

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Thèse pour l'obtention du grade de

DOCTEUR D'ETAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement par

Bertrand SOGBOSSI BOCCO

**LES DETERMINANTS SOCIOCULTURELS DU COMPORTEMENT COMMERCIAL
PERFORMANT DES PETITES ENTREPRISES EN AFRIQUE**

JURY

Monsieur Amadou L. DIA, *Président*

Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Monsieur Géro Fulbert AMOUSSOUGA

Professeur Titulaire, Doyen FASEG Université d'Abomey-Calavi, Bénin

Monsieur Abdoulaye OUATTARA

Maître de conférences Agrégé, Université d'Abidjan, Côte d'Ivoire

Monsieur Ibrahima Samba DANKOCO

Maître de conférences Agrégé, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Monsieur Alain AKANNI, *Rapporteur*

Maître de conférences Agrégé, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

Monsieur Bachir WADE

Maître de conférences Agrégé, Doyen FASEG Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

DECEMBRE 2005

L'Université Cheich Anta Diop de Dakar n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A mon père Pierre et ma mère Bernadette ;

A mon épouse Monique et mes enfants Mavidia et Maharatih ;

A mes frères et sœurs.

REMERCIEMENTS

Cette thèse a été réalisée grâce au soutien indéfectible de plusieurs personnes auxquelles nous exprimons nos remerciements et notre sincère gratitude. Ces remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- ✓ **Professeur Amadou Lamine DIA**, notre encadreur pour ses orientations et précieux conseils qui nous ont permis de réaliser cette oeuvre. En nous rappelant les conditions de démarrage de cette thèse et toutes les facilités qu'il nous a offertes pour notre séjour à Dakar, les mots nous manquent pour lui exprimer toute notre reconnaissance.
- ✓ **Professeur Abdoulaye OUATTARA**, notre encadreur pour sa disponibilité particulière, ses pertinentes directives et l'esprit de précision avec lequel il a su nous communiquer les exigences de la démarche scientifique et la rigueur dans la rédaction. Les nombreux échanges que nous avons eus et qui se sont prolongés jusqu'aux week-end et jours fériés, nous rendent très redevable à son égard.
- ✓ **Professeur Dwight MERUNKA** de l'IAE Aix en Provence pour sa forte implication depuis la conception du projet de recherche jusqu'à l'aboutissement de cette thèse. Plus précisément, la plupart de ses idées et de ses points de vue ont mûri notre réflexion et enrichi ce travail de recherche.
- ✓ **Professeur Bassirou TIDJANI** pour avoir su donner ses conseils sur toutes les grandes phases du travail, depuis la conception du projet jusqu'à la rédaction complète de cette recherche. Avec votre disponibilité permanente malgré la distance qui nous

séparait et le temps consacré à la lecture de l'ensemble du travail avant son dépôt, nous vous exprimons notre profonde gratitude.

- ✓ **Professeur Alain AKANNI** dont les critiques ont énormément contribué à la réalisation de ce travail de recherche. Avec vos précieux conseils et les nombreuses rencontres que nous avons eues en dépit de votre calendrier de travail, nous vous adressons nos plus sincères remerciements.
- ✓ **Professeur DANKOCO** pour ses suggestions qui ont été très utiles à l'amélioration de ce travail de recherche. Avec vos avertissements et vos nombreux conseils de précision, nous vous exprimons nos vifs remerciements.
- ✓ **Professeur Géro Fulbert AMOUSSAUGA** pour son soutien particulier, tous les efforts qu'il a déployés en notre faveur en vue de notre évolution dans le monde de la recherche et dans la carrière universitaire.
- ✓ **Professeurs François PICHAULT** (Ulg Belgique), **Jean LAPEZE** (Université de Grenoble), **Patrice Sèmou GUEYE** (Université Cheich Anta Diop), **Abdoulaye NIANG** (Université Gaston Berger), **Pierre BOUDA** (Université du Burkina Faso) pour les différentes critiques qu'ils ont su formuler sur le projet de recherche.
- ✓ Monsieur **Pierre JANATHO** pour l'aide technique et le temps qu'il a su consacrer à l'analyse des données de nos enquêtes quantitatives.
- ✓ **L'Agence Universitaire de la Francophonie** pour son important soutien financier qui nous a permis d'achever cette thèse. Nos profondes gratitudee à tout son personnel notamment à **Madame Fabar SANE** pour sa disponibilité permanente et son soutien.
- ✓ Docteur **Roger ATINDEHOU (Chef de Projet Mastère en Banque et Finance du CESAG)** pour ses encouragements et son assistance matérielle durant notre séjour.

- ✓ Docteur **Mathurin BOIGNAN** (du Centre Canadien d'Etudes sur les micro entreprises) pour les nombreux échanges qui ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.
- ✓ Madame **Mireille GONÇALVES BADJI** pour les nombreuses facilités qu'elle nous a fait bénéficier, son assistance morale et matérielle tout au long de notre séjour.
- ✓ Madame **Lahinatou BONI** pour tout le soutien moral et matériel qu'elle nous apporté durant notre séjour.
- ✓ Docteur **Bonaventure BOYI** pour ses encouragements et son soutien tout au long de cette recherche.
- ✓ Monsieur **Gustave VIGAN** pour son assistance particulière durant la réalisation de ce travail.
- ✓ Tous mes collègues assistants des Universités d'Abomey-calavi et de Parakou (BENIN), de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), du Groupe de Recherche du CODESRIA pour leur soutien.
- ✓ Tous les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais qui, malgré leurs occupations, nous ont permis de réaliser des entretiens et de répondre aux différentes questions des enquêtes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
 PREMIERE PARTIE : Facteurs socioculturels du comportement commercial performant des petites entreprises : Approche théorique	
CHAPITRE 1 : FACTEURS SOCIOCULTURELS ET COMPORTEMENT COMMERCIAL DES ENTREPRISES	
	34
SECTION 1 : Les notions de culture et de comportement commercial.....	35
SECTION 2 : La relation entre les facteurs socioculturels et le comportement commercial des entreprises.....	75
 CHAPITRE 2 : COMPORTEMENT COMMERCIAL ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES	
	89
SECTION 1 : Le concept et la mesure de la performance	90
SECTION 2 : L'importance des facteurs socioculturels dans les comportements commerciaux performants	114
 DEUXIEME PARTIE : Facteurs socioculturels du comportement commercial performant des PE agroalimentaires : Méthodologie et Résultats empiriques	
CHAPITRE 3 : CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	
	153
SECTION 1 : Modèles et Hypothèses de la recherche.....	156
SECTION 2 : Choix méthodologiques de la recherche.....	191
 CHAPITRE 4 : Facteurs socioculturels et comportement commercial performant des petites entreprises.....	
	224
SECTION 1 : Facteurs socioculturels du comportement commercial des PE	225
SECTION 2 : Relation entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des PE.....	250
SECTION 3 : Implications managériales de la recherche	271
 CONCLUSION GENERALE.....	 289
 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	 300

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

Pour atteindre les différents objectifs qu'elles se fixent, les entreprises sont contraintes d'adopter selon les exigences du marché, des comportements spécifiques de gestion. Les différents niveaux de résultats produits par ces comportements de gestion dépendent de leur cohérence avec les réalités et exigences de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Généralement, deux types de facteurs influencent ces comportements de gestion des entreprises. Certains sont des facteurs endogènes et d'autres, des facteurs exogènes. Parmi ces derniers, les valeurs culturelles constituent notre préoccupation.

En effet, l'intérêt particulier des sciences de gestion pour un concept resté longtemps dans le champ de la sociologie/anthropologie remonte à la fin des années quarante avec les études pionnières de Warner et Low¹. Plusieurs raisons sont à l'origine de cet intérêt pour la question de la gestion en relation avec la culture. Il s'agit essentiellement de : la montée en puissance du Japon, la crise des pratiques managériales classiques notamment en Afrique, l'internationalisation de l'économie américaine vers les années cinquante-soixante avec pour préoccupation de connaître les comportements de gestion à l'étranger.

¹Warner W. L. et Low J. O. (1947): « The social system of the Modern Factory », New Haven, Yale University Press.

Contrairement aux pays du Nord, cette préoccupation du lien entre culture et gestion est d'autant plus importante en Afrique que les décisions de gestion sont particulièrement plus empreintes de considérations socioculturelles que de préoccupations économiques.

Cette priorité accordée aux valeurs socioculturelles est à la base de tous les débats sur l'importance de la variable culturelle dans l'explication du succès ou de l'échec des entreprises en Afrique. Ces débats menés autour des problématiques portant sur « culture et gestion » et « culture et développement » en Afrique montrent bien qu'il s'agit d'un champ de recherche qui concerne aussi bien les chercheurs en gestion que les sociologues, anthropologues, ethnologues, psychologues et les chercheurs en sciences politiques.

1. CHAMP ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Les années quatre vingt ont été marquées dans la plupart des pays en développement, par une crise économique née de l'échec des politiques de développement centrées sur les grandes industries. Cette crise a favorisé l'orientation desdites politiques de développement vers des activités à petite échelle. Dans ce cadre, on assiste tous les jours, à la création et au développement des petites entreprises² dans divers secteurs d'activité en Afrique. Ces petites entreprises jouent un rôle prépondérant dans les économies des pays en développement dans la mesure où elles permettent à leurs promoteurs soit de survivre, soit de créer de la valeur ajoutée, soit alors d'être utile aux membres de leurs familles ou à leurs proches. Elles offrent des biens et services peu coûteux adaptés aux réalités socioculturelles et aux besoins des populations surtout les plus défavorisées. Les petites entreprises couvrent des secteurs

² Le terme Petite Entreprise (PE) utilisé dans cette thèse regroupe aussi bien les PE commerciales que les PE industrielles.

traditionnels de consommation finale, dans lesquels les grandes sociétés s'étaient révélées défaillantes. Ainsi, l'utilité socio-économique de la petite entreprise est incontestable surtout sur un continent caractérisé par une économie de pénurie et une rareté des moyens financiers.

Ces petites entreprises se distinguent des grandes entreprises aussi bien sur le plan de leur structure de fonctionnement que sur le plan des moyens mis en œuvre pour les faire fonctionner. Et pourtant durant de nombreuses années, les économistes et les gestionnaires en Afrique se sont préoccupés des grandes entreprises (entreprises de style occidental). Cette préoccupation n'est pas conforme à la réalité du paysage économique africain majoritairement dominé par les petites entreprises.

Bien que ce paysage soit dominé par des entreprises de taille réduite, très peu d'études ont été réalisées concernant leur gestion. En effet, dans les sciences de gestion, on fait le constat que l'analyse des PME a fait l'objet d'une abondante littérature. Cependant, la plupart des auteurs ont davantage abordé la question sous l'angle de la moyenne entreprise que sous celui de la PE. Dans ces conditions, l'intérêt particulier des sciences de gestion, en l'occurrence le marketing pour les PE, constitue une préoccupation récente (fin des années 1990).

Cette prise de conscience tardive explique le vide qu'on observe sur le marketing de la PE en général et particulièrement en Afrique. Sur ce continent, Harouna³ fait le constat d'une quasi absence de recherche sur le marketing de la PE. Dans le cas général des entreprises en

³ Harouna I. A. (2004) : « Le marketing dans la petite entreprise en Afrique : cas du Sénégal », Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, FASEG, Université Cheick Anta Diop de Dakar (UCAD), Sénégal, 114 p.

Afrique, Halidou⁴ fait remarquer au travers de sa revue de littérature, qu'il existe peu de recherches empiriques sur leur comportement marketing.

