importance.

Nous remarquons que les avis en ce qui concerne l'aménagement physique sont partagés. Effectivement 33% des dirigeants interrogés accordent une grande importance à l'aménagement physique interne et externe de leurs entreprises. Les 66% autres estiment que son importance est moyennement ou pas importante.

Les hommes d'affaires gabonais ont tendance à accorder peu d'importance à l'emplacement de leurs entreprises. Mis à part les commerces de l'alimentation, les PME commerciales sont très souvent localisées dans le centre ville. Les entreprises dont l'emplacement se situe au centre ville sont très souvent plus respectées que celles situées dans les marchés. Les

consommateurs accordent plus de crédit et de confiance aux produits vendus par ces dernières. En outre les entreprises gabonaises investissent plus dans l'enseigne, la façade et très peu sur le stationnement. L'aménagement des espaces se fait selon le bon vouloir du propriétaire.

En ce qui concerne la planification des achats et des inventaires, 66% des commerces étudiés leur accordent une très grande importance. La planification des achats permet aux entrepreneurs gabonais d'effectuer leurs commandes bien avant les dates prévues par rapport aux délais d'attente qui généralement sont très long.

Les inventaires effectués dans les petits commerces gabonais permettent également aux dirigeants des entreprises de connaître l'éventail des produits et le stock afin de savoir à quel moment opportun il faudra effectuer les commandes.

### 3.3.3. Les stratégies financières

**Tableau 32 : Les stratégies financières**

| <b>Les stratégies financières</b>     | <b>Pas/peu<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------|-------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Augmentation des revenus              | 0                       | 0%       | 1                    | 6%       | 15                             | 94%      |
| Augmentation des liquidités           | 1                       | 6%       | 3                    | 19%      | 12                             | 75%      |
| Réduction des coûts                   | 2                       | 12%      | 2                    | 12%      | 12                             | 75%      |
| Augmentation des marges bénéficiaires | 1                       | 6%       | 4                    | 23%      | 12                             | 71%      |
| Recherche de nouveaux financements    | 3                       | 19%      | 2                    | 12%      | 11                             | 69%      |
| Recherche de nouveaux investissements | 1                       | 6%       | 6                    | 37%      | 9                              | 56%      |
| Fréquences/pourcentages               | 8                       | 8%       | 18                   | 19%      | 71                             | 73%      |

Elles permettent aux entrepreneurs de mettre en application les projets de d'entreprises. La carence des moyens financiers est une entrave à la réalisation des objectifs. Le tableau ci-dessus nous indique que parmi les entreprises interrogées, 73% des répondants disent des stratégies financières qu'elles sont un facteur capital à l'aboutissement de la performance de leurs entreprises.

Comme nous l'avons mentionné au préalable ; les propriétaires dirigeants des PME gabonaises et notamment ceux du secteur de commerce sont de plus en plus instruits. Ils sont dorénavant capables d'effectuer une gestion financière, même si cette dernière reste encore précaire.

Lorsque nous nous référons aux pratiques contenues dans les stratégies financières, nous remarquons qu'en ce qui a trait à l'augmentation des liquidités, 75% des PME interrogées accordent à son utilisation une très grande importance, 6% seulement répondent lui accorder très peu d'importance.

L'augmentation des liquidités d'une entreprise dépend du niveau de rendement de cette dernière et de sa capacité à aller chercher du

financement. Dans le contexte gabonais, même si l'entreprise génère des revenus capables d'augmenter le fond de roulement, l'attitude du propriétaire de l'entreprise peut affecter le processus. L'un des freins majeurs au développement des PME gabonaises est le comportement néfaste des propriétaires face à l'état des finances des entreprises étudiées. La confusion des revenus personnels et de ceux de l'entreprise mène très souvent vers l'absence de contrôle des entrées et sortie des fonds de l'entreprise. La majorité des personnes interrogées affirment même détenir le même compte bancaire que leur entreprise. D'où l'utilisation sans précédent des liquidités sensées renflouer les caisses de l'entreprise.

Pour ce qui est de l'augmentation des marges bénéficiaires, 71% de la population étudiée affirme qu'elle aurait un effet très considérable sur la performance de leurs entreprises, alors que 6% seulement atteste le contraire. L'augmentation des marges bénéficiaires d'une PME peut être augmentée en fonction du niveau des ventes et de la diminution des coûts d'exploitation. Or les dirigeants des PME gabonaises du secteur de commerce se contentent des ventes effectuées alors que les coûts d'exploitation ne cessent d'augmenter. Tel est le cas des véhicules utilisés pour l'entreprise et qui parallèlement servent à effectuer les courses personnelles des chauffeurs ou des propriétaires des entreprises, alors que les factures de carburant sont acquittées par les revenus de l'entreprise.

Cependant, 75% des hommes d'affaires interrogés disent que la réduction des coûts d'exploitation représente une importance capitale dans la réalisation de la performance de leurs entreprises.

A la lumière des explications que nous venons de donner sur l'augmentation des marges bénéficiaires, il va s'en dire que les gérants des PME étudiées au Gabon vivent aux dépens de leurs entreprises. Il est donc très difficile pour ces derniers de réduire les coûts d'exploitation de l'entreprise qui leur sert de source de revenus.



La recherche de nouveaux financements reste un frein majeur au développement des PME gabonaises car bien que les sources de financement soient multiples et nombreuses, il reste encore très difficile pour les propriétaires dirigeant d'y avoir accès. C'est pourquoi, même si 69% des entrepreneurs disent de cette stratégie qu'elle importante à la réalisation de la performance organisationnelle ; près de la moitié des entrepreneurs interrogés disent n'y avoir jamais eu recours, d'autres disent souvent avoir effectués une demande aux organismes concernés sans avoir eu de réponse positive.

En ce qui concerne la recherche de nouveaux investissements, 56% de l'échantillon interrogé atteste qu'elle a lien avec la performance de l'entreprise. Le besoin de réinvestissement dans les PME gabonaises du secteur étudié n'est pas toujours considéré comme une priorité. Les bénéfices de l'entreprise sont en totalité considérés comme le salaire du propriétaire de l'entreprise quand bien même la gestion de l'entreprise se fait par une autre personne.

