



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

**MASTER SPECIALISE
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

THEME

***PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES PME EN REPUBLIQUE DU
BENIN ; APPROCHE MANAGERIALE POUR UNE AMELIORATION DE
PERFORMANCE : CAS DE LA SOCIETE ENERCOMS INT SARL***

***MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER 2
PROFESSIONNEL EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL***

Présenté par

TEVOEDJRE DODOU PASCAL

Travaux dirigés par : Monsieur Hermann Cakpo

Consultant en management

Directeur de H&C Business Technologies

Promotion 2011/2012

DEDICACE

A

- ❖ mon épouse **Claire Julie Kouassi** ainsi que mes enfants **Merveille Exauce** et **Juliano**.

REMERCIEMENTS

A

- l'Éternel Dieu pour sa grâce qui a été suffisante et toujours au rendez-vous tout au long de cette formation à 2IE.
- mon superviseur de mémoire, Monsieur **Kakpo Hermann** consultant en Management et Directeur de H&C business Technologies, qui a bien voulu diriger ce travail malgré ses nombreuses sollicitations et dont l'amour du travail bien accompli force l'administration et éveille l'émulation intellectuelle ;
- **membres de jury**, c'est un honneur que vous nous faites en acceptant de juger ce travail. Nous sommes persuadés que vos observations et suggestions ne feront que l'améliorer;
- tout le **corps enseignant et administratif de l'Institut International d'Ingénierie en Eau et de l'Environnement (2IE)** qui a consenti sacrifices et abnégation nécessaires à notre formation pour que celle-ci vienne à bout.
- A tous les collègues auditeurs de notre promotion pour la bonne collaboration et l'esprit d'équipe dont chacun a fait preuve pendant tout ce temps qu'a duré cette formation. Puisse Dieu bénir l'activité de tout un chacun.
- Enfin, à tous ceux envers qui nous sentons redevables, sincères gratitude.

RESUME

Cette étude intitulée « Problématique du développement des PME en République ; approche managériale pour une amélioration de performance : Cas de **ENERCOMS INT SARL** » doit nous permettre d'appréhender les pratiques de gestion en vigueur dans les PME Béninoises afin d'évaluer leurs performances à travers un certain nombre de variables. La PME qui constitue le thème principal de notre travail est une notion plus ou moins floue et a un contour imprécis. Les critères de son identification varient d'un pays à l'autre.

La notion de la performance, quant à elle, a fait l'objet de plusieurs écrits. Cependant, elle se concentre généralement sur un aspect de l'organisation, du système de production ou de sa stratégie. En ce qui concerne les PME, il est essentiel pour les dirigeants d'avoir une vue globale de leurs entreprises ou même de leurs secteurs d'activité. Pour appréhender la potentialité des PME, les dirigeants se tournent de plus en plus vers une évaluation multicritère de la performance touchant aussi bien au social (performance humaine), à la technique qu'à l'économique. En effet, les acteurs économiques ont réalisé que la valeur financière n'est pas suffisante à elle seule pour rendre compte de la richesse et du potentiel d'une entreprise. De plus en plus, les facteurs immatériels entrent en jeu dans l'évaluation et dans les motivations de rachats d'entreprises.

La méthode de management que nous suggérons adopter dans notre étude pour l'évaluation de la performance des entreprises béninoises, est celle de **l'approche de Deming** qui est un outil de management et d'organisation des entreprises favorisant un développement mieux raisonné et plus équilibré ainsi qu'une amélioration régulière des performances.

Les propositions issues de notre recherche pourraient aider à « révolutionner » les us et coutumes en vogue actuellement dans nos PME, relancer et pérenniser la démarche de l'amélioration de la performance dans les entreprises béninoises.

Mots clés : PME - Performance – Stratégie d'amélioration de performance- management de qualité- Système - Organisation – entreprise.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation

ACQ : Amélioration continue de la qualité

GQ : Gestion de la qualité

MQ : Management de la qualité

MMQ : Manuel de management de la qualité

PDCA: Plan (Prévoir) ; Do (Faire) ; Check (Veiller, mesurer, contrôler...) ; Act (Réagir)

SMQ: Système de management de qualité

SOMMAIRE

Introduction8

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET ETAT DES LIEUX DES PME10

1. CADRE THEORIQUE DES PME.....10

1.1 THEORIE EN FAVEUR DES PME.....10

1.2 APPROCHE DE DEFINITION DES PME12

1.3 LA PME EN AFRIQUE.....15

2 NOTION DE PME AU BENIN ET ETAT DES LIEUX.....15

2.1 LA NOTION DES PME AU BENIN.....16

2.2 ETAT DES LIEUX.....18

Chapitre 2 : PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE DES PME ET

METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....22

1 – LA PERFORMANCE DES PME.....22

1.1 LA NOTION E LA PERFORMANCE DES PME.....22

1.2 LE MODELE TRADITIONNEL (RECHERCHE FINANCIERE).....23

1.3 LES LIMITES DE L’EMERGENCE DES PME BENINOISES.....23

1.4 INEFFICACITE DES MESURES ET PRGRAMMES EXISTANTS.....24

1.5 FINANCEMENT DES PME AU BENIN.....25

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE..... 26

2.1 TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES.....26

2.2 LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES26

2.3 RECHERCHE DOCUMENTAIRE.....27

2.4 QUESTINNAIRES D’ENQUETE.....27

**Chapitre 3 : APPROCHE STRATEGIQUE POUR L’AMELIORATION DE
PERFORMANCE DES PME ETUDE DE CAS.....29**

1. AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE.....	29
1.1 ORIGINE DES METHODES MODERNES D'AMELIORATION CONTINUE	
1.2 CADRE JURIDIQUE ET ENVIRONNEMENT D'ENERCOMSSARL...	34

CONCLUSION

INTRODUCTION

Les Programmes d'ajustements structurels et le courant de privatisation ont amené beaucoup de gouvernements africains en pleine mutation qui, jusqu'alors, avait eu une attitude plutôt défensive et réactionnaire, à réduire les effectifs au niveau des fonctions publiques et à créer des entreprises en vue d'offrir des emplois aux personnes remerciées. En 1990, le nouveau contexte d'économie de marché adopté par le Bénin, a accordé une place prépondérante au secteur privé qui est appelé à jouer un rôle moteur dans la création de richesses et d'emplois et à soutenir une croissance durable.

Les exigences de ce système économique ont ainsi imposé au Bénin la mise en valeur des potentialités économiques locales pouvant favoriser la relance du secteur privé avec pour corollaire l'émergence des Petites et Moyennes Entreprises (PME) capables d'affronter la concurrence.

Pour améliorer les bases du développement national et rendre son économie compétitive, le Bénin a organisé respectivement, la Table Ronde sur la Relance du Secteur Privé en 1994, la conférence économique nationale en 1996 et le Forum National sur l'Accélération de la Croissance Economique en 2001.

Il a été créé en 1997 le Centre de Formalité des Entreprises ou Guichet Unique, pour permettre aux opérateurs économiques d'accomplir en un même lieu, dans un délai minimum et à coût réduit, les formalités liées à la création et à la survie d'une entreprise. Cette innovation vise à faciliter la création des entreprises petites et moyennes, capables d'impulser le développement économique béninois, et ce d'autant plus que le rôle et l'importance des PME dans tout processus de développement ne sont plus à démontrer.

Le Bénin a également élaboré et adopté, en 1997, une politique de promotion des PME, suite à un séminaire national tenu à Lokossa. La définition des PME adoptée à ce séminaire résulte d'une harmonisation des différents points de vue qui existaient sur la question, de manière à focaliser l'attention de tous les agents économiques sur la promotion de ce type d'entreprise.

Malgré tous les efforts accomplis depuis 1990, les PME béninoises semblent cependant ne pas jouer convenablement le rôle qu'on était en droit d'attendre d'elles. Extrêmement fragiles, très rares sont les entreprises de cette catégorie qui passent le cap des premières années qui suivent leur démarrage. Elles échouent et sont parfois obligées de se retirer du secteur formel pour évoluer dans l'informel.

Mais le constat est que ces échecs s'expliquent par la faible capacité de gestion des promoteurs qui n'arrivent pas à mener à bien leurs affaires. Les erreurs proviennent de l'ignorance ou de la non-maîtrise, par les promoteurs, des outils fondamentaux de management qui sont à même de transcender

les contraintes tant internes qu'externes pour améliorer la performance des entreprises. Par conséquent, les entreprises sont malheureusement conduites vers leur déclin.

La performance d'une entreprise se démontre à travers l'efficacité de son système de gestion, de la stratégie de son management et, sur la base de la faveur que son environnement et sa compétitivité lui offrent face à ses concurrents. En effet, du fait de la globalisation des échanges et des accords sous régionaux, l'économie béninoise est ouverte à la concurrence et son marché est submergé par les produits étrangers. La capacité de ses entreprises à faire face aux différents marchés devrait être reliée directement à la compétitivité globale de l'économie.

Dans ces conditions, il conviendrait de mettre en place des stratégies de développement pour hisser les PME béninoises au même niveau que leurs homologues étrangères. C'est dans cette optique pour contribuer à cette gigantesque œuvre d'amélioration des performances de PME Béninoises, nous avons voulu conduire notre projet qui va s'articuler autour de quatre grandes parties suivantes :

- la première partie portera sur le cadre théorique et l'état des lieux des PME en République du Bénin.
- la deuxième partie aborde les problématiques de la performance des PME au Bénin et la méthodologie de la recherche.
- la troisième partie sera consacrée à la proposition d'une approche stratégique pour l'amélioration de performance des PME, étude de cas de la Société ENERCOMS INT SARL.