Cette situation peut être expliquée par le fait que le marketing demeure encore une science très jeune dont l'introduction en Afrique date seulement de quelques années⁵. Son utilité n'est pas encore bien perçue par les dirigeants des entreprises en Afrique. Les comportements marketing observés dans ce cadre sont en majorité les pratiques commerciales développées sur le continent par les entreprises multinationales (Ouattara, 1997)⁶ ou celles qui y sont introduites par le biais des consultants et cadres d'assistance technique (Sauboin, 2002)⁷. Cependant, ces comportements ne sont qu'un transfert de culture commerciale occidentale, de méthodes et techniques de type occidental.

Par ailleurs, les quelques travaux de recherche qui portent sur l'influence des facteurs socioculturels sur le comportement de gestion des dirigeants d'entreprise en Afrique portent essentiellement sur la gestion des ressources humaines (Hernandez, 1997 ; Nkakleu, 1998 ; Olomo, 1987, etc.) et la gestion financière (Hernandez, 1995, 1999).

⁴ Halidou M. (2004) : « L'analyse du comportement marketing des organisations des PVD : Une approche typologique appliquée aux entreprises camerounaises », *Revue Gestion* 2000, mai-juin, pp.99-124.

⁵ La raison principale du retard de l'introduction du marketing en Afrique est liée à l'idée de l'Etat providence considérée comme étant le seul à créer la richesse. Cette idée sous-tendue par l'idéologie marxiste qui a longtemps dominé bon nombre de régimes politiques africains, n'a pas favorisé la création d'entreprises privées qui constituent le lieu d'expression du marketing.

Une fois introduite, le développement du marketing a été retardé par d'autres facteurs. En effet, si le marketing s'est développé en occident dans une économie de consommation, son introduction en Afrique s'est faite dans une économie de pénurie, dans une situation de sous-développement et d'obstacles culturels. Ouattara (1992) a relevé par exemple que les techniques de recueil des données très développées dans les pays industrialisés se heurtent, en Côte d'Ivoire, à de nombreux obstacles tels que l'analphabétisme, l'esprit production, l'économie de pénurie, l'insuffisance des infrastructures, etc.

⁶ Ouattara A. (1997) : « Pratiques marketing des multinationales en Afrique », *Revue Française du Marketing*, n° 165/5, pp 67-77.

⁷ Sauboin M. (2002) : « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », *Revue Gestion* 2000, pp. 51-70.

Cependant dans le domaine commercial, très peu de recherches empiriques ont été réalisées. En d'autres termes, bien que l'influence du contexte d'application de la gestion soit considéré comme déterminant dans la réussite de l'entreprise, il y a très peu d'études empiriques sur la relation entre culture et comportement commercial. Gregory⁸ qualifie le débat entre culture et gestion de neuf et peu développé en marketing. Dans le cas particulier des PE, Gasse et Carrier⁹ expriment leur déception face au constat que l'évolution des PE dans leur contexte socioculturel soit négligée malgré leur importance communément reconnue.

Au regard de ce développement, notre recherche s'effectue dans un contexte caractérisé par la rareté de travaux de recherche sur la gestion commerciale du groupe d'entreprises étudiées et sur le champ qu'est la culture et le comportement commercial des entreprises.

2. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE

L'intérêt des recherches en sciences de gestion pour le fonctionnement de l'entreprise en relation avec la culture n'est pas un champ nouveau lorsqu'on se réfère au nombre et aux dates des articles consacrés à ce thème. Ces travaux peuvent être regroupés en deux courants de recherche :

- celui qui étudie le lien entre gestion de l'entreprise et culture en tant que facteur interne (culture d'entreprise) ;

⁸ Grégory P. (1996) : « Marketing », 2^e édition, Editions Dalloz, Paris, 199 p.

⁹ Gasse Y. et Carrier C. (1994) : « Gestion de l'entreprise africaine, croissance, dynamique et innovation », Les Presse de l'Université de Montréal, Canada, 376 p.

- celui qui étudie ce lien en tant que facteur externe (environnement socioculturel).

Nous situant dans ce second courant, nous nous proposons d'étudier la relation entre culture, comportement commercial et performance des entreprises.

Précisément, c'est dans ce deuxième courant que se situent les travaux de recherche en marketing. Ces derniers peuvent être classés en deux groupes :

- celui qui étudie la relation entre culture et comportement du consommateur et
- celui qui analyse la relation entre culture et comportement commercial des entreprises.

La plupart de ces travaux portent sur le premier groupe. Précisément, ces travaux cherchent à déterminer les facteurs de l'environnement qui influencent le comportement d'achat des consommateurs. C'est ainsi que depuis les années 70, en marketing, la relation entre valeurs culturelles et comportements a fait l'objet de nombreuses recherches (Zhang et Jolibert, 2003)¹⁰. Plusieurs auteurs (Tybout et Artz, 1994 ; Richins, 1994 ; Jolibert et Baumgartner, 1997 ; Kamakura et Novak, 1992, Muoi et Jolibert, 2001) ont essayé de montrer que les valeurs socioculturelles jouent un rôle dans les motivations, les objectifs personnels, et les comportements de choix des consommateurs. Ces travaux explorent en particulier comment l'appartenance à un groupe social détermine les besoins de l'individu et est susceptible d'agir sur le processus de décision du consommateur. L'enjeu de ces recherches est celui d'aider les entreprises à adapter leur offre à travers la compréhension des facteurs d'influence des consommateurs (second groupe). Cependant, il y a un faible nombre de travaux de recherche sur le comportement de gestion commerciale des entreprises lié à la culture.

¹⁰ Zhang M. X. et Jolibert A. (2003) : « Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, mesure et application », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 18, n°1, pp. 25-42.

En d'autres termes, si la communauté scientifique reconnaît le rôle des facteurs socioculturels dans les comportements managériaux des dirigeants, il existe très peu d'études empiriques sur la question surtout dans le domaine marketing.

C'est dans cette deuxième perspective de lien entre culture et comportement commercial des entreprises que nous situons notre recherche, en restant dans le champ des PE et du marketing des produits alimentaires. Il s'agit précisément dans cette thèse, d'analyser les déterminants socioculturels du comportement commercial et de la performance des petites entreprises agroalimentaires.

Dans ce courant de recherche, l'une des études les plus citées dans le domaine est celle de Pascaillon¹¹ qui a analysé les fortes oppositions entre le marketing pratiqué dans les pays du Tiers Monde et celui des pays développés. Pour ce qui concerne les études relatives à la relation culture et gestion dans le contexte africain, nous pouvons citer les travaux de Kandem¹² qui montrent l'influence du contexte socioculturel sur la gestion de l'entreprise, ceux de Nkakleu¹³ qui analysent le contexte socioculturel de l'environnement africain ainsi que son impact sur leur compétitivité. Nous pouvons également citer Kammogne¹⁴ qui indique que l'intégration de la culture à la gestion est la clé de succès des entreprises en Afrique. La principale raison évoquée par cet auteur est que la culture en Afrique est une importante composante de la gestion de l'entreprise.

¹¹ Pascaillon P. (1987) : « Le marketing-management occidental et les pays du Tiers-Monde », Revue Française du Marketing, n° 112/2, pp. 19-27.

¹² Kandem E. (2002) : « Management et interculturalité en Afrique, Expérience camerounaise », Les Presses de L'Université Laval, L'Harmattan, Canada-Paris, 433 p.

¹³ Nkakleu R. (1998) : « Ethnicité culturelle et gestion de l'entreprise camerounaise », Cahiers de Recherche en Gestion, n°4, CREA/FASEG/UCAD, pp. 2-24.

¹⁴ Kammogne Fokam P. (1993) : « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 128 p.

Par rapport à la préoccupation de notre recherche mentionnée plus haut, cinq clarifications nous semblent nécessaires pour une meilleure compréhension de son positionnement.

- Le comportement commercial que nous étudions dans cette thèse, sera analysé dans la perspective marketing. Le terme « commercial » a été utilisé pour faciliter la réalisation des entretiens semi-directifs et des enquêtes quantitatives auprès des dirigeants de PE objet de l'étude. Beaucoup de ces dirigeants ont généralement une faible connaissance du concept de marketing. Notre choix vise donc à éviter tout biais qui serait lié à une mauvaise compréhension du terme « marketing ».
- Le comportement commercial des PE est analysé dans cette recherche au travers du « comportement commercial des promoteurs-dirigeants ». Ce choix est justifié par la caractéristique particulière de la gestion de la PE où l'entreprise se confond à son promoteur-dirigeant ou à son dirigeant désigné. C'est pour cette raison que nous avons retenu entre autres critères de choix de l'échantillon, les PE dirigées par leurs promoteurs-dirigeants.
- Loin de tout débat sur ce qui est « entreprise » et ce qui ne l'est pas en Afrique, sur le caractère « informel » ou « formel » des entreprises, nous avons considéré comme PE dans ce travail, toute entreprise remplissant deux conditions : une forme visible d'existence à travers un point de vente aménagé et identifiable, un effectif du personnel variant entre 5 et 20 employés (cf. p. 22).

- La performance étudiée dans le cadre de cette recherche, est la performance commerciale.
- La culture est analysée dans cette thèse en tant que variable externe à l'entreprise. Ainsi, nous utilisons le terme « facteurs socioculturels » pour désigner les facteurs liés à l'environnement socioculturel de l'entreprise.

3. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les Petites Entreprises jouent dans les pays en voie de développement un rôle incontestable (cf. annexe, p. 3). Elles obéissent à des règles de gestion et de décision très particulières fortement influencées par des considérations culturelles.

En effet, la plupart des petites entreprises en Afrique n'utilisent pas les outils modernes de gestion tel que l'exige la rationalité économique occidentale. Malgré l'absence de ces outils de gestion, on constate que lesdites entreprises parviennent à survivre face aux difficultés liées tant au contexte économique que socioculturel tandis que certaines grandes entreprises qualifiées pourtant de « modernes » se maintiennent difficilement. Autrement dit, loin de la logique pure de rationalité et de rigueur occidentale de gestion, les petites unités en Afrique, réussissent à s'adapter aux exigences de leurs marchés cibles.

De nombreux auteurs (Marchesnay ,1997 ; Hernandez, 1997, Olomo, 1987, d'Iribarne, 1990, Lessassy, 2003) expliquent particulièrement le dynamisme et la réussite de ces petites entreprises par leur habileté à concilier les valeurs sociales et culturelles de l'Afrique avec la nécessaire efficacité économique.

Il ressort de cette explication que la culture en tant que facteur déterminant de socialisation, constitue un élément essentiel qui pourrait être à l'origine de l'émergence de l'esprit d'entreprise et de comportements managériaux spécifiques. Ainsi, la survie des PE est liée à leur facilité d'adaptation aux réalités socioculturelles. Selon Hernandez¹⁵, il s'agit pour ces entreprises d'une adaptation de la logique économique à la logique sociale.

Dès lors, notre problématique repose sur la question suivante : « Quels sont les déterminants socioculturels du comportement commercial des PE et dans quelle mesure ils contribuent à leur performance ? »

Au centre de ce débat, se trouvent les facteurs socioculturels sous-jacents du comportement commercial de l'entrepreneur. Généralement, on s'accorde à penser que les comportements de gestion du dirigeant sont soutenus par bien de motivations inconscientes en dehors de toute rationalité scientifique. Les PE en Afrique ont leur rationalité propre qui est déterminée par de nombreux facteurs en l'occurrence les facteurs socioculturels. Cette rationalité détermine leur comportement de gestion. De ces considérations, découle la première question spécifique de notre recherche :

Q1 : Comment les facteurs socioculturels déterminent-ils le comportement commercial des dirigeants des PE agroalimentaires (Sénégal et Bénin)?

