

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A
UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

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

PAR
ELISABETH PADOU

DIAGNOSTIC DE LA PME DE SERVICE ET IDENTIFICATION DES
FACTEURS SUSCEPTIBLES D'INFLUER SUR SA REUSSITE: CAS
D'UNE ETUDE EXPLORATOIRE REALISEE AU GABON.

SEPTEMBRE 1992

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.

TABLE DES MATIERES

	Pages
RESUME.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vii
INTRODUCTION.....	1
 PREMIERE PARTIE: L'ANALYSE THEORIQUE.....	 5
✧ CHAPITRE 1: PROBLÉMATIQUE.....	6
✧ CHAPITRE 2: DEFINITIONS DES CONCEPTS UTILISES.....	16
I-Le concept de PME.....	16
I.1-Définitions basées sur les critères qualitatifs.....	16
I.2-Définitions basées sur les critères quantitatifs.....	16
II-Le concept de PME de services.....	19
III- Le concept de succès.....	21
III.1-Définitions externes du concept de succès.....	21
III.1.1-Approches théoriques du concept de succès.....	21
III.1.2-Approches pratiques du concept de succès.....	23
III.2-Définitions internes du concept de succès.....	24

I.1-Définitions basées sur les critères qualitatifs.....	16
I.2-Définitions basées sur les critères quantitatifs.....	16
II-Le concept de PME de services.....	19
III- Le concept de succès.....	21
III.1-Définitions externes du concept de succès.....	21
III.1.1-Approches théoriques du concept de succès.....	21
III.1.2-Approches pratiques du concept de succès.....	23
III.2-Définitions internes du concept de succès.....	24
IV-Le concept de diagnostic.....	24
CHAPITRE 3: ANALYSE DE LA DOCUMENTATION.....	28
I-Documentation relative au diagnostic d'entreprise.....	29
I.1-Présentation des modèles de référence.....	29
I.2- Les variables internes et externes à analyser lors du diagnostic d'entreprise.....	34
I.2.1-Les variables de l'environnement externe.....	36
I.2.2-Les variables de l'environnement interne.....	37
I 2.3 -Les principales variables du diagnostic d'entreprise.....	38
II-Documentation sur les facteurs de succès dans les PME.....	40
II.1- Les facteurs internes de succès dans les PME.....	40
II.1.1-Les facteurs reliés à l'entrepreneur.....	40
II.1.2-Facteurs reliés à l'organisation.....	42
II.2-Les facteurs externes de succès dans les PME.....	44
II.2.1 - Les facteurs relatifs au marché.....	44
II.2.2-Les politiques gouvernementales.....	45

II.2.3 - Les facteurs techniques.....	46
II.2.4-Les réseaux externes.....	46
DEUXIEME PARTIE: APPLICATION.....	49
CHAPITRE 4:ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL SPECIFIQUE.....	50
I-Présentation du modèle théorique spécifique d'analyse.....	51
II-Description des étapes du modèle théorique spécifique.....	53
III-Problèmes, objectifs et intérêts de recherche.....	57
CHAPITRE 5: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	59
I-Le Type d'étude.....	59
II-Informations et sources d'informations nécessaires.....	59
II.1-Les informations secondaires.....	61
II.2-Les informations primaires.....	61
III -Population étudiée, méthode d'échantillonnage et procédure d'enquête.....	62
IV-Instrument de recherche.....	62
V-Traitement et analyse des données.....	62
TROISIEME PARTIE: LES RESULTATS DE L'ETUDE.....	66
CHAPITRE 6 :DIAGNOSTIC DE LA PME DE SERVICE GABONAISE.....	67
I-Caractéristiques des facteurs internes.....	67
I.1-Profil des propriétaires-dirigeants.....	67
I.1.1-L'âge et le nombre de personnes à charge.....	68
I.1.2- Sexe et état-civil.....	71
I.1.3-Niveau scolaire, formation, situation	

antérieures et temps consacré à l'entreprises, motivation à la création de l'entreprise.....	74
I.2-Caractéristiques des entreprises.....	77
I.2.1-Age de l'entreprise et nombre d'employés.....	78
I.2 2 -Forme légale, mode d'accession à la propriété, statut de l'entreprise.....	81
I.3-Les fonctions de l'entreprise.....	85
I.3.1-Caractéristiques du système de management.....	85
I.3.1.1-Activité de planification.....	86
I.3.1.2-Direction et organisation de l'entreprise..	88
I.3.1.3-Activité de contrôle.....	90
I.3.2- Administration du personnel.....	92
I.3.3- Fonction marketing.....	95
I.3.4 -Gestion financière de l'entreprise.....	99
II-Caractéristiques des facteurs externes.....	104
II.1-Les facteurs économiques.....	104
II.1.1-La clientèle.....	104
II.1.2-Les concurrents.....	106
II.1.3- Les fournisseurs.....	109
II.2- Les facteurs politiques.....	112
II.3-La technologie.....	114
CHAPITRE 7: IDENTIFICATION DES FACTEURS INTERNES ET EXTERNES.....	117
I- Définition interne du concept de succès.....	119
II-Les facteurs internes et externes de succès.....	120

II.1- Les facteurs de l'environnement interne.....	120
II.1.1-Facteurs reliés à l'entrepreneur.....	121
II.1.1.1.Les facteurs "très importants" de succès.	122
II.1.1.2-Les facteurs "importants" de succès.....	124
II.1.2-Facteurs organisationnels.....	122
II.1.2.1.Les facteurs "très importants" de succès.	126
II.1.2.2.Les facteurs "importants" de succès.....	129
II.1.2.3.Les facteurs "peu importants" de succès..	129
II.2- Les facteurs de l'environnement externe.....	130
II.2.1- Les facteurs "très importants" de succès.....	131
II.2.2- Les facteurs "importants" de succès.....	131
II.2.3- Les facteurs "peu importants" de succès.....	131
CONCLUSION.....	134
BIBLIOGRAPHIE.....	141
ANNEXES.....	147
Annexe A.1: Grille d'entrevue.....	147
Annexe A.2: Questionnaire.d'entrevue.....	148

RESUME

L'objet de la présente étude, est de procéder au diagnostic de la PME de service en contexte gabonais et d'identifier les facteurs qui sont considérés par les propriétaires-dirigeants comme étant des facteurs dont dépend le succès de leur entreprise. Ceci dans le but de voir dans quelle mesure la connaissance des caractéristiques de ces entreprises et des facteurs de succès peut favoriser l'élaboration de politiques et mesures qui puissent garantir la survie et le développement du secteur de la PME au Gabon. L'examen de la documentation portant d'une part sur le diagnostic d'entreprise et d'autre part sur les facteurs de succès dans les PME nous a permis de bâtir un cadre théorique d'analyse des facteurs de succès dans les PME applicable en contexte gabonais. Ce cadre nous à servi de support pour la conception du questionnaire d'entrevue. Ce dernier constitue le principal instrument de collecte d'informations utilisé lors de l'enquête menée auprès de 30 PME de service exerçant principalement à Libreville (capitale du Gabon). Ces entreprises sont spécialisées dans la coiffure et dans le secteur hôtel-restaurant. Elles appartiennent au secteur formel dit structuré. Les données issues de cette enquête ont fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du progiciel SPSS. Des statistiques descriptives (fréquences et moyennes) ont été extraites et des tests statistiques (test de student) effectués en vue d'apprécier les informations recueillies. L'analyse des résultats nous a permis d'une part de dégager un profil type des entreprises visitées et de leur propriétaires-dirigeants. D'autre

part, elle confirme l'idée selon laquelle le succès d'une PME dépend tout aussi bien des facteurs internes que des facteurs externes à l'entreprise. Parmi les facteurs analysés dans le cadre de cette étude, seuls quelques uns sont perçus par la majorité des propriétaires-dirigeants rencontrés comme étant des facteurs clés de succès. Au terme de l'étude, trois catégories de facteurs ont été identifiées; les "facteurs très importants" de succès, les "facteurs importants" de succès et les facteurs "peu importants" de succès. Enfin, les résultats statistiques révèlent qu'il existe des différences significatives entre les deux secteurs. Le comportement managérial des propriétaires-dirigeants, le profil de leur entreprise ainsi que des facteurs de succès présentent des particularités qui sont spécifiques à chaque groupe d'entreprise. Les résultats de la présente recherche, nous poussent à croire que l'efficacité des politiques d'incitation à la création de PME au Gabon, d'encadrement, et d'aide repose sur la prise en compte des spécificités reliées à chaque sous secteur d'activités.

REMERCIEMENTS

Entamer et mener à terme un travail de recherche n'est pas toujours une tâche facile. Dans notre cas, aux efforts personnels sans cesse renouvelés, nous avons bénéficié de l'appui de personnes qui ont su nous encadrer, nous conseiller et nous soutenir pendant les moments difficiles.

Ne pouvant les nommer tous ici, nous tenons à remercier spécifiquement notre directeur de recherche, Monsieur Jean Bernard Carrière pour le respect et l'intérêt qu'il a su témoigner à notre travail et pour ses judicieux conseils. Il nous fait aussi plaisir d'adresser nos sincères remerciements à Messieurs André Belley et Denis Pettigrew qui, malgré leurs nombreuses occupations en cette période estivale, ont accepté d'être les lecteurs du présent travail.

Nous exprimons aussi notre profonde gratitude au Gouvernement Canadien qui, par le biais de l'Agence Canadienne de Développement International et de l'association des Universités et Collèges du Canada, nous a offert l'opportunité de poursuivre nos études à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Nous louons aussi l'intérêt que le Ministre gabonais des PME et de l'Artisanat a manifesté face à notre projet de recherche et remercions vivement

non seulement les agents de ce département ministériel qui nous ont assisté lors de la collecte de données sur le terrain, mais également tous les propriétaires-dirigeants qui ont consenti à répondre à nos questions.

Enfin, que toutes les personnes qui nous ont aidé de près ou de loin à passer au travers de cette activité, trouvent ici, l'expression de notre indéfectible reconnaissance.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1.1	Répartition sectorielle des PME agréées au régime PME au 28/08/1987.....	9
1.2	Répartition selon les régions des PME agréées en 1897.....	10
2.1	Définitions de la P.M.E utilisées dans quelques pays développés.....	18
2.2	Typologie du diagnostic d'entreprise selon quelques auteurs.....	26
3.1	Synthèse des étapes du diagnostic d'entreprise émergents des modèles de référence.....	30
3.2	Variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic.....	35
3.3	Principales variables à analyser lors d'un diagnostic d'entreprise.....	38
3.4	Facteurs internes de succès émergeant de la littérature consultée.....	41
3.5	Facteurs externes de succès émergeant de la littérature consultée.....	45
4.6	Problèmes, objectifs et intérêts de recherche.....	58
6.1	Age et nombre de personnes à charge.....	68

6.2	Sexe et état-civil.....	72
6.3	Niveau scolaire, formation, situation antérieures, nombre d'heures de travail et motivation à la création de l'entreprise.....	75
6.4	Age et nombre d'employés.....	78
6.5	Forme légale, mode d'accession à la propriété, statut de l'entreprise.....	83
6.6	Activités de planification.....	86
6.7	Direction et organisation de l'entreprise.....	89
6.8	Contrôle des activités.....	91
6.9	Administration du personnel.....	93
6.10	Activités de la fonction marketing.....	95
6.11	Services offerts.....	98
6.12	Caractéristiques de la fonction finance.....	100
6.13	Les caractéristiques de la clientèle.....	105
6.14	Profil des concurrents.....	107
6.15	Profil des fournisseurs.....	110
6.16.	Les facteurs politiques.....	112
6.17	Profil des technologies utilisées.....	114
7.1	Définitions internes du succès.....	119
7.2	Facteurs de succès reliés à l'entrepreneur émergents de l'étude.....	121
7.3	Facteurs de succès reliés à l'organisation émergents de l'étude.....	125
7.4	Facteurs externes de succès émergents de l'étude	130

LISTE DES FIGURES

Figures

4.1	Modèle théorique du diagnostic de l'entreprise et des facteurs de succès.....	52
4.2	Modèle spécifique de diagnostic de l'entreprise et des facteurs de succès dans la PME de service gabonaise.....	56
5.1	Ordinogramme des informations nécessaires.....	60

INTRODUCTION

Depuis quelques années, nombre de pays en développement sont confrontés à des difficultés économiques telles, que les hommes politiques de ces pays ont été amenés à redéfinir leur politique de développement économique et social. Dans ce nouveau débat, le secteur de la PME apparaît pour beaucoup comme l'une des solutions les plus judicieuses pour juguler la crise.

Dans la plupart de ces pays, des mesures spécifiques pour encourager la création d'entreprises par les nationaux ont été adoptées. Au Gabon par exemple, le gouvernement a mis à la disposition de la population des infrastructures et des mesures diverses pour les inciter à s'intéresser davantage au secteur de la PME. Il s'agit entre autres mesures de la loi/81 appelée "loi de base de la politique de promotion des PME", dont l'objectif principal est de "mettre en place une politique cohérente et globale capable de créer un environnement favorable à l'éclosion et à l'expansion des petites et moyennes entreprises sur toute l'étendue du territoire".

Cet engouement pour la promotion des initiatives privées peut s'expliquer par le fait que, la contribution des PME dans la vie économique et sociale des nations est maintenant reconnue et acceptée de tous.

Dans les pays industrialisés par exemple, la plupart des gens s'accordent pour dire que les PME ont activement contribué à la création des emplois, à la revalorisation des ressources nationales et qu'elles sont à la base du développement de plusieurs régions ou localités longtemps laissées pour compte.

Outre les modifications intervenues dans le système de régulation des économies industrialisées et le comportement des grandes entreprises qui recherchent de plus en plus les avantages de la petite entreprise en sous-traitant une partie de leurs activités (Julien, 1984), l'expansion du secteur des services peut aussi être une explication possible à l'intérêt que l'on manifeste depuis quelques années au secteur des PME. D'ailleurs, nombre d'auteurs (Blades et *al.*, 1974; Lejeune, 1983; Nusbaumer, 1984) sont d'avis pour dire que le secteur des services est en pleine croissance aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement et que celui-ci offre des possibilités d'avenir très intéressantes pour tout système économique.

Dans les pays en voie de développement tel que le Gabon, le tertiaire occupe en effet une place de choix. Certaines activités de services sont si utiles pour la population gabonaise (couture, réparations diverses, services d'hébergement et autres services aux particuliers) que le développement de ce secteur est plus qu'une simple nécessité.

C'est pour cette raison que nous nous intéressons dans le cadre du présent rapport aux PME de services en activité au Gabon. Notre principal objectif

est de mettre en relief les principaux facteurs qui peuvent affecter la réussite d'une PME de service en contexte gabonais. Autrement dit, notre mission n'est pas de mesurer le succès (niveau de performance) de l'entreprise mais simplement de connaître le point de vue des propriétaires-dirigeants quant aux facteurs internes et externes qui jouent un rôle fondamental pour le succès de leurs affaires.

Un regard sur la situation des PME au Gabon, nous fait dire que les efforts déployés ces dernières années par le gouvernement gabonais pour favoriser la création d'entreprises par les nationaux n'ont pas été soutenus par des recherches spécifiques sur les PME gabonaises; des recherches susceptibles de permettre une meilleure compréhension des PME, de bien cibler leurs besoins en vue de leur apporter une aide et une assistance adéquates. La population gabonaise semble ne pas détenir l'information qui l'aiderait à démystifier les stéréotypes, les barrières qui freinent considérablement la création d'entreprise dans ce pays. Notre étude va donc contribuer à combler cette carence notoire d'informations sur les PME au Gabon et de ce fait devrait être considérée comme un prolongement de tout action qui vise à favoriser l'éclosion du secteur des PME dans ce pays.

Le lecteur découvrira dans ce mémoire, un ensemble d'informations (théoriques et pratiques) et de données sur les PME gabonaises en général et sur les PME de services gabonaises en particulier.

Enfin il convient de noter que ce travail comprend trois principales parties. Consacrée à l'analyse théorique, la première partie, regroupe les chapitres suivants: problématique de la recherche, définitions des concepts utilisés et examen de la documentation. La deuxième partie, traite non seulement de l'élaboration d'un cadre conceptuel spécifique applicable de manière générale aux PME en contexte de pays en développement tel que le Gabon mais elle tente aussi de définir la méthodologie choisie pour la réalisation de l'étude. Quant à la dernière partie, elle présente les résultats de l'enquête sur le terrain et est constituée de deux chapitres qui sont: diagnostic de la PME de service gabonaise et identification des facteurs internes et externes de succès.

PREMIERE PARTIE: L'ANALYSE THEORIQUE

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

DEFINITIONS DES CONCEPTS UTILISES

ANALYSE DE LA DOCUMENTATION

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE

La contribution de la PME dans la création et la valorisation des ressources locales n'est plus à prouver. Dans ce sens, Julien et Marchesnay (1987) affirment que depuis plusieurs années déjà, la PME est à la base de la majorité des emplois qui se sont créés dans les pays industrialisés. Ces auteurs soutiennent également que la PME a permis le développement de nouvelles régions et le renouveau économique de certaines villes économiquement en retard.

En France, les entreprises de moins de 50 employés donc les PME, représentaient en 1986 près de 98% de l'ensemble des entreprises recensées par l'I.N.S.E.E.. Ces PME fournissaient 49.9% du total des emplois. Sur le plan des ventes et des investissements, elles ont réalisé en 1983 près de 33.5% des ventes et 32.9% des investissements. Au Québec, 97.7% des entreprises étaient des PME en 1986. En 1983, le secteur des PME fournissait, 23.3% des revenus des entreprises et employaient 32,8% de la main d'oeuvre. En Belgique, les PME représentaient 97.7% de l'ensemble des entreprises et elles

employaient plus de 40% de la population active en 1986 (Julien et Marchesnay, 1987).

Dans la même veine, *The way ahead* (1976); rapporte qu'au Canada, "le gouvernement a l'intention de poursuivre l'élaboration d'une stratégie claire et précise sur le développement du secteur de la PME dans le but de préciser et d'élargir ce secteur de notre économie". De même, Peterson (1987) souligne qu'aux USA, le gouvernement s'était engagé à réserver aux PME une proportion importante de ses achats.

Vrais pour les pays développés, ces propos sur la PME le sont davantage dans le cas des pays en développement et plus particulièrement des pays africains tel que le Gabon. Dans nombre de ces pays malheureusement, l'absence de statistiques fiables, le peu de recherches réalisées sur les PME et l'importance du secteur informel ne permettent pas de rendre compte de manière exhaustive de la place des PME dans l'économie.

Selon Essono-Mengue (1987), l'économie gabonaise était caractérisée par un très grand déséquilibre avant 1989. D'un côté, on relevait la présence de quelques grandes sociétés qui contrôlaient la totalité de l'activité en exploitant les principaux produits de base du pays (pétrole, manganèse, uranium). De l'autre côté, on retrouvait un très grand nombre de petites entreprises qui se subdivisent en deux grands groupes: les entreprises du secteur structuré (formel) et celles du secteur non structuré (informel). Les premières sont

soumises aux lois et normes des affaires alors que les secondes fonctionnent de manière anarchique et échappent au contrôle de l'État.

L'intervention du gouvernement en matière de création d'entreprises a eu pour conséquences, de scinder les PME du secteur formel en deux groupes distincts: les PME agréées au régime PME (ce sont toutes les PME qui ont pu satisfaire aux conditions requises pour bénéficier de l'aide gouvernementale) et les autres PME; c'est à dire celles qui sont enregistrées uniquement au Ministère du commerce et de l'industrie). Les PME agréées sont assujetties à un certain nombre de contraintes. Par exemple, elles sont suivies de près par les agents gouvernementaux et doivent régulièrement rendre compte de leur situation financière et économique.

Dans l'ensemble, le nombre de PME au Gabon s'est accru depuis quelques années. Le secteur informel étant celui qui compte le plus d'entreprises. En 1981 sur 5907 PME recensées, 4000 appartenaient au secteur informel contre seulement 1907 PME pour le secteur dit structuré. En 1983, un recensement effectué par l'agence nationale de promotion des PME (Promogabon) a permis de dénombrer un effectif de 10545 PME sur l'ensemble du pays, dont 1683 oeuvraient dans le secteur formel et 8677 PME dans le secteur informel.

S'agissant des PME agréées, Otando (1987) rapporte que leur nombre total s'élevait en 1987 à 110 PME (tout secteur confondu). Ces entreprises ont investi près de 11 milliards de FCFA et elles ont créé 1505 emplois. Lorsque l'on regarde la répartition sectorielle de ces entreprises (tableau 1.1), on

constate que 30% du total de ces investissements revenait aux PME agréées du secteur primaire et que ce secteur réalisait une valeur ajoutée moyenne de 67%. Dans le secteur secondaire, ces PME assumaient 32% de l'investissement total. Le plus grand investissement soit 38% était enregistré dans le secteur tertiaire. Ce qui revient à dire que les gabonais s'intéressent de plus en plus aux activités du tertiaire (coiffure, hôtellerie, blanchisserie, jardins d'enfants, commerces divers, etc.) longtemps assurées par des non gabonais. Dans ce sens, Otando (1987) estime que même si ces services ne sont pas productifs, leur prise en main par des nationaux permet de fixer l'épargne, de créer des emplois et de "gaboniser" la production des services.

Tableau 1.1

Répartition sectorielle des PME agréées au régime PME au 28/08/1987

Secteurs	Primaire	Secondaire	Tertiaire	Total
Nombre d'entreprises	15	48	47	110
% des entreprises par secteur	13.6%	43.6%	42.8%	100
Montant de l'investissement				
*Francs CFA	3292732000	3456385005.	4238184034	10987301039
*\$ canadiens	13170928	13825540	16952736	4394920.41
% investissement par secteur	30%	32%	38%	100%
Nombre d'emplois	387	697	421	1505
% du nombre d'emploi par secteur	25.7%	46.7%	30%	100%
Valeur ajoutée	67%	55%	54%	

Source: Colloque national sur les PME/PMI , Port-Gentil; 6 Juin 1987.

Le tableau 1.2 ci-dessous permet de noter que toutes les provinces du pays ont bénéficié de la politique de promotion engagée par le gouvernement gabonais. Toutefois, nous remarquons que les créations d'entreprises se sont principalement faites dans des régions ayant des activités industrielles (Estuaire, Ogooué-Maritime, Haut-Ogooué).

Tableau 1.2
Répartition selon les régions des PME agréées en 1987

Provinces	Nombre de PME agréées	Nombre d'emplois	Investissements
L'Estuaire	64%	41%	64%
Ogooué Maritime	12%	39%	
Haut-Ogooué	7%		
Woleu-Ntem	6%	12%	
Ngounié	4%		36%
Nyanga	2%		
Moyen-Ogooué	2%	8%	
Ogooué-Ivindo	2%		
Ogooué-Lolo	1%		
Totaux	100%	100%	100%

Source: Colloque national sur les PME/PMI , Port-Gentil; 6 Juin 1987.

A la lumière de ces quelques chiffres, nous pouvons admettre que les PME occupent une place indéniable dans l'économie gabonaise. Elles participent à la création d'emplois, effectuent des investissements dans tous les secteurs de l'économie et réalisent une valeur ajoutée non négligeable.

La concentration des investissements dans une seule province (l'Estuaire) met en exergue les limites et le peu d'efficacité des politiques de l'État en matière de promotion des initiatives privées au Gabon.

Il semble donc que l'existence des structures et autres politiques d'aide aux PME ne s'est pas traduite par une croissance soutenue de créations et encore moins par une diminution du nombre d'entreprises qui sont obligées chaque année de fermer leurs portes. Bien qu'il n'existe pas à date de statistiques pour rendre compte de ce phénomène, il n'en demeure pas moins vrai, à la lumière des constations sur le terrain que le nombre de faillites de PME au Gabon peut paraître paradoxal au regard des diverses mesures mises en place par le gouvernement. Toutefois, il convient de mentionner que cette situation n'est pas propre aux PME gabonaises. Dans la plupart des pays, le nombre de faillites s'accroît d'années en années (Sweeney, 1982).

Face à toutes ces observations, nous pensons que tout responsable du développement économique ou d'un organisme d'aide à la création d'entreprises au Gabon, devrait s'atteler à rechercher les voies et moyens afin d'atteindre l'objectif managérial suivant: **assurer le développement et la survie d'un secteur de PME dynamiques au Gabon.**

L'atteinte d'un tel objectif suppose une connaissance bien précise des mécanismes qui régissent le fonctionnement des PME en activité dans un environnement particulier. Par exemple, une bonne maîtrise des facteurs qui influent sur la bonne marche d'une PME au Gabon serait utile non seulement

pour une orientation meilleure des politiques et stratégies en faveur de ce secteur mais aussi pour une gestion plus saine et plus efficiente.

Ainsi, de l'objectif managérial énoncé ci-dessus (favoriser le développement et la survie d'un secteur de PME dynamiques), se déduit le problème de recherche suivant: " **Le propriétaire-dirigeant d'une PME de service en activité au Gabon connaît-il les caractéristiques de son entreprise et les facteurs qui influent sur son avenir?**"

Ouvrant dans un environnement en perpétuelle mutation, survivre, trouver une situation stable et grandir, présentés comme quelques unes des principales priorités de la PME (Purcel, 1980) sont, pour les dirigeants des PME, plus que de simples défis à relever. La tâche est plus ardue pour ceux qui œuvrent dans les pays en développement tel que le Gabon. Ici, les entreprises sont plus volatiles, plus vulnérables et leur marge de manoeuvre est plus faible. Il suffit de peu pour affecter leur fonctionnement (Kouadio, 1983; Abdelali, 1987).

La réussite pour une PME peut revêtir plusieurs formes. Dans les pages ci-dessous, nous découvrirons qu'il existe plusieurs manières de définir le succès. La définition la plus courante est celle qui présente le succès comme étant la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs.

L'atteinte des objectifs organisationnels peut s'effectuer de plusieurs façons: -bien identifier les contraintes environnementales notamment la

concurrence et identifier une bonne niche stratégique (Porter,1988); -utiliser les techniques modernes de gestion telle que la planification stratégique, le management stratégique (Bamberger,1985); -identifier ses forces et ses faiblesses afin de mieux agir sur les facteurs susceptibles d'influencer son avenir.

Effectuer un diagnostic de l'entreprise et cibler les facteurs clés dont dépend sa réussite, paraît être l'une des solutions les plus pertinentes pour répondre à toutes ces interrogations. En effet, bon nombre d'auteurs tels que, Brown (1970), Henri (1977), Thibault (1989), ont insisté sur l'impérieuse nécessité pour les dirigeants des PME à disposer d'un outil d'analyse efficace afin d'identifier les éléments fondamentaux qui régissent le fonctionnement de leur organisation. La qualité des résultats obtenus par une PME dépendrait inévitablement de la connaissance que le dirigeant a de ces éléments, donc de son affaire. Dans ce sens, Brown (1970), Henri (1977), Thibault (1989), soutiennent que le diagnostic d'entreprise est un outil, une technique indispensable pour un management efficace; son but ultime serait l'évaluation de la gestion de l'entreprise et déboucherait sur l'établissement d'un ordre de priorité dans les actions à engager pour accroître la performance de l'entreprise. Henri (1977) ajoute par ailleurs que le diagnostic est " une procédure d'ordre général qui permet au dirigeant d'avoir une vision claire, simple et précise de l'ensemble de son affaire". Cette vision du diagnostic est renchérie par Thibault (1989) qui propose de considérer le diagnostic comme un instrument "au service de la volonté de changement et de progrès qui caractérise le management performant".

L'approche du diagnostic d'entreprise présente cependant quelques limites. Selon Brown (1970) la réussite du diagnostic dépend essentiellement:

- de la personne désignée pour conduire le diagnostic (consultants, dirigeant, cadres de l'entreprise) qui doit connaître parfaitement les raisons pour lesquelles l'on procède au diagnostic;
- des connaissances et expériences requises: connaissances générales (formation de base) , expérience du milieu industriel (le fonctionnement des divers services de l'entreprise) et connaissances spécifiques au diagnostic (maîtrise des techniques);

- du comportement de l'enquêteur face au personnel de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une personne externe à l'organisation. Le consultant externe est souvent perçu comme un intrus par les employés de l'entreprise. Pour réussir sa mission , il doit avoir un comportement exemplaire et avoir la chance de rencontrer des gens coopératifs.