### 3.3.4. Les stratégies axées sur les ressources humaines

**Tableau 33 : Les stratégies axées sur les ressources humaines**

| <b>Les stratégies axées sur les ressources humaines</b> | <b>Pas/peu imp</b> | <b>%</b> | <b>Moy imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp/ Très imp..</b> | <b>%</b> |
|---|--------------------|----------|-----------------|----------|------------------------|----------|
| Productivité du personnel                               | 0                  | 0%       | 2               | 11%      | 16                     | 89%      |
| Rémunération  | 2                  | 12%      | 2               | 12%      | 13                     | 76%      |
| Evaluation du personnel                                 | 3                  | 18%      | 2               | 12%      | 12                     | 70%      |
| Formation   | 1                  | 7%       | 4               | 27%      | 10                     | 67%      |
| Recrutement   | 14                 | 70%      | 2               | 10%      | 4                      | 20%      |
| Fréquences/pourcentages                                 | 20                 | 23%      | 12              | 14%      | 55                     | 63%      |

Dans la littérature de gestion, les ressources humaines sont atout essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Dans la même optique, 63% des répondants affirment que l'application des stratégies axées sur les R.H. (ressources humaines) ont un impact majeur sur la performance de leurs entreprises. Dans les PME commerciales gabonaises les pratiques de gestion des ressources humaines ne se font pas toujours comme il se doit en ce qui concerne le recrutement et la rémunération du personnel.

Le recrutement est une pratique de G.R.H. qui n'est pas toujours exécuté dans les règles de l'art. L'emploi du personnel se fait en général par affinité ou par personne interposée. Les personnes employées ne possèdent pas toujours les critères correspondant aux postes vacants, elles doivent apprendre sur le tas et leur productivité ne répond pas constamment aux attentes de l'entreprise. De ce fait, 70% des personnes interrogées disent du recrutement qu'il n'a pas d'effet sur la performance de leurs entreprises.

Même si pour 70% de l'échantillon, l'évaluation du personnel est capitale à la performance de l'entreprise, cette pratique selon les personnes interrogées est quasi-inexistante dans plusieurs entreprises. Pourtant, les propriétaires dirigeants exercent fréquemment un abus de pouvoir sur leurs employés. Ils

ont donc l'autorité et la liberté totale en ce qui concerne le licenciement un ou la rétrogradation d'un employé.

La rémunération qui elle aussi, est très importante aux yeux des entrepreneurs ne se fait pas toujours en fonction du poste vacant, mais singulièrement à la tête des postulants et ce, dans les PME gabonaises. 76% des propriétaires-dirigeants interrogés disent que cette pratique de R.H a un impact sur la performance de leurs organisations. Bien que le niveau des salaires du secteur privé soit réputé être très élevés, dans les PME commerciales, les entrepreneurs interrogés disent octroyer un salaire en moyenne de 100.000 FCFA (200\$ canadien) par mois ( dans le secteur de commerce général) aux vendeurs. Ceux-ci par contre ne semblent pas très satisfaits. "Par contre dans les secteurs de commerce tels que la vente des produits électroniques ou des véhicules offrent des salaires beaucoup plus élevés à leurs vendeurs soit 300 000 FCFA (600 \$ canadien) en moyenne.

La formation mentionnée au préalable se fait uniquement sur le tas en raison des tarifs élevés de la formation pratiquée par des organisations en entreprise. Pourtant, 69% de l'échantillon affirme qu'elle a un effet sur la performance de leurs entreprises même si elle ne nécessite pas obligatoirement une main d'œuvre hautement qualifiée dans le secteur de commerce.

La productivité du personnel peut dépendre soit de la rémunération, soit de l'atmosphère qui subsiste au sein d'une entreprise. Si la motivation des employés n'est pas stimulée, elle sera moindre et ne contribuera donc pas à la performance de l'entreprise. De ce fait, 89% des propriétaires-dirigeants interrogés sont d'avis que la productivité du personnel est un facteur qui contribue hautement à la performance de leurs entreprises. Cependant, les patrons d'entreprises au Gabon instaurent un écart considérable entre eux et leurs employés. Ainsi, ils règnent en maître absolu et sont quasiment inaccessibles. Cet état de choses entache les relations entre les dirigeants et les employés.

### 3.3.5. Les stratégies axées sur la technologie

**Tableau 34 : Les stratégies axées sur la technologie**

| <b>Les stratégies axées sur la technologie</b>     | <b>Pas/pe<br/>u imp.</b> | <b>%</b> | <b>Moy.<br/>imp.</b> | <b>%</b> | <b>Imp./<br/>très<br/>imp.</b> | <b>%</b> |
|--|--------------------------|----------|----------------------|----------|--------------------------------|----------|
| Informatisation des contacts avec les fournisseurs | 5                        | 29%      | 1                    | 6%       | 11                             | 65%      |
| Informatisation des opérations                     | 6                        | 38%      | 2                    | 12%      | 8                              | 50%      |
| Informatisation des contacts avec les clients      | 10                       | 59%      | 2                    | 12%      | 5                              | 29%      |
| Informatisation de la mise en réseau bancaire      | 14                       | 88%      | 0                    | 0%       | 2                              | 12%      |
| Fréquences/pourcentages                            | 35                       | 53%      | 5                    | 8%       | 26                             | 39%      |

Avec l'avènement de la mondialisation, toute entreprise doit stratégiquement avoir recours à la technologie même si au Gabon, 53% de la population étudiée pense encore qu'elle n'a pas d'impact sur la performance de leurs entreprises. Cet état d'esprit est dû au fait de l'inaccessibilité des technologies au niveau national. En effet l'absence de l'utilisation des technologies dans les PME commerciales gabonaises fait en sorte que certains propriétaires-dirigeants sous-estiment encore l'apport de la technologie sur la performance de leurs entreprises.