¹⁵ Hernandez E-M (1997) : « Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement », Editions L'Harmattan, Paris, 296p.

L'entreprise apparaît comme un milieu spécifique, dont les régulations sociales et culturelles interviennent rapidement sur ses performances économiques¹⁶. Notre deuxième interrogation spécifique est alors relative à la relation entre l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance :

Q2 : Y a-t-il une relation entre les déterminants socioculturels du comportement commercial et les performances réalisées par les PE agroalimentaires ?

Par ailleurs, d'un pays à un autre, les facteurs socioculturels du comportement commercial peuvent ne pas être les mêmes en raison des différences de configuration culturelle. En dehors de cette raison, la mise en œuvre d'une action commerciale dans la logique marketing est déterminée par les exigences du consommateur. Le comportement de ce dernier est influencé par de nombreux facteurs dont ceux culturels. Pour ces deux raisons, les facteurs socioculturels peuvent différemment déterminer le comportement commercial des dirigeants d'un pays à l'autre. Notre troisième interrogation a donc trait à l'effet modérateur du pays d'origine des promoteurs-dirigeants sur les facteurs socioculturels déterminants de leur comportement commercial. Ainsi, notre troisième question spécifique peut être libellée comme suit :

Q3 : Existe-t-il des différences de comportement commercial liées aux valeurs socioculturelles des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais ?

¹⁶ Sainsaulieu R. et Segrestin D. (1988) ; « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », Revue Sociologie du Travail, n° 3, pp. 335-351.

Par rapport à ces questions, l'objectif principal de notre recherche est de déterminer les principaux facteurs socioculturels explicatifs du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE et examiner l'effet de l'intégration de ces facteurs socioculturels dans leur comportement commercial et leur performance.

Les trois objectifs spécifiques découlant de cet objectif général sont :

- identifier les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE;
- examiner les liens pouvant exister entre les déterminants socioculturels du comportement commercial et la performance des PE ;
- mettre en évidence les déterminants socioculturels qui discriminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais.

4. JUSTIFICATION ET INTERET DU SUJET

Dans le cadre de leurs politiques d'intégration des couches de la population plus ou moins marginalisées, plusieurs pays et organismes internationaux comme nationaux voient dans les petites entreprises (PE), une occasion d'insuffler un nouvel élan au développement de l'économie des Pays en Voie de Développement. Ces petites unités sont présentées comme potentiellement capables de croissance, pourvu qu'elles soient dotées de moyens nécessaires à encourager leur capacité de se développer. A cet effet, beaucoup d'efforts sont consentis pour améliorer la rentabilité des petites entreprises afin d'assurer leur pérennité et augmenter ainsi leur capacité à contribuer au développement socio-économique des pays concernés.

Dans ces conditions, les débats d'un capitalisme fondé sur la vitalité des unités de petite dimension interpellent l'enseignant, le formateur et le chercheur en Sciences de Gestion, comme l'ont été les tenants d'autres disciplines, ainsi que les pouvoirs publics. Ainsi, l'intérêt de se pencher sur la gestion des PE est réel. Précisément, cet intérêt réside dans trois considérations : les PE, le secteur agroalimentaire et le choix de deux pays Bénin-Sénégal.

4.1 Intérêt de la recherche sur les PE

Les PE constituent une part importante des économies des pays en développement. Elles contribuent de façon décisive à la compétitivité de ces économies et jouent un important rôle en matière de création d'emplois¹⁷. On constate aussi que les activités en émergence se trouvent beaucoup plus au niveau de cette catégorie d'entreprise. Cependant, peu d'études, s'intéressent à leur gestion. En effet, Paché¹⁸ fait remarquer que la petite entreprise est un objet d'étude relativement nouveau pour le chercheur en gestion. Quant à Marchesnay¹⁹, il fait bien le constat qu'à la lecture des travaux de recherche en PME, on se rend compte facilement de cette erreur des chercheurs à s'intéresser prioritairement aux moyennes entreprises plutôt qu'aux petites qui sont les plus créées tous les jours par rapport aux moyennes. Autrement dit, malgré l'attention grandissante que suscitent les PME, on constate malheureusement que les réflexions tournent particulièrement autour de la Moyenne entreprise (ME) assimilant donc la PE à la ME ou en les traitant de façon hétérogène.

¹⁷ Selon Chaze et Traoré (2000), les entreprises de petite taille représentent environ 75% des emplois urbains des pays africains et contribuent à hauteur de plus de 30% au PIB desdits pays.

¹⁸ Paché G. (1990) : « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », Revue Française de gestion, Mars-Avril-Mai, pp. 52-60.

¹⁹ Marchesnay M. (2003) : « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de gestion, Vol 29, N° 144, Mai-Juin, pp.107-118.

La raison est que beaucoup de gens n'ont pas encore pris conscience de la réalité que les PE par rapport aux ME constituent un monde entièrement différent, assimilant ainsi souvent les deux types d'entreprises (Lalkaka²⁰, L'Heriteau²¹). Marchesnay²² attire alors l'attention sur le danger d'une telle attitude qui créerait un décalage entre les attentes des étudiants (et élèves) et les modèles, les thèmes et outils qui leur sont enseignés dans un contexte de forte propension à la création de ces petites unités. C'est donc dire qu'avec la différence entre les deux catégories d'entreprises, il convient d'insister sur les spécificités de la petite entreprise qui joue un rôle prépondérant dans les économies de pénurie. Ces spécificités doivent contraindre les chercheurs à s'intéresser davantage à la gestion de ces entreprises notamment à leur gestion commerciale.

4.2 Intérêt de la recherche sur le secteur agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire en Afrique en général et en Afrique de l'ouest en particulier occupe une place très importante²³ pour plusieurs raisons :

- les pays de la sous région ont une économie basée sur l'agriculture (la production agricole occupe une proportion non négligeable dans le PIB des pays)²⁴ ;

²⁰ Lalkaka R. (1993) : « Favoriser les petites entreprises : un défi pour le sud », Revue Coopération Sud, Groupe Spécial pour la CTPD/PNUD, Juin, pp 3-6.

²¹ L'Heriteau M-F. (1995) : « Comment appuyer le développement des Petites et Micro entreprises », Revue Techniques financières & Développement, n°37, décembre/janvier, pp 1-3.

²² Marchesnay M. (1997) : « Petite entreprise et entrepreneur », in SIMON Y. & JOFFRE P., Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, pp 2209-2219.

²³ Cette importance a fait naître en Afrique de l'Ouest une Initiative de la commission européenne pour une réunion tous les deux ans et dont l'objectif est de développement des partenariats dans l'agro-industrie pour une meilleure mise en valeur des nombreux atouts de ce secteur.

²⁴ Selon le rapport sur la situation économique et sociale du Sénégal 2002-2003, le secteur agricole occupe 60% de la population et contribue pour un peu de 10% à la formation du PIB. Il a représenté 36,3% de la valeur ajoutée du secteur primaire en 2003.

Au Bénin, selon le rapport sur le développement durable en 2003, l'agriculture constitue la première activité économique du pays. Elle contribue pour 35 % au PNB et emploie 56% de la population active.

- les dépenses d'alimentation absorbent une part essentielle des revenus des ménages ;
- les exportations des pays concernés vers le Nord concernent essentiellement des produits du domaine²⁵.

Toutes ces raisons font du secteur agroalimentaire un domaine à fort potentiel de création d'entreprises. L'aboutissement de cet idéal passe nécessairement par les recherches dans le domaine. Quatre branches d'activités ont été retenues. Il s'agit de :

- Pâtisseries-Boulangeries ;
- Restaurants ;
- Entreprises de transformation de produits agricoles (jus de fruits, boissons, produits laitiers, etc.) ;
- Produits de pêche.

Les raisons du choix de ces quatre branches d'activités sont développées dans le chapitre 3, (p. 170).

4.3 Intérêt de la recherche comparative Bénin-Sénégal

L'étude comparative se justifie essentiellement par le fait que les deux pays ne présentent pas les mêmes configurations socioculturelles : le Sénégal²⁶ est un pays fortement musulman alors que le Bénin est un pays fortement animiste²⁷. Cette différence nous a semblé importante pour améliorer la validité externe de nos résultats ;

²⁵ Selon le Bulletin d'information « Initiatives » du Centre d'Encadrement et de la Promotion des Petites Entreprises (2003), les produits agricoles et agroalimentaires représentent 35% des exportations des pays de l'Afrique de l'Ouest vers les pays de l'Union Européenne.

²⁶ Selon les résultats officiels du recensement général de la population de 2002, la population du Sénégal était estimée à 10. 127.809 d'habitants. Près de neuf habitants sur dix sont des musulmans sunnites regroupés en confréries.

²⁷ Selon les résultats officiels du recensement général de la population en 2003, le Bénin compte environ 7,04 millions d'habitants. Plus de la moitié de cette population est animiste et pratique un vaudou marqué de fortes tendances syncrétiques avec le christianisme. Le vaudou est même devenu la religion d'État au début de l'année

Par rapport à ces raisons, il est intéressant de pouvoir faire une comparaison entre les facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial et la performance de PE au Bénin et au Sénégal en mettant en évidence les oppositions qui peuvent exister entre les promoteurs-dirigeants de ces deux pays. Il s'agira précisément :

- d'analyser les oppositions des dirigeants entre les deux pays selon les facteurs socioculturels du comportement commercial ;
- de faire une analyse comparative de leur dynamisme au travers de leur performance respective.

Ainsi, l'intérêt de se pencher sur les facteurs socioculturels du comportement commercial et de la performance des PE réside dans ces différentes considérations. Le besoin et la nécessité de cette recherche sont réels. Ses implications sont à la fois théorique, managériale et méthodologique.

✓ **Au plan théorique**

Les résultats de cette recherche nous permettront de :

- contribuer à une meilleure connaissance des particularités de gestion des PE agroalimentaires ;
- identifier les facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des dirigeants de PE ;

1996. Les chrétiens, catholiques et protestants représentent 20 % de la population et vivent surtout dans le Sud, 15% de la population sont des musulmans, surtout dans le Nord.

- fournir des données empiriques sur la relation qui peut exister entre le degré d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance.

✓ **Au plan managérial**

Les résultats de notre recherche permettront aux :

- dirigeants des PE en difficulté et les entrants potentiels, de mieux gérer leur entreprise au plan commercial, de connaître les facteurs clés de succès dans leur domaine d'activité et de prendre conscience des facteurs socioculturels qui sont susceptibles d'influer sur leur comportement commercial ;
- hommes d'affaires étrangers en provenance des pays développés de mieux connaître les spécificités du marketing dans le contexte socioculturel africain et de disposer d'informations utiles à la prise de décisions ;
- diverses Institutions d'appui (cabinets d'étude, structures d'encadrement et de financement des activités des PE, etc.) de mieux remplir leur mission d'encadrement et de promotion en vue de contribuer à la dynamique de la PE selon les réalités socioculturelles africaines ;
- décideurs politiques africains de disposer de plus d'informations nécessaires à la mise en œuvre de politiques adéquates de promotion desdites entreprises et par conséquent de développement économique.

✓ **Au plan méthodologique**

Notre recherche permettra de réfléchir sur un indicateur spécifique de mesure de la performance des petites organisations où le problème de fiabilité des chiffres se pose avec acuité. Aussi, permettra-elle d'améliorer les échelles de mesure d'attitude en fonction de la réalité des PE.

Au-delà de toutes ces considérations, ce travail s'inscrit dans le souci de promouvoir des PE performantes en Afrique.