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE ET ETAT DES LIEUX DES PME EN REPUBLIQUE DU BENIN.

L'entreprise occupe une place prépondérante dans l'économie des nations. Au Bénin, vers la fin des années 1972, les stratégies adoptées et le dispositif mis en place se caractérisaient par de fortes limitations du jeu des forces du marché, au moyen notamment de contrôles des prix, des restrictions à l'accès au marché et de la réglementation de l'activité économique en général. Au cours des quinze dernières années, le tissu productif béninois a connu de profondes modifications structurelles du fait d'un changement d'orientation dans les stratégies de développement et les réformes mises en œuvre depuis le début des années 90. La complexité des relations que l'entreprise entretient avec son environnement et la densité de ses fonctions font qu'il est difficile d'en donner une définition exhaustive.

Selon la définition donnée par l'ordre des experts comptables, « une entreprise est un groupement humain hiérarchisé qui met en œuvre les moyens intellectuels, physiques et financiers pour extraire, transformer, distribuer des biens ou des services conformément à des objectifs définis par une direction ou faisant intervenir à des degrés divers leur motivation de profit et d'utilité sociale ».

Selon leur mode d'organisation économique, on distingue les entreprises privées, les entreprises coopératives et les entreprises publiques. Elles sont classées en fonction de leur chiffre d'affaires ou encore des effectifs employés. Pour ce faire, on distingue les micros, petites, moyennes et grandes entreprises, ces catégories comportant des frontières floues et variables selon le domaine d'activité.

Même la PME qui constitue le thème principal de notre travail est une notion plus ou moins floue ayant un contour imprécis. Les critères de son identification varient d'un pays à l'autre.

Avant de passer en revue les différentes approches de définition des PME, voyons brièvement les différentes théories en faveur des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

1. CADRE THEORIQUE DES PME

1.1 Les théories en faveur des PME

Le regain d'intérêt pour la PME a commencé au lendemain de la crise économique des années 70 avec la publication du livre « Small is beautiful » dans lequel Schumacher (1973) redécouvre les qualités de

souplesse et d'adaptabilité des petites unités de production. Dès lors, les études sur les PME se multiplient, notamment dans les différents pays industrialisés.

1.1.1 Au plan micro-économique

Plusieurs études ont été réalisées en vue de découvrir les potentialités d'une PME dans un environnement concurrentiel. C'est dans ce cadre que les auteurs suivants ont attiré notre attention :

- Les travaux de Bain (1966), de Scherer (1975) et de Marchesnay (1982) ont montré que les économies d'échelle technique, autrefois considérées comme favorables aux grandes firmes, peuvent être atteintes assez rapidement, et qu'un seuil minimal peut être obtenu pour les entreprises de faibles dimensions.
- Penrose (1972), quant à lui, a démontré l'existence d'autres formes d'économies d'échelle accessibles aux PME et a insisté sur le fait que les opportunités nouvelles engendrées par les mutations technologiques rapides créent des " Interstices" c'est-à-dire des failles pour les PME (Penrose a ainsi développé en faveur des PME une théorie dite des Interstices).
- Parlant de l'accessibilité de certains secteurs aux unités de petites dimensions, Bannock (1981) conclut ses travaux par le fait que « grandes et petites entreprises ont des rôles vitaux à jouer dans les rouages statiques et dynamiques des économies. Certains secteurs nécessitent de par leur nature de gros investissements (C'est le cas par exemple des industries aérospatiales et pétrolières). D'autres secteurs par contre autorisent la coexistence d'un petit nombre de grandes entreprises et d'un grand nombre de PME ».

1.1.2 Au plan macro-économique

Au plan macro-économique, plusieurs facteurs peuvent expliquer l'émergence des PME :

- Plusieurs auteurs dont Julien et Morel (1986) expliquent l'émergence des firmes de petites et moyennes dimensions par les profondes mutations de l'environnement économique engendrées par d'importants changements technologiques.
- Une étude réalisée par Wtterwulghe (1998) met en relief les performances réalisées par les PME dans la création de l'emploi. Cette étude montre que dans l'ensemble des pays de l'espace économique européen en 1996, en moyenne 66% des emplois étaient créés par des PME, contre seulement 34% par les grandes entreprises. L'auteur mentionne toutefois que les emplois générés par les PME pour la plupart du temps, ne sont pas des emplois stables.

- Enfin d'autres auteurs insistent plutôt sur le rôle déterminant que jouent les PME dans l'innovation et l'adoption des technologies nouvelles. A ce niveau, des chercheurs vont à l'encontre des thèses de Schumpeter et de Galbraith qui pensent que seulement les grandes entreprises disposent de ressources suffisantes pour financer les innovations.
- Bolton (1971) et Freeman (1982) dans leurs analyses montrent qu'en dépit des maigres ressources dont disposent les PME pour financer les recherches et développements (R & D), celles-ci ont une productivité d'innovation supérieure à celle des grandes entreprises. Cela pourrait s'expliquer notamment par la souplesse d'organisation et la facilité d'adaptation des PME par rapport aux grandes firmes qui ont une organisation bureaucratique souvent plus lourde.
- Les mêmes arguments sont évoqués par Rothwell (1986) qui conclut que « les avantages des grandes firmes sont essentiellement matériels, tandis que ceux de la PME sont, avant tout, comportementaux ». Toutefois, l'auteur fait une distinction selon que la PME est dirigée par un propriétaire ou par un manager. Il ressort de son analyse que les PME dirigées par leur propriétaire ont tendance à innover plus que celles dirigées par des managers appointés ; puisque « le “ propriétaire dirigeant ” d'une PME innovatrice est prêt à prendre plus de risque et essaie de tirer avantage des moindres interstices sur le marché ».

Eu égard à toutes les analyses qui précèdent, on peut retenir que le rôle des PME dans l'essor de nos économies n'est plus à démontrer. Plusieurs théories sur les économies d'échelles et les interstices, de même que les analyses des paramètres importants que constituent l'emploi et l'innovation technologique mettent la PME au centre du processus de développement économique et social. Toutefois, la PME est un concept à définitions multiples et variables qui mérite d'être bien clarifié avant toute action.

1.2 Les approches de définition de la PME

D'après les travaux de Julien et Morel (1986), les difficultés de définition de la PME résident dans le fait que le concept lui-même regroupe un ensemble hétérogène d'entreprises, avec trois formes d'hétérogénéité

- Du point de vue de la dimension : sous l'appellation PME sont regroupées des entreprises de tailles fortes différentes.
- Du point de vue du marché et du produit : La PME regroupe des entreprises artisanales inscrites dans un marché local et des entreprises hautement spécialisées jouissant d'un créneau international.

- Au niveau du statut juridique : Les PME vont de l'entreprise unipersonnelle à la société anonyme.

Cependant, plusieurs auteurs, à l'instar de Peterson (1978), valident la nécessité de disposer d'une définition opérationnelle de la PME, notamment pour obéir à des impératifs d'efficacité dans la mise en œuvre des politiques de développement à l'égard de ce type d'entreprises. Ainsi, une identification précise de traits spécifiques de la PME devra guider les dirigeants dans la conception, la planification et la mise en œuvre des stratégies concurrentielles.

La notion de PME fait l'objet de plusieurs définitions variées que Wtterwulghe (1998) regroupe sous deux approches basées sur les critères quantitatifs et qualitatifs.

1.2.1 Les approches quantitatives de la PME

Elles s'efforcent principalement de mettre en relief la dimension de l'entreprise, en privilégiant l'un ou l'autre aspect représentatif de la taille. La distinction entre la PME et la grande entreprise est basée sur de nombreux critères quantitatifs, à titre unique ou combinés entre eux, dont les plus couramment utilisés sont : le capital, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, la part de marché, les investissements. D'autres utilisent les critères tels que le total des bilans, la capacité de production, la production annuelle, les surfaces occupées, le rayon d'activité géographique, les bénéfices, la valeur ajoutée, le patrimoine net, etc. (Wtterwulghe, 1998).

Les premiers travaux valorisant les définitions quantitatives de la PME sont ceux des chercheurs de l'Ecole d'Aston qui ont mis en exergue l'effet de la taille sur la structure de l'organisation (Desreumaux, 1992). On distingue également Bernard et Ravix (1988) qui, rejoints par Desreumaux (1992) reconnaissent que les critères quantitatifs répondent à des critères d'analyse, notamment d'ordre statistique et fiscal. C'est dans cette approche que s'inscrit la définition retenue au Bénin par le Ministère de l'Industrie et des PME (MIPME, 1997) d'alors, qui identifie la PME au moyen des critères suivants auxquels des seuils précis sont fixés à savoir :

- ✓ le capital (entre 01 et 50 millions F CFA)
- ✓ le niveau des investissements (entre 20 et 500 millions F CFA)
- ✓ l'effectif du personnel (entre 05 et 50 employés permanents)

Cette définition de la PME qui ajoute la double condition d'être une entreprise régulièrement constituée et de tenir une comptabilité régulière, est souvent utilisée dans la plupart des pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

1.2.2 Les approches qualitatives de la PME

Ces approches se basent sur des critères qualitatifs, en mettant l'accent, à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques de la PME, dont principalement l'aspect humain lié à l'entreprise. En effet, parmi les auteurs qui défendent la thèse qualitative des PME figure le professeur Bolton (1971) qui dans son rapport d'étude sur les PME en Grande Bretagne identifie trois critères qui sont :

- ✓ Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires, d'une manière personnalisée ;
- ✓ La part de marché relativement restreinte ;
- ✓ L'indépendance de la société ;

La gestion de la PME est assurée par le dirigeant propriétaire, en l'absence d'une structure formelle véritable. Il est donc possible de comprendre l'indépendance de la petite et moyenne unité, notamment dans les prises de décisions. De plus, la faiblesse de part de marché qui caractérise les PME les confronte aux menaces de nombreux concurrents, et fait d'elles des « soumis au prix », ne disposant pas de capacités suffisantes pour influencer le marché en termes de fixation de prix.