L'informatisation du réseau bancaire n'est pas encore très répandue au niveau national. Les cartes bancaires ne sont utilisées que dans 2 ou 3 magasins de grande surface mais, servent surtout à effectuer des retraits bancaires. Ainsi ; 88% de l'échantillon accorde très peu d'importance à l'effet de l'informatisation de la mise en réseau bancaire sur la performance de leurs PME.

Les contacts avec les clients ne se font encore que de manière directe dans la mesure où l'informatisation des contacts avec les clients se fait grâce aux outils informatiques. L'ordinateur devient de plus en plus un outil plus ou

moins accessible dans certaines entreprises. Cependant, les logiciels adaptés au secteur de commerce restent encore très peu connus du secteur. D'où le peu d'intérêt accordé à cet outil par 59% de l'échantillon.

L'informatisation des opérations est plus souvent utilisée dans les grandes entreprises gabonaises du secteur de commerce mais, suffisamment connu dans le secteur. 50% des répondants disent que son insertion dans la gestion peut avoir un impact sur la performance de leurs entreprises. 65% des entreprises interrogées savent que son utilisation est assez efficace pour faciliter les politiques d'approvisionnement et de gestion de stock.

Par ailleurs, l'informatisation des contacts avec les fournisseurs commence à se développer dans certains sous-secteurs de commerce au Gabon. À cet effet, 65% de notre échantillon affirme qu'elle conditionne la performance de leurs entreprises.

#### **IV. Mise en œuvre et contrôle**

##### **4.1. Mise en œuvre**

| Application réelle des stratégies | Fréquences | %   |
|-----------------------------------|------------|-----|
| Oui                               | 20         | 83% |
| Non                               | 4          | 17% |

De tous les dirigeants des entreprises interrogés 83% attestent effectuer réellement les stratégies énoncées plus haut, alors que 17% disent ne pas les appliquer. Même si la majorité de notre échantillon reconnaît qu'elle applique réellement ces stratégies il est important de mentionner qu'elle le fait de manière intuitive et informelle.

##### **4.2. Contrôle**

| Vérification des stratégies | Fréquences | %   |
|-----------------------------|------------|-----|
| Oui                         | 9          | 37% |
| Non                         | 15         | 63% |

Nos fréquences et nos pourcentages ici révèlent le peu d'importance que les entrepreneurs interrogés accordent à l'évaluation des stratégies étudiées. En effet, 37% de l'échantillon dit pratiquer le contrôle des stratégies alors que la majorité, soit 63% affirme le contraire. Or les résultats escomptés et les objectifs visés ne peuvent être effectives et mesurés qu'à l'issue dudit contrôle.

## **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

## **Conclusion**

Cette étude avait pour but de traiter des stratégies les plus performantes des PME gabonaises du secteur de commerce.

Au terme de l'analyse des résultats réalisés, les observations qui apparaissent à priori nous dévoilent que les entrepreneurs gabonais sont de plus en plus soucieux du devenir de leurs entreprises.

La classification des caractéristiques des PME identifiées notamment la taille de l'entreprise, le nombre d'employés, l'appartenance de ces entités au sous-secteur du commerce gabonais, le chiffre d'affaires, leur origine etc. nous apprend que les PME gabonaises étudiées sont de très petites taille, relativement jeunes malgré le niveau élevé du chiffre d'affaires.

La disproportion des entreprises en ce qui concerne leur appartenance est visible. Le plus grand nombre d'entreprises interrogées sont issues du commerce général et d'autres produits non répertoriés par le ministère de commerce gabonais.

Les employés de vente et ceux des tâches administratives sont représentés dans les deux catégories. Toutefois, la formation initiale inadaptée voire même inexistante en management et dans certains domaines d'activités dont les capacités industrielles sont requises reste un frein à la performance

La saturation de la fonction publique et les crises économiques qui ont frappé le Gabon en 1977 et 1986 ont suscité l'intérêt de l'initiative privée chez les fonctionnaires gabonais. On assiste à une prolifération de création des commerces. Or, l'on ne s'improvise pas homme d'affaires. C'est pourquoi les gabonais malgré leur niveau plus ou moins élevé de formation initiale ont de la difficulté à s'adapter à ce nouveau métier. D'où l'émergence d'une



nouvelle classe d'entrepreneurs s'intéressant à la croissance et au dynamisme de leurs entreprises.

Les résultats de notre enquête révèlent également qu'une vision plus contemporaine du monde des affaires octroie aux propriétaires dirigeants des PME commerciales une connaissance plus large de l'environnement dans lequel elles évoluent; un environnement peu favorable à l'initiative privée. Dans ce sens, les entrepreneurs certifient que les facteurs, tant de l'environnement externe que ceux de l'environnement interne ont globalement un impact positif sur la rentabilité de leurs entreprises.

Par ailleurs l'asymétrie de l'information par les organismes gouvernementaux gabonais ne facilite pas aux entrepreneurs l'accès à l'information sur leurs secteurs d'activités respectifs. En ce qui concerne l'environnement interne de l'entreprise, les entrepreneurs gabonais semblent mieux connaître les mécanismes contenus dans leurs entreprises.

Contrairement à ce qui ressort dans la littérature sur les entrepreneurs africains, nous remarquons que les gestionnaires des PME gabonaises ont une connaissance plus approfondie des stratégies d'entreprise. De ce fait, ils sont plus conscients de l'effet de celles-ci sur la performance organisationnelle. En outre leur application dans la gestion de ces petites organisations laisse à désirer. De plus certaines stratégies ne sont pas toujours applicables dans les PME étudiées car l'environnement ne leur est pas toujours propice. Les stratégies listées dans notre recherche notamment les stratégies d'entreprise, d'affaires et fonctionnelles correspondent aux attentes et aux perspectives futures des hommes d'affaires questionnés en ce qui concerne le rendement de leurs entreprises.

En définitive, les résultats de cette enquête exploratoire nous montre une certaine évolution dans la gestion des PME gabonaises. Ils nous prouvent également que la quasi-totalité des éléments classifiés sont les uns aussi importants que les autres aux yeux des entrepreneurs gabonais interrogés.