5. CHOIX DU TERRAIN : LES PETITES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES AU BENIN ET AU SENEGAL

Le Bénin et le Sénégal sont les deux pays retenus comme terrain d'application de la recherche. L'univers agroalimentaire est le secteur d'activité choisi dans le cadre de cette recherche. Quatre branches d'activités de ce secteur agroalimentaire ont été retenues. La petite entreprise est la catégorie d'entreprise choisie parmi les entreprises de petite taille que comporte le paysage économique africain.

Ces entreprises de petite taille regroupent les Micro Entreprises ou Très Petites Entreprises (TPE), les Petites Entreprise (PE), les coopératives, les personnes qui travaillent à domicile et toutes celles qui sont à leur compte (Chaze et Traoré, 2000)²⁸.

²⁸ Chaze C. & Traoré F. (2000) : « Les défis de la petite entreprise en Afrique », Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 119 p.

Bien que toutes ces catégories aient comme dénominateur commun l'orientation familiale, il faut souligner que la catégorie la plus intéressante pour notre étude est la petite entreprise pour des raisons suivantes :

- la PE a le potentiel pour être à la base de l'industrialisation des pays en développement ;
- la PE dispose d'un système de gestion (allégé et parfois organisé) qui permet de l'analyser plus facilement au plan scientifique;
- la PE a généralement un local qui permet son identification sur le marché.

Cette catégorie d'entreprises est définie à partir de ses caractéristiques quantitatives comme qualitatives.

✓ **Au plan quantitatif**

La PE est définie selon les critères de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, de capital, d'effectif du personnel. Tous ces critères mesurables varient selon les différents pays et institutions. Ainsi, en utilisant le critère d'effectif du personnel²⁹, quelques auteurs ont essayé de définir la petite entreprise par rapport à la très petite entreprise:

- Pour Marchesnay³⁰, la très petite entreprise est l'entreprise qui emploie un nombre d'employés compris entre 0 et 10 et la petite entreprise comme étant celle dont l'effectif du personnel varie entre 10 et 20 employés.

²⁹ Le critère effectif du personnel est le critère le plus utilisé pour la définition de la petite entreprise. Précisément, il s'agit du personnel permanent.

³⁰ Marchesnay M. (1997) : « Petite entreprise et entrepreneur », in SIMON Y. & JOFFRE P., Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2^e éd, Ed Economica, pp. 2209-2219.

- Lalkaka³¹ définit la très petite entreprise comme étant une entreprise qui utilise moins de cinq employés et la petite entreprise comme étant celle qui emploie 5 à 50 personnes.
- Hernandez³² dans son étude sur les entreprises africaines, définit la très petite entreprise comme étant celle qui utilise moins de 10 employés et la petite entreprise comme étant celle dont l'effectif du personnel varie entre 10 et 49 employés.

Plusieurs autres auteurs ont proposé des définitions de la petite entreprise en fonction de l'effectif du personnel et d'autres critères mesurables tels que le chiffre d'affaires, le capital, etc. Malheureusement, cette pluralité de définitions en fonction de critères mesurables rend difficile l'appréhension de la petite entreprise³³ et ne permet pas de faire une distinction nette entre les petites entreprises et les très petites entreprises. Plusieurs raisons sont en effet à la base de cette difficulté à définir la petite entreprise en fonction de critères mesurables.

Il s'agit de :

- la difficulté d'exploitation des statuts des employés pour se faire une idée exacte de l'effectif du personnel; étant donné qu'au regard des ces statuts³⁴, on ne peut savoir les véritables agents recrutés pour servir dans la société ;

³¹ Lalkaka R. (1993) : « Favoriser les petites entreprises : un défi pour le sud », Revue Coopération Sud, Groupe Spécial pour la CTPD/PNUD, Juin, pp 3-6

³² Hernandez E-M (1997) : « Le management des entreprises africaines », Paris, L'Harmattan, Paris, 296p.

³³ Pour la moyenne entreprise, on note une presque unanimité des définitions en terme d'effectif du personnel. Ce dernier varie entre 50 et 500 salariés dans les pays développés et entre 20 et 250 salariés en Afrique.

³⁴ Le statut du personnel dans les petites entreprises reste très ambigu et bien diversifié. Il inclut les intérimaires, les saisonniers, les stagiaires, les apprentis, etc. et constitue un effectif instable.

- l'impossibilité de se baser sur le critère d'effectif du personnel dans la quasi-totalité des cas, pour définir la petite entreprise. Ceci s'explique par le fait que malgré la faiblesse de leur effectif qui les classe dans la catégorie des petites entreprises, certaines entreprises ont des chiffres d'affaires qui sont relativement élevés³⁵ ;
- la variation du chiffre d'affaires³⁶ et de l'effectif du personnel d'un secteur d'activité à un autre ;
- les choix stratégiques par lesquels certaines entreprises préfèrent ne pas dépasser un certain seuil³⁷ de développement afin de rester dans la catégorie des petites entreprises³⁸. Dans cette catégorie, elles arrivent à être mieux compétitives et ne font pas face aux procédures et aux contraintes de gestion, de coordination et de contrôle³⁹.

Malgré cette difficulté à appréhender la PE par des critères mesurables, il existe, suivant les pays ou les continents, des points de repères qui permettent de définir de manière précise la petite entreprise.

³⁵ C'est par exemple le cas du secteur de conseil où l'entreprise peut réaliser un chiffre d'affaires important sur un nombre limité d'opérations, avec un effectif limité, tout en présentant toutes les caractéristiques d'une petite entreprise.

³⁶ Il est possible de rencontrer des entreprises réalisant des chiffres d'affaires relativement faibles, mais ayant des systèmes et des opérations complexes comme on peut en trouver avec des activités en partie simple et en partie complexe (exemple d'une entreprise de conseil qui possède très peu d'immobilisations et qui a peu de frais généraux, hormis les salaires). Il convient aussi de souligner que le chiffre d'affaires peut varier selon l'expérience du dirigeant dans le domaine d'activité.

³⁷ Maché de Boislandelle (1988) souligne que plus l'entreprise grandit, plus elle subit des effets de seuil qui se manifestent notamment par la création d'une hiérarchie, et impliquant la création de services et l'embauche de personnel ; ce qui conduit aux limites de la moyenne entreprise selon Marchesnay (1988).

³⁸ Marchesnay (2003) explique que plusieurs petites entreprises adoptent cette attitude pour des raisons plus juridiques et fiscales que réellement économiques et managériales.

³⁹ Paché G. (1990) : « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », Revue Française de gestion, Mars-Avril-Mai, pp. 52-60.

Ainsi, au Bénin⁴⁰, la PE est considérée comme étant l'entreprise qui a un effectif du personnel compris entre 5 et 20 (celle ayant un effectif du personnel compris entre 1 et 4 sont considérées comme étant des Très Petites Entreprises). Au Sénégal⁴¹ par contre, la PE est définie comme étant une entreprise dont l'effectif du personnel est compris entre 1 et 20. Faisant la distinction entre TPE et PE, le BIT⁴² définit la TPE en Afrique comme étant une entreprise dont l'effectif est compris entre 1 et 4. Dans les pays développés notamment en Europe, on considère que la PE a un effectif du personnel compris entre 1 et 50.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, la PE a un chiffre d'affaires annuel qui avoisine cinquante millions (50.000.000) de francs CFA en Afrique⁴³.

En dehors des critères mesurables variables d'un pays à un autre et très peu opérationnels, il existe des caractéristiques communes à toutes les PE, quelque soit le pays. Il s'agit des caractéristiques qualitatives.

⁴⁰ GOUNON D. (2001) : « Financement de l'économie béninoise : Les PME toujours mal loties », Bimestriel Initiatives du Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites Entreprises, n°49, Août, Bénin.

⁴¹ Ministère Sénégalais des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro-finance (2003) : « Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal », Décembre, 28p.

⁴² Tanburn J. (2003) : « Promotion de la petite entreprise au problème du chômage », OIT/Programme focal SEED, 2 p.

⁴³ Il existe au Sénégal, quelques précisions sur la variation du chiffre d'affaires en fonction de la nature de l'activité. Ainsi au Bénin, la PE a un chiffre d'affaires d'environ cinquante millions de francs CFA quel que soit le secteur d'activités. Au Sénégal, le chiffre d'affaires est de :

- * moins de 50 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations de livraisons de biens ;
- * moins de 25 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations de prestations de services ;
- * moins de 50 millions de FCFA pour les PE qui effectuent des opérations mixtes.

✓ **Au plan qualitatif**

Bien que formant un univers diversifié, il est possible de définir les entreprises de petite dimension par quelques caractéristiques considérées comme universelles. Ainsi, certains auteurs (Camilleri, 1996 ; Paché, 1990 ; Marchesnay, 2003 ; Mamboundoun, 2003, Hernandez, 1997, ESF, 1995) considèrent les petites entreprises en général et plus particulièrement les petites entreprises africaines comme étant celles qui sont essentiellement caractérisées par :

- une gestion individuelle de l'entreprise (rôle prépondérant du chef d'entreprise) qui conduit à une forte centralisation des décisions ;
- une faible spécialisation du travail avec des employés souvent polyvalents ;
- un processus de décision fonctionnant selon le schéma intuition-décision-action ;
- un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche et ciblé ;
- une structure et une gestion simples ;
- l'absence de comptabilité (les opérations sont généralement enregistrées dans des cahiers de recettes et de dépenses) ;
- l'absence de garanties acceptables par les banques et qui est à l'origine de leur faible accès au financement bancaire ;
- un esprit d'entreprise marqué par la diversification au maximum du risque⁴⁴ ;
- une logique écosociale.

⁴⁴ Le promoteur de la petite entreprise est plus porté à investir les bénéfices générés par son activité dans d'autres petites affaires. Cette attitude peut être expliquée par deux raisons essentielles : le choix que font souvent les promoteurs des PE de demeurer toujours « petites » et les menaces auxquelles elles sont confrontées au niveau de l'environnement. Il s'agit pour l'entrepreneur de l'incertitude et de la complexité de l'environnement, l'absence pour la majorité de sécurité sociale (pas de retraite, ni de prise en charge des enfants ...), l'étroitesse des marchés due à la faiblesse du pouvoir d'achat de sa cible de clientèle, etc.

A l'analyse des différentes définitions, nous pensons que le critère d'effectif du personnel est celui qui définit de manière simple les PE. Nous retenons alors pour la petite entreprise en Afrique, la définition du Bénin. Celui-ci considère en effet la PE comme étant une entreprise qui emploie un personnel dont le nombre varie de 5 à 20 personnes.

En dehors de ces caractéristiques, nous retrouvons dans la littérature d'autres critères qualitatifs pour la définition des petites entreprises. La combinaison de ces critères qualitatifs nous permet d'établir un tableau comparatif entre les TPE et les PE (voir tableaux 1 et 2 annexe I.1, pp. 1-2). L'importance de ces PE en Afrique ainsi que le rôle des PE agroalimentaires sont également présentés dans les annexes I.1 et I.2 (voir pp. 3-15).

6. PRINCIPALES ETAPES DE LA RECHERCHE

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des méthodes hypothético-déductives. Précisément, cette approche a consisté à mettre en œuvre :

- dans un premier temps une approche exploratoire dans le cadre d'enquêtes qualitatives qui a permis de formuler des hypothèses de recherche ;
- dans un second temps, ces hypothèses ont été testées dans le cadre d'enquêtes quantitatives.

6.1 Première phase de la recherche : Etude exploratoire

La phase exploratoire de notre recherche a consisté en une revue de littérature et une étude qualitative.

En effet, le début de cette recherche a été marqué par la revue documentaire. Celle-ci nous a permis :

- d'avoir une meilleure connaissance du problème traité et de ses fondements théoriques ;
- de poser les questions de départ ;
- de positionner notre recherche ;
- d'avoir une définition précise des principaux concepts ;
- d'élaborer le modèle conceptuel avec des hypothèses générales de recherche.