- du niveau de coût en ce sens qu'un diagnostic réalisé par un expert externe peut s'avérer très coûteux pour la PME qui par nature dispose de très peu de ressources. Elle ne pourra donc pas faire face à des coûts très élevés.

En définitive, notre recherche se sert de l'approche du diagnostic d'entreprise pour identifier non seulement les facteurs de réussite dans les PME de services au Gabon mais aussi pour mettre en relief les particularités de ces entreprises.

Le choix de cette démarche s'explique par le fait que nous souhaitons prendre en compte dans notre analyse hormis les variables internes, certains aspects de l'environnement externe souvent inexistant dans les études consacrées aux facteurs de succès dans les PME. Dans tous les cas, le but principal du diagnostic d'entreprise reste l'évaluation de la gestion de l'entreprise et l'établissement d'un ordre de priorité au niveau des actions à engager pour accroître la performance de l'entreprise (Brown, 1970; Thibault, 1989). Ainsi, nous estimons que notre démarche devrait nous aider à atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés.

CHAPITRE 2

DÉFINITIONS DES CONCEPTS UTILISÉS

Le présent chapitre a pour but de préciser le sens des principaux concepts utilisés (PME, PME de services, diagnostic d'entreprise) dans l'étude.

I-Le concept de PME

La définition de la PME est loin de faire l'unanimité. Julien et Morel (1986) affirment d'ailleurs que: "la PME est un concept flou dont les définitions varient". En effet, les définitions proposées varient selon les pays, les chercheurs ou les organismes qui les utilisent. Il est possible toutefois de les regrouper dans deux grandes catégories. Nous distinguons les définitions d'ordre qualitatif des définitions quantitatives.

I.1-Définitions basées sur les critères qualitatifs

D'un point de vue qualitatif, les critères retenus pour définir la PME sont multiples. Dans la majorité des cas, il est question de la qualité de la gestion, de la nature de l'entreprise, du mode d'acquisition de l'entreprise pour ne citer que ceux-là. Bromstein (1975) rapporte que la fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) définit la PME comme étant; une

entreprise détenue et administrée par un propriétaire indépendant et qui n'occupe pas une position dominante dans son industrie. Julien et Morel (1986) décrivent la PME. comme étant: "une entreprise dont les fonctions de responsabilité incombent le plus souvent à une seule personne, parfois à deux ou trois, en général propriétaires majoritaires du capital".

Parallèlement aux critères qui viennent d'être évoqués, il existe d'autres indicateurs pour cerner le concept de PME. Belley (1990) fait état de deux critères distincts. Ce sont d'une part l'envergure géographique et d'autre part le régime de propriété et la latitude décisionnelle.

Le premier critère c'est à dire l'envergure géographique, présente la PME comme étant une entreprise dont les opérations sont locales ou régionales, dont le propriétaire et les employés vivent dans une même localité, dont la part du marché est locale, le pouvoir d'achat limité et enfin dont le pouvoir d'influence sur le marché est faible.

Le second critère à savoir le régime de propriété et la latitude décisionnelle décrit la PME comme étant une entreprise à propriétaire indépendant dont l'exploitation est exercée de façon autonome sur la base d'une gestion de type personnel et dont le nombre de personnes qui décident est limité.

L.2-Définitions basées sur les critères quantitatifs

Sur le plan quantitatif, le tableau 2.1 permet de voir que dans bon nombre de pays, le nombre d'employés est le critère le plus utilisé.

Tableau 2.1

Définitions de la P.M.E utilisées dans quelques pays développés

Pays	Critères	
	Quantitatifs	Qualitatifs
USA	-Propriété indépendante, non dominante dans son industrie	-Nombre d'employés inférieur à 500
ANGLETERRE	-Part de marché limitée -Gérée par le propriétaire de façon personnelle -Autonome -Exempte de tout contrôle externe dans la prise de décision	-Manufacturier, < 200 employés -Construction, < 25 employés -Mines, < 25 employés
JAPON		-Manufacturier et construction <300 employés ou < 100 MM DE YK -Commerce de détail < 50 employés ou <10 MM DE YK
FRANCE	-Entreprises industrielles, commerciales et de services -Propriété restreinte et autonomie de gestion.	-Artisanales <10 employés -Petite<10 employés -PME<500 -Ventes<200 FF
CANADA SPE	-Propriété indépendante -structure de gestion différente des gdes entreprises	-Variables, SPE,manufacturier <100 employés -Autres<50 employés -Ventes:<200MM\$ pour les petites entre 2 et 20 MM \$ pour les moyennes varie selon les programmes
CANADA FCEI	-Propriété et gérance indépendante et non dominante sur le marché	

Source: Belley, 1990

Le tableau 2.1 révèle aussi que le nombre d'employés varie selon les secteurs d'activités (manufacturier, commerce de détail, etc), des pays et du types d'entreprises (artisanales, petit, moyenne) et que d'autres indicateurs tels que le volume des ventes sont utilisés dans certains pays (Canada).

Pour les besoins de notre étude, nous retiendrons la définition de la P M E telle qu'elle a été définie au Gabon, les PME sont définies comme étant: "des entreprises qui sont la propriété de personnes physiques, dont le capital est détenu à 50% par des gabonais, dont les fonctions de direction sont effectivement exercées par des nationaux et qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 millions de FCFA (loi 1/80 du ministère de l'Économie et des Finances).

II-Le concept de P.M.E. de services.

De nombreux auteurs tels que Lejeune (1989), de Eiglier et *al.* (1977), de Kolter et *al.* (1984), Lovelock (1980), Zeithman (1981) affirment que les services se distinguent des produits par leurs caractéristiques particulières. Très souvent, quatre principales caractéristiques sont identifiées: Les services sont dits *intangibles*, c'est à dire qu'ils sont immatériels, ne peuvent être touchés, vus, appréciés avant l'achat et la consommation. Lejeune (1989) nous apprend que plusieurs chercheurs à l'instar de Rathmell (1974), de Eiglier et Langeard (1980), de Lovelock (1980) pour ne citer que ceux-là se sont intéressés à l'étude de cette caractéristique. La conséquence première de l'intangibilité est que l'utilisateur du service ou le client peut difficilement évaluer le service demandé à l'avance. Celui-ci n'existe que dans la mesure où

il est produit et consommé. Ainsi les services sont *produits et consommés simultanément*. Cette caractéristique traduit l'importance du contact entre le personnel et le client (interface client-prestataire de service), la possibilité d'adapter dans une certaine mesure la consommation à chaque client et le rôle important du client dans la prestation du service demandé. Les services sont aussi *hétérogènes* en ce sens que la prestation varie d'un client à un autre. La qualité du service peut dépendre de nombreux facteurs rattachés au client lui-même ou au personnel qui répond à sa demande. D'autres facteurs tels que le temps (heure de la prestation) peuvent également expliquer l'hétérogénéité des services. La dernière caractéristique attribuée aux services est la *périssabilité*. Les services ne peuvent être stockés en ce sens qu'ils ne peuvent être fabriqués à l'avance. Lejeune (1989) précise que: "les services comportent des spécificités, mais que chacune est généralement caractéristique de certains types de services". Ceci dit, l'on peut déduire qu'il existe plusieurs types de services et donc d'entreprises de service.

Le plus souvent, la distinction est faite entre les entreprises de service à caractère public (hôpitaux, écoles, etc.), et les entreprises de services du secteur privé parmi lesquelles l'on retrouve des entreprises de services dits professionnels (cabinets d'avocats de notaires, consultants etc.) et les entreprises de services non professionnels (restaurants, salon de coiffure, services d'hébergement, et bien d'autres).

Dans la présente étude, nous nous adressons uniquement à cette dernière catégorie d'entreprises. Il s'agit de toute entreprise de service non régie par

une corporation professionnelle (hôtel-restaurants, réparations diverses, services d'entretiens, salons de coiffure, etc). Ces entreprises font partie du quotidien des populations et il serait judicieux de connaître leurs particularités et leurs besoins afin de mieux les soutenir.

III- Le concept de succès

Le succès d'une entreprise peut s'appréhender de différentes manières. Nous avons identifié deux approches distinctes. D'un point de vue interne (perception des chefs d'entreprises de la notion de succès) et d'un point de vue externe (définitions émanant de la littérature).

III.1-Définitions externes

En parcourant la littérature sur les PME, nous nous apercevons qu'il existe plusieurs approches pour évaluer la réussite ou l'efficacité d'une entreprise. Aux approches générales ou théoriques, s'ajoutent celles plus pratiques souvent utilisées dans les études empiriques.

III.1.1-Les approches théoriques du concept de succès:

Les auteurs qui ont abordé la question de la performance des PME ne définissent pas le succès de la même manière.

Pour Apostolodis (1977), le succès se mesurerait par la capacité de l'entreprise à être performante dans les 6 domaines ou activités suivantes: analyse complète du marché, développer un effort effectif en matière de vente, développer une ligne attractive de produits, développer une expertise

managériale, acquérir une stabilité financière, développer et poursuivre un plan d'ensemble. Steiner et Solem (1988) par contre estiment que le succès d'une entreprise se mesure à travers les écarts qui existent entre les objectifs à atteindre et les moyens disponibles pour leur réalisation.

D'autres, tel que Cameron (1980) qui, après une synthèse des études antérieures, fait état de quatre principales approches pour évaluer la réussite ou l'efficacité d'une entreprise.

La première approche définit la réussite ou l'efficacité par la manière la plus efficiente d'accomplir les objectifs ou les buts de l'organisation. Cette approche se base sur les résultats obtenus pour statuer sur la performance ou la réussite de l'entreprise. Comme limites, elle est très fermée et regarde juste les résultats obtenus et ne se préoccupe pas des facteurs qui ont été à la base de ces résultats.

La deuxième approche est l'approche du système des ressources. Dans celle-ci, la réussite est mesurée à travers la capacité de l'entreprise à acquérir des ressources. Cameron (1980) ajoute que ces ressources peuvent provenir de l'environnement externe de l'entreprise. L'avantage de cette théorie réside dans le fait qu'il porte sur l'identification des inputs nécessaires pour obtenir de bons avantages compétitifs sur le marché.

Une autre approche décrite est celle basée sur le processus interne (relations inter-personnels) et les opérations de l'organisation.

Cameron (1980) explique que dans cette optique, les entreprises seront très efficaces si les caractéristiques de leur processus interne sont très élevées. La dernière approche pour mesurer la réussite des entreprises met l'accent sur les composantes des stratégies de l'entreprise.

Parallèlement aux approches qui viennent d'être décrites, il existe d'autres manières pour appréhender la notion de succès dans les PME. Ce sont celles que nous appelons les approches pratiques.

III.1.2- Les approches pratiques du concept de succès

Il n'existe pas de critères universels pour apprécier la réussite d'une PME. Les critères souvent utilisés sont nombreux et varient d'une étude à une autre. Par exemple, Ibrahim et Goodwin (1987) ont retenu le taux moyen de retour sur les ventes en comparaison avec celui de la concurrence et le nombre d'années d'existence (5 ans et plus). Dollinger (1985) a utilisé le pourcentage de l'accroissement des résultats nets au cours de la dernière année. Smith et Gannon (1987) pensent que les critères de mesure de la performance d'une entreprise devraient être choisis en fonction des phases de développement et de croissance. Cette proposition bien qu'intéressante semble difficilement réalisable. Les résultats des études réalisées sur les phases de développement et de croissance des PME sont très divergents.

La rareté des informations sur les PME dans un pays tel que le Gabon nous oblige à retenir comme critère de performance essentiellement le nombre d'années d'existence (5 ans et plus) et l'évolution mensuelle du chiffre

d'affaires. Ces critères sont les plus courants et ils nous semblent plus faciles à opérationnaliser en contexte de pays en développement à cause de la difficulté à obtenir l'information appropriée.

III.2-Définition interne du concept de succès

La revue de la littérature sur les facteurs de succès nous a permis de constater que rares sont les études empiriques qui se sont préoccupées de savoir comment le dirigeant de l'entreprise perçoit le succès de son entreprise. Nous avons donc estimé qu'il serait intéressant de connaître la ou les définitions des dirigeants des entreprises de ce concept de succès.

IV-Le concept de diagnostic d'entreprise

Le diagnostic est un mot d'origine grecque qui, selon Thibault (1989), Capet et al (1983), signifie: "apte à discerner". Initialement utilisé en médecine pour permettre la détermination de l'origine de la maladie, aujourd'hui, le diagnostic est devenu un terme à la mode dans plusieurs domaines. Par exemple son utilisation dans le domaine de la gestion d'entreprise s'est accrue. On procède de plus en plus à des analyses d'entreprise pour faire ressortir les "défectuosités" et découvrir les "corrections" à apporter et enfin, déterminer les moyens nécessaires pour "l'application" de ces corrections (Brown, 1970).

Le diagnostic d'entreprise a été défini par les principaux auteurs qui ont étudié cette question de plusieurs façons.

Pour Capet et *al.* (1983) le diagnostic d'entreprise est: "la découverte des facteurs qui font que les choses ne pourront plus à *priori* continuer comme elles vont". Selon Alain Henri (1977), le diagnostic d'entreprise; " permet la collecte de données, de les rassembler en un ensemble cohérent et d'en tirer des résultats devant devenir des conclusions". Pour Gérard Brown (1970) le diagnostic d'entreprise a pour objet de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise ceci en vue de corriger les premiers et d'exploiter au mieux les seconds.

Nous nous sommes inspirés pour les besoins de la présente étude, de la définition proposée par Brown (1977). Elle semble, par sa formulation, s'adapter le mieux aux objectifs de notre recherche. Ainsi, nous pensons que le diagnostic d'entreprise permettra au gestionnaire de la PME de service gabonaise de connaître les facteurs de succès de son entreprise et de déterminer les mesures à mettre en place afin d'exploiter au mieux ceux qui ont un impact positif sur l'organisation et contrôler ceux qui ont des effets négatifs.

Le tableau 2.2 indique qu'il existe plusieurs types de diagnostic. Par exemple Thibault (1989) en dénombre trois catégories distinctes (le diagnostic global, le diagnostic express et le diagnostic fonctionnel).

Le diagnostic global ou approfondi concerne toutes les fonctions de l'entreprise. C'est donc une analyse globale de l'organisation ayant pour objectif de proposer des améliorations aux diverses situations révélées.

Tableau 2.2
Typologie du diagnostic d'entreprise selon quelques auteurs

Auteurs	Types de diagnostic	Buts du diagnostic
Thibault 1989 Capet et al. 1983	Diagnostic global ou approfondi	Utilisé pour améliorer les performances organisationnelles
Thibault 1989 Capet et al. 1983	Diagnostic express ou occasionnel Diagnostic organisationnel	Utilisé pour trouver une solution urgente à un problème présent
Thibault 1989 Capet et al. 1983	Diagnostic fonctionnel approfondi	Résoudre un problème rencontré au sein d'une fonction spécifique de l'entreprise
Capet et al. 1983	Diagnostic répétitif	Réalisé chaque année en guise de prospection
Brown 1970	Le check-up -Diagnostic systématique -Diagnostic curatif	Déceler les points forts et faibles de l'organisation Même buts que le diagnostic express et occasionnel

Le diagnostic global éclaire le dirigeant sur les forces et les faiblesses de son entreprise ainsi que sur les menaces et les opportunités face à l'environnement. Ce diagnostic facilite la compréhension des résultats passés de l'entreprise et permet aux dirigeants de mieux orienter leurs actions vers l'amélioration des performances de l'entreprise.

Le diagnostic express est souvent utilisé lorsqu'un problème survient au sein d'une entreprise et qu'une décision urgente doit être prise sur une période assez courte. Ce diagnostic, comme l'écrit Thibault (1989), permet dans un temps record (5 à 10 jours) de révéler les raisons des difficultés, de formuler des mesures rapides de sauvetage et de préciser les actions à entreprendre par ordre d'importance. Ce diagnostic s'applique particulièrement lorsqu'il est question d'une entreprise en difficulté. Il repose entre autre sur la mise en relief des mesures de gestion à court terme susceptibles de produire des effets immédiats et sur les mesures structurelles dont les effets apparaissent sur une période un peu plus longue.

Le diagnostic fonctionnel est plus précis et concerne une fonction particulière de l'entreprise. Il s'agira de faire un diagnostic approfondi sur une fonction de l'entreprise. Par exemple, si un problème se fait sentir au sein de la fonction de la production, il sera alors question de faire un diagnostic de cette fonction uniquement.

Le diagnostic répétitif est réalisé chaque année à un moment précis. Selon Capet et *al* (1983) ce diagnostic est lié à la politique dite "prospective" de l'entreprise et le diagnostic occasionnel à la politique "d'extrapolation" c'est-à-dire que l'entreprise tend à faire la même chose d'année en année et ne modifie son comportement qu'en cas d'incident. La politique prospective concerne les dirigeants qui, systématiquement, engagent une étude pour statuer sur les orientations futures de leur organisation et chercher à anticiper les modalités d'adaptation.

CHAPITRE 3

ANALYSE DE LA DOCUMENTATION

La documentation recensée comme base théorique pour la présente étude comporte deux volets. Cherchant dans un premier temps à comprendre les mécanismes du diagnostic d'entreprise, nous nous sommes intéressés à ce qui a été écrit et publié sur ce sujet. Ensuite, nous avons passé en revue quelques études faites sur les facteurs de succès dans les PME afin de ressortir les grandes tendances.

Qu'il s'agisse du diagnostic d'entreprise ou des facteurs de succès, très peu, voire aucune étude n'a été réalisée sur ces thèmes en contexte de pays en développement. Notre cadre théorique s'est donc essentiellement inspiré des recherches réalisées par des auteurs américains, canadiens et européens. Toutefois, il convient de noter que la mise en relief des limites de la documentation consultée, nous a permis de prendre conscience des particularités rattachées aux PME en activité dans le contexte des pays développés. Ainsi, nous avons pu concevoir un cadre théorique spécifique applicable aux PME en contexte de pays en développement.

I-Documentation relative au diagnostic d'entreprise

Le diagnostic d'entreprise n'est pas présenté de la même manière par tous ceux qui ont abordé cette problématique. Les modèles diffèrent les uns des autres par le nombre d'étapes et par la nature et le nombre de variables qu'ils contiennent.

I.1-Présentation des modèles de référence

Des modèles de diagnostic que nous avons trouvé dans la littérature seuls quelques uns d'entre eux ont pu être retenus. Ce sont ceux qui se rapprochent le plus de la réalité des PME Il s'agit des modèles suivants:

- 1-le modèle de Brown(1970),
- 2-le modèle de Marvin Weisbord (1976),
- 3-le modèle de Schaer (1982),
- 4-le modèle de Capet et al (1983)
- 5-le modèle de Thibault (1989)

Brown (1970) présente le diagnostic d'entreprise comme étant un processus séquentiel composé de cinq étapes ou phases: préparation, analyse, évaluation ou recherche d'améliorations, synthèse et plan d'action, et enfin le rapport d` diagnostic. Chacune de ces étapes repose sur un certain nombre d'éléments ou variables. Le tableau 3.1 reprend les différentes étapes de ces modèles ceci dans le but d'avoir une image plus détaillée du contenu de chacun de ces modèles.

Tableau 3.1
Synthèse des étapes du diagnostic d'entreprise émergent des
modèles de référence

AUTEURS	ÉTAPES	CONTENU DES ÉTAPES
Brown 1970	1-Préparation de l'entreprise	Préparation de l'entreprise -Rassembler les documents -Questionnaire à remettre au préalable au personnel de l'entreprise afin de le faire participer au déroulement du diagnostic Préparation des collaborateurs -Informers les personnes internes à l'entreprise devant prendre part au diagnostic -Perfectionnement préalable des collaborateurs Préparation de l'enquêteur -Connaissance de la profession -Informations régionales: se documenter sur les problèmes particuliers de la région dans laquelle l'entreprise opère.
	2-Analyse	But de l'analyse -Relever les points forts et défailants -Détecter les faux problèmes -Photographier la situation du moment La méthode d'analyse (il en existe plusieurs, l'enquêteur en choisira une.)
	3-Évaluation et recherche d'amélioration	-
	4-Synthèse et plan d'action	Choix des points clés, de la réorganisation projetée et leur discussion -Synthèse et plan d'action -L'ordre logique d'enchaînement des opérations prévues dans chaque étape -L'ordre psychologique: traiter les points clés selon l'importance que leur accorde l'ensemble des collaborateurs -Principe de sécurité(compléter ses connaissances sur un problème par l'information recueillie lors de résolutions des problèmes plus simples -Solutionner les problèmes cruciaux choisir entre les problèmes majeurs et les problèmes secondaires pour démarrer un plan d'action

Tableau 3.1 (suite)

AUTEURS	ÉTAPES	CONTENU DES ÉTAPES
Capet et al,1983	5-Rapport de diagnostic	Présentation rédigée -Plan et contenu du rapport -présentation: préciser pourquoi, comment le diagnostic a été fait; faire le point des étapes précédentes.
	1-Le problème	Découvrir les forces et les faiblesses les opportunités et les menaces Utiliser le modèle OPERA
	2-Grille d'analyse	Tableau d'identification: description de l'entreprise dans ces grandes lignes; Tableau sur la structure: analyser les principales composantes de l'entreprise Tableau sur l'évolution de l'entreprise
	3-Procédure du diagnostic	Remplir les différents tableaux, en tirer des conclusions à communiquer aux personnes concernées, rechercher les points forts et faibles dans chacun des tableaux.
Schaer 1982	1-Préparation	Recueil d'informations préalables sur l'entreprise (sa profession, son environnement). -Désignation des responsabilités -Répartition des tâches -Consultations externes éventuelles
	2-Analyse	Connaissances exactes et complète du fonctionnement détaillé de l'entreprise et de sa situation
	3-Évaluation	Appréciation des points forts et faibles de l'entreprise
	4-Plan d'action	Rechercher des améliorations possibles -Choix des mesures à prendre -Programmation dans le temps -Moyens et contrôles nécessaires
	5-Mise en œuvre	Application du plan d'action Directives précises. Actions concrètes
	6-Contrôle	Comparaison des réalisations avec les prévisions du plan

Tableau 3.1 (suite et fin)

AUTEURS	ÉTAPES	CONTENU DES ÉTAPES
Thibault 1989	1-Analyse financier et économique	Analyse financière globale (rentabilité, structure financière) Analyse détaillée des coûts et des flux financiers
	2-Diagnostic fonctionnel	Chaque fonction de l'entreprise est influencée par les variables de l'environnement externe où est relié à l'environnement externe : -fonction commerciale = environnement commerciale (compétition) -fonction achats = environnement fournisseur (régularité) -fonction technique = environnement technologique =productivité; -fonction personnel = environnement socio-culturel =capacité fonction ADM -fonction financière = environnement financier=(fiabilité)
	3-Diagnostic stratégique	Segmentation des domaine d'activités stratégique: analyse externe et interne
Weisbord 1976	1-Les buts	Clarté des objectifs (déterminer ce que l'entreprise veut faire ou doit faire)
	2-La structure	Comment le travail est divisé
	3-Les relations	De quelles façon et par quelles techniques les conflits sont gérés entre les personnes
	4-Les compensations	Les tâches à rétribuer, les compensations relatives à chaque tâche
	5-Les mécanismes de facilitation	Techniques et méthodes utilisée pour assurer la coordination au sein de l'entreprise
	6-Le leadership	-Définir le style de direction

Capet et *al.* (1983) ont aussi développé un modèle de diagnostic de type séquentiel composé de trois étapes distinctes: le problème, les grilles d'analyse et la procédure du diagnostic. Ce diagnostic est basé sur le modèle OPERA (Organisation, Préférence et Pouvoir, Environnement, Résultats,

Activité). D'après ce modèle, les résultats attendus par une Organisation sont fonction de son environnement, des pouvoirs et préférences et de l'activité exercée par l'entreprise. Ce modèle bien que conçu pour la grande entreprise n'est pas très loin des réalités que vivent les entreprises de petite et moyenne dimensions. Le modèle OPERA a fait l'objet de plusieurs applications ce qui lui confère un caractère opérationnel.

Schaer (1982) a aussi essayé de comprendre le processus du diagnostic d'entreprise. Tout comme les précédents auteurs cités, il a mis au point un processus comprenant six étapes: préparation, analyse fonctionnelle et de situation, évaluation, plan d'action, mise en oeuvre du plan et contrôle. Pour ce modèle également, les étapes comportent chacune un certain nombre de variables qui touchent la quasi-totalité des composantes organisationnelles.

Le dernier modèle examiné est celui développé par Thibault (1989). C'est également un processus de type séquentiel composé de trois phases différentes: l'analyse financière et économique, le diagnostic fonctionnel, et le diagnostic stratégique. Chaque étape comprend plusieurs sous étapes composées de variables distinctes.

La contribution de Weisborg (1976) est très intéressante également. Pour représenter le fonctionnement d'une organisation, cet auteur a élaboré un modèle très simple qui permet de réduire la complexité des phénomènes organisationnels à quelques points clés: les buts, la structure, les relations, les compensations, les mécanismes de facilitation, le leadership. Il souligne que

toutes ces variables sont en relation directe avec l'environnement. Contrairement aux autres auteurs précédemment cités, le diagnostic n'est pas présenté comme un processus séquentiel. Il s'agit simplement d'analyser chacun de ces 6 groupes de facteurs. L'originalité et l'intérêt de ce modèle résident dans sa simplicité et dans le fait qu'il résulte de la synthèse de différentes théories sur les organisations.

Pour l'essentiel, nous retiendrons de l'examen de ces modèles que le diagnostic est un processus séquentiel composé de plusieurs étapes. Il n'y a pas de consensus entre les différents modèles sur le nombre d'étapes. Nous remarquons cependant que l'étape de l'analyse se rencontre dans la plupart des modèles. Cette importance accordée à l'analyse confirme la pensée de Weisbord (1976) pour qui, le diagnostic d'entreprise est l'analyse des points clés d'une organisation. Cette analyse touche certains aspects aussi bien interne qu'externe à l'organisation.

1.2- Les variables internes et externes à analyser lors du diagnostic d'entreprise

Le tableau 3.2 montre que les variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic d'entreprise varient selon les auteurs et selon les besoins de l'étude. Toutefois, comme nous le verrons au tableau 3.3, même si dans la forme, les auteurs ne s'entendent pas nécessairement sur le nombre et sur la nature de ces variables, il reste qu'un certain nombre de variables sont communes à l'ensemble des modèles analysés.

Tableau 3.2
Variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic

Variables de l'analyse interne	Variables de l'analyse externe
Brown (1970)	
-Les résultats financiers -La place de l'entreprise sur le marché -Les fonctions de l'entreprise -Les méthodes -Les moyens et la structure de la direction -Le marché	-L'industrie -La main d'œuvre -La structure et le développement professionnel -Les facilités publiques -L'organisation de la profession -L'environnement public -L'environnement financier -Le contexte politique, social et familial
Mauge et Meheut (1982)	
-La direction : l'organigramme -Les potentiels (hommes, production, commercialisation, moyens financiers et de gestion) -Le savoir faire	-L'environnement général -L'état de la demande (les produits et les services) -Les canaux de distribution -Les marchés amont (fournisseurs) -Les systèmes d'information externes
Schaer (1982)	
-Le pouvoir et les structures (modalités et exercice du pouvoir dans l'organisation) -L'organisation et la structure pouvoir dans l'entreprise -Les moyens de gestion -L'analyse financière, de la production,etc.)	-Défis et contraintes de l'environnement -Tendances fondamentales de l'environnement
Thibault (1989)	
-Les moyens matériels -Les moyens humains -Les moyens financiers -Les stratégies -La politique de l'organisation -Les méthodes de gestion -Le savoir-faire -L'état du marché -Le système de contrôle -Le système de management	-L'état de la concurrence -Les fournisseurs -La technologie -Le marché du travail -Le marché des capitaux -L'évolution des politiques économiques et sociales -Les législations fiscales -Les facteurs socio-culturels

1.2.1-Les variables de l'environnement externe

Selon Thibault (1989), l'environnement externe est une notion très large. De ce fait, les variables à analyser sont ceux qui répondent au mieux aux attentes de l'étude réalisée.