En plus du rapport Bolton, certains auteurs ont identifié d'autres éléments caractéristiques tels que :

Woitrin qui, dans une étude consacrée aux PME industrielles en 1966 insistait déjà sur l'élément humain, et sur d'autres caractéristiques plus descriptives de la PME :

- Des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires,
- Le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes, entraînant une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés en amont et en aval,
- L'impossibilité de se procurer des capitaux au marché monétaire, et des difficultés d'obtenir des crédits, même à court terme.

Marchesnay (1997), qui, a, quant à lui, proposé trois critères de fond pour définir la PME, à savoir :

- L'assomption du risque financier : L'entrepreneur engage ses propres capitaux, dans le but d'en tirer un revenu, en développant sa propre affaire et en la gérant lui-même.
- L'esprit d'organisation : L'entrepreneur gère ses capitaux pour acquérir des ressources, les organiser au mieux de ses intérêts, dans un esprit d'économicité.
- L'esprit d'innovation : l'entrepreneur gère l'incertitude liée au marché, à l'existence d'une demande solvable de son produit ou à un nouveau mode de satisfaction d'un besoin existant ou latent.

Ces trois critères constituent les bases de l'esprit d'entreprise, et justifient la rémunération attendue du capital (le profit) à court terme qui caractérise la PME.

a. La PME en Afrique

La PME (Petite et Moyenne Entreprise) s'est imposée ces dernières années dans les discours en Afrique. Cela se comprend, la PME étant désormais au cœur de l'action économique. A la magnitude du concept, correspond la diversité des contenus. En effet, il existe une foultitude de définitions de la PME. La signification varie d'un environnement à un autre. Certains pays ont fait l'effort de donner un contenu au concept dans le cadre de leur politique macroéconomique.

Le Sénégal de son côté a élaboré la charte de la PME. Il est maintenant suivi par d'autres pays de la sous-région. La charte de la PME a retenu quatre critères essentiels: le nombre d'employés, le niveau de formalisation de la comptabilité, le chiffre d'affaires et le niveau de l'investissement. Seulement, à l'inverse de la France, la charte ne distingue que deux sous-catégories: les Petites Entreprises (PE), et les Moyennes Entreprises (ME).

Dans la pratique et au niveau microéconomique, la définition de la PME dépend de la stratégie de marché de chaque entreprise. On retrouve cependant des similitudes au niveau des secteurs. Par exemple, toutes les banques commerciales en Afrique de l'Ouest utilisent la même définition du segment PME de leur portefeuille: le critère premier est le niveau de formalisation de la comptabilité. Généralement, elles distinguent la PME structurée de la PME non structurée qui généralement reçoit peu d'attention parce qu'elle est synonyme de haut risque.

2. NOTION DE PME AU BENIN ET ETAT DES LIEUX

Le tissu productif béninois est constitué d'une panoplie d'entreprises de taille et de nature différentes dont la majorité a un personnel ne dépassant pas 10 personnes. Ayant connu un essor particulièrement favorable au début des années 90, ces petites entités économiques n'ont cessé, depuis, de proliférer. Elles offrent de fortes potentialités en matière de création d'emplois et de dynamisation du marché de travail : ces potentialités sont néanmoins peu développées en raison de la faiblesse des moyens humains, techniques et financiers dont souffrent en général les PME. La précarité de leurs structures de production et de gestion et un manque de maîtrise du marché limitent aussi leur impact.

De ce fait, les PME béninoises sont appelées à relever de grands défis : l'amélioration de leur outil de production et de leur capital humain ; préalables essentiels à toute performance en matière de productivité et de qualité.

2.1 Notion de PME au Bénin

Plusieurs définitions étaient utilisées au Bénin ; elles proviennent des organismes publics (code des investissements, fisc), de certaines structures d'encadrement (CePEPE, PAPME, PADME) et du secteur privé (Banques). Dans le cadre de cette étude, nous retenons la définition de la charte des PME.

2.1.1 Définition selon la charte des PME

Aux termes de la charte nationale des PME/PMI, est désormais considérée comme « Petite et Moyenne Entreprise au Bénin, toute entreprise légalement constituée, tenant une comptabilité régulière, qui n'est pas une filiale de multinationale et qui satisfait aux critères d'un effectif de cinq (5) à quatre-vingt-dix-neuf (99) employés permanents, puis d'un capital social compris entre un million (1.000.000) et cinquante millions (50.000.000) de francs CFA.

Trois grandes catégories d'entreprises composent les PME.

Les Micro Entreprises (ME) ; elles remplissent les conditions suivantes :

- ❖ disposer d'un effectif inférieur à 05 employés ;
- ❖ tenir une comptabilité très allégée ;
- ❖ être inscrit au registre de commerce et au crédit mobilier ;
- ❖ ne pas être astreint à la déclaration d'impôts ;
- ❖ disposer d'un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 5 000 000F CFA.

Les employés sont souvent des membres de la famille et les contacts avec le monde de gestion moderne sont dénués de formalités.

Les petites Entreprises (PE), elles sont caractérisées par :

- ❖ un effectif compris entre cinq (5) et quarante-neuf (49) employés ;
- ❖ une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ;
- ❖ Un chiffre d'affaires hors taxe annuel de cinq (5) à cent cinquante (150) millions de francs CFA.

Les Moyennes Entreprises ; elles doivent :

- ❖ disposer d'un effectif compris entre cinquante (50) et quatre-vingt-dix-neuf (99) employés
- ❖ tenir une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ;
- ❖ réaliser un chiffre d'affaires annuel hors taxes, compris entre cent cinquante (150) millions et deux (2) milliards de francs CFA.

Dans la réalité, la quasi-totalité des unités économiques béninoises est constituée de micro, petites et moyennes entreprises. Elles exercent leurs activités en marge des lois et règlements en vigueur, exploitant ainsi la faible capacité des pouvoirs publics à faire respecter la législation. Les entreprises sont peu ou pas du tout préparées pour entreprendre. En général, ces promoteurs de PME opèrent dans le secteur agricole, le secteur industriel, le secteur du commerce et des services et celui de tourisme et de l'artisanat. Ils ne sont pas souvent immatriculés ; de même, leurs activités ne sont pas comptabilisées et suivies, ce qui rend aléatoires la saisie et le suivi des entreprises concernées.

Les PME béninoises sont dans un état de dénuement presque total. Leurs ressources humaines, matérielles et financières sont en deçà des minima requis pour affronter la concurrence sur les marchés sous régionaux et internationaux. En outre, les méthodes de travail de ces entreprises sont rudimentaires, pénibles et peu rentables.

2.1.2 Rôle et importance des PME au Bénin.

2.1.2.1 Sur le plan économique

Les PME représentent plus de 80% des emplois et plus de 70% du total des entreprises béninoises. Elles contribuent pour plus de 15% au produit intérieur brut.

2.1.2.2 Sur le plan social

Les PME assurent la création d'emplois : La création d'emplois constitue un problème du premier ordre dans le monde entier. La solution la plus adéquate aux pays ayant un excédent, est d'encourager les entreprises à absorber les jeunes sortis de différents centres de formation. C'est dans ce cadre que les PME jouent le rôle de stimulateur continu de la création d'emplois. Elles permettent la création d'un maximum d'emplois, stables et rémunérateurs, dans les plus brefs délais, la main d'œuvre

recrutée n'étant pas nécessairement d'une grande spécialisation. D'autre part, étant donné la taille réduite des entreprises, le nombre global d'employés s'élève proportionnellement avec celui des projets.

Ainsi, étant donné l'économie de capital que réalisent beaucoup de PME, le développement de ce secteur est considéré comme un moyen de s'attaquer efficacement au problème du chômage. Même si, en cas de promotion technologique, les progrès de la technique et des méthodes de gestion réduisent la part de la main d'œuvre, il demeure que l'expansion de la PME a pour effet d'élargir le marché de l'emploi et que par la dispersion territoriale, ces industries contribuent à enrayer l'exode rural des chômeurs vers les villes.

2.2 Etat des lieux

2.2.1 Environnement des PME au Bénin

2.2.1.1 Cadre institutionnel

Il existe au Bénin de nombreuses structures qui s'occupent de la promotion des PME aussi bien au niveau de l'Etat qu'au niveau du secteur privé. Que ce soit dans les pays en développement ou dans les pays développés, les PME occupent une place importante. Ainsi personne ne peut contester aujourd'hui le rôle primordial que peuvent jouer les PME dans les pays en voie de développement. En effet les PME constituent l'un des éléments les plus dynamiques de la croissance économique et sociale dans la stratégie du développement de chaque pays.