Pour ce qui concerne la formulation des hypothèses, le modèle conceptuel issu de la revue de littérature repose sur un groupe de quatre concepts liés aux objectifs de la recherche : facteurs socioculturels, caractéristiques démographiques, comportement commercial et performance commerciale. Ce modèle conceptuel traduit trois hypothèses générales. Il a été enrichi au travers d'une première étude de terrain : l'étude qualitative. Celle-ci s'inscrivait dans un double objectif :

- d'une part enrichir nos connaissances autour des questions de départ ;
- et d'autre part opérationnaliser les concepts en vue d'élaborer le modèle de recherche et de formuler de façon précise, les hypothèses de travail.

Cette phase qualitative repose sur trois méthodes : l'observation, les entretiens semi-directifs et les entretiens d'expert. Il convient de souligner que parallèlement aux recherches documentaires, nous avons eu une série d'entretiens informels avec quelques promoteurs et personnes ressources du secteur agroalimentaire.

L'observation a porté sur certaines pratiques des PE agroalimentaires notamment les actions liées à leur politique de produit et de communication.

En dehors de l'observation, deux types d'entretien ont été menés. Il s'agit des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les responsables d'une vingtaine de PE du secteur agroalimentaire dans chacun des pays (Bénin, Sénégal). Ces entretiens qui sont basés sur un guide d'entretien, ont porté sur des préoccupations liées à leur comportement commercial, les facteurs socioculturels qui déterminent leur comportement commercial ainsi que la signification qu'ils donnent à la notion de performance.

Les entretiens d'expert ont été menés avec quelques spécialistes de structures d'encadrement des micro et petites entreprises, de cadres de structures de tutelle desdites entreprises au Bénin comme au Sénégal. Les discussions libres avec ces experts ont essentiellement porté sur trois axes :

- les particularités du secteur agroalimentaire;
- les comportements de gestion commerciale des entreprises de ce secteur ;
- les facteurs socioculturels qui déterminent ces comportements et qui influent sur le développement des activités de ces entreprises.

Les données obtenues de ces deux entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Cette analyse a consisté à réaliser un classement selon les thèmes et la fréquence d'apparition des mots, analyser le sens des informations provenant du discours de différents acteurs interrogés.

La synthèse des résultats de cette phase qualitative de la recherche nous a permis :

- d'appréhender les spécificités du comportement commercial des PE du secteur agroalimentaire ;
- d'identifier les facteurs socioculturels sous-jacents à ces comportements ;
- de reformuler les questions de recherche ;
- d'élaborer le modèle de recherche en identifiant les composantes des différentes variables ;
- de formuler des hypothèses précises de recherche ;
- d'élaborer le questionnaire d'enquête, objet de la deuxième phase.

En ce qui concerne l'opérationnalisation des concepts du modèle, nous avons dû concevoir et tester un indicateur spécifique pour la mesure de la « **performance** » de ces entreprises. Il s'agit de la « satisfaction » ou « non satisfaction » du promoteur-dirigeant par rapport à ses résultats. Le choix de cet indicateur provient des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert. Les différentes étapes de la construction de cette mesure sont développées dans le chapitre relatif aux choix méthodologiques (cf. chapitre 3, pp.197-203).

L'opérationnalisation du concept « **comportement commercial** » a été faite grâce à l'adaptation des quatre variables du marketing-mix (issues de la littérature) aux résultats des entretiens (semi-directifs et d'expert).

Cette adaptation nous a conduit à opérationnaliser le comportement commercial des PE en fonction de trois dimensions essentielles : l'élaboration du produit et du conditionnement, la fixation des prix, la gestion des relations entreprise- clients.

L'opérationnalisation du concept « **facteurs socioculturels** » a été essentiellement faite sur la base des résultats des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert. Sur la base de ces entretiens, plusieurs facteurs ont été identifiés. Le regroupement de ces facteurs a été fait en quatre dimensions : « l'origine socioculturelle du propriétaire-dirigeant », « la proximité socioculturelle du client », « les obligations de solidarité de la culture africaine » et les caractéristiques démographiques du propriétaire-dirigeant ».

Les composantes de « l'origine socioculturelle du propriétaire-dirigeant » sont : « l'éducation familiale », « l'ethnie », « la religion », « les activités des parents ». En ce qui concerne la dimension « proximité socioculturelle du client », ses composantes sont : « la nationalité », « la proximité familiale vis-à-vis du promoteur-dirigeant », « le degré d'amitié entre le promoteur-dirigeant et les clients », « la langue parlée ». S'agissant de la dimension « obligations de solidarité de la culture africaine », elle est composée des facteurs « esprit de fraternité », « compassion et partage des événements heureux des employés ». Quant à la dimension « caractéristiques démographiques du propriétaire-dirigeant », nous avons retenu comme facteurs : « l'âge », « le nombre d'enfants à charge », « la situation matrimoniale », « la position occupée dans la famille ».

L'opérationnalisation des concepts a conduit à la construction du modèle de recherche. Les principales relations mises en évidence par ce modèle sont présentées dans l'encadré 1.

Encadré 1.- Les hypothèses de recherche

Hypothèse 1: Les facteurs socioculturels affectent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE.

H1a : Les obligations de solidarité de la culture africaine et l'origine socioculturelle des dirigeants de PE déterminent leur comportement commercial.

H1b : La proximité socioculturelle des promoteurs-dirigeants de PE vis-à-vis des clients constitue un élément primordial de leur relation d'échange avec le marché.

H1c : Les caractéristiques démographiques des promoteurs-dirigeants affectent leur comportement commercial.

Hypothèse 2 : Il existe une relation fonctionnelle entre les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE et la performance de leurs entreprises.

Hypothèse 3 : Il existe des oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais selon les facteurs socioculturels qui déterminent leur comportement commercial.

Les hypothèses ci-dessus citées ont été testées au cours de la deuxième phase de notre démarche méthodologique.

Deuxième Phase : Approche quantitative

Le modèle de recherche issu de la phase qualitative a été testé dans le cadre des enquêtes quantitatives effectuées auprès de trois cent huit (308) petites entreprises. Ces enquêtes quantitatives qui ont permis de préciser les résultats de la phase qualitative, reposent sur un questionnaire construit autour de quatre thèmes principaux. Il s'agit des raisons de création de l'entreprise, des facteurs socioculturels du comportement commercial des dirigeants, de la mesure de la satisfaction et enfin des facteurs clés de succès. Chaque question comporte plusieurs items. Ces derniers proviennent pour la plupart, des résultats des entretiens semi-directifs menés au cours de la phase qualitative.

Le thème 1 de ce questionnaire (la motivation) comporte quinze items. Le thème 2 (les facteurs socioculturels influençant le comportement commercial des dirigeants) comprend seize items. Le thème 3 (mesure de la satisfaction) comporte deux modalités : satisfaction et non satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats. Ces modalités comprennent respectivement dix et onze items. Le thème 4 (les facteurs clés de succès) comporte onze items. L'analyse des données de ce questionnaire a été réalisée grâce à une méthode d'analyse multivariée : l'ACM (Analyse des Correspondances Multiples).

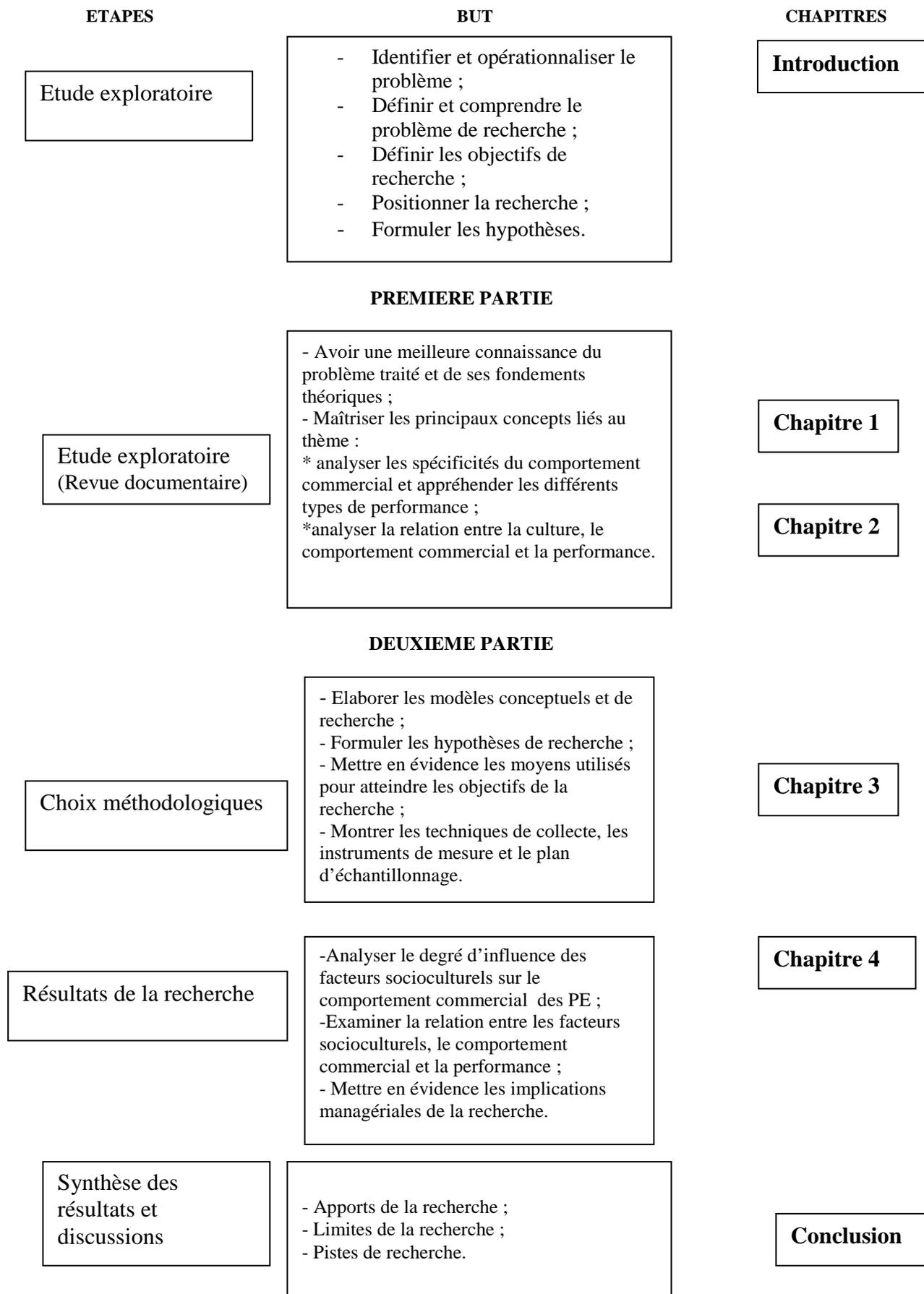
Les différentes étapes ci-dessus mentionnées nous ont permis de conduire notre recherche à terme. Cette recherche est organisée en deux parties dont l'articulation générale décrite à la figure 1 suit la distinction classique entre partie théorique et empirique.

La première partie qui comprend deux chapitres, aborde le cadre conceptuel de la recherche. Son but est de permettre une meilleure connaissance du contexte de la recherche, d'améliorer la compréhension du problème étudié et de la réalité des PE du secteur agroalimentaire ainsi que d'élaborer les hypothèses à travers le modèle conceptuel. Cette partie théorique sert aussi de source de comparaisons utiles à l'interprétation des données quantitatives collectées. Le premier chapitre de cette partie traite de la relation entre les facteurs socioculturels et le comportement commercial des PE, le second analyse le lien entre l'importance de la culture dans le comportement commercial et la performance des entreprises.