Par exemple Brown (1970) a retenu neuf (9) variables qui sont: le marché; la région dans laquelle l'entreprise exerce; l'industrialisation du secteur d'activités; la main d'oeuvre; la structure et le développement professionnel; l'environnement financier; l'environnement public; le contexte politique, social et familial. Mauge et Meheut (1982) ont analysé sept (7) variables: l'environnement (institutionnel, politique et syndical, économique et professionnel, technologique, consumérisme et conjoncture); l'état de la demande (marché, secteur d'activités et clientèle); la concurrence (produit); les canaux de distribution; les marchés amont et les systèmes d'information externes.

Schaer (1982) par contre ne considère que deux (2) facteurs principaux (les défis et les contraintes de l'environnement) alors que Thibault (1989) parle de dix (10) facteurs (l'état du marché; de la technologie; du marché du travail du marché des capitaux; les fournisseurs; la concurrence; l'évolution des politiques économiques et sociales; de la législation fiscale; des systèmes de valeur et des facteurs sociaux culturels).

I.2.2-Les variables de l'environnement interne

Le diagnostic externe proposé par Brown (1970) repose sur quatre facteurs clés: les résultats financiers; la place de l'entreprise sur le marché; les fonctions de l'entreprise; les méthodes, les moyens et la structure de la direction.

Mauge et Meheut (1982) analysent trois variables principales: le système de pilotage (la direction et l'organigramme); les potentiels (Hommes, production, commercialisation, financiers et gestion) et enfin le savoir-faire. Pour sa part, Schaer (1982) fait mention de cinq (5) facteurs: les pouvoirs et les structures (modalité d'exercice du pouvoir dans l'entreprise; l'organisation et la structure; potentiel humain); les moyens de gestion (traitement de l'information, établissement des états comptaibles, connaissance des prix de revient); analyse financière, commerciale, de la production.

Thibault (1989) est celui qui a retenu le plus grand nombre de variable soit dix (10) au total. Il s'agit des variables suivantes: les moyens humains; financiers; matériels; les stratégies; les politiques; l'organisation; les méthodes de gestion; le système de contrôle; le système de management et le savoir-faire. Marvin Weisbord (1976) limite son analyse à six (6) facteurs: les buts de l'entreprise; la structure; les relations internes et externes; les compensations; les mécanismes de facilitation et le leadership. Spencer Hayden oriente son analyse essentiellement sur six facteurs (le management général, les ventes, la production, la finance, le contrôle, la R&D et le personnel).

I.2.3- Les principales variables du diagnostic d'entreprise

Malgré le fait que les variables à analyser lors d'un diagnostic d'entreprise ne sont pas les mêmes d'un modèle à un autre, il est possible comme nous l'avons dit plus haut de trouver des variables identiques à tous ces modèles. Nous pensons qu'il s'agit là de variables très importantes susceptibles d'affecter la bonne marche d'une entreprise. Ces variables ont été regroupées dans le tableau 3.3. Celui-ci, nous indique que, comme facteurs externes, les auteurs retiennent tous les variables suivantes: le marché, les fournisseurs, la concurrence, l'environnement économique et politique. Au niveau interne, ce sont; les fonctions de l'entreprise; la direction; le personnel; la structure et l'organisation, les potentiels, le savoir-faire que l'on retrouve dans la majorité des ces modèles.

Tableau 3.3
Principales variables à analyser lors d'un diagnostic d'entreprise

Variables de l'analyse interne	Variables de l'analyse externe
-Les fonctions de l'entreprise	-Le marché
-La direction	-Les fournisseurs
-Le personnel	-La concurrence
-La structure de l'entreprise	-L'environnement économique
-L'organisation	-L'environnement politique (facilités
-Les potentiels	(publiques et réglementation fiscale)
-Le savoir-faire	

En résumé, nous retiendrons que l'examen de la littérature sur le diagnostic d'entreprise montre clairement que les auteurs ne s'entendent pas sur le nombre d'étapes à retenir. Ils sont cependant unanimes pour reconnaître que le diagnostic est un processus séquentiel. Nous relevons aussi que l'étape de l'analyse est celle que l'on retrouve dans la plupart des modèles étudiés. Elle touche aussi bien des aspects de l'environnement interne que ceux de l'environnement externe de l'entreprise (voir tableau 6 et 7).

Les variables à considérer dans un diagnostic d'entreprise sont multiple et dépendent des objectifs de l'étude.

Les études consultées sur le diagnostic d'entreprise sont pour la plupart des études théoriques ce qui nous conduit à dire que la principale limite des modèles de référence provient du fait que ces derniers n'ont pas été testés empiriquement à l'exception de celui de Capet et *al.* (1983) qui a été utilisé dans plusieurs enquêtes. Ce sont donc des modèles descriptifs et prescriptifs dont la validité et la pertinence restent à prouver.

Nous devons admettre tout de même que ces modèles ont un mérite appréciable. Ils décrivent une démarche à suivre en vue de déceler les points forts et faibles d'une l'entreprise. De plus ils sont très flexibles en ce sens que l'on peut y extraire ou y ajouter des variables dépendamment de l'importance que l'on attache à tel ou tel autre élément du modèle pris comme référence.

II-Documentation sur les facteurs de succès dans les PME

Dans la plupart des études consultées (Apostolodis, 1977; Sandberg et *al.*, 1987; Gang et King, 1988; Sandberg et Hofer, 1987), les facteurs de succès évoqués se rapportent à l'environnement interne et à l'environnement externe de l'entreprise.

II.1- Les facteurs internes de succès dans les PME

Le tableau 3.4 présente les principaux facteurs internes émergents de la documentation examinée. Nous distinguons deux groupes de facteurs: les facteurs reliés à l'entrepreneur et les facteurs se rapportant à l'organisation

II.1.1-Les facteurs reliés à l'entrepreneur

L'entrepreneur est considéré par plusieurs auteurs comme étant l'élément fondamental de la réussite d'une PME. Par exemple, Apostodolis (1977) estime qu'à cause de la tendance du marché, seuls les entrepreneurs opportunistes sont capables de réaliser de bonnes performances sur leur marché. Pour Sandberg et Hofer (1987), les caractéristiques de l'entrepreneur (expérience personnelle antérieure, expérience entrepreneuriale rattachée aux industries, éducation) sont des conditions fondamentales de réussite. Dans le même sens, Steiner et Solem (1988) affirment que la connaissance managériale et l'expérience sont nécessaires pour réussir en affaires et infirment l'idée selon laquelle l'âge et l'éducation ont un rôle à y jouer. Cette dernière constatation infirme les résultats obtenus par Gragg et King (1988) et ceux de Sandberg et Hofer (1987) qui établissent une relation directe entre l'âge de

l'entrepreneur et la performance attendue. Selon eux, les entrepreneurs les plus jeunes sont plus performants que les plus âgés.

Tableau 3.4

Facteurs internes de succès émergeant de la littérature consultée

Auteurs	Facteurs
-Facteurs reliés à l'entrepreneur	
Apostolodis, 1977	Seuls les entrepreneurs opportunistes ont de chances de réussite. Les entrepreneurs fondateurs de leurs entreprise plus performants que les non-fondateurs
Sandberg et Hofer, 1987	Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur (expériences antérieures, expériences entrepreneuriales rattachées aux industries
Gragg et king, 1988	Age de l'entrepreneur
Steiner et Solem, 1988	Connaissances managériales et expériences antérieures
Goodwin, 1987 Keat et Braker, 1988	Valeurs entrepreneuriales, compétence interpersonnelles et les habiletés managériales Intensité entrepreneuriale La motivation de l'entrepreneur
-Facteurs reliés à organisation	
Dickson et Ferguson, 1985	Objectifs organisationnels Structure de l'entreprise Stade de développement Taille de l'entreprise
Smith et Gannon, 1987	Le management (stratégie poursuivie par l'entreprise, la planification, le contrôle)
Dickson et al, 1984 Riggs et Brakey, 1986	Planification opérationnelle
Apostolodis, 1987 Foley, 1985	Marketing (évaluation du marché, gestion marketing)

Les valeurs entrepreneuriales (intuition, créativité, flexibilité, prise de risque etc.) les compétences interpersonnelles (facilité à établir des contacts) et les habilités managériales (formation, stratégies, expériences etc.) ont été identifiées comme des variables importants pour obtenir de bonnes performances (Goodwin, 1987). Keats et Bracker (1988) font état de l'intensité entrepreneuriale, de la motivation, de l'influence de l'environnement sur le fonctionnement de l'entreprise comme étant des facteurs dont l'influence sur la performance organisationnelle est très grande.

Begley et Boyd (1986) soutiennent que la réussite d'une entreprise dépend plus du mode d'acquisition de celle-ci que d'autre chose. Ils ont montré que les entrepreneurs fondateurs sont plus performants que les non fondateurs.

II.1.2-Facteurs reliés à l'organisation

Au niveau de l'organisation, les études sur les facteurs de succès montrent que les objectifs organisationnels, la structure de l'entreprise, les stades de développement et la taille jouent un rôle important dans la réussite de l'entreprise (Dickson et Ferguson, 1985).

Le système de management est dans son ensemble considéré comme étant une variable qui influe sur la réussite d'une entreprise. Dans ce sens, Smith et Gannon (1987) identifient comme facteurs de succès, la stratégie poursuivie par l'entreprise, la planification, la finance, le marketing, le contrôle, la communication, le leadership, la connaissance de l'entreprise,

l'innovation et estiment que ces facteurs n'ont pas tous la même importance dans les différentes phases de développement.

D'un point de vue marketing, le marché joue un rôle de premier plan. D'ailleurs Apostolodis (1977) propose 6 critères de succès tous orientés vers le marché. Dans le même sens, Stenphenson (1984) suggère aux entreprises nouvellement créées et confrontées à des problèmes de vente de leurs produits une démarche marketing à adopter. Il pense que ces entreprises doivent disposer d'un guide marketing capable de les aider à mieux offrir leurs produits sur le marché. De plus, la gestion du marketing est perçue par Foley (1985) comme le meilleur moyen pour expliquer le succès financier d'une entreprise surtout lorsqu'il s'agit du développement de nouveaux produits.

Les études de Steiner et Solem (1987), Robinson et Miller (1986) confirment l'idée selon laquelle, la planification opérationnelle est étroitement liée à la performance de l'entreprise. Toutefois, dans leur deuxième étude, Robinson et Miller (1986) n'ont pas déterminé précisément la nature des activités de planification (marketing, finance, personnel, contrôle) qui ont un impact sur la performance. Par contre Riggs et Bracker (1986) ont démontré que les entrepreneurs qui utilisent des techniques de la planification opérationnelle sont plus performants que ceux qui n'en utilisent pas. Dans ce sens, Dickinson et *al.* (1984) invitent les entrepreneurs à planifier leurs actions et à prendre des mesures nécessaires pour mieux affronter la concurrence et s'ajuster à la nouvelle psychologie du marché. Par contre, Gragg et King

(1988) affirment que les activités de planification ne sont pas significativement reliées à la performance

II.2-Les facteurs externes de succès dans les PME

Le tableau 3.5 présente les principaux facteurs ^Finternes de succès dans les PME. Il s'agit des facteurs suivants: le marché, l'environnement économique, politique et technologique, les contacts environnementaux, la structure de l'entreprise.

II.2.1 - Les facteurs relatifs au marché

Apostolodis (1977) retient les tendances du marché comme facteurs externes pouvant influencer la performance de l'entreprise. Selon lui, la recherche et l'obtention d'une bonne performance ne peuvent se réaliser que si l'entreprise est capable de bien analyser son marché, de développer un bon effort de vente, de mettre en place une ligne attractive de produit, de développer une expertise managériale, d'acquérir une stabilité financière et de poursuivre un bon plan d'ensemble. Pour n'avoir pas réalisé une étude empirique, les conclusions auxquelles cet auteur aboutit ne sont pas facilement utilisables. Gang et King (1988) abondent dans le même sens et soutiennent que le marché dans lequel une entreprise opère conditionne sa performance. Steiner et Solem (1987) trouvent que les entrepreneurs à succès doivent pouvoir s'adapter au changement du marché (produits et technologie utilisée), et développer des avantages compétitifs (niche stratégique, stratégie de coût)

Tableau 3.5

Facteurs externes de succès émergeant de la littérature consultée

Auteurs	Facteurs
Apostolodis, 1987 Gragg et King, 1988 Steiner et Solem, 1987	Tendances du marché
Sandberg et Hofer, 1987 Miller et Toulouse, 1986	Structurelle industrielle (secteur économique, stade d'évolution de l'industrie, structure industrielle
Sandberg et Hofer, 1987	Facteurs techniques
Miller et Toulouse, 1986	L'innovation des produit et services offerts
Dollinger, 1985 Chrisman et Leslie, 1989	Réseaux externes
Steiner et Solem, 1987	Disponibilité des ressources
Peterson et al., 1983	Politiques gouvernementales

D'autres auteurs tels que Sandberg et *al.* (1987) ont pu établir une relation de dépendance entre la structure industrielle, c'est-à-dire le secteur économique d'activité, le stade d'évolution de l'industrie, la structure industrielle (monopole pure, concurrence etc.), le degré de stabilité de l'industrie, la structure compétitive de l'industrie, sa nature ainsi que les barrières à l'entrée et la performance de l'organisation. L'étude de Miller et Toulouse (1986) confirme cette relation et insiste sur l'impact de la structure industrielle sur les résultats attendus par l'entreprise.

II.2.2-Les politiques gouvernementales

Peterson et *al.* (1983) estiment que les entreprises ont très peu de contrôle sur certains facteurs environnementaux. En effet ces auteurs

attribuent les causes de faillites des PME aux politiques gouvernementales. Il s'agit principalement des politiques prises en matières de taux d'intérêts, d'impôts et des politiques monétaires qui débouchent souvent sur des taux d'inflation très élevés. Cette idée est soutenue par Goodwin et *al.* (1986) qui, pour leur part, établissent un lien entre les facilités que le gouvernement accorde aux PME et la performance des PME. /

II.2.3-Les facteurs techniques

La technologie est également considérée comme un facteur de succès dans les PME. Sandberg et Hofer (1987) affirment que les entreprises à succès sont celles capables de modifier leur techniques de production pour s'adapter aux changements du marché. L'innovation explicite dans la stratégie du produit et du marché ainsi que la délégation dans la prise de décision et le recours aux services des experts sont également des facteurs qui ont un impact sur le succès d'une PME (Miller et Toulouse, 1986).

II.2.4-Les réseaux externes

Les contacts à établir avec son environnement, notamment avec les fournisseurs, les clients, les banquiers, les avocats, les comptables, les syndicats, les actionnaires, les compétiteurs et autres sont cités comme facteurs de succès par Dollinger (1985). Dans le même ordre d'idée, Chrisman et Leslie (1989) précisent que l'assistance externe en termes de consultants extérieurs peut être un facteur stratégique de réussite. Steiner et Solem (1988) limitent leurs études aux entreprises manufacturières et obtiennent comme

résultat que la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement et la disponibilité des ressources sont des variables-clés pour réussir son affaire.

Il convient de noter pour clore ce chapitre que les auteurs qui se sont intéressés à l'étude des facteurs de succès dans les P.M.E ont trouvé que la performance des entreprises dépend tout aussi bien des variables relatives à l'environnement interne que de celles provenant de l'environnement externe. Ces écrits font ressortir la multiplicité des facteurs qui peuvent influencer la réussite d'une entreprise.

Les études sont dans la majorité des cas exploratoires ou descriptives. Les auteurs se contredisent à plusieurs égards et nous pensons que la discussion est loin d'être close. D'ailleurs Foley (1985) l'a bien dit, aucune étude n'a jusqu'à date révélé tous les attributs rattachés au succès de la PME.

Les résultats de ces études sont difficiles à généraliser parceque ces recherches concernent des groupes de personnes bien précis, des méthodologies particulières et ont été réalisées pour des fins bien déterminées. Les variables analysées sont le plus souvent toutes en inter-action et à ce titre, il n'est pas facile de trouver une méthode universelle pour isoler les facteurs qui expliquent le mieux le succès d'une l'entreprise.

La méthode du questionnaire posté, utilisée communément, dans ces études peut se révéler inefficace car il très difficile d'exercer un contrôle sur le répondant.

Ces études ont pour la plupart été effectuées sur une période assez courte, pour un secteur donné et dans une région géographique spécifique. Ceci pose le problème de la généralisation des résultats. Dans ce sens, Gragg et King (1988) ont réexaminé les résultats des études précédentes et ont relevé des limites dans la quasi-totalité de celles-ci. Toutefois, malgré ces limites, il y a lieu de mentionner que cette documentation nous offre un bel aperçu des facteurs qui peuvent agir sur la performance d'une entreprise.

Dans les lignes qui vont suivre, nous abordons la deuxième partie de ce travail. Elle est composée de deux chapitres qui sont : le cadre spécifique d'analyse conçu à partir de la documentation examinée (chapitre 4) et la méthodologie choisie pour la collecte des informations sur le terrain (chapitre 5).

DEUXIEME PARTIE: APPLICATION

**ELABORATION DU CADRE THEORIQUE SPECIFIQUE
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE 4

ELABORATION DU CADRE CONCEPTUEL SPECIFIQUE

Deux principales conclusions se dégagent de la revue de la littérature qui vient d'être présentée.

Nous retenons en premier lieu que le diagnostic d'entreprise touche aussi bien les variables de l'environnement interne que celles de l'environnement externe des organisations. En second lieu il convient de noter que la plupart des auteurs sont unanimes et reconnaissent que le succès d'une PME dépend tout aussi bien des facteurs de l'environnement interne que des facteurs de l'environnement externe. Dans ces conditions, il nous semble possible de concevoir un modèle simplifié en vue de procéder d'une part au diagnostic de la PME de service Gabonaise et d'autre part à celui des facteurs internes et externes dont dépend le succès de cette entreprise. Ceci dit, nous avons pu, à la lumière des modèles de référence, des principaux facteurs analysés lors du diagnostic d'entreprise, des principaux facteurs de succès et des limites relatives à la littérature consultée, dégager un cadre théorique d'analyse applicable aux PME en contexte de pays en développement (Gabon).

I-Présentation du modèle théorique spécifique d'analyse

La revue de la littérature nous a permis de constater la multiplicité des facteurs dont dépend le succès d'une PME. Les divergences dans les résultats des études consultées montrent combien l'impact des facteurs de l'environnement interne et externe sur l'avenir de l'entreprise dépend fortement du contexte dans lequel se situe l'entreprise. C'est dans ce sens que l'élaboration d'un cadre spécifique d'analyse applicable au cadre spécifique de l'étude s'avère nécessaire.

Il ressort de cette analyse que le modèle de Schaer et celui de Brown ont particulièrement retenu notre attention. Ceci, du fait que les étapes nous apparaissent clairement décrites et faciles à comprendre. Ainsi, en combinant ces deux modèles, nous avons pu concevoir un cadre spécifique d'analyse (figure 4 1). Il faut noter cependant que notre modèle ne compte que trois étapes.

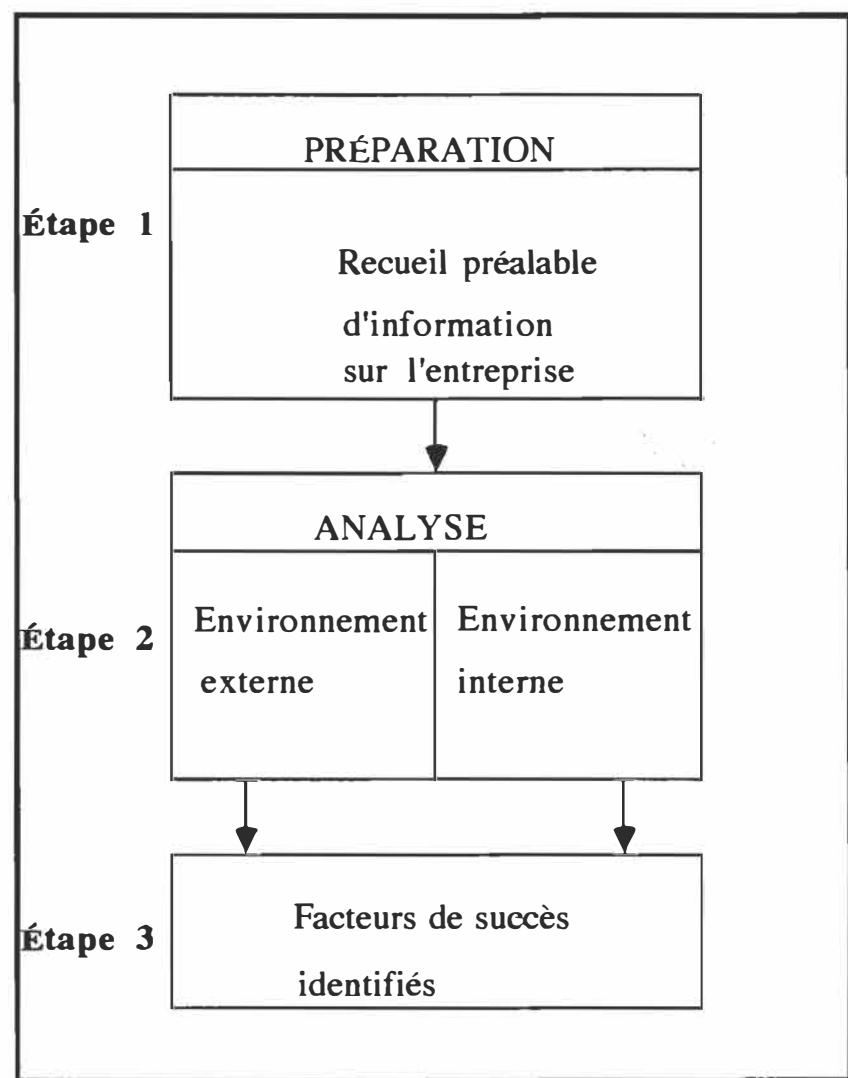
La première étape est celle que Schaer (1984) et Brown (1970) ont appelé "la préparation". Celle-ci a été plus ou moins modifiée pour les fins de notre recherche. Dans notre modèle (figures 4.2), cette phase a pour but de collecter des informations générales sur l'entreprise.

La deuxième phase est celle de l'analyse que l'on rencontre d'ailleurs dans la plupart des modèles de référence. Elle a pour objet d'explorer l'environnement interne et externe des entreprises en vue de cibler les facteurs clés de succès.

Dans la troisième étape, il sera question de rendre compte des facteurs de succès identifiés au terme de l'étude.

Figure 4.1

Modèle théorique du diagnostic de l'entreprise
et des facteurs de succès



II-description des étapes du modèle théorique spécifique

Comme nous venons de le dire, le diagnostic d'entreprise tel que nous le percevons commence par une phase dite de collecte d'informations préalable sur l'entreprise. A ce stade, les informations recherchées vont nous permettre de dégager un profil de la PME de service en contexte gabonais. Ce sont des informations se rapportant à l'âge de l'entreprise, au nombre d'employés, au statut de l'entreprise, à la forme légale, au mode d'accession à la propriété, au secteur d'activités et à la localisation de l'entreprise

Etant donnée la multiplicité des variables internes et externes à analyser lors d'un diagnostic d'entreprise ou des facteurs de succès, nous avons limité notre analyse à quelques variables seulement. Ces variables sont celles qui semble avoir dans les secteurs d'activités retenus une influence directe sur la réussite de l'entreprise et sur lesquelles des améliorations peuvent être apportées.

Au niveau de l'analyse interne, le propriétaire-dirigeant et les fonctions de l'entreprise sont les deux grands groupes de variables qui figurent dans notre modèle.

Pour ce qui est de la première variable c'est à dire le propriétaire-dirigeant l'accent est mis sur les caractéristiques suivantes: âge, sexe, milieu familial, état-civil, nombre de personnes à charge, formation, niveau de scolarité, expériences antérieures, nombre d'heures de travail par jour.

La deuxième variable c'est à dire l'entreprise, est mesurée d'une part à travers quelques unes de ses caractéristiques (voir étape 1 du modèle théorique d'analyse) et à travers quelques-unes de ses fonctions. Chaque fonction est analysée à partir d'un certain nombre de variables. Les fonctions retenues et analysées dans le cadre de la présente étude sont: le management (mission et objectifs, structure de l'entreprise et style de direction, organisation et distribution des tâches, existence et justification de la planification, contrôle des services offerts, type de contrôle); le marketing (pratique du marketing, stratégie marketing, types et choix des supports publicitaires, prix des services offerts, stratégies de prestation de services, nature des stratégies); l'administration du personnel (politique de recrutement du personnel, formation des employés, système de rémunération, place des employés dans l'activité générale) et la gestion financière (information financière utile, détermination de la rentabilité de l'entreprise, capacité d'autofinancement, chiffre d'affaire, recours aux services d'un cabinet comptable).

Dans le cas des entreprises de service où l'interface client-prestataire de service est le principal mode de vente, une attention soutenue devrait être accordée à ces fonctions. Par exemple une bonne stratégie pour gérer le personnel est de mise dans le cas d'une entreprise de service. Or, il n'est pas toujours facile dans le cadre des pays en développement de trouver le personnel qualifié pour oeuvrer efficacement au sein d'une organisation prestataire de service.

Dans biens des études, la mauvaise gestion est citée comme étant l'une des principales cause d'échec des entreprises. Ceci est peut-être plus évident dans le contexte gabonais où les chefs d'entreprises disposent de très peu d'informations et de formation dans le domaine de la gestion.

Au niveau externe, notre analyse porte sur les facteurs économiques (clients, fournisseurs, concurrents), sur les politiques gouvernementales (réglementation, facilités gouvernementales) et sur les facteurs technologiques.

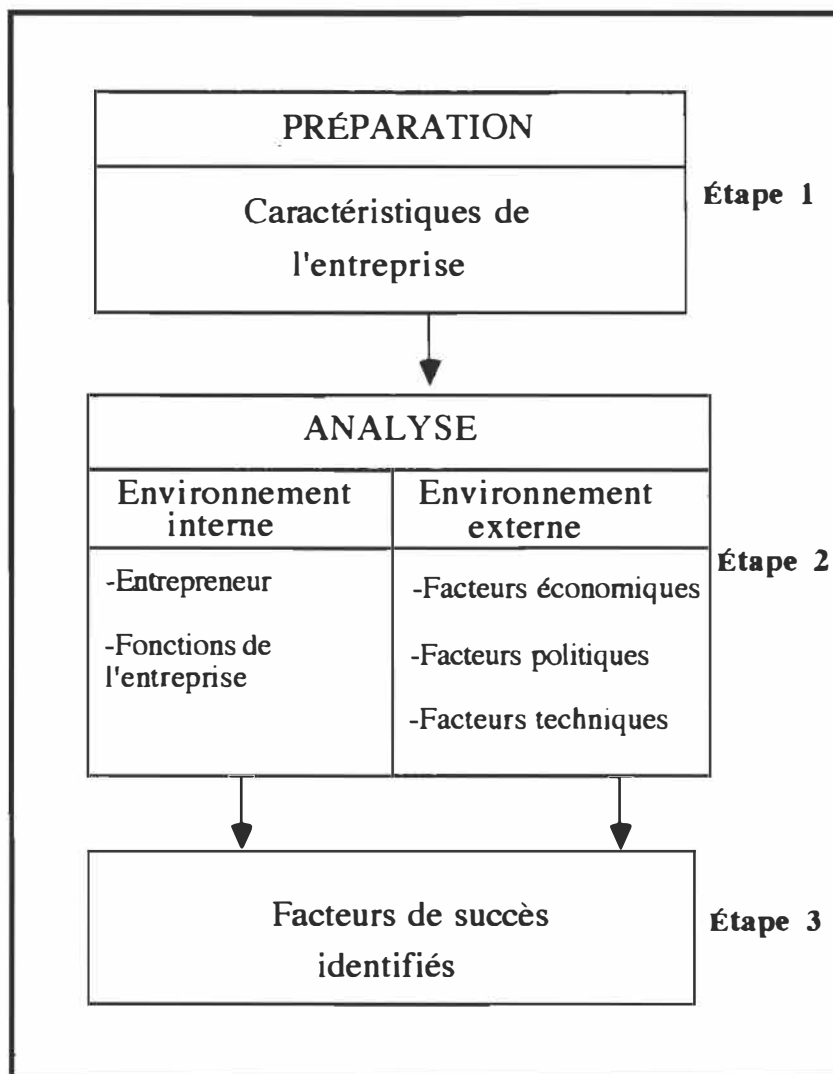
Dans un pays comme le Gabon où les entreprises sont confrontées à des problèmes d'approvisionnement rattachés au fait que les matières premières de base proviennent essentiellement de l'extérieur, il semble que la réussite repose sur l'établissement de bon rapports avec les fournisseurs. De la même façon, la maîtrise de la technologie (machine et outil utilisés) est primordiale surtout pour les propriétaires-dirigeants qui sont dans le secteur des services.