Rappelons que notre objectif était De vérifier la portée des stratégies d'entreprise, d'affaires et fonctionnelles sur la performance des PME de commerce dans le contexte gabonais.

Les résultats de l'enquête réalisés nous ont permis de constater que les stratégies procurent aux PME commerciales du secteur de commerce divers avantages leur permettant d'atteindre les objectifs de performance même en présence d'un environnement dans lequel subsistent des freins au développement de ces dernières. Autrement dit, il a été démontré que cette option constitue un atout de performance en parfaite harmonie avec les objectifs des PME retenues et à la réalité de leur environnement.

Néanmoins, les connaissances limitées en gestion des entrepreneurs, l'absence de la culture entrepreneuriale, l'accès difficile et l'ignorance des politiques gouvernementales peuvent comme nous l'avons vu au fil de l'analyse, constituer un frein à la mise en œuvre de ces stratégies. Les stratégies mises en œuvre, peuvent également être mesurer via le contrôle des stratégies afin de mieux cerner le niveau de performance réalisé.

### **Recommandations**

Il ne peut y avoir de développement véritable sans une économie prospère, de même qu'il ne peut avoir d'économie forte sans un secteur privé dynamique, constitué d'entreprises performantes. De ce fait, le Gabon a donc besoin d'un nouvel ordre économique qui favoriserait la promotion des ces petites organisations représentant les mailles principales et indispensables à la viabilité du tissu économique. C'est dans cette optique qu'il devient urgent de proposer des solutions.

1- Des techniques d'appui aux porteurs de projets pour l'élaboration du plan d'affaires doivent être mises en place ; il faudra :

- adapter la démarche au « faire-faire »
- faire vérifier par des entités requises la pertinence, la viabilité et la rentabilité du projet d'affaires
- apporter des appuis à l'élaboration du plan d'affaires en mettant l'accent sur les éléments tels que les études de marché, les prévisions financières, l'évaluation des besoins en ressources humaines, matérielles techniques, le choix de la forme juridique etc.
- Des formations ciblées doivent être programmées sur les études de marché, les stratégies de commercialisation, les techniques de vente, la comptabilité et la gestion financière.

2- Mettre sur pied un processus d'appui au démarrage et à la gestion d'entreprises grâce à la mise en œuvre d'une planification stratégique, des techniques de suivi à la gestion des entreprises, de l'adoption et de l'utilisation des outils de gestion par rapport à certains types d'activités, etc.

- Une bonne gestion est la résultante d'une bonne réussite en entrepreneuriat. Pour bien appréhender cette aptitude, les chefs d'entreprises doivent pouvoir être formés continuellement sur les techniques managériales tant sur les ressources matérielles qu'humaines. Le renforcement de la capacité managériale est intrinsèque et peut être fait à travers l'assistance d'un conseiller d'entreprise ou de tout autre expertise.
  
- En ce qui concerne le capital humain, de nombreuses PME gabonaises comme nous l'avons mentionné dans notre analyse, ces dernières font face à une carence de main d'œuvre requise dans le domaine de l'entrepreneuriat. Or à tous les niveaux de l'organisation et de la vie de l'entreprise, l'outil humain intervient comme un catalyseur et un élément de réussite d'une entreprise. Ainsi, les entrepreneurs gabonais et leur personnel doivent acquérir une certaine culture de l'entreprise, du secteur ou de la branche d'activités dans laquelle ils opèrent, de façon à avoir une notion des grandes orientations sur les stratégies susceptibles d'améliorer la performance de leurs entreprises. Dans le but d'atteindre ces objectifs, des séminaires, des ateliers et même des stages sur des points bien précis peuvent être organisés par des organismes étatiques d'aide aux PME gabonaises.
  
- Les hommes d'affaires gabonais doivent également observer l'environnement au quotidien. Pour cela, le Ministère du Commerce et le Ministère de l'économie et des Finances du Gabon doivent mettre en place des structures pouvant recueillir les statistiques sur l'environnement commercial. Les entrepreneurs gabonais grâce à ces informations pourront avoir un meilleur aperçu de leur secteur (l'environnement

concurrentiel, politique, économique, etc.) afin d'adapter les stratégies à leur milieu d'affaires.

- Les employés doivent avoir une maîtrise des techniques de commercialisation des produits. Pour y parvenir, les entreprises devront programmer une série de formation dans ce domaine et s'assurer de l'assimilation des techniques apprises et des résultats escomptés.
- Parallèlement, un programme national de formation et d'assistance pourrait être mis en œuvre pour les entrepreneurs ayant obtenu un financement gouvernemental. Le but serait d'identifier au préalable les postulants, ensuite détecter leurs faiblesses puis, dépendamment des cas, préparer des modules de formation correspondants à leurs besoins réels. Des colloques pourraient également être organisés de façon à faciliter les rapports entre les différents chefs d'entreprises pour que ces derniers étendent leurs réseaux d'affaires.
- En ce qui a trait aux indicateurs de performance, les chefs d'entreprises doivent en fonction des résultats obtenus ajuster leurs techniques de façon à rendre plus efficaces ces derniers.

4- Une autre recommandation pourrait être axée sur le financement. Bien que les stratégies puissent être mises en place, pour les mettre en application, un apport financier demeure indispensable.

Jusque là, le financement de la création d'entreprises au Gabon a très souvent réalisé grâce aux apports personnels et, accessoirement par la contribution des organismes gouvernementaux, internationaux et des banques. D'autres mécanismes de financement des PME gabonaises du secteur étudié doivent être explorés. Dans ce sens, on pourrait penser :

- À une mise en place des sociétés de capital risque

- Au renforcement des capacités des organismes gouvernementaux tels que le Fonds d'Aide et de Garantie via l'allègement des processus d'octroi des crédits, de l'octroi des crédits documentaires, de l'accroissement de la dotation budgétaire et de la révision à la hausse du plafond d'interventions.
- À la création des sociétés d'assurance de crédit
- À la mise en place d'un cadre réglementaire qui faciliterait l'accès des opérateurs aux financements extérieurs, offrant des taux d'intérêts attractifs.