La deuxième partie est consacrée aux choix méthodologiques et à l'analyse des résultats empiriques. Elle comporte deux chapitres. Le premier chapitre porte sur la méthodologie. Son but est de fournir les justifications des méthodes en précisant les principales étapes de la recherche. Le deuxième présente les résultats empiriques relatifs aux facteurs socioculturels du comportement commercial et de la performance des PE du secteur agroalimentaire. Il aborde également les implications managériales du travail.

Les deux parties ci-dessus décrites sont illustrées à la figure 1.

Figure 1.- La structure de la recherche



Les petites entreprises constituent l'essentiel du paysage économique africain. Elles jouent un rôle majeur dans le développement socio-économique des pays sous-développés comme en témoigne l'abondante littérature traitant de leur dynamisme. Cependant, cette littérature a très peu porté sur les particularités de leur gestion dans le contexte socioculturel africain. C'est seulement vers la fin des années 1990 que les chercheurs en Sciences de Gestion ont commencé à porter leur attention aux spécificités de gestion de ces entreprises. Ces dernières ont un comportement managérial particulier et évolue dans un environnement socioculturel qui n'est pas sans conséquences sur leur performance. Cette dernière est une notion complexe. Sa mesure pose le problème des indicateurs utiles dont a besoin le dirigeant de la petite entreprise.

L'objet de la première partie de notre recherche est donc de rendre compte de la littérature existante sur les particularités du comportement commercial des petites entreprises et de leur performance commerciale dans le contexte socioculturel africain. Elle est subdivisée en deux chapitres :

- le premier traite des facteurs socioculturels et du comportement commercial des entreprises ;
- le second aborde la notion de performance et met en relief le lien entre les facteurs socioculturels influençant le comportement commercial et la performance des entreprises.

Première Partie

**Déterminants socioculturels du comportement commercial
performant des petites entreprises :**

Approche théorique

CHAPITRE 1

FACTEURS SOCIO CULTURELS ET COMPORTEMENT COMMERCIAL DES ENTREPRISES

Pour faire face aux exigences des clients, écouler ses produits et atteindre ses objectifs visés, chaque entreprise définit les actions appropriées et adopte des comportements commerciaux spécifiques. Les particularités des petites entreprises (cf. Introduction, pp. 19-23) les conduisent à adopter un comportement différent de celui proposé par la théorie marketing⁴⁵. Ainsi, ces entreprises utilisent des méthodes spécifiques de marketing pour étudier leur marché et développer des actions commerciales (Marchesnay, 1988)⁴⁶.

Par ailleurs, les entreprises s'intègrent dans un cadre social, imprégné de normes, de valeurs, de croyances et de présupposés, et qui tendent à limiter leur marge de manœuvre (Persais, 2004)⁴⁷. De même, de nombreux aspects de leur gestion sont affectés par les variables de l'environnement socioculturel (Dupriez, 1999)⁴⁸.

⁴⁵ Selon Hermel (1995), le marketing a pour objectif de relier l'entreprise à son marché et à son environnement afin d'adapter en permanence l'ensemble de sa production aux besoins et attentes des consommateurs actuels et potentiels.

Pour vandercammen et Gauthy-Sinechal (1999), le marketing comprend toutes les activités qui concernent les actions sur un marché, c'est-à-dire toutes celles qui essaient de mener à bien les échanges.

⁴⁶ Marchesnay M. (1988) : « La mercatique de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.1, n° 3-4, pp. 259-276.

⁴⁷ Persais E. (2004) : « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, n° 148, janvier-février, pp. 119-145.

⁴⁸ Dupriez P. (1999) : « Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise ? », *Revue gestion* 2000, n° 3, mai-juin, pp. 61-78.

Ainsi l'objet du présent chapitre est de mettre en évidence les spécificités du comportement commercial des petites entreprises avec les considérations liées à la culture. Il sera subdivisé en deux sections. La première aborde les concepts de culture et de comportement commercial. La seconde traite du lien entre les deux concepts.

SECTION 1 : LES NOTIONS DE CULTURE ET DU COMPORTEMENT COMMERCIAL

Nous allons dans cette section, passer en revue quelques développements relatifs aux concepts de culture (culture considérée dans cette thèse en tant que variable externe à l'entreprise) et de comportement commercial.

1. Le concept de culture

Les développements relatifs à la culture portent sur des objets d'études très variés, ce qui ne rend pas facile l'appréhension du concept. Parce qu'il touche, dans son acception générale, plusieurs domaines de l'organisation de la société, le concept de culture se présente selon Diagne et Ossebi⁴⁹ comme un concept « fourre-tout » et une sorte de référent générique à la banalisation de toutes sortes de propos⁵⁰. Synonyme au départ du culte religieux, le concept a successivement été appliqué au travail de la terre et au domaine de l'esprit.

⁴⁹ Diagne S.B. et Ossebi H. (1996) : « La question culturelle en Afrique : contextes, enjeux et perspectives de recherche », Document de travail 1, Codesria, Dakar, 64 p.

⁵⁰ Dans le langage courant, on parle de « culture de masse », de « culture démocratique », de « page culturelle », de « rencontres culturelles », de « dimension culturelle », etc.

Grawitz⁵¹ fait remarquer que la culture est un terme polysémique que l'on ne peut définir qu'en fonction de son histoire et des domaines dans lesquelles on l'utilise. C'est pourquoi dans le cadre de cette recherche, nous essayerons de définir le concept de culture de la manière la plus simple possible et dans le sens qui permettrait de comprendre la relation qui la lie au comportement commercial des entreprises. Il s'agit précisément de la culture en tant que variable de l'environnement de l'entreprise (variable externe)⁵². Ce concept sera analysé à travers sa définition, ses caractéristiques et fonctions, sa place dans la gestion des entreprises.

1.1 Définition de la culture

Du latin « Cultura », le mot culture revêt plusieurs significations⁵³. En sociologie et en anthropologie, la culture est l'ensemble des croyances, des valeurs, des normes et des pratiques communes à un groupe social donné⁵⁴. Elle est un ensemble d'éléments complexes, implicites ou explicites, liés, appris, transmis et inconscients dont les valeurs font partie (Zhang, 2003)⁵⁵.

⁵¹ Grawitz M. (2000) : « Lexique des Sciences Sociales », 7^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 424 p.

⁵² La notion de culture revêt deux sens : la culture en tant que variable externe et la culture analysée comme étant une variable interne. Il s'agit dans le dernier cas, de culture d'entreprise. Celle-ci peut être définie comme l'ensemble des traditions de structure et de savoir faire qui assurent un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur de l'entreprise.

⁵³ Selon le Petit Larousse (1996), la culture désigne : 1. 1 Action de cultiver (une terre, une plante) ; 1.2 Terrain cultivé, surface exploitée, espèce végétale cultivée ; 2.1 Ensemble des structures sociales et des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent un groupe, une société par rapport à une autre ; 2.2 Ensemble des convictions partagées, de manières de penser et d'agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement d'un individu, d'un groupe.

⁵⁴ Selon Piriou (2003), le groupe social est un terme général désignant un ensemble d'individus en interaction et/ou ayant conscience d'appartenir au groupe. La manière dont ce groupe social fête un évènement (naissance, mariage, ...), organise les cérémonies funéraires, éduque ses membres, fait la cuisine, vit, etc. constitue la traduction de sa culture.

⁵⁵ Zhang M. X. et Jolibert A. (2003) : « Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, mesure et application », Revue Recherche et Application en Marketing, vol. 18, n°1, pp. 25-42.

Elle représente les traits distinctifs, spirituels et matériels qui caractérisent un peuple (Zadi Kessy, 1998)⁵⁶ et constitue son identité, c'est-à-dire ses croyances, sa manière de vivre et de penser (Kammogne, 1993)⁵⁷. Traditionnellement, Bernoux⁵⁸ souligne que la culture se définit à trois niveaux : d'abord un cadre de pensée (définition utilisée par les anthropologues), ensuite un système de valeurs, enfin un système de règles. Albagli⁵⁹ la définit comme un comportement appris et socialement sanctionné, fournissant un cadre d'apprentissage et d'adaptation.

Dans son ouvrage « Primitive Culture » paru en 1871, l'anthropologue anglais Tylor la définit comme étant « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. S'agissant des connaissances, Grawitz⁶⁰ souligne qu'il ne s'agit pas d'un ensemble de connaissances intellectuelles, mais l'ensemble des valeurs, des façons de vivre et de penser de tous les membres d'une société. Autrement dit, la culture est l'expression de la façon dont une personne ou une communauté perçoit les autres et se perçoit elle-même. Barmeyer et Mayrhofer⁶¹ la définissent comme étant un système de significations et d'orientations, propres à un groupe, basées sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements.

⁵⁶ Zadi Kessy M. (1998) : « Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne », Editions CEDA, Abidjan, 252 p.

⁵⁷ Kammogne Fokam P. (1993) : « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 128 p.

⁵⁸ Bernoux P. (1999) : « La sociologie des entreprises », Editions du Seuil, Paris, 328 p.

⁵⁹ Albagli C. (1995) : « L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial », in « les facteurs de performance de l'entreprise », AUPELF-UREF, Editions John Libbey Eurotext, Paris, pp. 13- 27.

⁶⁰ Grawitz M. (2000) : « Lexique des Sciences Sociales », 7^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 424 p.

⁶¹ Barmeyer C. et Mayrhofer U. (2002) : « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », Revue Gérer et Comprendre, n° 70, pp. 24-33.

Par rapport à ces différentes définitions, Le Petit Larousse⁶² qualifie de « culturel », ce qui est relatif à la culture d'une société ou d'un individu. Ainsi, les facteurs socioculturels utilisés dans cette thèse désignent les facteurs liés à la culture d'un groupe social donné.

1.2. Caractéristiques et fonctions de la culture

Les différentes définitions de la culture font apparaître quatre caractéristiques essentielles :

- elle est un ensemble cohérent dont les éléments sont dépendants ;
- elle imprègne l'ensemble des activités humaines ;
- elle est commune à un groupe d'hommes, que ce groupe soit important (les habitants d'un continent) ou très faible (une bande de jeunes) ;
- elle se transmet par le biais de la socialisation⁶³, une transmission qui se fait de génération en génération par des intermédiaires comme la famille, l'école, etc.

Cette dernière caractéristique montre bien que la culture a une double fonction de cohésion sociale et d'intégration des individus. Elle est un héritage social, mais cet héritage se transforme⁶⁴. A ce sujet, Zhang et Jolibert révèlent que les valeurs culturelles sont essentiellement caractérisées par leur stabilité dans le temps et leur adaptation. La stabilité dans le temps est liée au fait que les valeurs actuelles d'une société sont fortement dépendantes de ses valeurs traditionnelles. Quant à l'adaptation, elle provient du fait qu'il n'existe pratiquement pas de sociétés humaines qui restent sans subir l'influence d'une culture et sans une certaine adaptation à celle-ci.

⁶² Le Petit Larousse (1996) : « Dictionnaire Français », Paris, 1784 p.

⁶³ Selon Bernoux (1999), se socialiser, c'est assumer son appartenance à des groupes sociaux, commencer à penser avec les autres.

⁶⁴ Les conflits culturels entre groupes sociaux sont une explication possible de cette évolution.