La mise en place par l'État d'une structure financière spéciale pour venir en aide aux PME devrait contribuer à accroître les chances de réussite de ces entreprises dans la mesure où il est souvent admis que ces entreprises rencontrent d'énormes difficultés en matière de financement.

Toutes ces variables sont présentées de manière détaillée dans annexe A.1 (grille d'entrevue)

Figure 4.2

Modèle théorique du diagnostic de l'entreprise
et des facteurs de succès



III-Problèmes, objectifs et intérêts de recherche

A titre de rappel, mentionons que le but de cette recherche est d'explorer l'environnement interne et externe de la PME de service en activité au Gabon en vue d'en ressortir ses principales caractéristiques et les facteurs qui affectent sa réussite. La connaissance de ces facteurs devrait permettre une meilleure orientation des efforts de l'État en matière d'aide et d'assistance aux PME et amener les propriétaires-dirigeants à mieux définir leurs stratégies d'actions.

Le tableau 4.3 ci-dessous présente brièvement nos problèmes, objectifs et intérêts de recherche.

Tableau 4.3
Problèmes, objectifs et intérêts de recherche

Problèmes	Objectifs	Intérêts
Managérial Comment garantir le développement et la survie des PME au Gabon?	Managérial Favoriser l'émergence d'un secteur de PME dynamiques au Gabon.	Pratique -Renseigner sur les caractéristiques et sur les facteurs de succès dans PME de service au Gabon. -Mettre à la disposition des dirigeants d'entreprises et des agents de l'État chargé de la promotion des PME, un outil stratégique de travail.
Recherche -Quels sont les facteurs internes et externes qui selon les propriétaires-dirigeants affectent la réussite d'une PME de services au Gabon?	Recherche Identifier: -Les facteurs internes et externes de succès selon la perception du propriétaire-dirigeant d'une PME de service au Gabon. -Les caractéristiques de la PME de service en activité au Gabon.	Théorique -Fournir des compléments d'informations aux études antérieures sur les facteurs de succès dans les PME. -Développer un cadre conceptuel sur les facteurs de succès dans les PME de services au Gabon
Sous-questions de recherche -Quels sont les principales caractéristiques de la PME de services en activité au Gabon? -Quels sont les facteurs internes et externes qui contribuent le plus au succès d'une PME de services en contexte gabonais? -Ces facteurs varient-ils en fonction des secteurs d'activités?		

CHAPITRE 5

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Décrire les moyens utilisés et les étapes suivies pour recueillir les informations nécessaires afin d'apporter des éléments de réponses aux questions et objectifs de recherche formulés ci-dessus (tableau 4.3) est le but du présent chapitre.

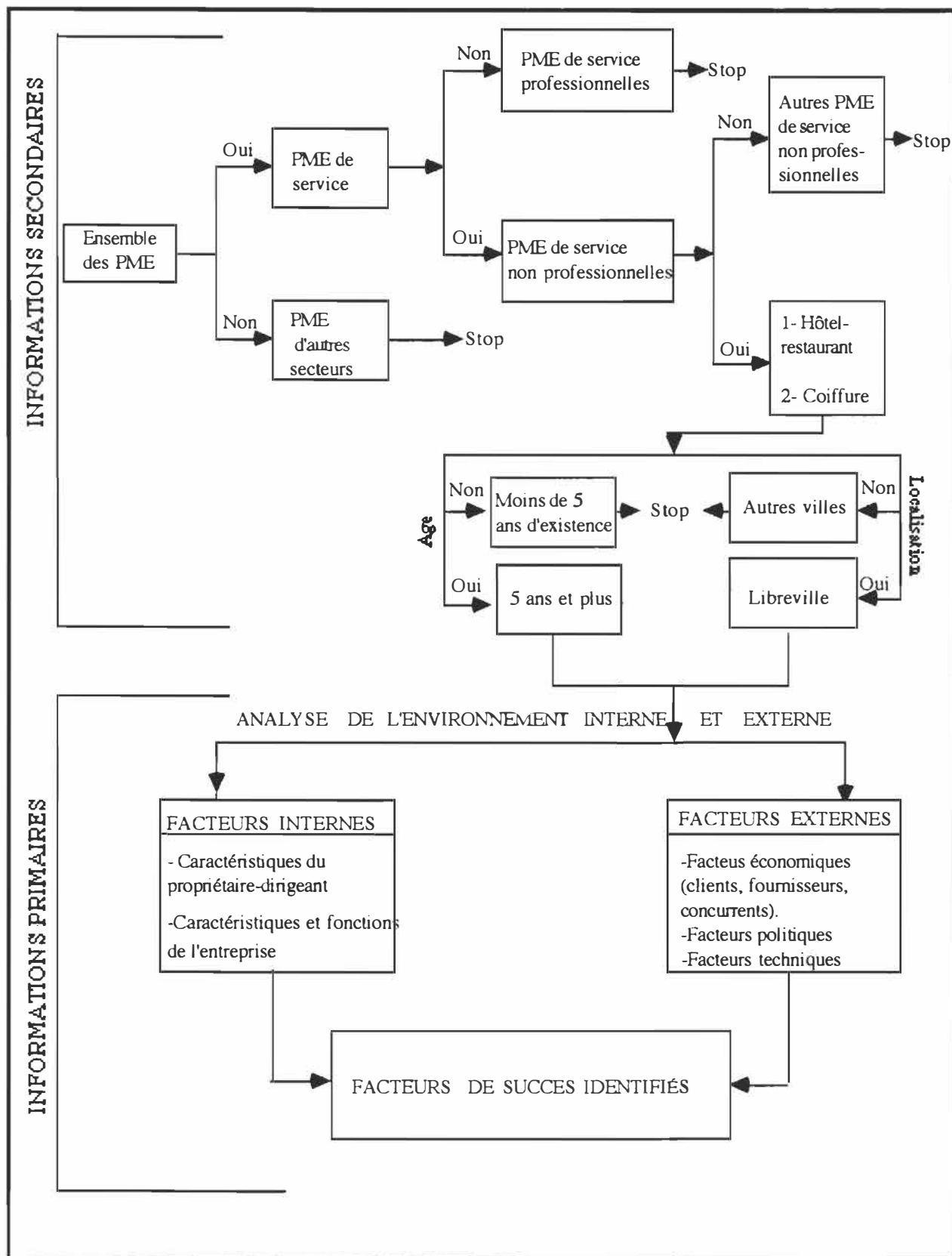
I-Le Type d'étude.

De manière générale, très peu d'études ont été réalisées sur les PME au Gabon. Il découle de cet état de choses, une absence d'instruments de recherche bien appropriés, de données de base pour permettre un approfondissement des connaissances sur le fonctionnement de ces entités économiques. Nous avons par conséquent opté pour une étude de type exploratoire et descriptif.

II- Informations et sources d'informations nécessaires

L'ordinogramme ci-dessous (figure 5.1), est une synthèse des informations primaires et secondaires nécessaires à la réalisation de notre étude.

Figure 5.1
Ordinogramme des informations nécessaires



Comme sources d'informations, nous avons dans l'ensemble eu recours aux listes officielles des PME au Gabon (Banque de données du ministère des PME, et du Ministère du Commerce et de l'Industrie, 1991), et nous avons interrogé les propriétaires-dirigeants des entreprises retenues comme objets de l'étude.

II.1-Les informations secondaires

Ces données se rapportent à la première partie de notre modèle théorique et nous permettent de déterminer la population des entreprises à étudier en tenant compte des critères que nous avons retenus (nombre d'années d'existence et évolution du chiffre d'affaires). Comme l'indique l'annexe A.1 ces informations sont en rapport avec le secteur d'activités, la situation géographique, la date de création de l'entreprise et le statut de l'entreprise (entreprise familiale).

II.2-Les informations primaires

Les informations primaires utiles à la réalisation de la présente étude ont un double intérêt. D'une part, elles vont permettre de mettre en relief le profil des propriétaires-dirigeants des entreprises visitées, les caractéristiques des principales activités de l'entreprise et de préciser les relations que ces entreprises établissent avec leur environnement externe. D'autre part, elles fourniront des données en vue de statuer sur le rôle que joue tel ou tel facteur interne ou externe analysé sur la réussite de l'entreprise. Ces informations proviennent des entrevues réalisées avec les propriétaires-dirigeants des entreprises visitées.

III -Population étudiée, méthode d'échantillonnage et procédure d'enquête

III.1-Population étudiée

La population visée par l'étude est constituée par l'ensemble des PME de service non régies par une corporation professionnelle et oeuvrant dans les deux sous secteurs suivants: coiffure et hôtel-restaurant. Notre intérêt pour cette catégorie d'entreprises se justifie par le fait que ces entreprises contribuent à la satisfaction immédiate des besoins de la population.

Partant du fait que très peu de gabonais sont en affaires (Matsanga, 1987) et que la grande majorité des entreprises sont concentrées dans la province de l'estuaire et principalement à Libreville, seules les entreprises installées dans cette ville sont touchées par l'étude.

Nous nous limitons uniquement aux entreprises du secteur formel (structuré). Afin d'avoir un échantillon représentatif, nous considérons non seulement les entreprises enregistrées aux Ministère du commerce et de l'industrie mais également celles qui sont agréées au régime PME. La différence entre ces deux catégories d'entreprises réside comme nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, dans le fait que celles qui fonctionnent sous le régime PME bénéficient d'une aide particulière de l'État et sont soumises à des contrôles très rigoureux. A notre niveau, l'important est de savoir que toutes ces entreprises sont considérées comme des PME d'après la loi 1/80 du Ministère de l'Économie et des Finances.

Initialement, c'est à dire à partir de la recension de la documentation, il était prévu que la sélection des entreprises se ferait sur la base de deux critères de réussite; l'âge de l'entreprise et l'évolution du chiffre d'affaires. Mais une fois sur le terrain et après consultation des registres appropriés, seul l'âge des entreprises s'est avéré être un critère fiable au regard de la réalité gabonaise (manque d'informations, taille des entreprises, nature des entreprises). La sélection des entreprises de notre échantillon s'est donc faite uniquement sur la base du nombre d'années d'existence. Les entreprises échantillonnées devaient avoir totalisé au moins 5 années d'activités.

III.2-Méthode d'échantillonnage et procédure d'enquête:

Comme nous l'avons dit précédemment, les entreprises ont été sélectionnées à partir des registres des entreprises du Ministère des PME (entreprises agréées au régime PME) et ceux du Ministère du commerce et de l'industrie (PME non agréées au régime PME). Il s'agit donc d'une méthode d'échantillonnage par jugement et non pas d'une méthode probabiliste. L'échantillon est composé de 30 PME de service spécialisées dans la coiffure (15/30) et dans le secteur Hôtel-restaurant (15/30).

Les propriétaires-dirigeants des entreprises concernées ont été contactés individuellement par téléphone afin de les inviter à participer à l'étude et à convenir de la date de l'entretien. Les entrevues se sont déroulées sur une période de 4 mois soit d'Avril 1991 à Juillet 1991. Elles avaient lieu au sein de l'entreprise et leur durée moyenne était de 60 minutes.

IV-Instrument de recherche

Etant donné le caractère exploratoire de notre recherche, nous avons privilégié comme méthode de collecte d'informations, l'analyse de cas spécifiques . L'instrument de mesure retenu est un questionnaire semi-structuré (annexe A.2) se rapportant aux différentes variables du cadre théorique spécifique.

Pour la formulation des questions en rapport avec l'analyse interne et externe, nous nous sommes inspirés du canevas guide de diagnostic proposé par Brown (1977) et du guide du diagnostic proposé par Thibault (1989). Pour le profil de l'entreprise et de l'entrepreneur, nous avons choisi les approches de Lorrain (1988).

Il faut noter que ces approches ont été adaptées aux variables de notre cadre conceptuel spécifique, aux spécificités du contexte de l'étude (contexte gabonais) et aux objectifs de l'étude.

Les échelles utilisées sont celles de Thurston (oui, non) et de Likert en cinq points allant de très important (5) à peu important (1) et ce essentiellement pour déterminer l'importance des facteurs internes et externes sur le succès de la PME de service gabonaise.

Le questionnaire est structuré de manière à permettre dans un premier temps, de dégager le profil de l'entreprise, celui du propriétaire-dirigeant, de décrire les activités de l'entreprise et d'analyser les relations que l'entreprise

entretient avec son environnement externe (diagnostic de l'entreprise). Pour ce faire, des questions ouvertes et fermées ont été formulées pour chacune des variables du cadre conceptuel.

En second lieu, nous avons regroupé sous forme de tableaux les différents facteurs internes et externes retenus dans le modèle théorique spécifique. Ces derniers ont été cotés de 1 à 5 (peu important à très important) pour traduire leur importance sur la réussite de l'entreprise. Chaque propriétaire-dirigeant a pu ainsi se prononcer sur les facteurs qu'il considère comme fondamentaux pour le succès de son entreprise.

V-Traitement et analyse des données

Le traitement des informations recueillies sur le terrain s'est fait à l'aide du progiciel SPSS. Ce dernier nous a permis de ressortir les statistiques descriptives et de réaliser des tests statistiques (test de student).

TROISIEME PARTIE: LES RESULTATS DE L'ETUDE

**DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE
IDENTIFICATION DES FACTEURS DE SUCCES**

CHAPITRE 6

DIAGNOSTIC DE LA PME DE SERVICE GABONAISE

Dans le but de présenter un profil type de la PME de service gabonaise, un certain nombre de variables ou caractéristiques en rapport avec l'environnement interne (entreprises et propriétaire-dirigeant) et avec l'environnement externe (facteurs économiques, technologiques et politiques) des entreprises ont été diagnostiquées. Ces résultats nous permettront de voir si les PME gabonaises présentent des traits généraux souvent associés aux PME en activité dans les pays développés ou dans d'autres pays en développement.

I-Caractéristiques des facteurs internes

Sur le plan interne, l'entrepreneur c'est à dire le propriétaire-dirigeant, le patron, le chef d'entreprise et l'entreprise (caractéristiques générales et fonctions) sont les deux groupes de variables qui ont été analysées.

L1-Profil des propriétaires-dirigeants

Les informations recueillies sur l'âge, le nombre de personnes à charge; le sexe, l'état civil, le milieu familial (parent en affaires), la formation, le niveau scolaire, les expériences de travail, le nombre d'heures consacrées

par jour à l'entreprise, les motifs de la création nous permettent de cerner les caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants des entreprises visitées.

L.1.1-L'âge et le nombre de personnes à charge

Le tableau 6.1 montre que de manière générale, les propriétaires-dirigeants rencontrés sont relativement jeunes et ont tous des responsabilités familiales.

Tableau 6.1

Age et nombre de personnes à charge

Caractéristiques	Moyenne générale	Moyenne par secteur	
		Coiffure	Hôtel-restaurant
Age au moment de l'entrevue	36	33*	40*
Age à la création	29	26*	32*
Nombre de personne à charge	5	3*	6*

* $p < 0.05$; Test de student

La moyenne d'âge est de 36 ans au moment de l'entrevue et de 29 ans à la création ou au début de l'exploitation de l'entreprise.

L'inefficacité des politiques économiques initiées par le gouvernement gabonais au lendemain des indépendances, et l'attitude de la

population gabonaise face à la crise économique qui touche le pays depuis des années peuvent justifier la forte présence des jeunes gabonais en affaires.

En effet, pour avoir mis en place une politique de développement économique et sociale favorable à la grande entreprise et à la formation des cadres appelés à exercer principalement dans l'administration publique et dans les grandes entreprises privées et para-publiques, le gouvernement gabonais a paralysé pendant des années les initiatives privées par les nationaux. A la recherche des solutions miracles pour sortir le pays du marasme économique, les hommes politiques gabonais reconnaissent maintenant, comme nous l'avons dit dans les chapitres précédents l'importance des PME dans le développement économique et social du pays. Cette prise de conscience se matérialise par la création d'un cadre politico-économique susceptible de favoriser le développement et à le survie des PME.

Par ailleurs, le discours politique associé aux perspectives d'emplois très limitées ont fini par convaincre les gabonais de la nécessité, voire de l'impératif de prendre leur destinée en main, d'être les acteurs du devenir et du développement socio-économique de leur pays. L'incapacité manifeste des grandes sociétés privées, des entreprises para-publiques de contenir le nombre sans cesse croissant des gabonais qui arrivent chaque année sur le marché du travail est telle que le taux de chômage ne cesse de croître. La création d'entreprises devenue pour nombre de jeunes gabonais plus qu'une simple alternative.

Pour ce qui est du nombre de personnes à charge, les résultats obtenus indiquent qu'en moyenne chaque chef d'entreprise s'occupe de 5 personnes.

Qu'il s'agisse de l'âge des entrepreneurs au moment de l'entrevue, de leur âge au moment de la mise sur pied de l'entreprise, ou encore du nombre de personnes à charge, les résultats statistiques (tableau 6.1) indiquent qu'il existe une différence significative entre les deux groupes. Les propriétaires-dirigeants du secteur hôtel-restaurant sont plus âgés que ceux du secteur coiffure et de ce fait il semble logique qu'ils aient en charge un nombre plus élevé de personnes. Les moyennes respectives pour l'âge étant de 32 ans (hôtel-restaurant) et de 26 ans (coiffure) au démarrage de l'activité; de 40 ans (hôtel-restaurant) et de 33 ans (coiffure) lors des l'entrevues. Soit en moyenne un écart de 6 ans à la création et de 7 ans au moment des l'entrevues. Le nombre moyen de personnes à charge est de 6 personnes dans le secteur hôtel-restaurant et de 3 personnes dans la coiffure.

L'absence de barrières à l'entrée, le peu de capital de départ, de logistique et d'expertise nécessaires pour mettre sur pied une entreprise dans certains sous secteurs du tertiaire tel que la coiffure peut être une explication possible à la prédominance des jeunes dans ce secteur. La plupart de ceux d'entre eux qui se lancent en affaires ont des capacités matérielles et techniques souvent si limitées qu'ils ne peuvent prétendre s'attaquer à des activités qui exigent plus que ce qu'ils sont capables de miser. Dans la majorité des cas, ils ont à peine eu le temps de travailler pour acquérir des habiletés techniques ou

pour apprendre le métier; ils ne disposent pas d'une épargne personnelle importante et ne peuvent obtenir l'assistance d'une institution financière (peu de crédibilité); et enfin ils ne font généralement pas partie d'un réseau d'affaires.

Au regard de ces résultats nous pouvons avancer que l'âge des dirigeants de même que le nombre de personnes à charge est davantage un facteur de contingence qu'une limite au développement et à la survie du secteur de la PME au Gabon. Selon les dires des propriétaires-dirigeants rencontrés, c'est à tort que l'on s' imagine souvent que le fait d'avoir des personnes à charge peu constituer un frein à l'exercice et à la réussite de l'activité d'entreprendre. Pour eux, les responsabilités familiales sont au contraire un stimulant pour la bonne marche des affaires: "le fait d'avoir une famille déjà établie, c'est à dire un nombre assez élevé de personnes à charge pousse davantage à l'effort et à l'adoption de comportements de gestion sains et efficients car le bien être de la famille est intimement lié à celui de l'entreprise".

I.1.2- Sexe et état-civil

Le secteur tertiaire est souvent présenté comme étant un secteur de prédilection pour les femmes. Certains parlent même de secteur traditionnellement féminin. Les résultats de notre étude relatifs au sexe des propriétaires-dirigeants (Tableau 6.2) infirment dans une certaine mesure cette thèse.

Tableau 6.2
Sexe et état-civil

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Sexe						
Femme	17	56.7	14	93.3	3	20
Homme	13	43.3	1	6.7	12	80
État civil						
Marié	13	43.3	5	33	8	53.3
Union libre	12	40	8	53.3	4	26.7
Divorcé	5	16.7	3	20	2	13.3
Parents en affaires						
Non	18	60	9	60	9	60
Oui	12	40	6	40	6	40
Parents en affaires						
N.R	18	60	9	60	9	60
Père	5	16.7	2	13.3	3	20
Père et mère	4	13.3	1	6.7	3	20
Autres	2	6.7	2	13.3	0	0
Mère	1	3.3	1	6.7	0	0

Bien que composé majoritairement de femmes (56.7%), notre échantillon comprend un nombre relativement élevé d'hommes soit 43.3%. Ces derniers œuvrent essentiellement dans le secteur hôtel-restaurant (12/15 soit 80%) alors que la majorité des femmes 14/15 (93.3%) exercent dans la coiffure.

Ces résultats sur le sexe des propriétaires-dirigeants mettent en relief une réalité encore peu, voire mal connue et acceptée au Gabon. La création d'entreprise dans ce pays n'est plus l'apanage des hommes. Tout

comme les femmes dans les pays développés (Grisé et Gosselin, 1989), ou dans d'autres pays africains (Hernandez, 1990), les femmes gabonaises aussi participent activement à la valorisation du secteur des PME, donc des ressources nationales. En d'autres termes, il existe bel et bien un entrepreneurship féminin gabonais et il serait certainement indiqué de s'intéresser à ce champ d'investigation afin d'en déterminer non seulement les caractéristiques mais surtout l'ampleur et les limites.

Les résultats concernant l'état-civil peuvent vouloir dire que la femme d'affaire gabonaise rencontre des difficultés particulières. Par exemple elle peut difficilement se prévaloir comme entrepreneure, atteindre les buts organisationnels qu'elle s'est assignés et avoir une situation familiale traditionnelle. En effet, si dans l'ensemble nos répondants sont mariés (43.3%), vivent en union libre (40%), ou sont divorcés ou veufs (6.7%); il apparaît que ce sont les dirigeants du secteur Hôtel-restaurants (principalement des hommes) qui sont majoritairement mariés (53.3%) alors que ceux du secteur coiffure (principalement des femmes) vivent en union libre (53.3%).

L'intérêt de ces résultats réside dans le fait qu'ils nous offrent la possibilité de constater que la femme chef d'entreprise au Gabon est une femme autonome, indépendante. Sa situation familiale semble différente de celle des femmes entrepreneures dans d'autres pays. Si au Québec par exemple, la femme entrepreneure a une vie familiale dite normale c'est à dire qu'elle est mariée et mère de famille (Grisé et Gosselin, 1988), en Afrique et particulièrement au Gabon, nous venons de voir que les choses se passent

autrement: la carrière entrepreneuriale ne rime pas forcément avec vie familiale, vie de couple traditionnelle.

Dans des études réalisées sur les PME, il est fréquemment fait mention de la présence dans la famille des chefs d'entreprises d'un ou de plusieurs entrepreneurs (Lorrain,1988). Dans le cas d'espèce, les résultats confirment relativement cette assertion dans la mesure où seulement 40% de nos répondants ont affirmé avoir eu comme modèle entrepreneurial soit le père (16.7%), le père et la mère (13.3%), un autre membre de la famille (6.7%) ou la mère (3.3%) et que plus de la moitié de l'échantillon soit 60% des propriétaires-dirigeants ne sont pas issus d'une famille d'entrepreneurs. Nous pensons donc que le milieu familial n'est pas nécessairement une condition nécessaire au choix et la réussite d'une carrière entrepreneuriale. Ce qui revient à dire qu'il est possible de recourir à un modèle entrepreneuriale (amis, des collègues de travail ou autres) autre que la famille.

1.1.3-Niveau scolaire, formation, situation antérieure et temps consacré à l'entreprise, motivation à la création de l'entreprise.

Concernant le niveau de scolarité, la formation et les expériences antérieures des propriétaires-dirigeants, les résultats de l'enquête sur terrain (tableau 6.3) nous portent à croire que l'on assiste depuis quelques années à l'émergence d'une nouvelle classe d'hommes et de femmes d'affaires au Gabon. Ceux-ci paraissent plus scolarisés, ont une assez bonne formation dans leur métier et d'assez bonnes connaissances du milieu des affaires. Nous

comptons parmi nos répondants, des universitaires soit 16.7% de l'échantillon total. De plus, avant de se lancer en affaires, plus de la moitié de nos répondants ont acquis une formation dans le domaine de leur choix (60%) et 46.7% d'entre-eux ont accumulé en travaillant au sein d'une PME des expériences qui pour beaucoup constituent un élément clé de réussite.

Tableau 6.3

Niveau scolaire, formation, situation antérieures, nombre d'heure de travail et motivation à la création de l'entreprise

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Niveau scolaire						
Secondaire	20	66.6	9	60	11	73.4
Primaire	5	16.7	3	20	2	13.3
Universitaire	5	16.7	3	20	2	13.3
Formation						
Métier actuel	18	60	13	86.7	5	33.3
Gestion	6	20	1	6.7	5	33.3
Autres	6	20	1	6.7	5	33.3
Situation antérieure						
Travail dans une PME	14	46.7	5	33.3	9	60
Études	15	50	10	66.7	5	33.3
Autres	1	3.3	0	0	1	6.7
Heures de travail par jour						
Plus de 10 heures	22	73.4	13	86.6	9	60
Moins de 10 heures	4	13.3	1	6.7	3	20
N.R.	4	13.3	1	6.7	3	20
Raisons de la création						
Amour du métier	12	40	8	53.3	4	26.7
Accomplissement de soi	5	16.7	2	13.3	3	20
Indépendance	4	13.3	2	13.3	2	13.3
Faire des profits	3	10	1	6.7	2	13.3
Contrainte	3	10	2	13.3	1	6.7
Autres	3	10	0	0	3	20

Selon les secteurs, les résultats révèlent une différence significative entre les deux groupes d'entreprises. Les proportions les plus élevées de personnes formées dans leur branche actuelle d'activités (13/15 soit 86.7% contre 5/15 soit 33.3%) et d'universitaires (3/15 soit 20% contre 2/15 soit 13.3%) ont été enregistrées dans le secteur coiffure. Par contre, en matière d'expériences antérieures en affaires, c'est dans le secteur hôtel-restaurant que les proportions les plus élevées (60% contre 33,3% dans la coiffure) apparaissent. Ces résultats ne devraient pas surprendre car l'âge des répondants peut très bien expliquer cette divergence. Les dirigeants du secteur hôtel-restaurant étant comme nous l'avons vu dans les pages qui précèdent plus âgés que ceux du secteur coiffure, il semble normal que ces derniers aient accumulé plus d'expérience dans les affaires.

La plupart de ceux qui s'intéressent à la création d'entreprises sont d'avis pour dire que la gestion d'une PME est une activité très exigeante. Le nombre d'heures hebdomadaires de travail est souvent difficile à comptabiliser. Le tableau 6.3 montre que la majorité des propriétaires interrogés soit 73% consacrent plus de 10 heures par jour à leur entreprise. Selon les secteurs, nous remarquons que les propriétaires-dirigeants du secteur coiffure accordent beaucoup plus de temps à leur entreprise que ceux du second secteur. Ceci est dû probablement au fait que, les dirigeants du secteur hôtel-restaurant ont plus de contraintes familiales: ils sont mariés et ont à charge un nombre plus grand de personnes.

Enfin, le tableau 6.3 présente les principales motivations qui ont conduit les dirigeants interrogés à s'établir à leur compte personnel. Il s'agit des raisons suivantes: amour du métier (40%), le besoin d'accomplissement de soi (16.7%), le désir d'indépendance (13.3%), les perspectives de gains plus importantes (20%) et la recherche d'un statut social (10%).