La nécessité de promouvoir les PME/PMI au Bénin a été perçue depuis longtemps. C'est ce qu'explique la floraison de structures d'inspiration gouvernementale et aussi privée, nationale ou étrangère. Au plan institutionnel le Bénin ne souffre donc pas pour autant de l'inexistence de cadres. Au nombre de ces institutions et structures on note :

Tableau 1 : Structures d'appui aux PME/PMI et leurs domaines d'intervention

N°	Structures d'appui	Domaines d'Intervention
1	Centre de Promotion et d'Encadrement des PME (CePEPE)	suivi et encadrement, intermédiation dans l'accès aux crédits
2	Fonds de bonification et d'Assistance aux PE (FOBAPE)	Garantie de crédits
3	Campus Bénin	Aide à la création, au démarrage, et au développement des PE; Crédits
4	Fonds de Solidarité National pour l'Emploi (FSNE)	Crédites pour auto- Emploi, Insertion Professionnelle.
5	Agence pour la Promotion et l'Appui des PME (PAPME)	Assistance à l'élaboration de plan d'affaire; Crédits
6	Association pour la Promotion et l'Appui a développement des micro Entreprises (PADME)	Assistance à l'élaboration de plan d'affaire; Crédits
7	Fédération des caisses d'Epargne et de crédit Agricole Mutuelle (FECECAM)	Crédits aux petites entreprises et aux groupements agricoles.
8	Fondation de l'Entrepreneurship du Bénin (FEB)	Formation en Entreprenariat.
9	Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CEPAG)	Formation et Assistance Technique aux entreprises
10	Centre Béninois pour le développement des initiatives à la base (CBDIBA)	Epargne , Crédit et Formation
11	Centre de Perfectionnement des personnels des Entreprises (CPPE)	Formation et Assistance Technique aux entreprises
12	Direction de la formation Professionnelle Continue (DFPC)	Formation, Information.
13	Centre de promotion des investissements (CPI)	Informations sur des opportunités d'investissement
14	Fondx d'insertion des jeunes (FIJ)	crédit

2.2.1.2 Cadre juridique et réglementaire

Ce cadre accuse encore de nombreuses défaillances préjudiciables au développement et à l'émergence des Petites et Moyennes Entreprises.

Ces défaillances peuvent s'analyser sur plusieurs plans, notamment :

- ✓ la législation et l'appareil judiciaire ;
- ✓ la réglementation des formalités d'entreprises ;
- ✓ les facteurs de production.

2.2.2 Climat d'affaires des PME

Au lendemain des indépendances, les pays africains se sont retrouvés face à leur destin. L'espoir d'une vie meilleure faite de quiétude morale et de paix véritable devait, soudain, s'effondrer car ne disposant pas d'un tissu économique véritable pouvant assurer leur développement. Les affrontements sanglants ont accentué le déséquilibre entre pays industrialisés et pays en développement, développé les inégalités entre les nations, avancé la pauvreté ; tout ceci avec pour toile de fond une crise économique aiguë (UNESCO; 1981).

En effet, de 1972 à 1990 le Bénin a connu une période dominée par l'orientation socialiste. Au cours de cette période de nombreuses entreprises publiques ont vu le jour. Elles avaient pour mission de soutenir la politique du Gouvernement dans son rôle d'assurer le développement équilibré des différentes régions du pays. Une évaluation des performances de ces entreprises en 1982 avait révélé que les résultats étaient mauvais, ce qui a amené les dirigeants à initier de nouvelles réformes. Ainsi, depuis la Conférence des Forces Vives de la Nation tenue en Février 1990, où le Bénin a opté pour un nouveau paysage économique fondé sur le libéralisme économique avec la tenue en 1994 d'une table ronde sur la relance du secteur privé, un accent particulier a été mis sur la promotion et le développement des PME.

Aussi, la redéfinition de nouvelles orientations, de nouveaux objectifs et stratégies pour permettre aux PME de prendre un nouvel essor a-t-elle été nécessaire. Les composantes de cette nouvelle politique mise en œuvre sont les suivantes :

- ❖ amélioration de la productivité des PME et PMI pour gagner les marchés ;
- ❖ dégagement des revenus suffisants et diversification de la production

Depuis le début des années 90, suite à l'option du libéralisme économique faite par la conférence nationale des forces vives, d'importantes réformes ont été entreprises en vue d'assainir le climat des affaires et de promouvoir le secteur privé.

Au nombre des actions entreprises, on note par exemple :

- ✓ Au plan juridique et réglementaire : la création du Centre de Formalité des Entreprises ou « guichet unique » qui vise à simplifier les procédures de création d'entreprise ; la mise en œuvre du Traité de l'OHADA et l'amélioration de certaines dispositions du code des investissements pour le rendre plus incitatif, etc.

- ✓ Au plan de l'accès au crédit : l'apparition de nombreuses institutions de financement des petites et moyennes entreprises. Plusieurs ONG ont également mis en place des programmes de micro finance et proposent des services financiers destinés aux petites entreprises.

Cependant, au cours des cinq dernières années, on observe une stagnation de la croissance économique et la montée du chômage. Une telle situation traduit nettement les limites des capacités de production et les difficultés d'expansion des PME/PMI, de même que la portée limitée des mesures de promotion.

Aussi, plusieurs obstacles continuent d'entraver l'expansion des PME:

- ❖ les PME/PMI sont toujours confrontées à de sérieuses difficultés d'accès au crédit. Les problèmes de garantie bancaire et du manque de savoir-faire en matière de crédit aux PME continuent d'empêcher l'accès aux financements des banques commerciales.
- ❖ des problèmes de capacités managériales, d'aptitude à comprendre et à réagir aux signaux des marchés locaux et/ ou étrangers continuent d'empêcher la plupart des PME à saisir et exploiter les opportunités en présence.
- ❖ La fiscalité béninoise demeure en général peu adaptée à la situation des PME et le poids de la pression fiscale continue de peser lourdement sur la viabilité de ces dernières, surtout pendant leurs premières années d'existence.

Après cette clarification sur la théorie et l'état des lieux des PME au Bénin, nous nous focaliserons sur la question : Qu'est-ce qui explique l'incapacité managériale des entrepreneurs béninois ? dans la deuxième partie.

Chapitre II- Problématique de la performance des PME et méthodologie de la recherche

La notion de la performance a fait l'objet de plusieurs écrits. Cependant, elle se concentre généralement sur un aspect de l'organisation, du système de production ou de sa stratégie. En ce qui concerne les PME, il est essentiel pour les dirigeants d'avoir une vue globale de leurs entreprises voire même de leurs secteurs d'activité. En effet, les dirigeants se tournent de plus en plus vers une évaluation multicritère de la performance touchant aussi bien au social (performance humaine), à la technique qu'à l'économique.

1. LA PERFORMANCE DES PME

1.1 NOTION DE LA PERFORMANCE DES PME

Les organisations en général, subissent des influences émanant de l'environnement externe et interne. Leur comportement, comme leur degré de réussite, est le produit de ces influences. De ce fait la performance peut varier considérablement d'une organisation à une autre, d'un contexte à un autre. Elle est donc appréciée différemment selon les objectifs que l'organisation s'est fixés et selon l'optique privilégiée de l'évaluateur.

Les objectifs primaires des PME (pérennité, indépendance, croissance) ne sont pas les mêmes que ceux des grandes entreprises (croissance, développement international etc.) Fadil (2003). Pour cet auteur, les critères d'évaluation, se faisant en fonction des objectifs, ne seraient pas identiques. Aussi, les indicateurs pertinents pour l'appréciation de la performance des PME dépendent-ils des préférences et des valeurs des personnes à qui incombe le pouvoir de décisions.

Cette vision de la performance cadre parfaitement avec la réalité des PME. Elle tient compte de ses spécificités et met en exergue le rôle central du dirigeant pour fixer les orientations stratégiques. Il est, de ce fait, le mieux placé pour imposer ses critères. Il apparaît donc que les critères retenus par les dirigeants souvent propriétaires de la PME, ne seraient pas les mêmes que ceux d'une grande entreprise.

En somme, il ressort de ces différentes approches que la performance est un concept difficile à définir. Cette difficulté réside en ce qu'il est ardu de trouver un indicateur synthétique qui rende compte des divers aspects (sociaux, techniques, financiers, etc.) d'une organisation (Vailhen, 1999).

1.2 LE MODELE TRADITIONNEL (RECHERCHE FINANCIERE)

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière, tels que le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur le capital investi. Ainsi, l'approche traditionnelle s'inscrit dans le cadre de la finance néoclassique, dont le but est d'élaborer des règles d'allocation optimale des capitaux. La question de la mesure de la performance de l'entreprise, si elle trouve une réponse théorique simple dans le cadre de la théorie financière traditionnelle, devient particulièrement complexe dès qu'on écarte les hypothèses traditionnelles qui la sous-tendent, notamment celles d'identité des objectifs des différents agents. La multiplicité et la diversité des critères d'évaluation utilisés par les entreprises et le rôle marginal qu'occupent les critères issus de la théorie financière traditionnelle laissent à penser que la question de la mesure de la performance est loin d'avoir reçu une réponse satisfaisante. Or cette question, loin de se réduire à un aspect technique, est fondamentale pour comprendre la formation même de la valeur, en relation notamment avec les systèmes de gestion des entreprises qui encadrent les processus de création et de répartition de la valeur.