### ***Limites de la recherche et suggestions pour les recherches futures***

Nous tenons à préciser que dans le cadre de cette étude nous n'avons pas pu effectuer la revue de toute la littérature traitant de ce sujet. En outre, le nombre assez restreint des auteurs qui s'intéressent à ce sujet ne nous a pas permis d'avoir beaucoup d'avis et de points de vue de différents auteurs. L'asymétrie de l'information par les entrepreneurs les fonctionnaires gabonais du Ministère des PME et du Ministère du commerce a été un frein lors de la cueillette des informations et du questionnaire. Nous n'avons pas non plus considéré toutes les stratégies contenues dans la littérature de gestion. En effet, nous nous sommes plutôt intéressés à trois types de stratégies (stratégie d'entreprise, d'affaires et fonctionnelles) compte tenu du type d'entreprise contenue dans notre problématique.

Enfin, cette étude pourra s'adresser aux fonctionnaires, aux gestionnaires et aux gabonais. Nous pensons que cette analyse exploratoire pourrait faire l'objet d'une piste intéressante pour d'autres recherches beaucoup plus approfondies sur les PME gabonaises. Elle pourra également servir de guide aux futurs et actuels entrepreneurs dans la bonne conduite de leurs entreprises. De plus, elle pourra attirer l'attention des organismes étatiques (PROMOGABON, FODEX etc.) et permettre à tous ceux qui voudront entreprendre une carrière de consultant au près des PME de diagnostiquer et d'essayer d'apporter des solutions aux problèmes de gestion ces dernières.

## **BIBLIOGRAPHIE**



Albagli C. et Henault G. (1996), La création d'entreprise en Afrique. Entrepreneuriat Contact.

Andrews, Richard Bruce, (1971), Urban Land Economics and Public Policy. New York Free Press.

BAD (Banque Africaine de développement) (2000), L'Afrique : Réforme et croissance. Paris : Organisation de coopération et de développement économique; Abidjan.

Baldwin [ et al.] (1997), Les Faillites d'entreprise au Canada. Statistique Canada, Ottawa.

Banque Mondiale (1997), République gabonaise : La pauvreté dans une économie de rente. Développement humain, Groupe II, Région Afrique, volume II, mars, No 16333-GA.

Belley, A. ; Dussault, L. ; Laferté, S. (1996), Comment rédiger son plan d'affaires : à l'aide d'un exemple de projet d'entreprise. Montréal :Les éditions Transcontinental Inc., Fondation de l'Entrepreneurship Charlesbourg, Québec.

Belley, A. (2000), La PME : définition, importance, spécificité et théorie de recherche. Notes de cours, Management des PME, Document non publié.

Bergeron, P.-G., (1995), La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications. Boucherville, Québec : G. Morin.

Bloy, E. ; Dupuy, C. (1990), Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel :Réflexion dans le cadre du contexte africain, dans l'entrepreneuriat en Afrique francophone. Culture, financement et développement, sous la direction de Georges

Braker, J.N. et Pearson J.N. (1986), Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry. *Strategic Management Journal*, no 7, pp. 503-522.

Buxton, D. R. ; Klute, A.; Page, A. L.; Miller, R. H.; Keeney, D. R. (1986), *Methods of soil analysis : American Society of Agronomy Madison, Wisc. ; Madison, Wisc. : Soil Science Society of America.*

Cammillera, J.L. (1996), *La petite entreprise africaine : mort ou résurrection ?* L'Harmattan.

Carrier, C. et Gasse, Y. (1994), *Gestion de l'entreprise africaine : croissance, dynamique et innovation.* CLAIRAFRIQUE.

Carrière, J. B. (2000), Notes de cours dans le cadre du cours de Gestion Stratégique, document non publié.

Carrière, J.B. (1990), La vision stratégique en contexte des PME: cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale des PME*, vol. 3, no3-4.

Curtis, A. (1983), *Strategic Planning for Smaller Business.* Toronto, Lexington Books.

D'Amboise, G. (1990), Planification stratégique dans les PME, des modèles émergeant de la littérature. *Revue Internationale de gestion des PMO*, vol.4, no 2, p.46-57.

D'Amboise, G. et Bakanibona, A. (1990), La planification dans les PME : une synthèse des résultats empiriques, conclusions et recommandations. *Revue Internationale des PME*, vol. 3, no 2, p. 147-166.

De Guerny, J. et. Guiriec, J.-C (1998), Contrôle de gestion et choix stratégiques. 6e édition, Éditions Dalloz, paris.

Direction générale de l'économie gabonaise (2000), Tableau de Bord Ministère de l'Économie, des Finances, du Budget et de la Privatisation.

Fauré, Y-A. (1988), Le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire. ORSTOM, Abidjan.

Filion, L.J. (1995), Élaborer une vision. Revue Organisation, vol. 5, no 1, p. 51-56.

Filion, L.-J. (1999), Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique. Montréal : Presses HEC.

Garnier, B.; D'Amboise, G.; Gasse, Y. (1989), L'entrepreneur et le défi des années 90 : comptes rendus du 34e congrès international du Conseil international de la petite entreprise.

Gaulin, M.; Laroche, M; Mc Dougall, Mason, Mayer, Ezel. (1993), Les commerces de détail : marketing et gestion, Boucherville : Gaétan Morin.

GREPME, (1997), Les PME : Bilan et Perspective, Les presses Inter Universitaires.

Hafsi, T.; Séguin, F.; Toulouse, J.-M. et leurs collaborateurs (2000), La stratégie des organisations : une synthèse. Les Éditions Transcontinental.

Helfer, J.-P. ; Kalika, M.; Orsoni, J. (2002), Management : stratégie et organisation. 4e. éd. Paris : Vuibert.

Hénault G.; M'Rabet R., (1990), L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement. Montrouge, France : J. Libbey Eurotext.