Les résultats par secteur présentent de légères différences en ce sens que l'amour du métier (53.3%) et la recherche d'une position sociale intéressante (13.3) sont les motifs ayant reçu le plus fort pourcentage dans la coiffure alors que dans le secteur hôtel-restaurant, il s'agissait par ordre d'importance plutôt des raisons suivantes; les perspectives de gains plus importants (33.3%), amour du métier (26.7%) et enfin accomplissement de soi (20%).

Compte tenu de l'âge et des responsabilités familiales qui incombent aux dirigeants oeuvrant dans le secteur hôtel-restaurant, il est possible en effet que les buts visés en premier par ces derniers puissent être la recherche de gains maximum.

L.2-Caractéristiques des entreprises

Conformément aux conclusions de certaines études (Abdelali, 1987; Adotevi, 1991; Carrière et Uwanilyigira, 1991; Julien et Marchesnay, 1988; Lorrain, 1989; Sauboin, 1985; Koffi, 1983) les caractéristiques organisationnelles suivantes ont été analysées en vue de présenter un profil

type de la PME de services gabonaise: l'âge et nombre d'employés, la forme légale, le mode d'accession à la propriété et le statut de l'entreprise.

L2.1-Age de l'entreprise et nombre d'employés

En considérant l'ensemble de l'échantillon, nous relevons au tableau 6.4 ci-dessous que les entreprises de notre échantillon sont relativement jeunes et de petite taille. L'âge moyen se trouve être pour l'ensemble des entreprises de 8.8 ans. La différence d'âge entre la plus jeune (5 ans) et la plus ancienne (30 ans) entreprise est de 25 ans.

Tableau 6.4
Age et nombre d'employés

Caractéristiques	Moyenne générale	Coiffure	Hôtel-restaurant
Age depuis la fondation	8.8	6.4	11.20*
Nombre d'employés	6	3	9*
Employés hommes	2	1	5*
Employés femmes	3	3	4*

*p < 0.05, test de student

Il convient de noter que l'analyse statistique révèle une différence significative entre les deux groupes d'entreprises: les entreprises du secteur hôtel-restaurant sont plus âgées que celles du second secteur; en

moyenne, elles ont 11.20 ans alors que pour celles du secteur coiffure, cette moyenne est de 6.4.ans.

Entre autres explications à cet état de choses, nous pouvons nous référer à l'histoire ou aux motifs sous-jacents à l'existence de chaque secteur étudié.

Considéré au lendemain des indépendances et récemment encore comme l'un des pays riches du continent africain, le Gabon a eu à accueillir un nombre important de personnes en provenance d'autres pays africains (Malie, Sénégal, Cameroun, Congo, etc.) à la recherche d'une situation sociale fiable . Ce mouvement migratoire a accru la demande en logement difficile à satisfaire par les autorités gabonaises et a eu pour conséquence l'émergence du secteur hôtel-restaurant qui apparaît dans ces conditions comme une alternative de premier ordre. Ainsi, non seulement le secteur hôtel-restaurant contribue à la satisfaction d'un besoin de premier ordre (hébergement et alimentation) mais en plus il constitue l'un des piliers les plus importants au développement d'un secteur clé de l'économie gabonaise: le tourisme. Par contre le secteur coiffure est purement et simplement un luxe, une mode, un phénomène récent qui ne peut être accessible sans un minimum préalable d'acquis au niveau des besoins premiers. Dans ces conditions il semble compréhensible que les entreprises du secteur hôtel-restaurant aient vu le jour longtemps avant celles du secteur coiffure.

Pour ce qui est du nombre d'employés, nous devons convenir avec Harper (1987) pour dire que le nombre d'emplois au sein d'une PME africaine ne peut être interprété de manière objective, car la famille de l'entrepreneur représente une main d'œuvre potentielle très bon marché, souvent non rémunérée. Nous remarquons tout de même que, dans l'ensemble les entreprises échantillonnées emploient en moyenne 6 personnes. Ce nombre varie selon les secteurs et les tests statistiques (test de student) permettent de constater que les moyennes entre les deux groupes d'entreprises sont significativement différentes. Les entreprises du secteur hôtel-restaurant ont une taille supérieure (9 employés en moyenne) à celles du secteur coiffure (3 employés en moyenne).

La répartition des employés selon leur sexe révèle que dans l'ensemble, les entreprises visitées emploient plus de femmes (4 employés en moyenne) que d'hommes (2 employés en moyenne); et que la majorité des hommes sont en poste dans le secteur hôtel-restaurant (5 employés en moyenne) plutôt que dans la coiffure où l'on compte en moyenne un (1) employé homme.

Au delà de ces écarts sectoriels; écarts qui d'ailleurs peuvent se justifier par la multiplicité des services offerts (un hôtel-restaurant se distingue d'un salon de coiffure par l'étendue des tâches à accomplir ce qui suscite un besoin en personnel plus prononcé que dans la coiffure); ces résultats nous permettent de relever que, dans les deux cas de figures, nous parlons de très petites entreprises. Ce sont dans les deux cas, des entreprises de type artisanal

dont l'objectif principal pourrait être simplement la recherche d'une autonomie financière immédiate et soutenue.

L.2.2 -Forme légale, mode d'accession à la propriété, statut de l'entreprise

Le statut juridique de propriétaire unique est celui que choisissent la plupart de ceux qui se lancent en affaires (Lorrain, 1988 Adotévi, 1991; Tollah, 1990). Les propriétaires-dirigeants de notre échantillon n'échappent pas à cette tendance. 90% de l'échantillon total opèrent sous cette forme légale (propriétaire unique) contre seulement 10% qui exploitent des entreprises ayant pour statut juridique celui d'entreprises avec associés.

Selon les secteurs, les fréquences obtenues (tableau 6.5) indiquent qu'il existe un léger écart entre les deux groupes d'entreprises. Dans la coiffure, l'ensemble des entreprises (100%) opèrent sous la forme de propriété unique; ce qui revient à dire que la forme légale d'entreprises avec associés (10% de l'échantillon total) se rencontre exclusivement dans le secteur hôtel-restaurant

Cet écart pourrait résulter du fait que la mise sur pied et l'exploitation d'un hôtel-restaurant peut demander plus qu'une simple mise de fonds et encourager l'option d'une entreprise avec associés qui permet un partage des responsabilités et une complémentarité dans l'action. Mentionnons à titre indicatif que dans les entreprises visitées, l'associé principal était soit le

chef cuisinier, le maître d'hôtel ou le gestionnaire et ce dernier était dans la majorité des cas un membre de la famille ou un ami.

Le mode d'accession à la propriété le plus usité est la création (73.3% des cas), ensuite viennent l'achat (16.75%), la gérance libre (13.3%) et enfin la succession (3.3%). Les résultats par secteur ne sont pas très divergents puisque dans les deux secteurs, plus de 50% des entreprises sont des créations. Toutefois, il est à noter que, la gérance libre et la succession comme mode d'accès à la propriété se rencontrent uniquement dans le secteur hôtel-restaurant. Dans la coiffure on parle simplement de créations (80%) et d'achat (20%)

L'existence dans le secteur hôtel-restaurant des entreprises avec associés peut expliquer cette divergence. Il est possible de croire en effet que dans un secteur où il existe des entreprises avec associés, la gérance libre et la succession peuvent être des possibilités d'accès à la propriété. Par exemple en cas de litige, les associés peuvent décider de mettre l'entreprise en location (gérance libre) et de se partager le loyer sur la base d'un accord spécifique. Selon les termes régissant l'association, l'entreprise peut revenir à l'un des associés ou à l'un de ces proches.

Le statut de l'entreprise (entreprise familiale ou non) peut aussi justifier les cas de succession dans la mesure où la majorité des entreprises dites familiales appartiennent au secteur hôtel-restaurant pour un effectif total

de 13/15 (86.7%) entreprises contre 5/15 (33.3%) entreprises dans la coiffure (tableau 6.5).

Tableau 6.5

Forme légale, mode d'accession à la propriété, statut de l'entreprise

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Statut juridique						
Propriété unique	27	90	15	100	12	80
Entreprise avec associés	3	10	0	0	3	20
Accession à la propriété						
Création	22	73.3	12	80	10	66.7
Achat	5	16.7	3	20	2	13.3
Location	2	6.7	0	0	2	13.3
Succession	1	3.3	0	0	1	6.7
Entreprise familiale						
Oui	18	60	5	33.3	13	86.7
Non	12	40	10	66.7	2	13.3

Nous pensons que cette différence peut s'appréhender à travers le caractère fondamentalement essentiel de la contribution de chaque secteur au bien être de la population gabonaise. Étant donné comme nous l'avons dit plus haut que le secteur hôtel-restaurant peut répondre à la satisfaction d'un besoin social vital, il semble plus évident pour les propriétaires-dirigeants œuvrant dans ce secteur de convaincre, de sensibiliser, d'intéresser et de motiver les membres de leur famille aux réalités de leur activité, donc à travailler avec

eux. Ceci ne saurait être le cas pour ceux qui exploitent un salon de coiffure car l'utilité de l'activité ne fait pas encore l'unanimité, donc reste à prouver.

En résumé, nous pouvons dire que dans l'ensemble, les résultats obtenus sur les caractéristiques des propriétaires-dirigeants et de leur entreprise vont dans le même sens que ceux d'autres recherches effectuées sur les PME africaines (Koffi,1983; Tollah,1990; Adotévi,1991; Carrière et Uwanyiligira, 1991). Nous retiendrons de l'ensemble de ces recherches que les PME africaines sont:

- relativement jeunes et de très petites,
- majoritairement de type artisanal et familial,
- gérées par une seule personne qui souvent est le propriétaire unique, l'investisseur principal ou le principal associé;
- ce dernier est relativement jeune
- et a une formation en gestion.très limitée.

Soulignons aussi que les entreprises de notre échantillon présentent un certain nombre de traits généraux souvent associés aux PME des pays développés tel que le nombre d'employés, le statut juridique de l'entreprise, le statut de l'entreprise (Lorrain et Dussault, 1989)

De manière plus spécifique, le profil des entreprises de notre échantillon correspond dans une certaine mesure au profil de ce qui est

communément appelée dans la PME de services (Grisé et Gosselin 1988).

Ces entreprises sont dans la plupart des cas:

- des entreprises artisanales et familiales, relativement jeunes,
- appartenant principalement à des femmes
- au sein desquelles travaille très peu de personnes qui sont majoritairement des femmes.

Enfin, nous retiendrons que l'échantillon étudié dans la présente étude est dichotomique en ce sens que les résultats par secteur présentent des différences remarquables. Ceci pour dire que l'efficacité des mesures et politiques d'aide aux PME initiées par le gouvernement gabonais, depuis quelques années devrait reposer sur la mise en place d'une approche susceptible de prendre en compte les particularités de chaque sous secteur d'activités.

I.3 -Les fonctions de l'entreprise

Au niveau des fonctions de l'entreprise, l'accent a été mis sur les fonctions suivantes; le management, l'administration du personnel, le marketing et la gestion financière.

I.3.1-Caractéristiques du système de management

A titre de rappel, soulignons que planifier, organiser, diriger et contrôler est le but de tout système de management. Nous présentons ici les résultats relatifs à chacun de ces systèmes.

L.3.1.1-Activité de planification

Les informations nécessaires à la description de la planification au sein des entreprises visitées sont contenues dans le tableau 6.6. Ces résultats concernent la définition de la mission et des objectifs généraux de l'entreprise et l'existence ou non de plans formels au niveau des principales activités de l'organisation.

Tableau 6.6
Activités de planification

Caractéristiques	Global		Colffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Mission clairement définie						
Oui	25	83.3	12	80	13	86.7
Non	5	16.7	3	20	2	13.3
Objectifs clairement définis						
Non	23	76.7	13	86.7	10	66.7
Oui	7	23.3	2	13.3	5	33.3
Objectifs communiqués aux employés						
Non	21	70	10	33.3	11	73.3
Oui	7	23.3	3	20	4	26.7
N.R	2	6.7	2	13.3	0	0
Planification des activités						
Oui	16	53.3	5	33.3	11	73.7
Non	14	46.7	10	66.7	4	26.7
Justification de la planification						
Non répondu	15	50	10	66.7	4	26.7
Savoir où l'on va	10	33.3	4	26.7	4	26.7
Meilleure gestion des ressources	5	16.7	1	6.7	7	46.7

Pour ce qui est de la mission et des objectifs organisationnels, les résultats (tableau 6.6) montrent que plus de la moitié des

répondants soit exactement 83.3% ont clairement défini la mission de leur entreprise mais seulement 23.3% d'entre eux affirment avoir déterminé de façon formelle les objectifs généraux à atteindre et sensibiliser leurs employés à la réalisation de ceux-ci.

Pour ce qui est de l'élaboration de plans formels, nous remarquons que plus de la moitié des dirigeants interrogés soit au total 53.3% élaborent des plans formels. Ces derniers leur permettent non seulement de savoir où ils vont (33.3%), mais aussi d'utiliser de la façon la plus efficiente possible les ressources disponibles (16.7%).

Les résultats sectoriels ne présentent pas de grands écarts en ce qui a trait à la mission et aux objectifs généraux de l'entreprise. Par contre, en matière d'élaboration de plans formels, les résultats se distribuent de manière différente selon les deux groupes d'entreprises. Les entreprises du secteur hôtel-restaurant sont celles qui recourent le plus aux plans formels alors que dans la coiffure rares sont celles qui en possèdent. Les résultats respectifs sont de 73.3% (hôtel-restaurant) et de 33.3% (coiffure).

Les expériences antérieures, la taille des entreprises et la nature de l'environnement externe peuvent justifier ces divergences sectorielles. Ayant montré plus haut que les propriétaires-dirigeants du secteur Hôtel-restaurant ont à leur actif plus d'expériences de travail que ceux du secteur coiffure, ceux-ci seront plus aptes à juger de la pertinence ou non de planifier leurs activités. Selon Gasse (1989) la taille des entreprises

(exprimée en nombre d'employés) est une condition nécessaire pour l'adoption de comportements plus rationnels de gestion dont la planification formelle des activités. Or nos résultats (tableau 6.3) ont révélé que les entreprises du secteur hôtel-restaurant ont un nombre plus élevé d'employés que celles du secteur coiffure. Dans ce cas, nous concluons en suivant le raisonnement de Gasse (1989) qu'elles planifient plus que celles du secteur coiffure.

Enfin, ces divergences peuvent vouloir dire que les entreprises du secteur hôtel-restaurant seraient dans un secteur où la demande est moins sensible aux fluctuations environnementales, plus prévisible et peuvent de ce fait procéder à des prévisions de tout ordre. Dans le secteur coiffure, à cause de la nature des services offerts, la demande serait sujette à des variations imprévisibles ce qui représente une limite certaine à toute action de planification.

L.3.1.2-Direction et organisation de l'entreprise.

Le tableau 6.7 permet de noter que sur l'ensemble des entreprises échantillonnées, seules 33.3% d'entre elles sont dotées d'un organigramme bien élaboré. Ces résultats vont à l'encontre de ceux trouvés par Gasse (1989) qui montrent que 55% des entreprises échantillonnées (échantillon de 51 PME oeuvrant dans l'industrie de la chaussure et des plastiques) avaient un organigramme formel. Nos résultats indiquent également que le rôle fonctionnel de chaque employé n'est pas formellement établi. La répartition des tâches se fait dans l'ensemble majoritairement au

jour le jour (66.7%) et quelque fois en fonction de l'activité, de la demande adressée à l'entreprise (33.3%).

Tableau 6.7
Direction et organisation de l'entreprise

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Existence d'un organigramme						
Non	20	66.7	13	86.7	7	46.7
Oui	10	33.3	2	13.3	8	53.3
Description des postes						
Non	25	83.3	13	86.7	12	80
Oui	4	13.3	1	6.7	3	20
N.R.	1	33.3	1	6.7	0	0
Description formelle des tâches						
Non	30	100	15	100	15	100
Oui	0	0	0	0	0	0
Répartition des tâches						
Par jour	20	66.7	8	53.3	12	80
En fonction de l'activité	10	33.3	7	46.7	2	20
Modalité de prise de décision stratégique						
Intuitivement	28	93.3	15	100	13	86.7
Processus rationnel	2	6.7	0	0	2	13.3
Implication employés dans la prise de décision						
Oui	17	56.7	8	53.3	9	60
Non	12	40	6	40	6	40

A cause surement de leur taille (nombre d'employés), de leur statut (entreprise familiale ou non) et de leur âge, les entreprises du secteur hôtel-restaurant manifestent une tendance plus grande à la structuration

que celles du secteur coiffure. En effet, 53.3% d'entre elles disposent d'un organigramme bien élaboré contre seulement 13.3% dans la coiffure.

Dans le même sens, le nombre de propriétaires-dirigeants qui définissent avec précision les fonctions de leur entreprise de manière à en faciliter la compréhension et l'atteinte des buts assignés à chacune d'entre elle est plus élevé dans le secteur hôtel-restaurant (20%) que dans la coiffure (6.7%). Il faut noter aussi que comme dans la majorité des PME, les entrepreneurs de notre échantillon sont des hommes ou femmes à tout faire; ils assument la plupart des fonctions de l'entreprise et prennent les principales décisions.

Dans 93.3% des cas les décisions se prennent de manière intuitive; 6.7% des propriétaires-dirigeants affirment avoir mis au point un processus formelle dans ce domaine. Ces derniers oeuvrent essentiellement dans le secteur hôtel-restaurant et encouragent l'implication des employés dans la recherche et la mise en oeuvre de nouvelles idées ainsi que dans la prise de décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise. Nos résultats ne nous permettent pas cependant de préciser le type de processus décisionnel en vigueur au sein de ces entreprises.

L.3.1.3 -Contrôle des activités.

Les résultats se rapportant à l'activité de contrôle regroupés dans le tableau 6.8 témoignent de l'intérêt que les propriétaires-dirigeants interrogés portent à leurs clients. Dans l'ensemble, ce tableau montre que la totalité de nos répondants se préoccupent de la qualité des services qu'il

mettent sur le marché et ont initié des processus de contrôle portant sur la prise en compte des remarques et souhaits formulés par les clients, sur l'absence de stock à long terme des produits de base (26.7%) et enfin sur des tests avant chaque prestation (23.3%).

Tableau 6.8
Contrôle des activités

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Contrôle des activités						
Oui	24	80	11	73.3	13	86.7
Non	6	20	4	26.7	2	13.3
Activités sous contrôle						
Recettes	0	33.3	6	40	4	26.7
Provisions	9	30	1	6.7	8	53.3
N.R.	6	20	5	33.3	1	6.7
Propreté des lieux	3	10	2	13.3	1	6.7
Personnel	2	6.7	1	6.7	1	6.7
Contrôle de la qualité des services						
Oui	25	83.3	10	66.7	15	100
Non	5	16.7	5	33.3	0	0
Processus de contrôle						
Recueil des avis des clients	9	30	6	40	3	20
Approvisionnement des denrées alimentaire au jour le jour (pas de stocks)	8	26.7	0	0	8	53.3
Tests avant livraison	7	23.3	4	26.7	3	20
N.R.	6	20	5	33.3	1	6.7

N.R.=non répondu

Selon les secteurs, nous constatons que les résultats se répartissent de manière distincte entre les deux groupes d'entreprises. Concernant par exemple les activités sur lesquels nos répondants exercent un

contrôle permanent, les résultats varient d'un secteur à un autre. Dans la coiffure, les recettes apparaissent comme étant la principale variable à contrôler alors que dans le secteur hôtel-restaurant il s'agit plutôt des provisions.

I.3.2- Administration du personnel

En matière de recrutement du personnel, les résultats (tableau 6.9) révèlent une absence de méthode ou stratégie spécifique. La plupart des dirigeants, soit au total 86.6%, optent pour la période d'observation dont la durée varie d'une entreprise à une autre. Selon cette tactique, les employés doivent pendant une période donnée faire leurs preuves avant d'être définitivement engagé dans l'entreprise. Des méthodes telles que l'examen du dossier sont uniquement utilisées dans le secteur hôtel-restaurant dans une proportion de 13.3%.

Cette absence de méthodes formelles d'embauche est dû au fait que dans nos pays, le personnel qualifié est souvent une denrée rare. Les entreprises du moins les toutes petites entreprises, sont soumises aux conditions du milieu et engagent parfois du personnel qui n'ont pour seul curriculum vitae que l'expérience acquise sur le tas. Par conséquent, ces entreprises doivent dans la plupart des situations contribuer elles mêmes à la formation de leur travailleurs. Dans ce sens, les résultats (tableau 6.9) indiquent que la majorité des propriétaires-dirigeants sont soucieux de la formation de leurs employés et leur offrent l'opportunité d'acquérir un ensemble de connaissances

et de développer des habilités techniques appropriées. 76.6% de ces entreprises assurent elles-mêmes la formation de leurs travailleurs.

Tableau 6.9
Administration du personnel

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Méthode de recrutement formelle						
Non	22	73.3	11	73.3	11	73.3
Oui	8	26.7	4	26.7	4	26.7
Méthode utilisée						
Mise à l'épreuve	26	86.6	13	86.7	13	86.7
Analyse du dossier	2	6.7	0	0	2	13.3
Non répondu	2	6.7	2	13.3	0	0
Uniquement employé qualifié						
Non	17	56.7	9	60	8	53.3
Oui	13	43.3	6	40	6	46.7
Système de rémunération						
Fixe mensuel	18	60	7	46.7	11	73.3
% des recettes réalisées	11	36.7	7	46.7	4	26.7
Autres	1	3.3	1	6.7	0	0
Système de motivation						
Bonus particuliers	17	56.7	9	60	8	53.3
Avantages divers	9	30	5	33.3	4	26.7
Congés payés	1	3.3	0	0	1	6.7
Non répondu	3	10	1	6.7	2	13.3
Formation des employés						
Oui	24	80	12	80	12	80
Non	6	20	3	20	3	20
Assure la formation des employés						
Entreprise elle-même	23	76.7	12	80	11	73.3
Établissement spécialisé	1	3.3	0	0	1	6.7
N.R.	6	20	3	20	3	20

N.R= Non répondu

De toute façon, dans nos pays, les propriétaires-dirigeants de PME sont plus portés (pour des motifs personnels et de société) à recruter du personnel en se basant essentiellement sur des considérations d'ordre ethnique, clanique ou sur des recommandations de parents ou amis et ce au détriment de l'efficacité de l'entreprise.

Une légère différence entre les secteurs est à relever lorsque l'on prend en compte le système de rémunération. En effet, le système de rémunération le plus utilisé dans le secteur hôtel-restaurant est le "fixe mensuel" c'est à dire le paiement mensuel d'un montant préalablement déterminé avec l'employé. Ce système est pratiqué dans 11/15 (73.3%) des cas alors que dans la coiffure les employés reçoivent un certains % des recettes qu'ils ont réalisées au cours du mois. D'après les dirigeants interrogés, cette dernière méthode est très intéressante car elle permet à chaque employé de s'impliquer davantage en allant chercher le maximum de clients puisque son salaire en dépend.

Par ailleurs, à cause des difficultés économiques actuelles de plus en plus de gabonaises ont appris à prendre soins de leur cheveux elles-mêmes et ne sollicitent les services d'un professionnel que pour les grandes occasions, les circonstance particulières. Dans ces conditions, le pourcentage des recettes paraît être un système de rémunération qui réduit les frais fixes et permet à l'employé de s'affirmer un peu plus. La situation est moins alarmante pour les entreprises du secteur hôtel-restaurant puisqu'elles peuvent se permettre de privilégier le système de rémunération basé sur le fixe mensuel.

I.3.3- Fonction marketing

Bien que l'ensemble des dirigeants affirment ne pas avoir de stratégie et d'objectifs marketing précis, nous remarquons au tableau 6.10 que certains d'entre eux soit exactement 60% de l'échantillon total font de la publicité formelle.

Tableau 6.10
Activités de la fonction marketing

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Existence fonction marketing						
Non	27	90	15	100	12	80
Oui	3	10	0	0	3	20
Objectifs marketing						
Non	22	73.3	13	86.7	9	60
N.R	8	26.7	2	13.3	6	40
Recours à la publicité						
Oui	18	60	7	46.7	11	73.3
Non	12	40	8	53.3	4	26.7
Média utilisé						
N.R.	12	40	8	53.3	4	26.7
Revue spécialisées	11	36.3	3	20	8	53.3
Radio	3	10	2	13.3	1	6.7
Télévision	2	6.7	0	0	2	13.3
Choix des médias						
Accessibilité	13	43.3	3	20	10	66.6
N.R	12	40	8	53.3	4	26.7
Coût	5	16.7	4	26.7	1	6.7
Exploitation budget publicitaire						
N.R.	12	40	8	53.3	4	26.7
Agence spécialisée	3	11	3	20	8	53.3
Entreprise elle-même	7	23.3	4	26.7	3	20

Dans l'ensemble, les médias utilisés sont soit des revues spécialisées (36.3%), soit la radio (10%) ou la télévision (6.7%). Ces derniers sont essentiellement choisis en fonction de leur accessibilité c'est à dire qu'ils sont à la porté d'un grand nombre de personnes (43.3%) ou en fonction de leur faible coût (16.7%). Dans 23,3% des cas, les entreprises réalisent elles mêmes la publicité de leur services et seulement 11% d'entres elles font appel à des entreprises spécialisées.

L'analyse des résultats par secteur révèle des différence fort intéressantes. Dans le secteur hôtel-restaurant, 73.3% des entreprises font de la publicité contre 46.7% seulement dans le secteur coiffure. Dans les deux cas de figures, les revues spécialisées sont les medias les plus utilisés. Par contre les motivations quant au choix des medias ne sont pas les mêmes dans les deux secteurs. Parmi les raisons avancées, le coût des médias apparait en premier lieu dans le secteur coiffure alors que dans le secteur Hôtel-Restaurant l'accessibilité représente la principale raison.

Le peu d'entrain des dirigeants du secteur coiffure face à la publicité formelle peut être rattaché à l'impossibilité de faire face aux dépenses que cela entraine, mais surtout au fait que dans ce secteur une place de choix est faite à la publicité informelle c'est à dire "le bouche à oreille". Elle semble aux dires des propriétaires-dirigeants concernés avoir plus d'impact que celle qui est faite de manière formelle. Partant du fait qu'une coiffure bien faite se remarque et s'apprécie aussi bien par la personne qui la porte que par son

entourage, les propriétaires-dirigeants du secteur coiffure estiment qu'il n'est pas la nécessaire d'engager d'importantes sommes d'argent dans la publicité.

S'agissant des services offerts (tableau 6.11), les propriétaires-dirigeants des entreprises visitées font tout ce qu'il peuvent pour offrir à leur clientèle des services adaptés à leurs besoins. Pour ce faire, le nombre de services proposés est très restreint; 60% de l'échantillon total a moins de 3 services et 40% en ont au maximum 5.

Des actions particulières sont mises en place pour améliorer la qualité des services offerts. Entre autres actions, nous pouvons citer conformément aux résultats contenus dans le tableau 6.11, les remarques et suggestions des clients (46.7%), l'innovation (26.7%), la qualité des produits de base utilisés (10%). Selon les secteurs, les résultats ne présentent pas de grands écarts. Dans les deux secteurs, la majorité des propriétaires-dirigeants tiennent compte des remarques et suggestions formulées par leurs clients.

La stratégie basée sur la qualité du service versus le prix (46.7% de l'échantillon total) et sur la rapidité du service (40%), constitue un gage de réussite pour les entreprises qui la pratique. Le climat économique de crise dans lequel évolue depuis quelque années le Gabon, fait que la plupart des consommateurs recherchent non seulement un service de qualité mais aussi un service à prix relativement abordable. C'est pour cette raison que la majorité de nos répondants fixent le prix de leurs services en fonction de la conjoncture économique du moment c'est à dire du pouvoir d'achat des clients.