1.3 LES LIMITES A L'EMERGENCE DES PME BENINOISES.

Les limites à l'émergence des PME béninoises sont de divers ordres :

- Les causes liées à la personne du propriétaire - dirigeant ont généralement trait au manque d'engagement et de disponibilité de celui-ci, à son goût du risque exagéré ou inexistant, à son sentiment d'invincibilité ou à sa négligence du conseil externe.
- Celles relatives à l'équipe de direction sont le plus souvent liées à la non complémentarité des compétences des partenaires ou à des conflits et désaccords entre eux.

De ces deux premiers groupes de causes découle celui lié à la gestion proprement dite de l'entreprise, lequel comprend :

- une absence de planification se manifestant par l'inexistence d'un plan d'affaires et /ou d'un processus de planification et de contrôle continu ;
- une structure et une gestion financières inadéquates résultant moins d'une sous-capitalisation dite caractéristique des PME que de l'absence de planification, du non réinvestissement des profits, de refus de partenariat, d'optimisme exagéré, de l'inexistence de systèmes de contrôle et d'information financiers, de la méconnaissance des principes de gestion financière ou d'une politique de crédit laxiste.
- une faible orientation marketing entraînant une méconnaissance du marché, se traduisant généralement par une surestimation du potentiel de celui-ci, une sous-estimation de la force de la concurrence et une faible diversification des clients.
- un « overtrading » ou une croissance incontrôlée subie à défaut d'une vision claire de l'avenir de l'entreprise et du stade de développement auquel celle-ci sera maintenue.
- une incapacité de passer d'un style de gestion personnel à un style plus professionnel reflétant l'inobservation des spécificités de la gestion des PME en stade de croissance notamment l'inaptitude à la délégation des responsabilités.
- Une non préparation de la relève, corollaire d'un manque de planification et parfois d'un népotisme fort prononcé ; l'incompétence des employés, etc.

1.4 INEFFICACITE DES MESURES ET PROGRAMMES EXISTANTS.

Vers la fin des années 90, les PME ont fait l'objet d'un certain nombre de mesures et programmes d'encouragement. Ce dispositif d'encouragement a été initié par de nombreux intervenants. Cependant, si l'on compare la contribution des PME béninoises aux principaux agrégats économiques à celles d'autres pays, on constate que le bilan demeure mitigé. L'inventaire des mesures et programmes existants fait ressortir :

- la prédominance des programmes qui ont trait au financement. Cependant, les PME souffrent certes de problèmes de financement importants, mais aussi de problèmes de gestion et d'encadrement.
- la pluralité de mesures et d'intervenants. Source de richesse, cette pluralité n'est pas inefficace en soi. Le nombre d'acteurs est d'ailleurs sensiblement moins important que dans d'autres pays. Mais on regrette une dilution des efforts et une absence de coordination ; l'absence de schéma directeur fédérant l'ensemble des mesures.

1.5 FINANCEMENT DES PME AU BENIN.

Les problèmes de financement constituent une barrière forte à la croissance des PME. Pour les différents secteurs, le coût des financements et l'accès aux financements sont des préoccupations importantes pour 64 à 78 % des chefs d'entreprises d'après une enquête menée par la Banque Mondiale sur le climat des Investissements au Bénin.

Pour KOUE (Magazine de l'Entreprise n°51, 2006), les difficultés d'accès au financement sont dues essentiellement à la mauvaise compréhension que les porteurs de projets ont de la notion de financement externe ou bancaire. Il définit le financement externe comme un complément aux efforts de financement du promoteur. Cela suppose donc que le promoteur, géniteur de l'idée de projet fasse d'abord le premier geste, source de motivation du financeur. Le financement externe ne peut donc se substituer au financement propre ou interne du promoteur qui doit démarrer la préparation de la réalisation de son projet par un effort d'accumulation du patrimoine ou capital de risque a-t-il ajouté. Ainsi, la source de financement bancaire ne peut être accessible au promoteur qu'à la condition que le porteur de projet dispose au préalable d'un apport ou d'un patrimoine représentant un certain pourcentage consistant du coût du projet. Cet apport provient du sacrifice personnel que l'on appelle épargne et qui permet de contribuer à la réalisation de l'objectif de création d'entreprise. C'est de cette épargne que l'on prélève l'apport considéré comme l'une des principales conditionnalités d'accès au crédit. Le financement d'une entreprise est donc un processus qui implique deux acteurs associés : le promoteur qui fournit l'apport et la garantie ; le bailleur ou le financeur externe qui fournit le crédit ou le financement complémentaire. Il continue en ajoutant que c'est un effort collectif où chacun doit jouer sa partition et qu'il n'est pas juste d'accuser les banques de manque de sensibilités aux problèmes de promoteurs si ceux-ci sont incapables de jouer efficacement leur rôle.

Les petits entrepreneurs au Bénin et en Afrique en général sont rarement en mesure de satisfaire aux conditions fixées par les institutions financières, en raison du manque d'informations sur les capacités de remboursement des entrepreneurs et de la faiblesse des garanties dont ils disposent. En se référant aux réglementations de financement bancaire, la prise de garantie n'est pas obligatoire mais la banque la requiert lorsque le risque paraît élevé. Pour le cas des PME, ce risque est souvent élevé par manque d'informations ; ce qui rend élever la garantie des petits entrepreneurs. Or ces derniers ne peuvent pas fournir ces garanties ; il en est de même lorsque le promoteur au lieu qu'il fournît son apport personnel et/ou la garantie, n'est en mesure de remplir aucune de ces conditions. C'est ainsi que l'on distingue des

garanties réelles qui portent sur des biens et qui prennent la forme d'hypothèque, de nantissement et des garanties personnelles apportées par un tiers sous la forme d'un cautionnement ou aval. Parallèlement, le système financier de la plupart des pays d'Afrique est sous - développé et offre peu d'outils de financement : les marchés des capitaux restent embryonnaires, l'actionnariat est limité et les instruments de financement à long terme sont presque inexistantes pour les PME. Les intermédiaires financiers non bancaires, tels que les organismes de microcrédit, pourraient jouer un rôle important dans les prêts aux PME, mais ne disposent pas de capacités suffisantes pour suivre leurs clients lorsque ceux-ci se développent. La disponibilité du crédit est une chose; mais son coût et son échéance en sont d'autres.

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'exposé de cette section permet dans un premier temps de présenter les outils de collecte des données, le choix de l'échantillon et les variables de l'étude puis dans un second temps, d'exposer la méthode de traitement des données et les limites de la recherche.

2.1- TECHNIQUES DE COLLECTES DES DONNEES

2.2- LES ENTRETIENS EXPLORATOIRES (ou pré enquêtes)

Les entretiens exploratoires (ou pré enquêtes) constituent une phase très importante de l'étude puisqu'ils nous ont permis de découvrir les aspects à prendre en compte et à élargir avec circonspection le champ d'investigation de l'étude. Ces entretiens nous ont également permis :

- D'avoir des informations indispensables pour le choix de notre thème d'étude, de repérer la problématique, de formuler les objectifs de l'étude
- De mieux cibler à l'avance :
 - ✓ Les informations à rechercher
 - ✓ Les personnes ressources adéquates à rencontrer
 - ✓ Les institutions, centres, sites et documents à consulter.

De recueillir l'opinion de quelques experts et entrepreneurs sur la fiabilité et l'adaptabilité du questionnaire face à l'orientation de l'étude

2.3- LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Pour atteindre notre but, nous allons recueillir des informations et des données à partir de notre revue documentaire. A cet effet, nous allons faire usage de mémoires antérieurs, de l'Internet et de divers ouvrages et publications traitant des PME en général et celles béninoises en particulier. Tout ceci sera fortement soutenu par une enquête de terrain. Elle nous permettra de recueillir des informations «primaires» indispensables pour une bonne appréciation de la situation actuelle des PME au Bénin. Enfin, nous avons fait référence à certains de nos cours reçus tout au long de notre formation.

Les populations mères à partir desquelles nous avons choisi nos échantillons sont composées d'une part des personnels de quelques entreprises privées cibles et d'autre part des entrepreneurs et dirigeants de PME dans la ville de Cotonou compte tenu de notre situation géographique et de la densité d'entreprises dans cette ville. Dans la ville de Cotonou sont installées environ 52% des entreprises béninoises (SATUNE 2001). La méthode utilisée est la réponse directe aux questionnaires.

2.4- LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Le questionnaire est articulé autour de quelques questions et adressé au personnel en général et le dirigeant en particulier. Il a pour objectif de recueillir les informations relatives à leur connaissance du concept de « de la performance de l'entreprise », de leur disponibilité ou non à se soumettre et à promouvoir les exigences de ce système.

Le questionnaire est le principal outil qui a permis de collecter les informations nécessaires au cadre empirique de notre étude. Il a été élaboré à partir de la recherche documentaire en fonction des objectifs que nous nous sommes fixés pour cette étude. Notons que certains questionnaires ont dû être administrés en face à face, d'autres par téléphone, pour des raisons d'indisponibilité de la personne ressource concernée ou encore à la demande de l'intéressé. Le contenu du questionnaire fait l'objet de l'annexe.