Herzberg, F.(1975), THE Managerial Choice : To be Efficient and to be Human. Homewood, III: Dow Jones-Irwin.

Hernandez, M.E. (1997), Le management des entreprises africaines. L'Harmattan.

House, R.J (1979), Retrospective Commentary : The Path Goal Theory of Leadership. Toronto : University of Toronto.

[http://www.bf.refer.org/entre\\_ct/textinte/cre\\_entr/accueil.htm](http://www.bf.refer.org/entre_ct/textinte/cre_entr/accueil.htm)

Jauch, L. R.; William F. Glueck, W. F. (1990), Management stratégique et politique générale. Montréal : McGraw-Hill.

Julien, P.A., (2000), L'entrepreneurship au Québec : pour une révolution tranquille 1980-2005. Les éditions Transcontinentales.

Lavalette G., Niculescu, M. (1999), Les stratégies de croissance. Edition d'Organisation.

Le Duff, Robert éd. ( 1999), Encyclopédie de la gestion et du management. Sous la direction de Robert Le Duff, Paris : DALLOZ .

Lussier, R. et Pfeifer, S. (2000), A Comparaison of Business Success Versus Failure Variables Between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs, In Entrepreneurship Theory and Practice.Waco, Summer, vol. 24, no 4, p.59-67.

Marchesnay, M. (1988), *Cas et solutions de stratégie en PME*. Paris : Chotard.

Mayer, K. et Goldstein, S. (1961), *The First Two Years: Problems of Small Firms Growth and Survival*. Small Business Administration, Washington, D.C.

McKiernan, P. et Morris, C. (1994), *Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs : Does Formality Matter?* British Journal of Management, no5 (numéro spécial), pp. 31-42.

Ministères gabonais des PME (2001), article 51 de la constitution.

Ministères gabonais des PME: Synthèse et comptes rendus des journées de concertation économiques, du 09 au 21 juin 2000.

Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, Paris.

Mintzberg, H. ; Lampel, J. ; et Ahlstrand, B. (1998), *La stratégie et l'éléphant*. L'Expansion Management Review, Mars, pp. 6-16.

Montobello, M., Sais, M., et Grefeuille, J. (1975), *Planification stratégique et MPI*. Direction, pp. 99-111, mai.

Najjar, M. (1966), *Planning in Small Manufacturing Firms*. Unpublished Doctoral Dissertation, Ohio State University.

Ndjambou, R. (1999), *Analyse de l'impact de la localisation et de la technologie sur l'accès à l'information et la performance des PME exportatrices*. Mémoire en gestion des PME et de leur environnement. Université du Québec à Trois-Rivières.

Nkongolo-Bakenda, J.-M.; D'Amboise, G. et Garnier, B. (1994), L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME et la performance de leur entreprise. *Revue Internationale des PME*, vol. 7, no1.

OCDE (1994), La globalisation des activités économiques et le développement des petites et moyennes entreprises. Paris. Rapport préliminaire.

Pettigrew, D. (1989), La gestion des commerces de détail. Montréal : McGraw-Hill.

Pettigrew, D. (1997), La gestion des commerces de détail. 2e éd, Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.

Porter, M.E., (1976), *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*, Cambridge, Ma : Harvard University Press.

Porter, M. (1982), *Choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica.

Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E., (1994), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Économica.

Poste d'Expansion Économique à Libreville (Gabon) (1995), *Un marché*. Les éditions du CFCE.

Quotidien hebdomadaire gabonais, L'Union, 29 mai 2001.p. 6-11

Rindembourgh, L. et Neu, C. (1980), *Small Business Management: A Planning Approach*. Minesota, West Publishing Co.,

Robinson, R. (1979), *Forecasting and the Small Business: A Study of the Strategic Planning Process*. *Journal of Small Business Management*, vol. 17, no 3, juillet, pp. 19-27.

Robinson, R.B. et Pearce, J.A (1983), *The Impact of Formalised Strategic Planning on Financial Performance in Small Organisation*. *Strategic Management Journal*, vol.4, no3, pp 197-207.

Rue, L. W. et Ibrahim, N. A. (1998), *The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business*. *Journal of Small Business Management*, October, pp. 24-32.

Savoie, D. J. (1993), *Globalization and governance*. Ottawa : Centre canadien de gestion

Schaer, J. J. (1982), *Le check-up de la P.M.E.* Paris : Éditions d'Organisation.

Shuman, J.C. (1975), *Corporate Planning in Small Companies*. *Long Range, Planning*, vol. 8, no 5, p. 81-90.

Steiner, G. (1979), *Strategic Planning*. New York. The Free Press.

St-Pierre, J. (1999), *La gestion financière des PME: théorie et pratiques*. Les presses de l'université du Québec.

Tarandeau, J.-C. ; Huttin, C. (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*. Paris Viubert.

Thibaut, J.-P. (1993), *Le diagnostic d'entreprise : guide pratique*. Corenc : Société d'édition et de diffusion pour la formation.

Taty, G., *Le droit gabonais des entreprises en difficulté : réalités du présent et perspective d'avenir*. Revue PENANT, mai-septembre 1995.

Thiétart, R. A. (1999), *Méthode de recherche en management*. Paris : Dunod.

Trow, D. B. (1961), *Executive Succession in Small Companies*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 1, pp. 12-15.

Vallerand [ et al.] (1996), *Le positionnement des PME francophones du Nouveau Brunswick face au développement de l'organisation réseau*. Acte du Colloque Nationale, du 28 au 31 MAI 20001:

Vigny, G. (1998), *Comment gagner la course à l'exportation : la trousse de planification, les sources et ressources disponibles, les secteurs et pays prometteurs, de A à Z*. Montréal : Transcontinental ; Charlesbourg, Québec : Fondation de l'entrepreneurship.

Wyant, R. (1977), *The Business Failure Record*. New York and Bradstreet



**ANNEXE**

QUESTIONNAIRE D'UNE ENQUÊTE MENÉE

DANS

LE CADRE D'UN MÉMOIRE INTITULÉ :

**LES STRATÉGIES PERFORMANTES DES PME GABONAISES**

PAR :

CHRISTINE MAYELE

ETUDIANTE EN :

MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS RIVIÈRES

## I - IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

Nom et forme juridique de votre entreprise.....