Tableau 6.11
Les services offerts

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Nombre de services						
1-2	18	60	3	20	15	100
3-5	6	40	12	80	0	0
Temps maximum						
Moins 1 heure	20	66.7	5	33.3	15	100
1-2 heures	5	16.7	5	33.3	0	0
plus de 2 heures	5	16.7	5	33.3	0	0
Préoccupé par qualité services						
Oui	30	100	15	100	15	100
Non	0	0	0	100	0	100
Action pour améliorer la qualité des services						
Ecoute des clients	14	46.7	8	53.3	6	40
Innover continuellement	8	26.3	5	33.3	3	20
Meilleurs choix des produits de base	3	10	0	0	3	20
Exiger le meilleur des employés	3	10	1	6.7	2	13.3
Autres	2	7	1	6.7	1	6.7
Stratégie prestation de services						
Oui	26	86.7	12	80	14	93.3
Non	4	13.3	3	20	1	6.7
Nature de la stratégie						
Qualité VS prix	13	43.3	6	40	7	46.7
Rapidité du service	12	40	1	6.7	11	73.3
Qualité des services	8	26.7	3	20	5	33.3
N.R.	4	13.3	3	20	1	6.7
Propreté et gaieté des lieux	3	10	2	13.3	1	6.7
Stratégie de prix						
Oui	24	80	11	73.3	13	86.6
Non	5	16.7	4	26.7	1	6.7
N.R.	1	3.3	0	0	1	6.7
Base pour fixation des prix						
Conjoncture économique.	19	63.3	8	53.3	11	73.3
N.R.	5	16.7	4	26.7	1	6.7
Coût des produits	3	10	1	6.7	2	13.3
Concurrence	3	10	2	13.3	1	6.7

N.R.=non répondu

L.3.4 -Gestion financière de l'entreprise

L'un des aspects qu'il nous a été difficile à couvrir lors des entrevues sur le terrain est l'activité financière des firmes. Le tableau 6.12 révèle par exemple que la totalité des dirigeants ne nous ont pas donné d'informations sur le volume annuel de leur chiffre d'affaires et ont consenti avec peine à situer leur entreprise dans l'une des deux catégories proposées.

Dans l'ensemble très peu d'entreprises soit au total 4/30 (13.3%) enregistrent un chiffre d'affaires supérieur à 10 millions de FCA. Ces entreprises appartiennent toutes au secteur hôtel-restaurant ce qui revient à dire que les entreprises du secteur coiffure réalisent moins de 10 millions de FCA par an. Cette faiblesse du chiffre d'affaires n'est pas particulière aux entreprises de notre échantillon car dans nombre d'études réalisées sur les PME, les entreprises du secteur des service sont celles qui affichent le plus faible chiffre d'affaires.

En matière d'utilisation des profits réalisés, les résultats statistiques traduisent l'existence d'une différence significative entre les deux secteurs. Le tableau 6.12 montre en effet que plus de la moitié (53.3%) des entreprises de la coiffure réinvestissent moins de 50% des profits réalisés dans l'entreprise alors que dans le secteur hôtel-restaurant la majorité de entrepreneurs soit 12/15 (80%) réinvestissent plus de 50% de leurs profits dans l'entreprise.

Tableau 6.12
Caractéristiques de la fonction finance

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Volume du C.A.						
N.R.	30	100	15	100	15	100
Catégorie du C.A annuel						
Moins de 10 millions de FCFA	26	86.7	15	100	11	73.3
Plus de 10 millions	4	26.7	0	0	4	26.7
Problèmes comptables						
Non	16	53.3	3	20	13	86.7
Oui	14	46.7	12	80	2	13.3
Nature des problèmes						
N.R.	16	53.3	3	20	13	86.7
Inventaires	8	26.7	7	46.7	1	6.7
Détermination du B.N	4	13.3	4	26.7	0	0
Calcul des salaires	1	3.3	1	6.7	0	0
Autres	1	3.3	0	0	1	6.7
% des profits réinvestis						
Plus de 50%	18	60	6	40	12	80
Moins de 50%	11	36.7	8	53.3	3	20
N.R.	1	6.7	1	6.7	0	0
Capacité d'autofinancement						
Bonne	15	50	5	33.3	10	66.7
moyenne	9	30	8	53.3	1	6.7
Très forte	6	20	2	13.3	4	26.7
Recours à un cabinet comptable						
Non	19	63.3	14	93.3	5	33.3
Oui	10	33.3	0	0	10	66.6
N.R.	1	3.3	1	6.7	0	0
Information financière utile						
Niveau des dépenses et recettes	29	96.7	15	100	14	93.3
N.R.	1	6.7	0	0	1	6.7
Calcul de la rentabilité						
Dépenses- recettes	25	83.3	13	86.7	12	80
Absence de dettes	3	10	1	6.7	2	13.3
Autres	2	6.7	1	6.7	1	6.7

N.R.=non répondu

Les résultats indiquent aussi que le nombre d'entrepreneurs qui pensent avoir une bonne et une très bonne capacité d'autofinancement est plus élevée dans le secteur hôtel-restaurant que dans la coiffure. Ce résultat suppose comme nous l'avons dit tantôt que la situation financière d'un hôtel-restaurant est meilleure à celle d'un salon de coiffure. D'ailleurs le recours aux services d'un consultant extérieur le confirme encore davantage. En effet, il ressort de nos résultats que seules les entreprises de ce secteur sont en mesure de s'offrir de tels services. Les salons de coiffure ne peuvent pas faire appel à un consultant extérieur à cause d'une part des faibles moyens dont elles disposent mais aussi parce que ce sont des entreprises qui nécessitent très peu d'expertise.

Nous remarquons enfin que la détermination de la rentabilité se fait de la manière la plus simple possible ; il suffit de soustraire les dépenses des recettes. Il est donc facile de comprendre dans ces conditions pourquoi la plupart des dirigeants affirment que l'information financière la plus utile est la connaissance des recettes et des dépenses de leur entreprise. Quelques uns d'entre eux soit exactement 10% apprécient la situation financière de leur entreprise à partir de l'inexistence de dettes.

En guise de conclusion à la section sur les fonctions de l'entreprise, nous retiendrons ce qui suit:

-dans la majorité des situations, le chef d'entreprise assure lui même la totalité des activités rattachées à toutes ces fonctions. Il en détermine non seulement les orientations mais aussi les voies et moyens pour atteindre les différents buts qui du reste n'existent que dans sa tête.

-les tâches du système de management sont multiples. Celles-ci ne se rencontrent pas au sein de toutes les entreprises de l'échantillon. C'est le cas par exemple de l'activité de planification dont l'utilité se fait plus sentir au sein des entreprises du secteur hôtel-restaurant plutôt que dans celles du secteur coiffure. A ce niveau, nos conclusions rejoignent celles formulée dans des études antérieures faites sur la planification dans les PME (Robinson et Pearce, 1984). Dans ces études, il a été démontré que la plupart des PME surtout celles qui œuvrent dans le le tertiaire font très peu recours à la planification formelle. Pour n'avoir pas mesuré le niveau de performance des entreprises, nous ne pouvons pas dire dans quelle mesure une telle attitude peut affecter ou non les résultats de l'entreprise. Nous pouvons simplement suggérer, vue l'importance de l'informel dans nos sociétés qu'il serait judicieux pour les PME en activité dans cet environnement d'exploiter au mieux les différentes possibilités qu'offre un tel système (circulation de l'information, importance de la famille, importance des affinités, etc),

-la fonction marketing telle qu'elle existe au sein des entreprises visitées se ramène à une activité très simple dont l'orientation principale est de mettre sur le marché le meilleur service possible. Les actions entreprises dans ce sens ne s'inscrivent pas dans une démarche marketing moderne (composée d'étapes à suivre) telle qu'elle se pratique dans les pays développés. Ces actions sont au contraire initiées le plus souvent de manière ponctuelle selon une logique propre à chaque dirigeant et ce en fonction des besoins de l'entreprise et de ses disponibilités (humaines et matérielles) du moment. Nous devons aussi souligner que le fait d'avoir une formation très

II-Caractéristiques des facteurs externes

Comme mentionné dans les chapitres précédents, rappelons que nombre de chercheurs (Chicha, 1987, Thibault, 1989) sont d'avis pour dire que l'environnement externe de l'entreprise affecte de manière significative son fonctionnement général. Dans le cadre de la présente étude, l'analyse de l'environnement externe va nous permettre d'apprécier le milieu dans lequel l'entreprise opère. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux facteurs économiques (clients, concurrents, fournisseurs), aux facteurs techniques et enfin aux facteurs politiques.

II.1-Les facteurs économiques

Connaître le type de clientèle visée par l'entreprise, la nature des relations qu'elle entretient avec ses concurrents et avec ses fournisseurs est le but de cette section

II.1.1-La clientèle

Le tableau ci-dessus permet de voir que les services proposés par l'ensemble de nos répondants (27/30 entreprises soit 90%) s'adressent à toutes les couches sociales. Il n'y a donc pas de segmentation de marché. Nous constatons également que plus de la moitié des propriétaires-dirigeants soit exactement 56.7% soutiennent que leurs clients sont fidèles. Par contre 26.7% disent avoir une clientèle assez fidèle, 13.3% ont une clientèle peu fidèle et 3.3% éprouvent des difficultés à la fidéliser.

Tableau 6.13
Les caractéristiques de la clientèle

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Clientèle cible						
Toutes les couches sociales	27	90	14	93.3	13	86.7
N.R.	2	6.7	0	0	2	13.3
Autres	1	3.3	1	6.7	0	0
Fidélisation des clients						
Très fidèle	21	56.7	10	66.7	11	80
Peu fidèle	8	26.7	5	33.33	3	20
Pas fidèle	1	3.3	0	0	1	3.3
Connaissance des besoins des clients						
Oui	13	43.3	5	33.3	8	53.3
Non	13	43.3	7	46.7	6	40
N.R.	4	13.4	3	20	1	6.7
Changement comportement des clients						
Oui	23	76.7	11	73.3	12	80
Non	7	23.3	4	26.7	3	20
Causes des changements						
Conjoncture économique	21	70	11	73.3	10	66.7
Conjoncture et climat politique	7	23.3	0	0	7	46.7
N.R.	2	6.7	4	26.7	2	13.3
Nécessité de s'adapter aux changements						
Non	15	50	6	40	9	60
Oui	10	33.3	5	33.3	5	33.3
N.R.	5	16.7	4	26.7	1	6.7
Nature des moyens						
N.R.	21	70	10	66.7	11	73.3
Nouvelles heures de travail	3	10	2	13.3	1	6.7
Réduction des prix	2	6.7	2	13.3	0	0
Réduction du # d services offert	2	6.7	0	0	2	13.3
Réduction des effectifs	2	6.7	1	6.7	1	6.7
Impact des changements						
Négatif	21	70	10	66.7	11	73.3
N.R.	6	20	4	26.7	2	13.3
Positif	3	10	1	6.7	2	13.3

Les résultats par secteurs indiquent qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes d'entreprises. Dans les deux cas, plus de la moitié des répondants estiment qu'ils ont une clientèle fidèle.

Pour l'ensemble de l'échantillon, le pourcentage de propriétaires-dirigeants qui ont appris à identifier les besoins de leurs clients et ceux qui ne s'en préoccupent pas est le même à savoir 43.3%.

La majorité des propriétaires-dirigeants interrogés affirmeront que les comportements de leurs clients se sont modifiés suite au bouleversements politiques et à la crise économique qui touchent le pays depuis quelques années. Dans ce climat, 3/30 des entreprises soit 10% soutiennent avoir bénéficié positivement de cet état de choses alors que 33.3% affirment avoir eu besoin de recourir à des moyens particuliers pour stabiliser leur demande.

II.1.2-Les concurrents

Le tableau 6.14 nous fournit les informations permettant d'apprécier l'aspect compétitif au sein des PME échantillonnées. Dans l'ensemble, 70% des entreprises visitées ont au plus 5 concurrents et 30% ont entre 6 et 10 concurrents.

Selon les secteurs, la concurrence semble moins forte dans le secteur coiffure. Dans le secteur hôtel-restaurant le nombre d'entreprises ayant entre 6 et 10 concurrents est plus grand (7/15 soit 46.7%) que dans la

coiffure (2/15 soit 13.3%). Par contre, les entreprises qui ont entre 0 et 5 concurrents sont plus présentes dans la coiffure (13/15 soit 86.7%) que dans l'autre groupe (8/15 soit 53.3%).

Tableau 6.14
Profil des concurrents

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Nombre de concurrents						
0-5	21	70	13	86.7	8	53.3
6-10	9	30	2	13.3	7	46.7
Taille des concurrents						
Petite entreprise	25	83.3	13	86.7	12	80
Moyenne	3	10	1	6.7	2	13.3
N.R.	2	6.7	1	6.7	1	6.7
Connaissance des services des concurrents						
Non	27	90	13	86.7	14	93.3
Oui	2	6.7	2	13.3	0	0
N.R.	1	3.3	0	0	1	6.7
Entrée de nouvelles entreprises dans le secteur						
Très facile	20	67.7	10	66.7	10	66.7
Difficile	6	20	5	33.3	1	6.7
Facile	2	6.7	2	13.3	0	0
N.R.	2	6.7	2	13.3	0	0
Fondement de la concurrence						
Innovation, créativité, qualité des services offerts, et prix des services	12	40	2	13.3	10	66.7
Innovation, créativité, qualité des services offerts, prix des services et gamme de services	10	33.3	8	53.3	2	13.3
Qualité des services et prix des services	7	23.3	4	26.7	3	20
N.R.	1	3.3	1	6.7	0	0
Politique de lutte contre les concurrents						
Non	22	73.3	11	73.3	11	73.3
Oui	7	23.3	3	20	4	26.7
N.R.	1	3.3	1	6.7	0	0

Cette divergence entre les deux groupe d'entreprises peut s'expliquer par la proximité géographique. Nous avons pu constater lors des enquêtes sur le terrain que les entreprises du secteur hôtel-restaurant étaient concentrées dans une zone géographique ou dans un quartier donné alors que celles du secteur coiffure sont dispersées à travers la ville de Libreville.

Nos résultats nous permettent d'établir également que les entreprises de notre échantillon entretiennent très peu de relations entre elles. Le tableau 6.14 montre en effet que seulement 6.7% des entreprises échantillonnées connaissent les services de leurs concurrents. Cette attitude est certainement due au fait que la notion de concurrence ne revêt pas la même connotation en Afrique que dans les pays développés. Dans nos pays, la plupart des gens sont encore au stade de la satisfaction de leurs besoins premiers et la recherche de l'excellence ou de la réussite immédiate ne constitue pas encore une préoccupation majeure. Se préoccuper à tout prix de ce que fait le voisin (dans les affaires) ne représente pas pour certains entrepreneurs interrogés une activité de premier ordre. Chacun semble avoir sa place sur le marché en autant que les produits ou services proposés puissent répondre aux besoins des clients

D'ailleurs la possibilité pour qu'une nouvelle entreprise s'insère dans le marché existe et semble très élevée. 67.7% des propriétaires-dirigeants affirment que l'entrée dans le secteur des nouvelles entreprises est très facile alors que 20% seulement estiment que celle-ci est difficile. La concurrence est

principalement fondée sur la capacité de l'entreprise à innover, à créer, sur la qualité des services offerts et les prix des services (40% des cas).

II.1.3- Les fournisseurs

De manière générale, le tableau 6.15 montre que la majorité des entreprises de l'échantillon soit au total 63% achètent leurs produits de base sur le territoire national. Ils s'adressent dans la plupart des cas (63.3%), au plus à 3 entreprises qui sont majoritairement des petites et moyennes entreprises (70%).

Ces entrepreneurs affirment ne pas éprouver de problèmes au niveau des délais de livraison ni de condition de paiement. Ce qui est tout à fait exact car en Afrique, du moins au Gabon la vente à crédit ou encore la livraison à domicile sont quasi-inexitantes. Cette forme de vente n'existe que lorsque les contractants ont développé une relation de confiance particulièrement stable. Quant à la livraison, elle ne peut se pratiquer à cause de l'urbanisation qui ne permet pas un repérage facile des adresses.

Les entrepreneurs du secteur hôtel-restaurant nous ont affirmé que la fonction achat (approvisionnement) est l'une de leur principale activité. Ceci est surtout valable en matière de restauration. Pour des motifs de sécurité (fraicheur des aliments et garantie de la qualité), les achats se font presque tous les jours. Ces dirigeants consacrent donc plusieurs heures par jour à l'achat des produits nécessaires.

Tableau 6.15
Profil des fournisseurs

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Nombre de fournisseurs						
1-3	19	63.3	13	86.7	6	40
4-8	11	36.7	2	13.3	9	60
Taille des fournisseurs						
Moyenne	11	36.7	5	33.3	6	40
Petite entreprise	10	33.3	4	26.7	6	40
Grande.	9	30	6	40	3	20
Types de fournisseurs						
Matières premières	21	70	12	80	9	60
Matières premières et biens d'équipement	5	16.7	2	13.3	3	20
N.R.	4	13.3	1	6.7	3	20
Fournisseurs de capitaux						
Famille et amis	15	50	11	73.3	4	26.7
Banques	9	30	3	20	6	40
Autres	6	20	1	6.7	5	33.3
Localisation des fournisseurs						
Gabon	26	86.7	12	80	14	93.3
Gabon et étranger	4	13.3	3	20	1	6.7
Problèmes de délai de livraison						
Non	29	96.7	15	100	14	93.3
Oui	1	3.3	0	0	1	6.7
Problèmes conditions de paiement						
Non	29	96.7	14	93.3	15	100
Oui	1	3.3	1	6.7	0	0
Facilité de changer de fournisseurs						
Non	24	80	12	80	12	80
Oui	6	20	3	20	3	20

N.R.=non répondu

Pour nombre de ces propriétaires-dirigeants, il s'agit d'une activité assez contraignante à cause du nombre de produits à acheter et de la

dispersion géographique des fournisseurs. Les résultats statistiques pour le nombre de fournisseurs l'attestent; les entreprises du secteur coiffure ont très peu de fournisseurs. En moyenne, elles font affaires avec 2 entreprises contre 4 pour le secteur hôtel-restaurant.

Le commerce informel étant très répandu en Afrique (Gabon), les entrepreneurs du secteur coiffure se procurent souvent les produits nécessaires auprès des revendeurs ambulants. Ce commerce non structuré, présente des avantages (bas prix des produits) mais aussi des inconvénients à ne pas négliger.

Par exemple la qualité du produit n'est pas assurée. Ces produits sont dans certains cas des imitations en provenance par exemple du Nigéria et cela constitue un véritable danger pour le client. Soulignons aussi que ce type d'achat entraîne un manque de contrôle et de programmation au niveau des approvisionnements qui souvent ne tiennent pas compte des besoins de l'entreprise.

La nature de la relation développée avec les fournisseurs d'une part et le nombre assez limité de fournisseurs sont les deux principales raisons évoquées par l'ensemble des propriétaires-dirigeants pour qui, changer de fournisseurs ne serait pas facile à réaliser.

II.2- Les facteurs politiques

Le fait que 23/30 entrepreneurs aient répondu ne pas connaître les politiques d'aide aux PME et que 26/30 soit 86.7% (tableau 6.16) parmi eux soutiennent ne pas avoir été subventionnés par l'état, nous porte à penser que l'influence des politiques de l'Etat dans le développement du secteur des PME semble très limité.

Tableau 6.16

Les facteurs politiques

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Connaissance des politiques gouvernementales d'aide aux PME						
Non	23	76.7	11	73.3	12	80
Oui	5	16.7	2	13.3	3	20
N.R.	2	6.6	2	13.3	0	0
Subventions gouvernementales						
Non	26	86.7	13	86.7	13	86.7
Oui	3	10	1	6.7	2	13.3
N.R.	1	3.3	1	6.7	0	0
Période d'utilisation						
N.R	27	90	14	93.3	13	86.7
Au démarrage	2	6.7	1	6.7	1	6.7
Après le démarrage	1	3.3	0	0	1	6.7
Politiques fiscales les plus contraignantes						
Impôts divers	14	46.7	12	73.3	2	13.3
Taxes spécifiques	14	46.7	2	13.3	12	73.3
N.R.	2	6.7	1	6.7	1	6.7

N.R.=non répondu

Ces résultats mettent en relief dans une certaine mesure le peu de réalisme des mesures prises par les pouvoirs publics en vue de promouvoir les PME au Gabon.

Le tableau (6.16) montre aussi que parmi les 3 entreprises ayant bénéficié d'une subvention de l'Etat, 2 se retrouvent dans le secteur hôtel-restaurant contre 1 dans la coiffure. Ce résultat soulève la question de l'objectivité des méthodes ou des critères utilisés pour l'octroi de l'aide ou des subventions du gouvernement. Il semble, en effet, d'après les dires de certains dirigeants rencontrés, que ces critères sont plus subjectifs qu'objectifs. Le favoritisme jouant, ce ne sont pas toujours les nécessiteux qui bénéficient des infrastructures et mesures disponibles en matière de création d'entreprises au Gabon. Dans ces conditions, il faut être un privilégié pour prétendre bénéficier de l'aide de l'état, ce qui n'est pas normal.

Nous devons cependant souligner que l'inefficacité du rôle de l'Etat dans le développement du secteur de la PME n'est pas l'apanage des pays en développement et encore moins du Gabon. Dans une étude réalisée au Québec (Chicha, 1981), l'auteur affirme que les mesures de l'état d'aide aux PME sont reliées à des actions ponctuelles et non pas à des stratégies de croissance et de développement du secteur de la PME.

Enfin, la réglementation c'est à dire les impôts et les taxes particulières représentent une contrainte financière supplémentaire que supporte très mal la majorité de nos répondants. Les montants à verser aux

pouvoirs publics peuvent dans certains cas paraître très exorbitants eu égard à la situation financière des PME en générale et plus particulièrement celle des PME de service.

II.3-La technologie

Le tableau 6.17 nous présente les résultats en rapport avec la technologie utilisée par les entreprises échantillonnées.

Tableau 6.17
Profil des technologies utilisées

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Age des principaux appareil utilisés						
2-7 ans	26	86.7	14	93.3	12	80
8-12 ans	4	13.3	1	6.7	3	20
Sources d'information technologique						
Revue spécialisée	13	43.3	6	40	7	46.7
Contacts divers	10	33.3	5	33.3	5	33.3
Voyage à l'étranger	3	10	2	13.3	1	6.7
Participation aux colloques	3	10	2	13.3	1	6.7
N.R.	1	3.3	0	0	1	6.7
Facilité pour l'acquisition de nouveaux appareils						
Non	19	63.33	9	60	10	66.6
Oui	10	33.3	6	40	4	26.7
N.R.	1	3.3	0	0	1	6.7

N.R.=non répondu

Les entreprises qui composent notre échantillon œuvrent dans des secteurs qui selon Abdelali (1988) ne nécessitent pas une importante maîtrise de la technologie. Toutefois, la totalité des appareils utilisés par les PME

visitées sont importés et de ce fait, ils sont vendus sur le marché local à des prix très élevés. Ainsi l'ensemble des propriétaires-dirigeants interrogés affirment qu'il n'est pas facile en fonction des moyens dont ils disposent de se procurer les équipements nécessaires. De manière générale ils utilisent des appareils relativement jeunes et se tiennent informer sur les technologies nouvelles apparaissant sur le marché.

Des résultats sur les facteurs internes, nous retiendrons en résumé les points suivants:

- concernant la clientèle, il y a pas de segmentation, les services s'adressent à toute la population. Ceci voudrait donc dire que la majorité des entreprises ne procède pas à des études de marché qui normalement permettent d'identifier les segments de marchés à couvrir. Fidéliser au mieux la clientèle est l'une des principales préoccupations des propriétaires-dirigeants rencontrés.

- la majorité de nos répondants se préoccupe très peu de leur concurrents. Le nombre de concurrents n'est pas le même dans les deux secteurs. La concurrence se ressent beaucoup plus dans le secteur hôtel-restaurant que dans la coiffure.

- l'importance du commerce informel fait qu'il est difficile d'apprécier dans une certaine mesure le nombre de fournisseurs. Il apparaît que les entreprises du secteur hôtel-restaurant ont un nombre élevé de concurrents que celles du secteur coiffure.

-la majorité des entreprises échantillonnées sont insensibles aux actions entreprises par le gouvernement pour favoriser la création d'entreprises. Elles n'ont pas bénéficié de ces actions.

-de manière générale, les conclusions auxquelles nous aboutissons rejoignent celles formulées par Abdelali (1987) dans le cadre de son article sur le diagnostic de la PME africaine.

CHAPITRE 7

IDENTIFICATION DES FACTEURS INTERNES ET EXTERNES DE SUCCES

Après la présentation des résultats relatifs au diagnostic de l'entreprise, résultats qui nous ont permis de dégager un profil type de la PME de services en contexte gabonais, nous abordons dans ce chapitre, l'analyse des résultats ayant trait aux facteurs internes et externes que les propriétaires-dirigeants considèrent comme étant des facteurs dont dépend le succès de leur entreprise. Ces résultats vont nous fournir également des éléments de réponse en vue de répondre aux différentes interrogations soulevées dans la présente recherche (tableau 4.3).

Nous avons mentionné au chapitre 5 (Méthodologie de la recherche) que les principaux facteurs analysés (figure 4.2) ont été cotés de 1 à 5 (pas important à très important) de manière à permettre à chaque propriétaire-dirigeant de se prononcer sur l'importance que revêt chacun des facteurs sur le succès de son l'entreprise.

A la lumière des résultats obtenus (moyenne sur 5 déterminée à partir des cotes reçues par chaque facteur et nombre de propriétaires-dirigeants ayant attribué la cote très important (5) à tel ou tel facteur), trois catégories de facteurs de succès se dégagent:

- 1-les facteurs "très importants" de succès
- 2-les facteurs "important " de succès
- 3-les facteurs "peu important" de succès

La première catégorie regroupe tous les facteurs dont la moyenne sur 5 est supérieure à 4 et dont la fréquence (nombre de propriétaires-dirigeants ayant attribué la cote 5= très important à tel ou tel facteur) est supérieure à 50%.

Le second groupe de facteurs (les facteurs "important de succès) comprend toutes les variables ayant obtenu soit une moyenne supérieure ou égale à 4 soit une fréquence supérieure ou égale à 50%.

La troisième catégorie (facteurs peu importants de succès) regroupe tous les facteurs qui ne peuvent intégrer les deux précédents groupes.

Dans les pages qui vont suivre, nous présentons et analysons chacune de ces groupes de facteurs. Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, nous devons au préalable présenter les résultats en rapport avec la définition interne du concept de succès (définition des propriétaires-dirigeants).

I- Définition interne du concept de succès

Le tableau 7.1 ci-dessous présente les résultats se rapportant à la définition interne du concept de succès. Plusieurs définitions ont été proposées par les propriétaires-dirigeants interrogés. Celles ci recouvrent aussi bien des dimensions organisationnelles que sociales, telle que contribuer à la création d'emplois (23.3% de l'échantillon total).

Tableau 7.1
Définitions internes du concept de succès

Caractéristiques	Global		Coiffure		Hôtel-restaurant	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Définition du succès						
Atteindre un but	8	26.7	4	26.7	4	26.7
Fournir du travail à la population	7	23.3	1	6.7	6	40
Etre le meilleur dans son secteur d'activités	4	13.3	1	6.7	3	20
Se diversifier	4	10	1	6.7	3	20
Capacité de surmonter les obstacles	3	10	1	6.7	2	13.3
Autres	3	10	2	13.3	1	6.7
N.R.	1	6.7	1	6.7	0	0
Condition de réussite						
Détermination et dynamisme	14	46.7	4	26.7	10	66.7
Amour du métier	8	26.7	2	13.3	3	20
Courage, motivation	5	16.7	3	20	2	13.3
Autres	2	6.7	2	13.3	0	0
N.R.	1	3.3	1	6.7	0	0

N.R.=non répondu

Pour 26.7% des entrepreneurs interrogés, la réussite organisationnelle n'est rien d'autre que l'atteinte d'objectifs spécifiques. 23.3% d'entre eux définissent le succès comme étant la capacité de créer des emplois et de venir

en aide à la population; 13.3% estiment qu'il s'agit pour l'entreprise d'avoir la meilleure position dans son secteur d'activités. Pour les autres, réussir c'est se diversifier (10%) ou être capable de surmonter les obstacles (10%).