2.5 - La population cible et la procédure d'échantillonnage

Peut être considérée comme population cible pour cette étude tous les agents de la société ENERCOMS INT SARL. Qu'ils soient permanents, stagiaires tous sont concernés par cette étude.

2.6- Mode d'analyse des données

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé des données à travers un questionnaire joint en annexes. Aussi, nous avons eu régulièrement des entretiens aux heures favorables avec le dirigeant de la société ENERCOM ITL et certains membres de son personnel pour mieux cerner les causes réelles supposées être à la base de l'obstacle de la performance de leur structure.

2.6.1 Méthode d'analyse des données

Il est question ici de présenter l'outil d'analyse et la technique de dépouillement des données de même que le cadre opératoire.

2.6.2- Outils d'analyse et techniques de dépouillement des données.

Pour rendre exploitable les données issues de l'enquête, les données recueillies ont fait l'objet d'un dépouillement manuel.

Pour une représentation synthétique des données et une facilitation de la lecture, nous avons réalisé des tableaux donnant des notes d'afin de permettre une bonne analyse.

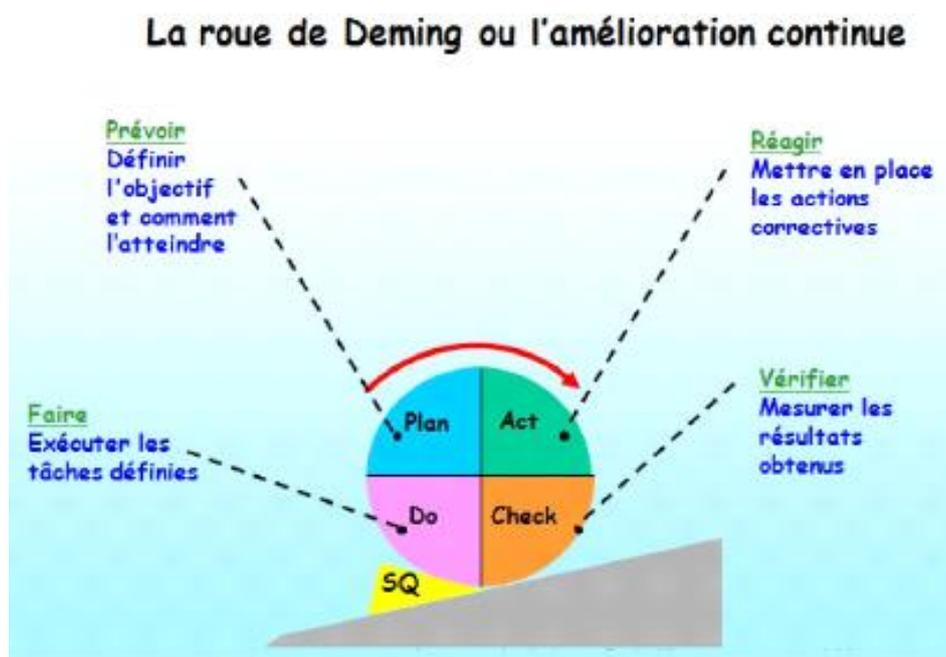
Lorsque les résultats sont conformes aux hypothèses, la résultante est la confirmation de l'hypothèse. Dans le cas contraire, il s'agit simplement de l'infirmité de l'hypothèse. et une meilleure vérification des hypothèses.

CHAPITRE- III APPROCHE STRATEGIQUE POUR L'AMELIORATION DE PERFORMANCE DES PME, ETUDE DE CAS

1- AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE (ACQ).

Le concept d'ACQ est l'une des approches de la démarche qualité. Il a été développé par Deming et Juran dans les années 1950 (Berwick, 1996 ; Chassin, 1996 cités par François et Rhéaume, 2001). L'ACQ qui est l'une de méthodes de management moderne (Orgogozo, 1997) fait partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences (ANAES, 2000 ; DGAS, 2004 ; Shortell, 2005). E. DEMING, statisticien et conférencier, avait en effet repris le principe du PDCA de Walter A. SHEWHART, en l'illustrant par sa fameuse « roue ». Celle-ci est composée de 4 parties: « **to Plan, to Do, to Check, to Act** (PDCA).

Figure N° 1: La roue de Deming et la cale de l'assurance qualité



1.1 L'origine des méthodes modernes d'amélioration des Performances

1.1.1 La découverte de Deming

Un rapide historique de l'apparition des méthodes modernes d'amélioration des performances permet de comprendre pourquoi l'approche de Deming s'est imposée dans le monde entier comme la façon la plus efficace de diriger une organisation. Edwards Deming était un ingénieur américain, né en 1900 et décédé en 1993. Il avait travaillé comme statisticien à la société Bell Electric. De cette expérience, Deming a gardé une conviction qu'il va s'employer à diffuser toute sa vie. Par l'analyse statistique, il va observer, en effet, que les défauts constatés dans les produits industriels ne relèvent que pour une faible part de la responsabilité de l'ouvrier (5% environ). Ces défauts auraient pour origine, dans 95% des cas, une mauvaise organisation, un mauvais management de l'entreprise. Ce que l'on considérait donc à l'époque comme la faute de l'ouvrier est vu par Deming comme la conséquence d'une mauvaise organisation. Or, c'est la responsabilité principale du dirigeant de réformer l'organisation et non celle de l'ouvrier. Cette observation apparemment banale conduit à révolutionner la vision traditionnelle de la conduite des entreprises. Il en découle que le chef d'entreprise est le premier responsable des défauts de son entreprise. Mais comment agir ? Deming affirme que l'organisation du travail doit donc être améliorée en permanence pour réduire les défauts autant que possible :

c'est ce que l'on appellera *l'amélioration continue*.

Les personnels seront désormais encouragés à diagnostiquer les causes des défauts (par exemple dans le cadre de groupes de travail) et à contribuer ainsi à trouver un remède à leur niveau aux problèmes d'organisation.

Pour cela, ils utiliseront la démarche de résolution de problème. Mais, dans tous les cas, c'est bien à la direction de donner l'impulsion en vue d'améliorer l'organisation, en mettant en œuvre, à son niveau, la réduction des défauts, ce que l'on appellera la roue de Deming.

1.1.2 La démarche de résolution de problème

La démarche de réduction des défauts comprend quatre étapes ; chaque fois qu'un défaut est constaté, il convient :

- de le supprimer (en remplaçant le produit ou le service défectueux) ; c'est l'approche curative ;
- d'en analyser les causes qui, on l'a vu, sont rarement individuelles et presque toujours organisationnelles ;

- de définir les solutions adaptées au plan organisationnel afin que :
 - les causes du problème constaté ne se reproduisent plus (améliorations correctives),
 - ✓ des problèmes similaires n'apparaissent pas ailleurs (améliorations préventives).

La plupart des PME, lorsqu'elles constatent un défaut, le suppriment (approche curative) ; mais combien d'entre elles en analysent systématiquement les causes et mettent en place des actions d'amélioration

afin d'éviter qu'il se reproduise ?

Bien entendu, tout ce que Deming a décrit concernant l'industrie s'applique à tout type de structure, grande ou petite, marchande ou non marchande. De sorte que les idées de Deming, nées dans l'univers industriel, se sont

propagées aujourd'hui dans tous les types d'organisation. Moyennant une transposition adéquate, elles sont aussi utiles dans les PME.

1.1.3 La roue de Deming ou boucle d'amélioration

La démarche d'amélioration continue, qui permet de traiter localement les défauts, peut servir aussi de méthode générale de direction d'une entreprise : c'est la roue de Deming.(Annexe)

La boucle d'amélioration décrit les étapes à respecter pour une conduite optimale de son activité. Les quatre étapes de la roue de Deming sont présentées dans le tableau 31 ci-dessous.

Tableau 1.1 Les quatre étapes du management des performances

Planifier (préparer) les actions que l'on compte réaliser : définir des objectifs et les actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs
Déployer (réaliser) les actions prévues.
Contrôler (évaluer) les écarts entre ce qui était prévu et les résultats obtenus.
Analyser les écarts et améliorer.

La roue de Deming est aussi souvent représentée par les initiales de chaque opération : **PDCA**.

Grâce à la roue de Deming, certains dirigeants ont compris qu'ils ne réalisaient que de façon incomplète le cycle d'un management performant :

- ✓ Les entrepreneurs planifient certes leurs activités ; ils ont des programmes de travail, définissent les actions à réaliser de façon plus ou moins précise. Cependant la plupart des PME ne se donnent pas d'objectifs mesurables à atteindre.
- ✓ Ils mettent en œuvre les actions prévues mais n'analysent pas systématiquement les écarts entre ce qui était prévu et réalisé et les causes des écarts.
- ✓ Enfin, combien définissent des solutions d'amélioration sur la base de l'analyse des écarts constatés ?

L'essence d'une organisation performante, explique Deming, c'est donc de s'améliorer en permanence, tant en ce qui concerne les actions réalisées par les personnels que celles initiées par la direction de l'entreprise.

- ✓ Au niveau local de la réalisation des opérations de production : c'est principalement la démarche de résolution de problème.
- ✓ Au niveau de la conception des produits et des politiques, c'est-à-dire au niveau du management de l'entreprise : c'est la roue de Deming.