1 - Année de création de votre entreprise : .....

2 - A quel secteur d'activités commerciales appartient votre entreprise :

☐ Commerce général (vêtements, alimentation, quincaillerie ....)

☐ Commerce de véhicules

☐ Commerce des produits électroniques

☐ Commerce des produits pétroliers

☐ Commerce des produits cosmétiques

☐ Commerce des biens d'équipement

☐ Autres

3 - quel est le nombre d'employés de votre entreprise : .....

☐ Personnel de vente, représentants exclusifs : .....

☐ Employés de bureau, direction : .....

4 - Votre chiffre d'affaires en 2002 : .....

☐ Moins de 10 000 000

☐ 10 000 000 à 50 000 000

☐ 50 000 000 à 100 000 000

☐ 100 000 000 à 300 000 000

☐ 300 000 000 à 400 000 000

☐ 400 000 000 à 500 000 000

5 - Quelle est l'origine de votre entreprise ?

☐ Familiale

☐ Votre création

6 - Votre entreprise est-elle gérée par le propriétaire ou par une autre personne ? .....

☐ Propriétaire

☐ Un gestionnaire

7 - Quel est le niveau d'étude du dirigeant de votre entreprise ?

☐ Études primaires

☐ Études secondaires

☐ Études universitaires

8 - Comment prévoyez-vous l'évolution de votre secteur d'activité d'ici les 3, 5 prochaines années ?

.....

9 - Comment prévoyez-vous l'évolution de votre entreprise dans ce secteur?

.....

10 - Quelles sont les caractéristiques particulières de votre clientèle cible ?

.....

11 - Quels types de performance visez - vous d'ici les 3 à 5 ans?

☐ La croissance

☐ La survie

☐ La rentabilité

## II – Indicateurs des facteurs environnementaux ayant un impact sur la performance des PME commerciales gabonaise

*Cette partie a pour objectif de nous indiquer les facteurs ayant un impact majeur sur la performance de votre entreprise. Chaque facteur est codé de 1 à 5. Nous vous prions de cocher la case correspondant (cochez les cases à l'aide de la touche \*).*

### 1-Facteurs externes

1 = Pas important

3 = Moyennement important

5 = Très important

2 = Peu important

4 = Important

| Les facteurs  |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Les facteurs concurrentiels</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Les relations avec les des clients  |          |          |          |          |          |
| Les relations avec les fournisseurs   |          |          |          |          |          |
| Le positionnement des concurrents   |          |          |          |          |          |
| Les nouveaux intrants   |          |          |          |          |          |
| Les produits de substitution  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                       |          |          |          |          |          |
| <b>Les facteurs économiques (la conjoncture)</b>                              | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Le PIB (produit intérieur brut)   |          |          |          |          |          |
| Le taux d'épargne personnel   |          |          |          |          |          |
| Le taux de chômage  |          |          |          |          |          |
| L'indice des prix à la consommation   |          |          |          |          |          |
| Les taux d'intérêt  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                       |          |          |          |          |          |
| <b>Les facteurs technologiques</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| L'évolution technologique   |          |          |          |          |          |
| Les types de technologies   |          |          |          |          |          |
| Acquisition des technologies de pointe  |          |          |          |          |          |
| Le coût de la technologie   |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                       |          |          |          |          |          |
| <b>Les facteurs politiques</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Lois et normes  |          |          |          |          |          |
| Facilités accordées par l'Etat  |          |          |          |          |          |
| Aide financière accordée par les organismes gouvernementaux ou internationaux |          |          |          |          |          |
| Aide de contrôle de gestion apportée par les organismes gouvernementaux       |          |          |          |          |          |
| Les politiques d'accès  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                       |          |          |          |          |          |
| <b>Les facteurs socio-démographiques</b>                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| L'évolution de la démographie   |          |          |          |          |          |
| Les comportements d'achat   |          |          |          |          |          |
| Changements de modes (alimentaire, vestimentaires ...)                        |          |          |          |          |          |
| Les cultures et les mœurs   |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                       |          |          |          |          |          |

**1-Facteurs internes**

1 = Pas important

2 = Peu important

3 = Moyennement important

4 = Important

5 = Très important

| Facteurs   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>L'entrepreneur</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Caractéristiques personnelles (intelligence, aptitudes, connaissances, tempérament, préférences, attentes)                               |          |          |          |          |          |
| Education et formation   |          |          |          |          |          |
| Expériences professionnelles   |          |          |          |          |          |
| Motivation   |          |          |          |          |          |
| Perception du succès   |          |          |          |          |          |
| Vision à long et à court terme   |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Culture et structure de l'entreprise</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Les fondateurs et les acteurs actuels  |          |          |          |          |          |
| Les valeurs implicites ou non  |          |          |          |          |          |
| Les mythes, les objectifs, les idéaux en devenir   |          |          |          |          |          |
| Les rites, les réunions, procédures et prises de décision  |          |          |          |          |          |
| Les réseaux culturels, le type de partenaires, prescripteurs, conseillers  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Les ressources financières</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Les capitaux propres suffisants  |          |          |          |          |          |
| Le financement externe (endettement ou subvention)   |          |          |          |          |          |
| Les liquidités disponibles (fond de roulement)   |          |          |          |          |          |
| L'évolution du chiffre d'affaires  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Equilibre économique général</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| L'examen du chiffre d'affaire, du profit et des constituants (valeur ajoutée, marge brute d'autofinancement....)                         |          |          |          |          |          |
| L'évaluation de la rentabilité des investissements et des modalités de financement des immobilisations                                   |          |          |          |          |          |
| L'examen de la structure financière et de la trésorerie (les capitaux propres et endettement, liquidité disponible ou fond de roulement) |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Analyse des ventes</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Analyse de l'évolution des recettes totales par rapport à l'évolution des coûts  |          |          |          |          |          |
| Analyse du chiffre d'affaires par produit (c'est-à-dire, quel produit représente le gagne pain de l'entreprise)                          |          |          |          |          |          |
| L'analyse du chiffre d'affaires par clientèle  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Analyse des moyens et des coûts</b>   |          |          |          |          |          |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Analyse des coûts fixes (salaires, électricité,...)                       |  |  |  |  |  |
| Analyse des coûts variables   |  |  |  |  |  |
| Analyse de l'évolution des coûts unitaires par produit                    |  |  |  |  |  |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                   |  |  |  |  |  |
| <b>Fonctionnement interne et capacités managériales</b>                   |  |  |  |  |  |
| Caractéristiques de l'organisation (exemple le degré de décentralisation) |  |  |  |  |  |
| La qualité du personnel   |  |  |  |  |  |
| La qualité des équipements et des locaux                                  |  |  |  |  |  |
| Avantages d'approvisionnements des produits                               |  |  |  |  |  |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                   |  |  |  |  |  |