Par ailleurs, près de la moitié des dirigeants pensent que pour réussir dans leur domaine il faut de la détermination et du dynamisme (46.7%); aimer son métier (26.7%), être motivé et courageux (16.7%). Certains estiment que dans les conditions économiques actuelles, il n'est pas aisé de parler de réussite ou de succès en affaires et encore moins de s'imaginer qu'il suffit de réunir telle ou telle condition pour réussir (10%). Avec la crise économique actuelle, la majorité des PME enregistrent une diminution de leur chiffre d'affaires et l'avenir est très incertaine pour certaines d'entre elles.

II-Les facteurs internes et externes de succès

Nous présentons et analysons les résultats d'abord dans une perspective globale, ensuite selon les secteurs en vue d'en ressortir (si possible) les divergences entre les secteurs.

II.1- Les facteurs de l'environnement interne

Nous distinguons les facteurs relevant de l'entrepreneur des facteurs reliés à l'organisation (activités de l'entreprise).

II.1.1-Facteurs de succès reliés à l'entrepreneur

Au niveau des facteurs relevant de l'entrepreneur, nous devons mentionner que la troisième catégorie de facteurs (facteurs peu

important de succès) n'existe pas. Toutes les variables remplissent les conditions nécessaires pour figurer soit dans le premier groupe (facteurs très importants de succès) soit dans la deuxième catégorie (facteurs importants de succès). Tous les résultats ont été regroupés dans le tableau 7.2.

Tableau 7.2
Facteurs de succès reliés à l'entrepreneur

SECTEURS	VARIABLES	FREQUENCES	%	MOYENNE/5
<u>-"Facteurs très importants de succès"</u>				
Echantillon total	Caractéristiques personnelles	28	93.3	4.92
	Motivation	23	76.7	4.66
	Formation	23	76.6	4.23
	Rôles au sein de l'entreprise	21	70	4.46
	Expérience professionnelle	21	70	4.50
	vision à long terme	20	66.7	4.46
Coiffure	Caractéristiques personnelles	13	86.7	4.86
	Rôles au sein de l'entreprise	12	80	4.80
	vision à long terme	11	73.3	4.73
	formation	11	73.3	4.73
	Motivation	11	73.3	4.53
	Définition du succès	8	53.3	4.46
Hôtel-Restaurant	Caractéristiques personnelles	15	100	4.92
	Motivation	12	80	4.84
	Formation	11	66.6	4.15
	Rôles au sein de l'entreprise	10	66.7	4.46
	vision à long terme	9	60	4.46
	Expérience professionnelle	9	60	4.46
<u>-"Facteurs importants de succès"</u>				
Echantillon total	Définition du succès	12	40	4.23
Coiffure	Expérience professionnelle	3	20	4.15
Hôtel-Restaurant	Définition du succès	4	26.7	4.15

II.1.1.1. Les facteurs "très importants" de succès reliés à l'entrepreneur

Dans l'ensemble, nos résultats rejoignent quelques-unes des conclusions formulées dans d'autres études empiriques réalisées sur les facteurs de succès dans les PME (Bergley et Boyd, 1986; Sandberg et Hofer, 1987; et autres). Il a été démontré dans ces études que dans une PME, le patron y joue un rôle très déterminant.

Les résultats de notre étude convergent dans ce sens et permettent d'établir que les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant affectent de manière significative la réussite de son entreprise. Celles-ci conditionnent non seulement les rôles que l'entrepreneur joue au sein de l'entreprise mais aussi sa motivation à atteindre les objectifs organisationnels, à acquérir des expériences professionnelles et à développer une vision du long terme.

L'intérêt que les patrons rencontrés accordent particulièrement aux caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant en tant que facteur de succès peut s'expliquer par le fait que les entreprises de notre échantillon sont comme nous l'avons souligné dans les chapitres précédents, de très petites entreprises au sein desquelles souvent, le phénomène de réciprocité entre la firme et le propriétaire-dirigeant est très accentué.

Dans cet ordre d'idée, Peterson (1978) allègue que chaque entrepreneur perçoit sa firme comme "une extension de sa propre personnalité

et lui infuse certaines caractéristiques uniques". Danco (1987), dans son ouvrage intitulé "Beyond Survival" (Au delà de la survie), décrit les propriétaires dirigeant en ces termes:

...Je vois un homme qui réussit grâce à ses efforts, à ses erreurs aussi bien qu'à ses succès. C'est un travailleur acharné, un lutteur et fondamentalement un homme très honnête. Je vois un homme surpris par son propre succès et indécis sur ce qu'il faut en faire... Il craint de le voir disparaître, il l'aime et l'identifie comme une partie de lui-même. Il veut que sa réussite survive et devienne un rêve immortel....; finalement, je vois un homme qui s'exprime mal. Il n'a jamais eu à expliquer quoi que se soit à qui que ce soit. Il a toujours fait à sa propre façon ; bon ou mauvais, il l'a fait selon sa volonté, et celui qui ne partage pas sa manière de voir peut toujours s'en dissocier"...

Dans la même veine, Laufer (1979) a analysé l'interaction entre les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant et les conditions de développement de son entreprise. Elle soutient que les entreprises créées dans des conditions identiques et appartenant à un même secteur peuvent du fait des caractéristiques personnelles de leur dirigeant suivre des itinéraires totalement opposés.

La motivation, l'expérience professionnelle, la formation acquise étant comme l'affirme Laufer (1987) des variables rattachées à la personne du propriétaire-dirigeant, nous pouvons dire que les résultats par secteur ne présentent pas de grands écarts pour les deux groupes d'entreprises étudiés. Dans les deux secteurs, les propriétaires-dirigeants ont reconnu l'influence des caractéristiques personnelles du chef d'entreprise sur la réussite de l'entreprise.

II.1.1.2-Les facteurs "importants" de succès reliés à l'entrepreneur

D'après nos résultats, la réussite d'une PME peut dépendre de la manière dont le patron perçoit justement cette réussite (définition interne du succès). Pour les entreprises du secteur coiffure cette variable est classée parmi les facteurs "très importants" de succès alors que dans le second secteur, elle se retrouve parmi les facteurs "importants" de succès. Dans les deux cas, nos répondants estiment que, avant de parler de réussite il faut au préalable savoir ce que cela signifie. La définition de la mission de l'entreprise, des objectifs à atteindre, et la recherche des moyens pour les réaliser seraient fonction de la représentation mentale que chaque dirigeant se fait sur la réussite de son entreprise.

II.1.2-Facteurs de succès reliés à l'organisation

Pour ce qui est des facteurs organisationnels, il était question que les dirigeants se prononcent sur l'importance qu'ils attribuent à la gestion financière, au management, à la gestion du personnel et aux services offerts. Selon les secteurs ces variables sont perçues comme étant soit des facteurs très importants de succès, des facteurs importants de succès ou des facteurs peu importants de succès (Tableau 7.3).

Tableau 7.3
Facteurs internes de succès reliés à l'organisation

SECTEURS	VARIABLES	FREQUENCES	%	MOYENNE/5
<u>-"Facteurs très importants de succès"</u>				
Echantillon total	Gestion financière	26	86.7	4.92
	Management	23	76.7	4.7
	Services offerts	23	76.7	4.66
Coiffure	Services offerts	13	86.6	4.73
	Gestion financière	13	86.7	4.86
	Management	8	53.3	5
Hôtel-restaurant	Management	15	100	5
	Gestion financière	13	86.7	5
	Services offerts	10	66.6	4.9
	Administration du personnel	8	53.3	4.61
<u>-"Facteurs importants de succès"</u>				
Echantillon total	Administration du personnel	12	40	4.0
Coiffure	Néant	0	0	0
Hôtel-Restaurant	Néant	0	0	0
<u>-"Facteurs peu importants de succès"</u>				
Echantillon total	Marketing	6	20	3.15
Coiffure	Administration du personnel	4	26.6	3.60
	Marketing	3	20	3.53
Hôtel-restaurant	Marketing	3	20	3.36

II.1.2.1. Les facteurs "très importants" de succès reliés à l'organisation

Pour l'ensemble de l'échantillon, la gestion financière, le management et les services offerts sont les trois facteurs organisationnels clés de succès.

L'importance de la gestion financière dans l'administration d'une entreprise et plus particulièrement de celle d'une PME est souvent évoquée dans la littérature des organisations. Dans le cas d'espèce, nos répondants affirment que la réussite d'une PME de service au Gabon dépend fortement de l'attitude du dirigeant face aux aspects financiers de son entreprise et surtout de la façon dont sont affectés les ressources financières disponibles.

En contexte africain, outre le peu de formation en gestion (finance, management, marketing), des propriétaires-dirigeants, l'environnement socio-culturel peut dans certains cas être une véritable limite à la survie et au développement de l'entreprise. Par exemple l'aspect communautaire est si présent dans ce milieu que souvent les caisses de l'entreprise se transforment en un véritable fonds d'aide social: les occasions pour affaiblir les ressources financières de l'entreprise ne sont pas rares (décès, mariage, baptême etc.). Ces événements se produisent le plus souvent de manière si imprévisible qu'il est difficile de prévoir les sorties d'argent que cela occasionne. Par ailleurs pour de multiples raisons, nombre de patrons de PME confondent souvent leurs patrimoine personnel à celui de l'entreprise ou encore le chiffre d'affaires et les bénéfices réalisés. Dans ce sens, l'un de nos répondants nous a confié qu'à une certaine époque, celui-ci pensait qu'après avoir payé ses employés et les autres frais fonctionnels, le reste était destiné principalement à la satisfaction de ses besoins personnels alors que ceux de l'entreprise tel que le besoin de réinvestissement est relégué au second plan.

Les services offerts et le système de management sont les deux derniers facteurs très importants de succès identifiés. Ces deux variables ont enregistrées la même fréquence (76.7%) mais leurs moyennes respectives sont distinctes; 4.7 pour les services offerts et 4.66 pour le management.

Cette importance accordée au management peut paraître contradictoire au regard des activités de management pratiquées au sein des entreprises visitées (cf. chapitre 6). Mais ce qui importe de comprendre ici, c'est le fait que la majorité de nos entrepreneurs perçoivent le management comme étant un facteurs clé de réussite. Ils sont par conséquent conscients du fait qu'il existe un écart certain entre ce qui est fait en pratique et ce qui devrait être fait. Plusieurs raisons ont été évoquées pour tenter d'expliquer le comportement managérial de nos répondants. Il conviendrait de réfléchir sur ce qui devra être fait afin de permettre à ces derniers de mieux asseoir leur système de management.

S'agissant des services offerts, nous pensons que l'importance accordée à ce facteur traduit comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'une des principales préoccupations de nos répondants à savoir; la satisfaction des clients. Les propriétaires-dirigeants des entreprises visitées estiment que les clients sont devenus au fil des années si informés et si exigeants qu'il faut se surpasser à chaque prestation pour s'assurer de leur fidélité et garantir une demande minimale sans laquelle aucune possibilité de

survie et de développement n'est envisageable. D'ailleurs ils considèrent que le client est le "véritable patron" de l'entreprise

Au niveau sectoriel, le tableau 7.3 permet de voir d'une part que dans les deux cas, le management, la gestion financière et les services offerts sont retenus comme étant des facteurs très importants de succès. Pour ces résultats, la différence se situe simplement dans l'ordre d'importance de chaque facteur. Par exemple, les services offerts sont le premier facteur cité dans la coiffure alors que dans le secteur Hôtel-restaurant, il s'agit du management. D'autre part, nous remarquons que la gestion du personnel est pour les dirigeants du secteur Hôtel-restaurant également un facteur très important de succès alors que dans la coiffure il est perçu comme étant un facteur peu important.

La taille des entreprises peut justifier cette perception. Les entreprises du secteur Hôtel-restaurant sont plus grandes en nombre d'employés que celles de la coiffure et de ce fait sont plus concernés par les questions ayant trait à la gestion du personnel.

II.1.2.2. Les facteurs "importants" de succès reliés à l'organisation

Pour ce qui est des facteurs importants, le tableau 7.3 ci dessous révèle qu'une seule variable est retenue comme étant un facteur organisationnel important de succès si l'on considère l'ensemble de l'échantillon. Il s'agit de la gestion du personnel.

Les résultats par secteur (coiffure et Hôtel-restaurant), montrent par contre que dans les deux cas, aucun facteur organisationnel n'est retenu comme étant un facteur important de succès. La totalité des facteurs analysés sont perçus comme étant soit des facteurs très importants de succès ou comme des facteurs peu importants de succès.

II.1.2.3. Les facteurs "peu importants" de succès liés à l'organisation

En ce qui concerne la dernière catégorie de facteurs, il peut paraître difficile d'admettre compte tenu de la place accordée au clients que le marketing puisse se retrouver parmi les facteurs peu importants de succès. En effet au risque de nous tromper, il s'agit ici de la fonction marketing prise dans son ensemble, avec tout ce que cela comporte comme avantages et inconvénients. Pour avoir développé un état d'esprit permettant de conquérir et de conserver une clientèle rentable sans recourir à des méthodes formelles ni sans faire appel à des techniques modernes très sophistiquées, nos répondants estiment qu'il n'est pas nécessaire pour réussir dans leur secteur d'activités et en contexte de pays en développement de s'engager dans un processus formel de marketing. Les caractéristiques particulières de leur secteur d'activités (spécificités des services), de l'environnement socio-économique dans lequel ils opèrent, et leur niveau de formation en gestion sont autant de raisons qui tendent à soutenir cette perception.

II.2- Les facteurs de succès reliés à l'environnement externe

Le tableau 7.4 présente les différentes variables externes analysées dans le cadre de cette étude. Ces variables sont : les clients, les fournisseurs, les concurrents, la réglementation, et les facteurs techniques.

TABLEAU 7.4

Facteurs externes de succès émergents de l'étude:

SECTEURS	VARIABLES	FREQUENCES	%	MOYENNE/5
<u>-"Facteurs très importants de succès"</u>				
Echantillon total	Clients	25	83.3	4.46
	Fournisseurs	16	53.3	4.10
	Technologie	15	50	4
Coiffure	Clients	11	73.3	4.40
Hôtel-Restaurant	Clients	14	93.3	4.9
	Technologie	11	73.3	4.6
	Fournisseurs	9	60	4.26
<u>-"Facteurs importants de succès"</u>				
Echantillon total	Néant	0	0	0
Coiffure	Fournisseurs	7	46.7	3.92
Hôtel-Restaurant	Concurrents	5	33.3	4.7
<u>-"Facteurs peu importants de succès"</u>				
Echantillon total	Concurrents	6	20	2.53
	Réglementation	3	10	2.7
	Politique de l'Etat	2	6.7	1.56
Coiffure	Technologie	4	6.7	3.4
	Concurrence	3	20	3
	Réglementation	2	13.3	2.2
	Politique de l'Etat	3	20	1.80
Hôtel-Restaurant	Réglementation	1	6.7	3.38
	Politique de l'Etat	2	13.3	1.60

II.2.1- Les facteurs externes "très importants" de succès

Le tableau 7.4 montre que pour l'ensemble de l'échantillon, trois des 5 facteurs étudiés apparaissent comme des facteurs clés de succès. Tout au long des pages qui précèdent nous avons constaté que l'une des principales préoccupations des dirigeants rencontrés est la satisfaction de leurs clientèle. Ces derniers sont très conscients de l'influence de cette variable sur la situation générale de leur entreprise car aucune entreprise ne saurait exister sans un minimum de clientèle. De toute manière cette attitude semble être aux dires des chefs d'entreprises rencontrés, un comportement typique des PME.

Pour ce qui est des fournisseurs, l'influence de ce facteur sur l'activité générale de la PME en contexte africain est évidente. Elles l'est certainement moins pour certaines entreprises du secteur tertiaire à cause de la nature des fournitures dont elles ont besoin.

En effet, l'importance accordée par les entrepreneurs rencontrés aux fournisseurs n'est pas identique dans les deux secteurs. Pour les entreprises du secteur hôtel-restaurant, les fournisseurs représentent une variable très importante pour réussir dans ce milieu. Nous avons vu dans le chapitre précédent que les chefs d'entreprises du secteur hôtel-restaurant consacrent beaucoup de temps à l'achat des aliments de base servant à la compositions des divers mets. Ces derniers doivent donc entretenir de bonnes relations avec leurs fournisseurs. Dans le second secteur par contre, les propriétaires-dirigeants perçoivent la variable fournisseurs comme étant un facteur important de succès.

Les facilités d'accès aux facteurs techniques (appareils divers) sont considérées par nombre de propriétaires-dirigeants comme pouvant influencer de manière significative l'avenir de leur entreprise. Ce sont, une fois de plus les dirigeants du secteur hôtel-restaurant qui attribuent à cette variable une très grande importance. Ceci se justifie par le nombre et le type d'appareils (climatiseur pour les chambres, congélateurs, réfrigérateurs, gazinières, etc.) utilisés au sein de ces entreprises.

II.2.1- Les facteurs externes "importants" de succès

Dans l'ensemble aucun facteur n'a pu être classé dans cette catégorie. Le tableau 7.4 ci-dessous révèle que les facteurs externes dits "importants" de succès ne sont pas les mêmes dans les deux secteurs étudiés..

Dans la coiffure on cite les fournisseurs (considérés comme un facteurs très important dans le secteur Hôtel-restaurant") et dans le secteur Hôtel-restaurant ce sont les concurrents qui apparaissent dans cette catégorie de facteurs. Les entreprises du secteur coiffure ayant comme le montre les résultats sur le diagnostic de l'entreprise (chapitre 6) très peu de concurrents, il va sans dire que ce facteur présente très peu d'attrait pour les dirigeants œuvrant au sein de ce secteur.

II.2.3- Les facteurs externes "peu importants" de succès

Dans l'ensemble nos répondants sont d'avis pour dire que les facteurs politiques principalement les mesures diverses mises en place pour encourager la création d'entreprises par les nationaux, ont très peu d'influence sur les chances de réussite d'une PME en contexte gabonais. Dans le chapitre

précédent, nous avons effectivement constaté le peu d'intérêt que les propriétaires-dirigeants manifestent vis à vis du rôle de l'Etat en matière d'encadrement et d'aide aux PME. Soulignons cependant, que cette perception de nos répondants ne signifie aucunement que l'intervention de l'Etat dans ce domaine est sans fondement et inutile. Elle doit au contraire se faire de manière à susciter le maximum de créations et surtout de survies possibles. Elle ne devrait pas être ressentie par les créateurs comme une limite à leur initiatives.

Avant de clore ce chapitre, il convient de noter que les résultats sur les facteurs internes et externes de succès vont dans le sens de la théorie et des principales études utilisées comme référence théorique à la présente recherche. Les résultats obtenus nous ont permis de répondre de manière précise à l'ensemble des questions soulevées dans cette recherche:

- Les facteurs internes et externes de succès se rapportent aussi bien à l'entrepreneur, à l'organisation qu'à l'environnement externe.

- Les facteurs internes qui contribuent le plus à la réussite de la PME de services en contexte gabonais sont: les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant, le management, la gestion financière et les services offerts. Au niveau externe il s'agit des facteurs se rapportant essentiellement au marché qui sont; les clients et les fournisseurs

- Les résultats sectoriels présentent des différences remarquables. Les principales divergences relevées se situent au niveau des facteurs organisationnelles. Quant aux facteurs relatifs à l'entrepreneur et aux facteurs externes les avis s'orientent plus ou moins dans la même direction.

CONCLUSION

L'originalité de la présente étude réside dans le fait que très peu d'études ont été faites sur les PME au Gabon et encore moins sur les facteurs de succès dans les PME de service. Il s'agit donc d'une des rares études à avoir tenter d'appliquer le corpus théorique des facteurs de succès au contexte particulier de la PME de service africaine et plus particulièrement de la PME de service gabonaise.

L'approche privilégiée est de type globale en ce sens que les facteurs analysés sont tout aussi bien des facteurs (de l'environnement) économiques, politiques, organisationnels que managériaux.

Conformément aux objectifs de recherche, l'étude a permis de mettre en évidence d'une part les caractéristiques des PME de service en contexte gabonais. D'autre part, elle a permis d'identifier les facteurs clés de succès selon la perception du propriétaire-dirigeant. Dans l'ensemble, les résultats obtenus et les conclusions montrent que les facteurs internes et externes de succès sont liés au contexte dans lequel évolue l'organisation.

Nous retiendrons aussi que les résultats de cette étude (cf chapitres 6 et 7) correspondent dans une certaine mesure à ceux présentés dans la littérature.

Ce qui nous permet de dire qu'il existe une certaine convergence dans les facteurs internes et externes de succès identifiés dans la plupart des études qui traitent de cette question. Toutefois, nous estimons que ces facteurs ne peuvent se comprendre que s'ils s'insèrent dans une réalité locale donnée. L'environnement socio-culturel africain fournit des éléments qui permettent de nuancer les particularités des facteurs qui influent sur l'avenir d'une PME dans ce milieu. Ces nuances sont utiles car l'existence de ces facteurs et leur mise en œuvre au sein des entreprises visitées dépend énormément du contexte environnemental dans lequel œuvre l'entreprise. En d'autres termes, les facteurs de succès identifiés au terme de cette étude ont des particularités qui leur sont propres compte tenu du milieu dans lequel les entreprises évoluent.

De façon plus spécifique, les résultats varient selon les secteurs. En effet, si les particularités environnementales placent les deux groupes d'entreprises étudiées dans des conditions identiques, celles relatives à l'organisation (profil des firmes), au système de management et au comportement des dirigeants les distinguent fondamentalement. Ainsi les facteurs de succès peuvent être les mêmes, mais leur impact, leur portée varient en fonction des secteurs d'activités. Nous pensons donc que les types de profils dégagés dans le cadre de cette étude doivent s'adapter à certains facteurs de succès; des facteurs relatifs à l'entrepreneur, à l'organisation et à l'environnement externe

Sur le plan pratique, l'identification des caractéristiques des entreprises visitées et des facteurs internes et externes de succès devrait permettre de

mieux sensibiliser tous les acteurs économiques concernés par la promotion des initiatives privées au Gabon.

Parallèlement à ces apports, nous devons reconnaître que notre étude, tout comme la plupart des études exploratoires réalisées sur les PME, comporte un certain nombre de limites dont les principales sont d'ordre conceptuel, analytique et méthodologique.

D'un point de vue conceptuel, nous nous sommes principalement inspirés des études effectuées dans les pays développés. Afin de minimiser les biais éventuels, nous avons élaboré un cadre théorique spécifique applicable au PME en contexte gabonais. Nous avons dû opérer des choix au niveau des variables à analyser car il aurait été prétentieux de croire que nous aurions pu aborder dans le cadre de cette étude toutes les dimensions rattachées aux facteurs de succès dans les PME. Les facteurs retenus sont comme nous l'avons déjà dit, ceux dont la pertinence en contexte gabonais apparaît évidente et sur lesquels, il est possible d'apporter des améliorations par la mise en place de stratégies et politiques adéquates. Dans un tel esprit, il est évident que des variables qui peuvent tout aussi bien expliquer de manière significative la réussite organisationnelle n'ont pas été prises en compte (type d'entrepreneurs, réseaux d'affaires, etc.). De ce fait, notre modèle n'est utilisable que sous certaines conditions. La liste des variables analysées n'est pas limitative mais plutôt indicative.

Sur le plan analytique l'étude se limite à la seule perception des propriétaires-dirigeants. Ces derniers ont exprimé leur point de vue sur les facteurs qui influent le plus sur la réussite de leur entreprise. Nous aurions pu tout aussi bien recueillir les avis des agents économiques chargés de la promotion des PME ou encore ceux des employés œuvrant au sein de ces entreprises. Les résultats auraient été plus enrichis.

La méthode de collecte d'informations privilégiée (entrevues) comporte des biais dont les répercussions peuvent se ressentir sur l'ensemble des résultats de l'étude. Ces résultats ne sont que le jugement des personnes interrogées.

L'étude a été réalisée à un moment où le Gabon doit faire face à de vives mutations socio-politiques (démocratisation du pays), dont les effets ont été très préjudiciables pour nombre d'entreprises. Dans ce contexte les réponses fournies ont pu être influencées par ce climat.

Sur le plan méthodologique, des limites à la généralisation et à la validité des résultats obtenus doivent également être mentionnées. La concentration de l'échantillon dans une seule région, dans un seul secteur d'activités (secteur des services) et sur deux sous secteurs d'activités seulement (Coiffure, hôtel-restaurant) ne permet pas de généraliser les résultats obtenus de manière systématique c'est à dire sans réserve. Il est possible de croire qu'en adoptant une autre démarche et en choisissant un échantillon distinct, les résultats pourraient être différents de ceux auxquels nous avons aboutis.

Nous devons cependant être rassuré puisque de ces limites, des résultats et des conclusions de l'étude, se dégagent d'autres avenues de recherches.

Nous ne le dirons pas assez, le succès d'une PME de service en milieu gabonais dépend de plusieurs variables qui de prime abord nous paraissent interdépendantes. Une étude plus approfondie permettrait certainement de confirmer ou d'infirmier l'existence de liens spécifiques entre ces différents facteurs. Il pourrait s'agir soit d'une étude longitudinale qui elle, permet d'observer sur une longue période les résultats obtenus ou d'une étude qui puissent prendre en compte d'autres régions du pays et à d'autres types d'entreprises. Celle-ci permettrait d'avoir une vision plus globale des facteurs de succès au sein des PME gabonaises.

A la lumière des résultats de l'étude, il semble possible de proposer quelques solutions visant à favoriser la survie et le développement du secteur des PME au Gabon.

L'une de ces solutions serait de fournir aux entrepreneurs et à tout ceux qui s'intéressent à l'activité entrepreneuriale des informations stratégiques sur le fonctionnement des PME au Gabon. Ceci revient à dire que l'Etat gabonais pourrait par exemple créer un mini-centre de documentation sur la PME et y affecter des agents dont la mission principale serait de renseigner, informer et de mener des recherches spécifiques sur les PME. Une attention particulière devrait être accordée à cette suggestion car elle représente une structure de base essentielle pour l'existence d'un secteur de PME dynamiques au Gabon.

En second lieu, nous croyons qu'il serait intéressant d'offrir aux propriétaires-dirigeants, la possibilité d'acquérir une meilleure formation en gestion ou de se perfectionner dans certaines fonctions de l'entreprise notamment le management et la gestion financière. Les facteurs organisationnels étant ceux qui apparaissent comme des facteurs fondamentaux de succès, les propriétaires-dirigeants doivent apprendre à maîtriser au mieux les fonctions de leur entreprise. Dans ce sens, des infrastructures en matière de formation et de perfectionnement des dirigeants sont à mettre en place. Ainsi des cours spéciaux pourront être offerts à ceux qui en éprouveront la nécessité. Cette action devra être assurée par le gouvernement, qui grâce à ses diverses structures ministérielles saura identifier celle qui effectuera le mieux cette tâche.

Des initiatives individuelles peuvent aussi être envisagées par les dirigeants eux mêmes. Par exemple, en se regroupant sous forme d'associations, de groupes d'échange et de discussions, les dirigeants de PME pourront échanger leurs expériences, leurs connaissances en gestion et ainsi se soutenir mutuellement.

Enfin sur le plan externe, des ajustements sont à envisagées au niveau des politiques gouvernementales d'aide aux PME. Il ressort de notre étude que les politiques de l'état d'aide aux PME ne constituent pas un facteurs de succès pour l'ensemble des entrepreneurs rencontrés. Ceci est certainement dû au fait que les entrepreneurs que nous avons rencontrés n'ont pas eu besoin de recourir à l'aide de l'Etat pour se lancer en affaires. Il reste cependant que

les agents de l'Etat chargés de la promotion des PME au Gabon, devraient essayer de se rapprocher davantage des hommes de terrain (chefs d'entreprises) afin d'expliquer non seulement la mission dévolue au Ministère des PME et aux organismes sous sa tutelle mais surtout de bien connaître les besoins et les attentes de ce secteur clé de notre économie.