Les situations non désirées (encore appelées défauts ou « non-conformités »)

Exemple les problèmes rencontrés, les objectifs non atteints, les plaintes du client, les dysfonctionnements internes qui sont généralement vécues comme un embarras, représentent donc dans cette perspective autant de gisements d'efficacité pour l'entrepreneur, s'il sait les reconnaître et les améliorer. Ces dysfonctionnements, ces défauts qui coûtent cher, peuvent donc être réduits par la démarche d'amélioration continue.

Récapitulatif

On estime d'après Deming le coût des défauts à environ 30% du chiffre d'affaires annuel d'une entreprise.

Aussi les entreprises qui appliquent l'approche de Deming prennent un avantage concurrentiel décisif. En effet, une entreprise qui ne réduit pas systématiquement ses défauts aura des produits plus chers, de moins bonne qualité et une image qui se dégrade. L'efficacité des principes et des méthodes d'organisation basées sur l'amélioration des performances se vérifie notamment aux succès des entreprises qui les appliquent (conquête de nouveaux marchés, rentabilité accrue), aux centaines de milliers d'entreprises certifiées ISO 9001 dans le monde et à la large diffusion de ces méthodes dans les services publics.

1.1.4 Intérêts de la démarche pour les PME

1.1.4.1 Un travail de conviction simplifié

Dans les petites et moyennes entreprises, la mise en place de l'approche de Deming est plus simple car la direction se limite à un, deux ou quelques associés, et les personnels représentent de zéro à quelques dizaines de personnes. C'est un atout important pour la mise en place de l'approche de Deming.

En effet, dans les grandes organisations, c'est souvent l'absence de consensus au sein de la direction, divisée entre les sceptiques et les supporteurs de la démarche,

1.1.4.2 Le choix des orientations ne dépend que de soi

Dans une grande structure, le choix des objectifs qui est la première étape de la roue de Deming, doit être discuté avec l'ensemble de la structure, faute de quoi il risque de ne pas être approprié par l'encadrement et le personnel et donc peu ou pas mis en œuvre. Cette étape peut donc prendre du temps. Dans une petite structure, on est plus libre de l'orientation que l'on souhaite

1.1.4.3 Les conditions de réussite

Pour les petites structures comme pour les grandes, la mise en place de la démarche d'amélioration exige, comme on l'a vu, une certaine implication de la part du responsable en ce qui concerne trois aspects notamment :

- Sa sensibilisation, qu'il peut réaliser par la lecture d'ouvrages adéquats ou par le suivi d'un enseignement sur ces sujets.
- Sa disponibilité pour mettre le projet sur les rails, le communiquer, le suivre et l'améliorer. La démarche de Deming demande de se réserver du temps pour la mise en place de la méthode puis de la constance pour appliquer ce qui a été décidé.
- Sa volonté de faire aboutir la démarche en dépit des obstacles rencontrés.

1.1.4.4 Les trois schémas de base

La méthode de Deming peut, en première approche, être simplifiée et résumée à trois schémas :

- la roue de Deming,
- le schéma de la « qualité totale » (la satisfaction équilibrée des exigences des parties intéressées)
- la démarche de résolution de problème.

2. Exemple d'application de la méthode de performance continue à la société Enercoms Int Sarl.

1.2 Cadre juridique et environnemental d'ENERCOMS INT SARL

1.2.1 -Cadre juridique

La société ENERCOMS INT SARL est une société de droit privé caractère industriel et commercial dotée de la personnalité morale par les dispositions de ses statuts. Elle EST créé en 1993 et intervient dans l'industrie des télécommunications et en énergie par ses apports dans la fourniture des services. Elle a un capital social de 1.000.000 FCFA, comptant une dizaine de personnels avec des prestataires externes. La société est soumise au régime fiscal de droit commun. Le siège social est fixé à Cotonou. Elle a un Directeur Général propriétaire dirigeant Le directeur Général embauche et licencie les personnes dans le respect de la réglementation en vigueur, à exception des personnes

1.2.1.2-Cadre environnemental

La concurrence comprend toutes les entreprises qui cherchent à satisfaire pour les mêmes besoins les mêmes clients. Nous en comptons une vingtaine d'entreprises mais Enercoms est bien positionné sur le marché béninois.

2.2 Diagnostics des dysfonctionnements et des orientations de la Société Enercoms Int SARL

2.2.1 Diagnostic des dysfonctionnements :

Après la réponse qui que le chef de l'entreprise Enercoms Int Sarl nous a accordé, le score pour les dysfonctionnements est 19.

Tableau 3 : Diagnostic des dysfonctionnements des activités

Je rencontre des problèmes avec mes clients ou je reçois des réclamations de leur part :			
Souvent	Assez souvent	Peu souvent	Rarement
4	3	2	1
Les conséquences négatives des dysfonctionnements internes sur mon entreprise sont :			
Importantes	Assez importantes	Peu importantes	Pas importantes du tout
4	3	2	1
Des dysfonctionnements internes dans mon entreprise se produisent :			
Souvent	Assez souvent	Peu souvent	Rarement
4	3	2	1
Les conséquences négatives de ces problèmes et de ces réclamations sur mon entreprise sont :			
Importantes	Assez importantes	Peu importantes	Pas importantes du tout
4	3	2	1
Des imprévus (pannes, défauts de paiements, maladie...) perturbent mon activité :			
Souvent	Assez souvent	Peu souvent	Rarement
4	3	2	1
Les conséquences négatives de ces imprévus sur mon entreprise sont :			
Importantes	Assez importantes	Peu importantes	Pas importantes du tout
4	3	2	1

➤ **Analyse des résultats de dysfonctionnement**

A l’analyse de ce résultat nous notons que l’entreprise a des problèmes récurrents d’organisation qui perturbent le fonctionnement de l’entreprise occasionnant des pertes financières. Effectivement, juste avant notre enquête Enercoms Int Sarl avait une ardoise très lourde de redressement fiscal, des impayés s’élevaient à des dizaines de millions et le système était très peu organisé en terme de la répartition des tâches entre le personnel

Tableau 4 : Analyse des résultats de dysfonctionnement des activités

Notes	Interprétations
18 à 24	Des problèmes récurrents d’organisation perturbent l’entreprise et occasionne des pertes financières. Sollicitation d’une attention particulière.
12 à 17	Fiabilité du mode de fonctionnement paraît aléatoire. Une attention sur les problèmes récurrents qui pénalisent l’activité, peut faire des gains d’efficacité importants
6 à 11	Les dysfonctionnements de l’entreprise paraissent limités.

2.2.2 Diagnostic de l'orientation de l'entreprise Enercoms Int Sarl.

Après enquête, une note de 25 points sort des résultats.

Tableau 5 : Diagnostic de l'orientation de l'entreprise

1. Marché	Note	8. Mes bonnes idées	Note
Je le connais par expérience	A	Beaucoup d'idées me viennent mais je les oublie facilement	A
Je fais une étude du marché	B	Je les note soigneusement	B
Je fais confiance à mon intuition	C		
2. Prestation		9. Mon auto diagnostic	
Je suis un professionnel qui sait généralement ce qu'il faut faire	A	J'ai identifié mes points faibles et j'ai établi un plan d'action pour les compenser	A
Je fais exprimer de façon précise les attentes du client	B	J'ai confiance en moi, je pense que tout va bien se passer.	B
Je pense que le client attend que je lui dise ce qui est le mieux pour lui	C	Je connais mes points faibles et je pense que c'est lié à mon caractère, il n'y a pas grande chose à faire.	C
3. Ma politique et mes objectifs		10. Mon tableau de bord	
Je fonctionne à l'intuition	A	J'ai les chiffres en tête	A
Je fonctionne sur la base d'un objectif donné.	B	Le bilan comptable me suffit	B
J'ai essayé d'élaborer une politique mais j'ai du mal à l'appliquer	C	J'ai un tableau de bord que j'ai élaboré moi-même pour suivre mes activités financières et mes autres performances	C
4. Mon bilan annuel		11. Examen du tableau de bord	
Je ne m'en sers pratiquement pas	A	A quoi bon ?	A
Je regarde les résultats et quelques ratios	B	En fin d'année avec le comptable	B
J'analyse mon bilan comptable et extra comptable	C	Tous les 3 mois je fais le bilan des progrès, retards et difficultés sur la base des indicateurs chiffrés.	C
5. Suite des Bilan annuel		12. J'ai perdu un client	
Je me prépare un plan d'action sur la base de mon bilan comptable et performance	A	De toute façon, c'était un client difficile	A
Je tire peu de conclusion pratique de mon bilan.	B	Domage mais il n'y a rien à faire.	B
Je discute avec mon comptable des mesures à prendre.	C	Je réalise le suivi de mes clients perdus et j'en analyse les causes.	C
6. Une réclamation client		13. Satisfaction des clients	
Ce client, je le connais, il est difficile	A	Je pense que, dans l'ensemble de mes clients sont satisfaits.	A
J'essaye de lui faire comprendre que j'ai raison	B	Je mesure leur satisfaction	B
Je note et j'analyse cette réclamation pour la prévenir la prochaine fois.	C	Les clients sont difficiles à contenter.	C
7. Un problème inattendu		14. Les clients fidèles	
C'est un prestataire ou un employé qui n'a pas bien fait son travail	A	Ils sont attachés à ma personne.	A

C'est la fatalité	B	Je les fidélise, notamment par l'amélioration de leur satisfaction.	B
J'ai dressé la liste des problèmes potentiels et des mesures à prendre	C		

Tableau 6 : Interprétation résultat diagnostic orientation de l'entreprise

1) A/: 2: B/: 3 C/: 1	8) A/: 1: B/: 2
2) A/: 2: B/: 3 C/: 1	9) A/: 3: B/: 2 C/: 1
3) A/: 1: B/: 3 C/: 2	10) A/: 1: B/: 2 C/: 3
4) A/: 1: B/: 2 C/: 3	11) A/: 1: B/: 2 C/: 3
5) A/: 3: B/: 1 C/: 2	12) A/: 2: B/: 1 C/: 3
6) A/: 2: B/: 1 C/: 3	13) A/: 2: B/: 3 C/: 1
7) A : 2: B/:1 C/:3	14) A/: 1: B/: 2

Tableau 7 : Analyse des résultats du diagnostic de l'orientation de l'entreprise

Notes	Interprétations
14 à 20	Les activités sont gérées de façon intuitive et l'entrepreneur se fie à son bon sens
20 à 28	L'entrepreneur fait confiance à ses expériences mais avec les premiers pas en gestion. Il faut aller à la formalisation de ses activités.
28 à 38	Bonne organisation selon les bonnes pratiques du management moderne.