### III - Les stratégies de gestion dans les PME commerciales

1 – Indiquer les stratégies d'entreprise les plus importantes de votre entreprise pour les cinq prochaines années. Chaque stratégie est codée de 1 à 5. Nous vous prions de cocher la case correspondante.

| Les stratégies  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| La stratégie de maintien des ventes (renouvellement et commercialisation des produits)  |   |   |   |   |   |
| La stratégie de croissance des ventes (augmentation des ressources, produits et vente de l'entreprise)                                  |   |   |   |   |   |
| La stratégie de retrait (élimination de certains produits ou services des activités de l'entreprise de manière partielle ou définitive) |   |   |   |   |   |

2 – Indiquer les stratégies d'affaires les plus importantes de votre entreprise pour les cinq prochaines années. Chaque stratégie est codée de 1 à 5. Nous vous prions de cocher la case correspondante.

1 = Pas important

3 = Moyennement important

5 = Très important

2 = Peu important

4 = Important

| Les stratégies d'entreprise   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>La stratégie de produit</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Importance de l'échelle concurrentielle des bas prix  |          |          |          |          |          |
| Recherche de volume   |          |          |          |          |          |
| Différenciation accrue des produits   |          |          |          |          |          |
| Suppression des produits non rentables  |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>La stratégie de ciblage de la clientèle</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Découper un ensemble de marché en sous-ensemble de client   |          |          |          |          |          |
| Connaître les attentes et les comportements d'achat de la clientèle cible                                       |          |          |          |          |          |
| Avoir une stratégie de niche (un seul produit à l'ensemble des clients d'un marché)                             |          |          |          |          |          |
| Avoir une stratégie de spécialisation (viser un seul segment de marché auquel il faut proposer un seul produit) |          |          |          |          |          |
| Sélectionner parmi les clients existants les plus rentables et éliminer les moins rentables                     |          |          |          |          |          |
| Étendre les marchés (exemple l'exportation, aller à la recherche des nouveaux clients)                          |          |          |          |          |          |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>La stratégie de diversification</b>  |          |          |          |          |          |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Offrir une gamme plus large des produits offerts                           |  |  |  |  |  |
| Se lier en partenariat avec les fournisseurs                               |  |  |  |  |  |
| Intégrer une technologie de pointe   |  |  |  |  |  |
| Avoir un système d'information ( pouvant faciliter les approvisionnements) |  |  |  |  |  |
| Avoir une planification stratégique  |  |  |  |  |  |
| Une main d'œuvre hautement qualifiée                                       |  |  |  |  |  |
| <b>Expliquez vos principaux choix :</b>                                    |  |  |  |  |  |



**3 – Indiquer les stratégies fonctionnelles les plus importantes de votre entreprise pour les cinq prochaines années. Chaque stratégie est codée de 1 à 5. Nous vous prions de cocher la case correspondante.**

1 = Pas important

2 = Peu important

3 = Moyennement important

4 = Important

5 = Très important

| Les stratégies fonctionnelles                             |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Les stratégies de retailing</b>                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Affichage des prix promotionnels                          |          |          |          |          |          |
| Proposer des escomptes                                    |          |          |          |          |          |
| Offrir des ventes à crédits                               |          |          |          |          |          |
| Offrir les services après vente                           |          |          |          |          |          |
| Améliorer les services offerts                            |          |          |          |          |          |
| Faire la publicité de masse                               |          |          |          |          |          |
| Expliquez vos principaux choix :                          |          |          |          |          |          |
| <b>Les stratégies de retailing-mix</b>                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| b   |          |          |          |          |          |
| La planification des achats et des inventaires            |          |          |          |          |          |
| Expliquez vos principaux choix :                          |          |          |          |          |          |
| <b>Les stratégies financières</b>                         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Augmentation des liquidités                               |          |          |          |          |          |
| Augmentation des marges bénéficiaires                     |          |          |          |          |          |
| Augmentation des revenus                                  |          |          |          |          |          |
| Réduction des coûts                                       |          |          |          |          |          |
| Recherche de nouveaux financements                        |          |          |          |          |          |
| Recherche de nouveaux investissements                     |          |          |          |          |          |
| Expliquez vos principaux choix :                          |          |          |          |          |          |
| <b>Les stratégies axées sur les ressources humaines</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Embauche  |          |          |          |          |          |
| Évaluation du personnel                                   |          |          |          |          |          |
| Rémunération  |          |          |          |          |          |
| Formation   |          |          |          |          |          |
| Productivité du personnel                                 |          |          |          |          |          |
| Expliquez vos principaux choix :                          |          |          |          |          |          |
| <b>Les stratégies axées sur la technologie</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Informatisation de la mise en réseau bancaire             |          |          |          |          |          |
| Informatisations des contacts avec les clients            |          |          |          |          |          |
| Informatisations des opérations (exemple les inventaires) |          |          |          |          |          |
| Informatisation des contacts avec les fournisseurs        |          |          |          |          |          |
| Expliquez vos principaux choix :                          |          |          |          |          |          |