Ainsi, les normes et les pratiques culturelles, loin d'être universelles, sont particulières et évolutives. Le résultat de cet héritage est que en tant qu'acteur social, tout individu participe d'une culture, celle qui caractérise son milieu d'appartenance⁶⁵. Dans ces conditions, une autre caractéristique majeure de la culture réside dans l'influence qu'elle exerce sur les comportements des individus. L'influence est d'autant plus importante que c'est la culture qui définit les règles de conduite dans la société et fournit à l'individu des indications pour orienter ses attitudes, ses jugements et son mode de comportement.

Niang⁶⁶ souligne que la fonction des normes et de la culture est de définir à la pensée, à l'action et aux comportements, des directions acceptables du point de vue des valeurs existantes. Bien plus, l'auteur précise que les individus appartenant à des groupes primaires distincts, mais équivalents du point de vue sociologique à l'égard de certaines caractéristiques fondamentales, ont toutes les chances de baigner dans le même univers socio-mental, d'avoir la même perception de leur environnement, de se conduire et de se comporter de la même façon, s'ils sont placés dans la même situation. Pour cette raison, le comportement de gestion des individus dans l'entreprise se trouve empreint de leurs réalités socioculturelles. Kandem⁶⁷ explique par exemple que l'entreprise qui vit dans un milieu social donné, se trouve d'une manière ou d'une autre, influencée par les transformations provenant de ce dernier. Cazal⁶⁸ conclut alors que la culture est un moule qui détermine les comportements des individus.

⁶⁵ Il y a par exemple une culture paysanne ou populaire, une culture de ville.

⁶⁶ Niang A. (2000) : « Settlu ou l'observation dissimulée ; une technique traditionnelle d'observation du social qui ne perturbe pas son objet », *Revue des Sciences Sociales et Humaines – AFRISOR*, n° 1, février, pp.156-191.

⁶⁷ Kandem E. (2004) : « Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogations du présent, dettes du futur », *Revue Camerounaise de Management*, n°13, juin, pp. 1-13.

⁶⁸ Cazal D. (1998) : « Cultures, institutions, interactions en management comparé : l'interprétation des différences internationales », in la GRH éclatée, Actes 9^{ème} congrès de l'AGRH, Tome 1, 19-20 novembre, Université de Versailles, pp. 306-321.

En structurant les croyances des individus et en leur fournissant les règles d'adaptation à leur environnement, la culture exerce une influence sur les comportements humains. Cette influence dans la conduite des entreprises sera examinée dans le paragraphe ci-après.

1.3 Rôle de la culture dans la gestion des entreprises

L'intérêt de l'analyse de la relation entre culture et gestion des entreprises réside dans le constat que le milieu culturel a une certaine influence sur la perception des individus qui y vivent. Newman⁶⁹ dans ses recherches sur les croyances culturelles et pratiques du management constate que les traits culturels caractérisant la mentalité d'une population ne restent pas sans effets sur sa façon de travailler. Il aboutit alors à la conclusion que les pratiques du management doivent beaucoup aux croyances et aux valeurs communément admises par les populations. Dans ces conditions d'interpénétration du micro sociologique (l'entreprise) et du macro sociologique (la société globale) définies par Gurvitch⁷⁰, l'entreprise apparaît comme un champ perméable à l'influence de l'environnement social et culturel. Ainsi, des différents axes de réflexion relatifs à la culture⁷¹, nous retenons dans ce travail, l'axe articulé autour du champ de la culture et celui de la gestion.

⁶⁹ Newman H. W. (1986) : « Croyances culturelles et pratiques du management », Revue Française de Gestion, Mars, Avril, Mai, pp.10-15.

⁷⁰ Gurvitch G. (1963) : « La vocation actuelle de la sociologie », 3è éd, Tome 1.

⁷¹ Il existe plusieurs axes de développement sur la culture. Il s'agit entre autres des débats sur les cultures politiques, la philosophie et la culture, la mondialisation et les enjeux culturels, la culture et le développement, la culture et les relations du genre, les industries et les pratiques culturelles, etc.

En effet, le débat sur la gestion de l'entreprise dans son environnement socioculturel n'est pas un fait nouveau. Ce débat est surtout au cœur des préoccupations des firmes qui sont à la conquête des marchés étrangers. Chanlat⁷² souligne par exemple que l'internationalisation des entreprises américaines durant la période des années cinquante-soixante avait déjà poussé les chercheurs à s'intéresser aux comportements de gestion à adopter sur les marchés étrangers.

La relation entre culture et gestion que nous analysons dans ce travail, part du constat que l'homme est à l'image de la société dans laquelle il a grandi. Ouattara⁷³ précise en ce sens que la culture à laquelle appartient un individu a une influence considérable sur son mode de vie et son comportement en ce sens qu'elle lui fournit des modes de perception, des systèmes de valeurs et des modèles de comportement. Pour Zadi⁷⁴, le fait culturel est tellement important dans la gestion qu'il conditionne les manières d'être, de penser et d'agir d'un peuple, qui se transmettent de génération en génération. En d'autres termes, le milieu socioculturel a une incidence sur la pensée de l'individu et donc sur son comportement dans toutes ses initiatives.

Ainsi, dans le domaine des organisations, les valeurs propres à une société ne restent pas sans conséquences sur les pratiques de gestion des dirigeants et donc indirectement sur les performances obtenues.

⁷² Chanlat J.F (1989) : « L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine 1970-1988 », *Revue Sociologique du travail* N°3/89, pp 381-397.

⁷³ Ouattara A. (2003) : « Marketing en Afrique, concepts et Applications », Ed Etudis Conseils et Star Editions, Abidjan-Bénin, 261p.

⁷⁴ Zadi Kessy M. (1998) : « Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne », Editions CEDA, Abidjan, 252 p.

Omri⁷⁵ souligne par exemple que la dimension culturelle est très prépondérante dans le fonctionnement des entreprises au Japon avec notamment la forte importance accordée à la notion de « famille » et la nécessité du consensus dans tous les actes de gestion. Dans le même sens, Julien et Jacob⁷⁶ soulignent que l'entrepreneuriat est un phénomène économico-culturel variant selon les régions ou les pays en fonction des besoins de la société, de ses habitudes et de ses comportements.

Plusieurs travaux de recherches ont montré que le contexte socioculturel a un impact sur les modes de gestion des entreprises. A cet effet, Barmeyer et Mayrhofer⁷⁷ ont fait remarquer que le système culturel procure aux individus des capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes. Les deux auteurs montrent par exemple comment des collaborateurs issus de différents pays sont susceptibles de trouver des solutions différentes face à un même problème.

Par ailleurs, la plupart des travaux relatifs à la relation entre la culture et la gestion portent essentiellement sur la gestion des ressources humaines et la gestion financière. Dans le domaine commercial, l'explication de l'influence de la culture dans la gestion se fait généralement autour de l'axe lié au comportement des dirigeants d'entreprises qui sont à la conquête de marchés étrangers.

⁷⁵ Omri A. (2003) : « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », Revue Française de Gestion, vol 29, n°142, janvier/février, pp. 85-99.

⁷⁶ Julien P-A et Jacob R. (1999) : « La transformation du rôle de l'entrepreneur et l'économie du savoir », Revue Internationale de Gestion, vol. 24, n°3, Automne, pp. 43-50.

⁷⁷ Barmeyer C. et Mayrhofer U. (2002) : « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », Revue Gérer et Comprendre, n° 70, pp. 24-33.

Ainsi par exemple, lorsqu'une entreprise se trouve dans une culture à laquelle elle n'est pas habituée, elle est soumise à des contraintes d'adaptation de ses politiques⁷⁸. Si ces adaptations sont très déterminantes pour les firmes à l'étranger, elles ne restent pas sans importance au niveau local.

Il est utile de souligner que le développement précédent relatif à l'influence de la culture sur la gestion des entreprises en Afrique est valable aussi pour les petites entreprises. Cependant, quelques particularités existent pour la gestion des petites unités. Ces spécificités liées au contexte socioculturel s'observent notamment à trois niveaux :

- l'organisation et la gestion du personnel⁷⁹ ;

⁷⁸ Le responsable d'une entreprise qui décide d'opérer sur le marché international est soumis à des adaptations obligatoires au niveau de ses politiques de produit et de communication. En dehors de ces adaptations imposées par le pays d'accueil, l'entreprise peut procéder volontairement à des adaptations stratégiques. Au niveau des politiques de prix et de distribution, les adaptations sont légères.

⁷⁹ **Au niveau de l'organisation et de la gestion du personnel :**

En Afrique, les influences culturelles sur les modes et styles de direction dans les petites entreprises sont plus fortes que celles des grandes entreprises. En effet, on constate que plus l'entreprise est de petite taille, plus elles s'éloignent des caractéristiques de style de direction du monde occidental pour adopter des modes d'organisation spécifiques aux réalités de son environnement socioculturel. Dia (1990) explique cette forte influence de la culture dans les petites entreprises par l'omniprésence des propriétaires-dirigeants qui impriment leur conviction personnelle à la gestion. Cette conviction est fortement déterminée par les réalités de leur environnement culturel.

On note également que l'éducation axée sur la culture du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977) définissent le pouvoir « comme la capacité d'un acteur dans sa relation à l'autre de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables » et de chef absolu conduit à des relations où le promoteur est le seul à prendre des initiatives de décisions que les collaborateurs doivent exécuter simplement. L'exercice de ce pouvoir passe par la forte centralisation des décisions. Le véritable enjeu du pouvoir réside dans le contrôle des biens, des services et des personnes (Kandem, 2002) avec un patron dont le rôle déborde largement celui d'un supérieur hiérarchique européen (Desaunay, 1982). En effet, le patron africain s'occupe des questions relatives à la vie privée de son collaborateur et joue généralement le rôle de conseiller pour la résolution des problèmes de sa petite famille, la prise de décisions importantes, etc.

Par ailleurs, *la forte présence familiale/ethnique* dans les PE domine la politique de recrutement plus que dans les moyennes ou grandes entreprises. En effet, le recrutement du personnel dans les entreprises africaines s'appuie généralement sur le critère de proximité familiale, régionale ou ethnique. En fait, si la culture occidentale donne le primat à l'individu, nous notons le contraire en Afrique avec une importance accordée à la notion de groupe. Si l'individu constitue le facteur de production et de consommation dans les entreprises occidentales, c'est plutôt la famille ou un groupe qui constitue l'unité de compte dans les entreprises africaines (RIDPINS, 1994). Cette primauté du groupe est sous-tendue par l'idée qu'un individu n'a d'existence sociale qu'au travers de son appartenance à des groupes. Ainsi, la proximité familiale ou ethnique, les liens religieux sont généralement source de confiance. Cette confiance est le reflet d'une croyance à l'intégrité d'un parent employé ou une assurance vis-à-vis de son comportement. Mbaye et Sall (1989) souligneront que cette confiance compense l'incompétence éventuelle du parent recruté. Ainsi, les rapports employeurs-employés relèvent d'une relation sociale plutôt que d'une relation rigoureuse du travail (Hernandez, 1997), sont plus immédiats et conviviaux (Olomo, 1987).

- les pratiques financières⁸⁰ ;
- le comportement commercial.

Ce dernier aspect est le domaine qui nous intéresse dans ce travail. Il est abordé à la section 2 du présent chapitre.

Après cet inventaire des domaines de gestion de la PE influencés par la culture, on peut se demander, l'impact réel des facteurs socioculturels sur leur comportement commercial

2. Les spécificités du comportement commercial des petites entreprises

Toute entreprise opérant sur un marché met en œuvre différentes actions commerciales en vue de répondre aux attentes de ses clients. Les efforts marketing qu'elle fournit s'inscrivent dans l'esprit des grands principes qui fondent le marketing. Cependant, les réalités des différentes branches d'activités ne sont pas identiques. De même, les comportements d'achat des consommateurs varient selon les types de produits.