Nous pensons également que les propriétaires-dirigeants en activité au Gabon devrait prendre part à l'élaboration des politiques de promotion et d'aide aux PME. Les politiques à mettre en place dans ce domaine seraient donc le résultats des efforts et actions combinés des entrepreneurs eux-mêmes et du gouvernement. Leur efficacité reposerait sur la prise en compte des facteurs dont l'importance sur la réussite de ces entreprise est reconnue.

BIBLIOGRAPHIE

Abdelali, E.E. "Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi:le cas de l'Afrique" Revue P.M.O. volume 3 numéro 1

Adotevi, K. "Les structures de financement qui soutiennent la création de PME au Togo": une étude exploratoire; Mémoire, UQTR, 1991

—> Carrière, J.B. et Uwanyiligira, M.C."Le profil de l'entreprise innovatrice africaine: le cas du Rwanda", Conseil international de la petite entreprise Canada 8e Colloque annuel, Trois-rivières, 14-16 Novembre 1991

Apostolodis, Panos; "Criteria for success in small business", Journal of Small Business Management, 15, 1, 1977,48-51.

Bamberger, Ingolf; "Le management stratégique dans les P.M.E." Revue Direction et Gestion, numéro 4, 1985.

Belley, André, Notes de cours: Gestion de la PME, Hiver 1990

Blades Le secteur des services dans les pays en développement, O.C.D.E, 1974.

Bromstein, R. "Submission to commons standing committee on finance", Trade and Economic, Toronto , F.C.E.I, Janvier 1975.

→ Brown, Gérard, Le diagnostic d'entreprise, Editions Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1977.

Cameron, Kim; "Critical question in assessing organisation effectiveness", Organisational Dynamics, American Management Association, Autumn, 1980

Capet, Marcel; Causse Geneviève et Meunier Jeanne; Diagnostic, Organisation, Planification d'entreprise, Editions Economica, Paris, 1983.

Chicha, Joseph; Impact de certaines politiques horizontales sur les stratégies des PME (Région Mauricie/bois-franc), UQTR, Mai 1981.

Cragg, Paul et King, Malcolm; "Organisational characteristics and small firm's performance", Entrepreneurship, Theory and practice, Winter 1988, pp. 49-64.

D'Amboise, Gérard; La P.M.E. au Québec: situation et défis, Institut de Recherche Politique, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 1989.

Danco, Léon; Beyond survival, A business owner's guide for succes, Reston: Reston Publishing co, 1987, p. 57

Dickinson, Roger et Ferguson Charles, LFWF Group et Sunit Sircar "Critical success factors and small business", American Journal of Small Business, Janvier- Mars 1984, pp48-57.

Dollinger, Marc J. "Environment contacts and financial performance of the small firms", Journal of Small Business Management, Janury, 1985.

Eiglier, Pierre et Langeard, Eric; "Servuction; Le marketing des services", Mac Graw- Hill, 1987.

Essone-Mengue; Place et enjeu de la PME dans l'Economie gabonaise", Premier colloque national sur les PME/PMI, Port-Gentil (Gabon), 1-6 Juin 1987.

Fergusson Charles; Measuring corporate strategy, Editions Homewood Illinois Dow Jones- Irwin, 1977.

Grise, J. et Lee-Gosselin; "Les femmes propriétaires-dirigeantes:mythes et réalités (Première partie)", Revue P.M.O., volume 3, numéro 1, Septembre 1988.

Gouvernement du Canada; "A framework for discussion", Document de travail, p. 29, 20 décembre 1976.

Henri Alain; Le diagnostic économique, financier et humain de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1977

Ibrahim, A.B. et J. R. Goodwin; "Perceived causes of success in small business", American Journal of Small Business, Fall 1986, pp.41-50.

Julien, P.A. et Morel La belle entreprise, Montréal, Boréal Express, 1987

Kouadio Koffi, D.; La création d'entreprise privées par les nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960, CEDA, Abidjan, 1983.

Laufer Jacqueline; "Comment on devient entrepreneur" Revue Française de Gestion, 1979, 2

Lejeune, Monique "Un regard d'ensemble sur le marketing des services", Revue Française de Marketing, 1989, 121,.

Laurin, Jean; Les jeunes entrepreneurs québécois: Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie et de la technologie. Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME

Matsanga, Odette; L'entrepreneurship au Gabon, Mémoire de maîtrise, Département d'Administration et Economique, U.Q.T.R., 1987.

Nusbaumer, L.; Les services : Nouvelle donne de l'Économie, Economica, Paris, 1984.

Perreault, Yvon G. & Dell'aniello Paul; Auto diagnostic de gestion : l'entreprise de service, Programme de formation de l'homme et de la femme d'affaires. Chaire de management Mc Donald, Stewart, UQAM. 1982.

Peterson, Rein.; "Petites et moyennes entreprises pour une économie équilibrée", Revue Commerce et Industrie, Les presses de la compagnie de l'éclaireur Ltée, 1978.

Purcell, P.; "An Irish entrepreneur. Six countries program" Limerick Worksop, 1980.

Otando, J.F., "Politique de promotion des PME et résultats" Premier colloque national sur les PME/PMI, Port-Gentil (Gabon), 1-6 Juin 1987.

Schaer, Jean-Jacques; Le "check up" de la PME, Les éditions d'organisation, Paris 1982.

Sweeney, G.P. "Les nouveaux entrepreneurs: petites entreprises innovatrices", Ed. d'organisation, Paris, 1982.

Steiner Michael p. & Olaf Solem. "Factors of succes of small manufacturing firms", Journal of Small Business Management, January 1988, pp. 51-56.

Thibaut, Jean-Pierre; Le diagnostic d'entreprise: guide pratique, Les éditions d'organisation, 1ere édition, Paris, 1989.

Tollah, H; "Les barrières à la création de PME et les réseaux d'affaires en Côte-d'Ivoire": une étude exploratoire, Mémoire, UQTR 1990.

Robinson, R.B., Pearse J.A; Research thrusts in small firm strategic planning" Academy of Management Review, Volume 9, numéro 1, 1984, pp 128-137.

Weisbord, Marvin.; "Introduction au diagnostic d'une organisation, les six points clés à explorer avec ou sans théorie". Revue Group and organisation study, Vol. 1 N° 4, décembre 1976.

ANNEXES

Annexe A.1

Grille d'entrevue

Grille d'entrevue

CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES	
-Age de l'entreprise - # d'employés - # d'employés hommes	-Nombre d'employés femmes -Statut de l'entreprise -Mode d'accession à la propriété

DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE	
Propriétaire-dirigeant	
-Age -Sexe -Milieu familial -Etat civil -# de personnes à charge -Motifs de la création de l'entreprise -Formation -Niveau de scolarité -Expériences de travail -# d'heures de travail par jour	
Activités de l'entreprise	
Management	-Mission et objectifs -Structure et organisation -Distribution des tâches -Planification des activités -Contrôle des activités -Nature des activités sous contrôle -Processus de contrôle
Marketing	-Stratégie marketing -Recours à la publicité formelle -Type, choix des motifs publicitaires -# de services offerts -Lieu de prestation du service -Durée maximale par prestation -Stratégie de prestation de services -Nature des stratégies -Actions pour améliorer la qualité des services offerts -Prix des services offerts
Gestion financière	-Chiffre- d'affaires -Profits réalisés et leur utilisation -Informations financières utiles -Calcul de la rentabilité -Capacité d'autofinancement -Services consultants extérieur
Personnel	-Recrutement du personnel -Formation des employés -Système de rémunération -système de motivation

DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	
Facteurs économiques	
Clientèle	-Clientèle cible -Fidélisation des clients -Connaissances de leur besoins -Comportement des clients -Adaptation aux changements -Moyens ou stratégies utilisés -Impact des changement sur l'activité générale de l'entreprise
Concurrence	-Nombre et taille des concurrents -Fondement de la concurrence -Relations avec les concurrents -Stratégies de lutte contre les actions des concurrents -Entrée de nouvelle entreprise dans le secteur.
Fournisseurs	-Nombre et taille des fournisseurs -Localisation des fournisseurs -Possibilité de changer de fournisseurs -Problèmes rencontrés
Facteurs techniques	
-Information technique utile -Acquisition des appareils nécessaires -Problèmes rencontrés	
Facteurs politiques	
-Connaissance des politiques d'aide aux PME -Lois et normes à respecter -Recours à l'assistance gouvernementale -Contraintes fiscales	

FACTEURS CLES DE SUCCES IDENTIFIES

Annexe A.2

Questionnaire d'enquête

I-RECUEIL PREALABLE D'INFORMATION**INFORMATEUR PRINCIPAL**

-Nom _____

-Poste _____

-Téléphone _____

L'ENTREPRISE:Caractéristiques générales☐☐☐☐

-Nom _____

-Adresse _____

1-Age de l'entreprise

☐☐

2-Branche d'activités:

☐

1- coiffure

2- hôtel-restaurant

3-Propriété

☐

1- gabonaise?

2- étrangère? spécifiez _____

4-Statut de l'entreprise

☐

1- entreprise familiale

2- entreprise non-familiale

5-Forme légale:

☐

1- individuelle

2-société avec associés

3- coopérative

4-autres, précisez _____

6-Mode d'accession à la propriété

1-succession

2- achat

3-création

4-autres, spécifiez _____

☐

7-Nombre d'employés

-Nombre total d'employés

-Nombre d'employés masculins

-Nombre d'employés féminins

☐ ☐
☐ ☐
☐ ☐

II-Analyse de l'environnement interne

Les facteurs humains: le propriétaire-dirigeant

☐ ☐

Caractéristiques personnelles

1-sexe:

1- Masculin

2- Féminin

☐

2-Age actuel

☐ ☐

3-Age au moment de la création

☐ ☐

Situation familiale

1- Etes- vous issu d'une famille d'entrepreneurs?

1- oui

2-oui

☐

2- Si oui, s'agit -il de votre:

1- père

2-mère

3-père et mère

4- Autres membres de la famille, spécifiez _____

☐

3-Etat civil:

1-marié

2-divorcé

3 - union libre

4-célibataire

☐

4-Nombre de personnes à charge

Éducation et formation

1- Quel est votre niveau de scolarisation?

1- Primaire 2- Secondaire 3- Universitaire

4- autres, spécifiez _____

2-Quelle est votre formation?

1-orientée vers la technique (formé dans le domaine
de l'activité de l'entreprise)

2-orientée vers la gestion

4-autres, précisez _____

Rôles assumés au sein de l'entreprise

1-Quel est le principal rôle que vous assumez au sein de votre
entreprise?

1-assurer la bonne marche de l'entreprise

2-garantir de bonnes relations entre les employés

3-motiver les employés au travail

4-tous

5-autres, spécifiez _____

2-Quel est le nombre d'heures consacrées par jour à votre
entreprise?

1-moins de 10 heures 2-plus de 10 heures

3-ne sait pas

Expériences

1-Quelle était votre situation professionnelle avant de vous

lancer en affaires?

- 1- occupais un emploi dans une PME
- 2-occupais un emploi dans le secteur privé,
- 3- aux études
- 4- autres, précisez _____

2-Dans le cas où vous occupiez un emploi, de quelle nature était-il? ☐

- 1-technique 2-administratif
- 3-autres, précisez _____

Motivations

1-Pour quelles raisons avez-vous décidé de vous lancer en affaires? ☐

- 1-vocation (amour du métier)
- 2-autonomie financière
- 3-accomplissement de soi
- 4- offrir du travail à la famille
- 5-par obligation
- 6-autres, spécifiez _____

Perceptions

1- A quelles conditions pensez-vous qu'il est possible aujourd'hui de créer une entreprise avec des chances réelles de réussite? ☐

- 1-être en bonne santé 4-commencer lentement
- 2-aimer le métier 5-être persévérant
- 3-être dynamique 6-ne sait pas

2-Comment définissez-vous le succès pour votre entreprise? ☐

- 1-se diversifier 2-surmonter les obstacles
- 3-être le meilleur 5-atteindre un but

4-offrir du travail aux autres

6-autres, spécifiez _____

Vision pour le long terme

1-Avez-vous des objectifs stratégiques à atteindre pour les 5 années à venir?

1-oui

2-non

2-Si oui, quels sont-ils?

1-ouvrir une autre entreprise

2-renover et rééquiper l'entreprise

3-embaucher du nouveau personnel

4-autres

3-Avez-vous des projets pour les 10 prochaines années?

1-oui

2-non

3-Si oui, l'entreprise a t-elle les moyens pour réaliser ces projets?

1-oui

2-non

LES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE

Le système de management

1-Quel est votre style de management(gestion)?

1-centralisation

2-décentralisation

3-autres,spécifiez _____

2-La mission de votre entreprise est -elle clairement définie?

1-oui

2-non

3-Les objectifs de votre entreprise sont-ils écrits quelque part?

1-oui

2-non

☐

4-Ces objectifs sont-ils communiqués au personnel?

1-oui

2-non

☐

Elaboration et implantation de la stratégie

1-Comment se prennent les principales décisions au sein de votre entreprise?

1-intuitivement

2-en suivant un processus bien déterminé

3-autres

☐

2-Lorsque vous essayez une nouvelle idée, est-ce que vous en parlez et en discutez avec vos employés avant?

1-oui

2-non

☐

3-Quelles sont les personnes concernées par la mise en oeuvre de cette nouvelle idée?

1-vous même

2-les employés

3-vous tous(employés et vous même)

4-autres

☐

La planification des activités

1-Procédez-vous à la planification des activités de votre entreprise?

1-oui

2-non

☐

2-Si oui, pourquoi le faites-vous?

1-savoir où l'on va

2-éviter le gaspillage des ressources

☐

3-mieux réagir en cas de difficultés

4-autres, spécifiez _____

3-Préparez-vous des budgets prévisionnels?

1- Oui

2- Non

4-Si oui, spécifiez la période couverte par ces budgets

1- moins de 1 an

3- 3 à 5 ans

2- 1 à 3 ans

4- plus de 5 ans

5-Sur quelles bases établissez-vous vos prévisions

1-situation antérieure

2-les besoins de l'entreprise

3-autres

Contrôle des activités

1-Existe-il des activités ou facteurs sur lesquels vous exercez un contrôle direct?

1-oui

2-non

2- Si oui, quelles sont ses activités ou facteurs?

1-les employés

2-les provisions (qualités des produits de base)

3-les entrées (les recettes)

5-le service

6-autres _____

Organisation et structure:

1-Avez-vous un organigramme de votre entreprise?

1-oui

2-non

2- Existe-t-il une description écrite de chaque fonction?

1- Oui

2- Non

3-Cette description est-elle communiquée à l'ensemble des employés?

☐

1- Oui

2- Non

Organisation: définition des tâches

1-Les unités de l'organisation sont-elles définies en fonctions des activités clés de l'entreprise?

☐

1- Oui

2- Non

2-Si oui quelles sont ces activités clés? _____

☐

3-Comment se fait la répartition des tâches au sein de la répartition des taches dans votre entreprise?

☐

1-journalièrement

2-hebdomadairement

3-mensuellement

4-autres _____

Administration du personnel

Politiques de recrutement et de sélection

1-Utilisez-vous des méthodes spécifiques en matière de recrutement du personnel ?

☐

1-oui

2-non

2-Quelles est la procédures de sélection du personnel utilisées par votre entreprise?

☐

1-mise à l'épreuve

3-test de sélection

2-analyse du dossier

4-autres, spécifiez_____

3-Cette procédure est-elle conforme à la réglementation en vigueur dans le pays?

1-oui

2-non

3- ne sait pas

☐

Formation du personnel

1-Doit-on être qualifier pour occuper un emploi dans votre entreprise?

1-oui

2-non

☐

2-Vous préoccupez-vous de la formation ou du perfectionnement de vos employés?

1-oui

2-non

☐

3-Si oui, qui assure cette activité?

1-l'entreprise elle -même

2-centre de formation ou de perfectionnement

3-autres

☐

Politique de rémunération des employés

1-Quel est le système de rémunération utilisé par votre entreprise?

1-fixe mensuel

2-pourcentage des recettes

3-autres, spécifiez_____

☐

3-Procédez-vous à des augmentations de salaires de vos employés?

1-oui

2-non

☐

4-Si oui, ces augmentations sont-elles fonction :

☐

1- de la hausse du coût de la vie

2- de l'ancienneté

3- Autres, précisez. _____

Motivation des employés

1- Comment motivez-vous vos employés

1- bonus particuliers

2-réduction sur les services offerts par l'entreprise

3-congés payés

4-autres, spécifier _____

LE MARKETING

1-Avez-vous une fonction marketing clairement définie?

1- Oui

2- Non

2-Si oui, avez-vous des objectifs marketing à atteindre

1-oui

2-non

3-Si oui, quels sont ces objectifs?

1- augmenter le nombre des clients

2- offrir plus de services

3-autres, spécifiez _____

4-Avez-vous un budget pour atteindre ces objectifs ?

1-oui

2-non

5-Si oui, effectuez-vous le suivi et le contrôle des actions marketing?

1-oui

2-non

Stratégie de pénétration du marché

1-L'entreprise fait-elle de la publicité?

r

1- Oui

2- Non

☐

2-Si oui, quels médias utilise t-elle?

1-radio

2-télévision

3-revues spécialisés

4-autres_____

☐

3-Pourquoi utilisez-vous ces médias?

1-sont à la portée de tout le monde

2-faibles coûts

3-autres_____

☐

4- Qui exploite le budget publicitaire?

1- L'entreprise elle-même

2- Une agence spécialisée

3- Autres, précisez._____

☐**Stratégie de prix de vente**

1-Avez-vous une stratégie en matière de prix?

1-oui

2- non

☐

2-Si oui, en quoi consiste t-elle ?

1-prix tient compte de la conjoncture

2-prix en fonction des coûts des produit de base

3-prix tient compte de la concurrence

4-autres_____

☐

3-Quelles sont les conditions de paiement exigées?

1-abonnement

2-paiement comptant

3-paiement à crédit

4-autres, spécifiez _____

☐

Les services offerts

1-Quel est le nombre de vos principaux services

☐ ☐

2-Vos services sont-ils différents de ceux proposés par les autres entreprises?

☐

1-oui

2-non

3 ne sait pas

3-Etes-vous préoccupé par la qualité des services que vous offrez?

☐

1-oui

2-non

4- Si oui, que faites-vous pour améliorer la qualité de vos services?

☐

1-Etre à l'écoute des clients

2-utiliser les meilleurs produits de base

3-innover continuellement

4-avoir l'esprit de créativité

5- exiger des employés le meilleur d'eux mêmes

6-autres _____

5-Où se fait la prestation de services?

☐

1-au sein de l'entreprise

2-au domicile du client

3-autres, précisez _____

6-Quel est le temps maximal nécessaire pour la prestation de
de votre principal service?

☐

- 1-moins d'une heure
- 2-entre 1 heure et 2 heures
- 3-plus de 2 heures

-Stratégie retenue pour la prestation de services

1-Avez-vous des stratégies pour assurer une bonne prestation
des services offerts?

☐

- 1 -oui
- 2-non

2-Si oui, quelles sont-elles?

☐

- 1-rechercher la meilleure qualité du services
- 2-la propreté et la gaieté des lieux
- 3-la compétence des employés
- 4-importance accordée au client
- 5-autres, spécifiez _____

Gestion financière de votre entreprise

Chiffre d'affaires(C.A)

☐ ☐ ☐ ☐

1-Quel était le volume du chiffre d'affaire au
31/ 12 / 1990 (millions de francs cfa)?

2- Dans quelle catégorie pourrait-on situer votre
chiffre d'affaires annuel?

☐

- 1- moins de 10 millions de FCFA
- 2- De 10 à 50 millions
- 3- De 50 à 100
- 4- plus de 100 millions
- 5- autres, spécifiez _____

Politiques d'investissement

1-Comment se prennent les décisions d'investissement au sein de votre entreprise?

☐

1-suivant les besoins de l'entreprise

2- selon les disponibilités financières

3-1 et 2

4-autresspécifiez_____

2-Quelles sont les critères d'évaluation des investissement que vous utilisés?

☐

1-rentabilité attendue

2-risque encouru

3-autres, précisez_____

3-Quels est le pourcentage des sommes destinées à l'investissement par rapport aux ventes totales?

☐

1-moins de 50% des profits réalisés

2- plus de 50% des profits réalisés

3-ne sait pas

4-autres, précisez _____

Politiques de financement

1-Quelles sont vos sources de financement utilisées par votre entreprise?

☐

1-privées internes (fonds personnelles, parents)

2-privées externes (banques et autres)

3-publiques (gouvernement)

2-Quelles sont les conditions de remboursement exigées par vos financiers (privées externes et publiques) ?

☐

1-paiement mensuel d'un % donné

2- paiement à l'année

3-autres, précisez _____

3-Quelle est la capacité d'autofinancement de votre entreprise?

1-très bonne 2-bonne 3-moyenne

4-faible

Rentabilité de l'entreprise

1-Comment déterminez-vous la rentabilité de votre entreprise?

1- soustrait les dépenses aux entrées(recettes)

2-capacité de payer toutes les charges de l'entreprise

3-innexistence de dettes

4-autres, précisez _____

2-Connaissez-vous les principaux ratios de rentabilité que vous pourriez utiliser?

1-oui

2-non

5-Comment utilisez-vous vos profits?

1-réinvestissement dans l'entreprise

2-subvenir aux besoins personnels

3-autres, précisez _____

Informations financières utiles

1-Quels est le type d'informations financières dont vous avez besoin pour la gestion de votre entreprise?

1-connaissance des dépenses et des recettes

2-autres, précisez _____

2-Comment est obtenue cette information?

- des recettes.
- 1- enregistrement quotidien des dépense et des
 - 2- cabinet comptable
 - 3-autres, précisez _____

☐

Difficultés financières

1-Quels sont les principaux problèmes comptables qui se posent régulièrement à l'entreprise?

- 1-détermination du bénéfice annuel
- 2-inventaires
- 3-calcul des salaires à payer aux employés
- 4-autres, précisez _____

☐

5- Aucun problème

III- ANALYSE DES FACTEURS EXTERNES

A-LES FACTEURS ECONOMIQUES

☐ ☐

Les clients

Localisation de la clientèle

1-A qui s'adresse vos services?

- 1-toutes les couches sociales
- 2-les femmes uniquement
- 3- hommes uniquement
- 4-autres _____

☐

2-Où sont situés vos principaux clients?

- 1-Libreville
- 2-autres villes, précisez _____

☐

3-Pouvez-vous dire que vos clients vous sont:

- 1-très fidèle
- 2- peu fidèle
- 3-pas du tout fidèle

Besoins de la clientèle

1-Vos clients sont-ils exigeants ?

- 1-oui
- 2-non
- 3-ne sait pas

2- Est ce que les habitudes de consommation de vos clients se sont modifiées durant les 3 dernières années?

- 1-oui
- 2- non

3- Si oui, a quoi sont dûs ces changements?

- 1-conjoncture économiques
- 2-climat politique
- 3-autres

4-Avez-vous eu recours à des moyens particuliers pour faire face à ces changements?

- 1-oui
- 2-non

5-Si oui, quels sont ces moyens?

- 1-nouvelles heure de travail
- 2-réductions des prix
- 3-abandon de certains services
- 4-autres, spécifiez_____

6-Quel a été l'impact de ces changements sur votre activité générale?

- 1-négatif
- 2-positif
- 3-autres, spécifiez_____

Les concurrents

1-Combien avez-vous de concurrents principaux? _____

☐☐

2- Vos concurrents sont-ils des entreprises?

☐

1- petites (- 50 employés)

2- moyennes (50-100) 3- Grandes (100 et plus)

3-Connaissiez-vous leurs principaux services ?

☐

1-oui

2-non

4-Si oui, s'agit-il des mêmes services que vous?

☐

1-oui

2-non

Barrières à l'entrée de nouvelles entreprises

1- L'entrée de nouvelles entreprises dans votre secteur d'activité est-elle?

☐

1-très difficile

2-difficile

3-très facile

4-facile

Fondements de la concurrence

1-Sur quoi porte la concurrence dans votre secteur?

☐

1-L'innovation

2- La créativité

3- La qualité des services

4- Les prix

5- Gamme de services

6- 1,2,3

7- 1,2,3,4

8- Autres, Précisez _____

Politique de lutte contre les concurrents

1-L'entreprise dispose t-elle de politiques précises pour lutter contre les actions des concurrents?

☐

1-oui

2-non

2-Si, non pourquoi?

1- on se préoccupe peu des autres entreprises

2-pas nécessaire

3-autres, spécifiez _____

☐

Les fournisseurs

1-Quel est le nombre total de vos principaux fournisseurs?

☐
☐

2-S'agit-il habituellement d'entreprises:

☐

1- petites (- 50 employés)

2- moyennes (50-100)

3- Grandes (100 et plus)

3-Quelles sont les différents types de fournisseurs dont dispose votre entreprise?

☐

1-de matières premières

2-de biens d'équipement

3-de capitaux

4- Les trois

5-Autres, spécifiez _____

4-De façon générale, rencontrez-vous des problèmes avec vos fournisseurs?

☐

1- oui

2-non

5-Si oui de quels problèmes s'agit-il?

☐

1- délais de livraison

2- conditions de paiement

3-autres, spécifiez _____

6-Vous est-il possible de changer de fournisseurs?

1-oui

2-non

☐

7-Où sont-il situés vos principaux fournisseurs?

1- Gabon

2- Etranger,

3-Les deux (1 et 2)

☐

Facteurs techniques

1-Vous est-il facile d'acquérir les appareils dont vous avez besoin?

1-oui

2-non

☐

2-Depuis combien de temps utilisez-vous ces techniques?

☐ ☐

Contrôle de qualité

1-Effectuez-vous un contrôle de la qualité des services que vous proposez à vos clients?

1- oui

2-non

☐

2-Si oui, comment se fait ce contrôle?

1-indirectement

2-tester les services avant chaque livraison

3-recueillir les avis des clients (boite de suggestions)

4-autres, spécifiez _____

☐

Informations technologiques

1-Comment vous informez-vous sur les technologies nouvelles utilisées dans votre secteur?

1-participation à des colloques

2-abonnement à des revues spécialisées

☐

3-voyage à l'étranger

4-autres, spécifiez _____

2- Est-il facile d'acquérir de nouveaux appareils sur le marché gabonais?

1- oui

2-non

Les facteurs politiques

1-Connaissiez-vous les principales politiques de l'Etat d'aide aux PME?

1-oui

2-non

2- Quelles sont les politiques gouvernementales plus contraignantes pour vous?

1- les impôts

2- les taxe spécifiques

3-autres spécifiez _____

3-Avez-vous bénéficié des subventions du gouvernement?

1- Oui

2- Non

4- Si oui, quand avez-vous bénéficié de cette aide?

1- au moment de la création

2- après le démarrage

3- autres, spécifiez _____

III-IDENTIFICATION DES FACTEURS DE SUCCES

Cette partie a pour but de vous amener à vous prononcer sur les facteurs internes et externes qui selon vous affectent de manière significative les résultats de votre entreprise.

Chaque facteur est coté de 1 à 5 et nous vous demandons de mettre la chiffre correspondant dans la case concernée. La signification des côtes vous est donnée ci-dessous.

LES FACTEURS EXTERNES

1= Pas important

2= Peu important

3=.Moyennement important

4=.Important

5=.Très important

Facteurs	1	2	3	4	5
1-Les facteurs économiques					
-les clients					
-concurrents					
-fournisseurs					
2-Les facteurs techniques (technologies utilisées par votre entreprise)					
3-Les facteurs politiques					
-lois et normes à respecter					
-facilités accordées par l'état					
4-Autres facteurs, précisez					

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

LES FACTEURS INTERNES**1=Pas important****2= Peu important****3= Moyennement important****4= Important****5= Très important**

Facteurs	1	2	3	4	5
1-L'ENTREPRENEUR					
-Caractéristiques personnelles					
-Education et formation					
-Expériences professionnelles					
-Motivation					
-Rôles assumés dans l'entreprise					
-Perception du succès					
-vision du long terme					
2-LES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE					
A-Le management(gestion)					
-la direction de l'entreprise					
-l'organisation de l'entreprise					
-La planification des activités					
-Le contrôle des activités					
B-Administration du personnel					
C-le marketing					
-services offerts					
D-Gestion financière					
C-Autres activités, précisez					