L'entrepreneur de qualification Ingénieur est bien expérimenté et de ce fait la confiance de beaucoup de clients. Toutefois dans l'entreprise il se pose un véritable problème organisationnel.

Conclusion

Ce travail nous a permis de connaître l'environnement des PME en république du Bénin. Cette étude est notre manière de participer aux multiples études à la définition d'axes stratégiques de développement pouvant aider les PME béninoises à jouer fondamentalement les rôles qui sont les leurs tels que la création d'emploi, la lutte contre la pauvreté, l'accroissement du PIB, etc.

Les résultats de nos travaux nous amènent à suggérer les propositions ci-dessous qui peuvent réduire les conséquences des problématiques issues du diagnostic de la pratique de gestion et performance des PME béninoises.

L'engagement des entrepreneurs dirigeants à l'appropriation de l'outil moderne de l'amélioration continue de la performance.

La politique de développement des PME au Bénin doit être conçue en séparant le niveau de régulation et celui des incitants. Ceci dans l'objectif de rendre rationnel et profitable le cadre institutionnel de promotion et de développement des PME.

Au niveau de la régulation, il est important d'identifier un cadre réglementaire et juridique qui favorise la mise en place dans les PME béninoises des outils fondamentaux des pratiques de gestion et de performance. Ce cadre réglementaire et juridique doit être accompagné d'une politique d'informations qui peut permettre de mettre à la disposition des entrepreneurs dans des conditions très accessibles toutes formes d'informations ayant une influence quelconque sur les comportements de management des dirigeants des PME.

Bibliographie

[1] **ALOUANE Y.**, « Le management processus de gestion et fonction d'entreprise », Les éditions C.L.E, Tunis, 1999

[2] **BENAMOUR Y. 1 PRIM I.** 2000, « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français », *Actes du XIVème Congrès de l'Association Français de Marketing Montréal*, Canada, vol. 16, T 20-

[3] **SEWANOUE, C. (2002)**, «Les causes de la mortalité des entreprises béninoises : Analyse économique», mémoire DEA es Sciences Economiques, UAC - FASEGome 2, pp. 1111 – 1123.

[4] **République du BENIN (1993)**, «Etude sur la relance du secteur privé au Bénin», Cotonou, MPREPE - MICPME

[5] **Gilles Barouch, (2007)**, « Booster la performance de son entreprise »Les éditions Afnor

[6]**Thomas Peters et Robert Waterman:** Le prix de l'excellence, les secrets des meilleures entreprises, tendances actuelles.

[7] **WITTERWULGHER. (1998)**, "la PME: Une entreprise humaine" Editions De Boeck Université.

Annexe 1

Tableau 3 : Diagnostic des dysfonctionnements des activités

Je rencontre des problèmes avec mes clients ou je reçois des réclamations de leur part :			
Souvent	Assez souvent	Peu souvent	Rarement
4	3	2	1
Les conséquences négatives des dysfonctionnements internes sur mon entreprise sont :			
Importantes	Assez importantes	Peu importantes	Pas importantes du tout
4	3	2	1
Des dysfonctionnements internes dans mon entreprise se produisent :			
Souvent	Assez souvent	Peu souvent	Rarement
4	3	2	1
Les conséquences négatives de ces problèmes et de ces réclamations sur mon entreprise sont			
Importantes	Assez importantes	Peu importantes	Pas importantes du tout
4	3	2	1
Des imprévus (pannes, défauts de paiements, maladie...) perturbent mon activité :			
Souvent	Assez souvent	Peu souvent	Rarement
4	3	2	1
Les conséquences négatives de ces imprévus sur mon entreprise sont :			
Importantes	Assez importantes	Peu importantes	Pas importantes du tout
4	3	2	1

Annexe 2

Tableau 4 : Analyse des résultats de dysfonctionnement des activités

Notes	Interprétations
18 à 24	Des problèmes récurrents d'organisation perturbent l'entreprise et occasionne des pertes financières. Sollicitation d'une attention particulière.
12 à 17	Fiabilité du mode de fonctionnement paraît aléatoire. Une attention sur les problèmes récurrents qui pénalisent l'activité, peut faire des gains d'efficacité importants
6 à 11	Les dysfonctionnements de l'entreprise paraissent limités.

Annexe 3

Tableau 5 : Diagnostic de l'orientation de l'entreprise

8. Marché	Note	9. Mes bonnes idées	Note
Je le connais par expérience	A	Beaucoup d'idées me viennent mais je les oublie facilement	A
Je fais une étude du marché	B	Je les note soigneusement	B
Je fais confiance à mon intuition	C		
9. Prestation		15. Mon auto diagnostic	
Je suis un professionnel qui sait généralement ce qu'il faut faire	A	J'ai identifié mes points faibles et j'ai établi un plan d'action pour les compenser	A
Je fais exprimer de façon précise les attentes du client	B	J'ai confiance en moi, je pense que tout va bien se passer.	B
Je pense que le client attend que je lui dise ce qui est le mieux pour lui	C	Je connais mes points faibles et je pense que c'est lié à mon caractère, il n'y a pas grande chose à faire.	
10. Ma politique et mes objectifs		16. Mon tableau de bord	
Je fonctionne à l'intuition	A	J'ai les chiffres en tête	A
Je fonctionne sur la base d'un objectif donné.	B	Le bilan comptable me suffit	B
J'ai essayé d'élaborer une politique mais j'ai du mal à l'appliquer	C	J'ai un tableau de bord que j'ai élaboré moi-même pour suivre mes activités financières et mes autres performances	C
11. Mon bilan annuel		17. Examen du tableau de bord	
Je ne m'en sers pratiquement pas	A	A quoi bon ?	A
Je regarde les résultats et quelques ratios	B	En fin d'année avec le comptable	B
J'analyse mon bilan comptable et extra comptable	C	Tous les 3 mois je fais le bilan des progrès, retards et difficultés sur la base des indicateurs chiffrés.	C
12. Suite des Bilan annuel		18. J'ai perdu un client	
Je me prépare un plan d'action sur la base de mon bilan comptable et performance	A	De toute façon, c'était un client difficile	A
Je tire peu de conclusion pratique de mon bilan.	B	Domage mais il n'y a rien à faire.	B
Je discute avec mon comptable des mesures à prendre.	C	Je réalise le suivi de mes clients perdus et j'en analyse les causes.	C
13. Une réclamation client		19. Satisfaction des clients	
Ce client, je le connais, il est difficile	A	Je pense que, dans l'ensemble mes clients sont satisfaits.	A
J'essaye de lui faire comprendre que j'ai raison	B	Je mesure leur satisfaction	B
Je note et j'analyse cette réclamation pour la prévenir la prochaine fois.	C	Les clients sont difficiles à contenter.	C
14. Un problème inattendu		20. Les clients fidèles	
C'est un prestataire ou un employé qui n'a pas bien fait son travail	A	Ils sont attachés à ma personne.	A
C'est la fatalité	B	Je les fidélise, notamment par l'amélioration de leur satisfaction.	B

J'ai dressé la liste des problèmes potentiels et des mesures à prendre	C		
--	---	--	--

Annexe 4

Tableau 6 : Interprétation résultat diagnostic orientation de l'entreprise

1) A/: 2: B/: 3 C/: 1	8) A/: 1: B/: 2
2) A/: 2: B/: 3 C/: 1	9) A/: 3: B/: 2 C/: 1
3) A/: 1: B/: 3 C/: 2	10) A/: 1: B/: 2 C/: 3
4) A/: 1: B/: 2 C/: 3	11) A/: 1: B/: 2 C/: 3
5) A/: 3: B/: 1 C/: 2	12) A/: 2: B/: 1 C/: 3
6) A/: 2: B/: 1 C/: 3	13) A/: 2: B/: 3 C/: 1
7) A : 2: B/ :1 C/ :3	14) A/ : 1: B/ : 2

Annexe 5

Tableau 7 : Analyse des résultats du diagnostic de l'orientation de l'entreprise

Notes	Interprétations
14 à 20	Les activités sont gérées de façon intuitive et l'entrepreneur se fie à son bon sens
20 à 28	L'entrepreneur fait confiance à ses expériences mais avec les premiers pas en gestion. Il faut aller à la formalisation de ses activités.
28 à 38	Bonne organisation selon les bonnes pratiques du management moderne.