⁸⁰ **Au niveau comptable et financier**, la forte individualisation de la gestion met le promoteur de la petite entreprise dans une situation où il n'a de compte à rendre à personne. Si le but premier de la comptabilité est d'informer les partenaires de l'entreprise notamment les banquiers et les administrations publiques des résultats obtenus, l'absence de ces partenaires dans la majorité des petites entreprises justifie la quasi absence d'un système comptable dans la plupart des petites entreprises.

De même, le statut du seul patron et du seul détenteur de « savoir-faire », la forte familiarisation de la gestion sont, des facteurs qui ne permettent pas aux dirigeants de la petite entreprise de séparer les contraintes professionnelles des obligations familiales et communautaires.

Contrairement aux grandes entreprises, le capital de la petite entreprise est en partie composé dans plusieurs cas, des aides de la famille ou des proches. Dans ces conditions, les bénéfices générés par l'activité doivent beaucoup plus servir à soutenir le groupe social d'appartenance du promoteur qu'à accumuler du capital. En cas de possibilité d'accumulation du capital, le promoteur préfère investir dans la création d'autres types d'activités. La gestion comptable lorsqu'elle existe, repose parfois moins sur le contrôle. Ceci s'explique par la confiance que le promoteur fait aux employés proches de la famille dans l'entreprise et qui réduit le réflexe de contrôle (phénomène décrit un peu plus haut).

Dans ces conditions, le comportement commercial des entreprises présente alors quelques spécificités selon les secteurs d'activités et la taille de l'entreprise. Le but de ce paragraphe est d'analyser les spécificités de ce comportement dans les petites entreprises. Ce comportement est analysé dans cette recherche selon les variables du marketing-mix, les actions de choix des marchés et l'organisation marketing. Auparavant, il nous paraît utile de définir le concept de comportement commercial.

2.1 Le concept de comportement commercial

Le comportement est l'ensemble des actes observables d'un individu (Milon et Saint-Michel, 2004)⁸¹. Il désigne en général une attitude, une pratique, une manière de faire, une manière de mener telle ou telle action. Qualifié de commercial, il est défini comme un ensemble de décisions, d'actions et de pratiques commerciales menées par une entreprise pour atteindre des objectifs qu'elle s'est assignés sur un marché. Cependant, ce comportement ne saurait se limiter à quelques actions isolées. Il doit être mené en cohérence avec les autres fonctions et selon une approche systémique de l'entreprise.

2.2 Le marketing-mix des petites entreprises

Le responsable marketing d'une entreprise dispose d'un ensemble de variables d'action qu'il doit réunir et combiner pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Le dosage et le mélange de ces ingrédients vont permettre de positionner le produit sur le marché par rapport à ses concurrents. L'ensemble de ces variables forme le marketing-mix.

⁸¹ Milon A. et Saint-Michel S.-H. (2004) : « Lexicom », Collection Synergies, 2^{ème} édition, Paris, 224 p.

Ainsi, le marketing-mix est l'ensemble des variables d'action qui permettent à l'entreprise d'influencer le comportement de son marché-cible. Il regroupe essentiellement quatre variables à savoir le produit, le prix, la communication et la distribution. A chaque variable, correspond un plan d'action (ou politique) réunissant de nombreuses caractéristiques. L'ensemble des quatre plans d'actions donne une identité propre au produit, lui permettant de se singulariser simplement par un dosage différent des caractéristiques de chaque variable.

2.2.1 La politique de produit

La politique de produit d'une entreprise porte sur des préoccupations relatives à l'étude du couple produit(s)/marché(s), la définition de la gamme, la définition des caractéristiques et performances, la recherche de positionnement, le choix d'une marque, le choix du conditionnement et de l'emballage, la stylisme, le programme de Recherche et Développement, le service après vente, etc.

Les petites entreprises proposent souvent une diversité de produits adaptés aux besoins des consommateurs et présentant un bon rapport qualité/prix (Arellano, 1994)⁸². Wamba⁸³ fera remarquer que la satisfaction de la majorité des consommateurs relève beaucoup plus de ce rapport qualité/prix que de la qualité intrinsèque desdits produits. Les produits proposés sont souvent d'origine locale, transformés, présentés sous une forme moderne et le plus souvent adaptés au pouvoir d'achat des consommateurs.

⁸² Arellano R. (1994): « Informal underground retailers in Less-Developed countries : an exploratory research from a marketing point of view », *Journal of Marketing*, vol. 14, n°2, pp. 21-35.

⁸³ Wamba H. (2003) : « Analyse diachronique du système de gestion des micro-entreprises informelles en milieu urbain africain : le cas du Cameroun », *Revue Gestion* 2000, septembre-octobre, pp. 101-122.

Ces efforts d'adaptation du produit local aux exigences modernes témoignent d'une certaine imagination des dirigeants et traduisent les particularités de l'innovation⁸⁴ dans les entreprises de petite taille malgré les quelques doutes soulevées dans certaines littératures sur leur capacité réelle à innover⁸⁵. Généralement, ces entreprises essaient d'adapter les produits déjà existants ailleurs aux exigences de la demande, échappant ainsi aux coûts de « Recherche et Développement ». Ainsi, leur innovation ne repose pas souvent sur des produits complètement nouveaux.

Par ailleurs, l'insuffisance de moyens des PE ne constitue pas pour autant un obstacle à leur capacité d'innovation. Si elles doivent innover, leur savoir faire interne est la première source d'innovation suivie de l'équipement en nouveaux matériaux (Pacitto et Tordjman, 1999)⁸⁶. Pour ces derniers, la différence fondamentale entre les grandes et petites entreprises en terme d'innovation, réside dans la diversification des sources utilisées par les premières⁸⁷.

⁸⁴ Selon Tsafack (1992), l'innovation est un processus qui consiste à trouver une combinaison originale entre trois composantes : un besoin à satisfaire, l'idée nouvelle (concept de l'objet propre à satisfaire le besoin), les ingrédients (comprenant l'ensemble des matériaux et/ou une technologie disponible permettant de rendre ce concept opérationnel ou simplement d'améliorer tel ou tel attribut de l'objet).

⁸⁵ Beaucoup d'études ont été consacrées à l'influence de la taille des entreprises sur l'aptitude à innover. Cohen (1995) souligne qu'une bonne partie de ces recherches présente la grande entreprise comme la seule à utiliser le développement et l'innovation comme armes concurrentielles. Cependant, comme le contrediront plusieurs travaux de recherche sur cette influence de la taille sur la capacité à innover (Ali, 1994 ; Chandy et Tellis, 1998, cités par Roure, 2000), les petites entreprises ne manquent pas de stratégies ou d'imagination pour l'innovation.

Quant à Saporta (1997), il souligne qu'au prime abord, le caractère innovateur des petites entreprises n'apparaît pas clairement alors que scientifiquement, il a été établi que plus de la moitié des grandes innovations du XX^e siècle sont le fait d'inventeurs indépendants et de petites entreprises.

⁸⁶ Pacitto J-C. et Tordjman F. (1999) : « L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », Revue Internationale P.M.E., vol. 12, n°3, pp.59-90.

⁸⁷ Par exemple, pour innover, les grandes entreprises utilisent principalement leur recherche permanente ou leur Recherche-Développement. Elles utilisent ensuite les matériels.

Reynaud et Simon⁸⁸ précisent que si le potentiel interne de l'entreprise détermine l'obtention d'avantages concurrentiels, les PE disposent de compétences particulières (savoir-faire) qu'elles peuvent utiliser comme avantages concurrentiels. Ces savoirs que Pérez⁸⁹ qualifie de « savoirs d'action » permettent réellement aux petites entreprises de se différencier des grandes entreprises dans leur capacité d'innovation.

En développant les avantages liés à l'innovation, Vanhamme⁹⁰ indique que la surprise que constituerait l'innovation agit sur les émotions du consommateur et peut le ravir et mieux l'enchanter. Autrement dit, en agissant sur les émotions, la bonne surprise permet d'atteindre un niveau de satisfaction plus élevé. Ainsi, la surprise a un effet sur les éléments positifs ou négatifs de l'expérience de consommation. A cet effet, l'innovation est le seul moyen qui répond à la recherche de variété du consommateur développée par Haserborg et Mässen⁹¹. Les deux auteurs expliquent en effet ce phénomène par le fait que les consommateurs montrent dans leur comportement de choix de produit un penchant pour le changement, qui peut être attribué au besoin de variété. En d'autres termes, le choix d'un produit est non seulement motivé par l'utilité qu'engendrent les produits disponibles, mais aussi l'utilité créée par le changement de produit lui-même.

⁸⁸ Reynaud E. et Simon E. (2004) : « Les secrets d'un bon domaine : une explication par les compétences centrales », *Revue Française de Gestion*, n° 149, mars-avril, pp. 101-116.

⁸⁹ Pérez R. (2005) : « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 211-212 - RSE, janvier-avril, pp. 29-46.

⁹⁰ Vanhamme J. (2004) : « La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : synthèse des recherches et implications managériales », *Revue Française du Marketing*, n° 197, 2/5, mai, pp. 41-60.

⁹¹ Haserborg F. et Mässen A. (1998) : « Le comportement de recherche de variété: modélisation, résultats empiriques et implications pour la politique marketing », *Revue Recherche et Applications en Marketing*, vol 13, n°1, pp. 51-65.

Cependant, dans le domaine alimentaire, Lenglet⁹² révèle que la prudence du consommateur, la crainte qu'il a de l'aliment inconnu considéré comme potentiellement dangereux, le risque de malaise post-digestif, voire d'empoisonnement, etc. sont autant de facteurs qui peuvent conduire à une certaine résistance des consommateurs vis-à-vis de l'innovation.

Malgré cette particularité du secteur agroalimentaire, l'innovation apparaît comme étant une stratégie profitable à l'entreprise. Elle est considérée comme un grand moyen de défense pour la firme qui la met en œuvre (Fons, 2001)⁹³ et se trouve même au cœur de la politique offensive de l'entreprise (Tsafack, 1992)⁹⁴. Autrement dit, elle est une importante stratégie compétitive pour l'entreprise, une principale arme de lutte concurrentielle (Cortès et al., 2003)⁹⁵ et constitue la condition même de sa pérennité (Dutheil, 2003)⁹⁶.

2.2.2 La Politique de prix

La politique de prix s'intéresse aux actions liées aux méthodes de fixation des prix, la définition du niveau de prix, l'établissement des tarifs et des conditions de vente (Remise, Rabais, Ristourne, Conditions de crédit).

⁹² Lenglet F. (2003) : « La recherche de variété en alimentaire : Quelle influence sur les appréciations hédoniques ? », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 2, pp. 941-957.

⁹³ Fons C. (2003) : « Les stratégies de défense face à l'entrée d'un produit nouveau : modèle de synthèse », cahier de recherche du CEROG, n°W.P. 659 IAE aix-en-provence, Avril, pp.1-32.

⁹⁴ Tsafack N. R. (1992) : « la flexibilité offensive de l'entreprise », Thèse de doctorat de 3è cycle en Sciences Economiques, Option : Economie de l'entreprise, Université de Yaoundé, Cameroun, p. 306 p.

⁹⁵ Cortès E.C., Francisco J., Azorin M. et Ramon D.Q. (2003) : « Stratégie compétitive et environnement sectoriel », Revue Française de Gestion, Vol 145, n° 145, juillet-août, pp. 93-111.

⁹⁶ Dutheil A. (2003) in « Havard Business Review sur l'innovation », Editions d'Organisation, Paris, 262 p.

Bijmolt et al.⁹⁷ précisent qu'elle constitue l'un des principaux piliers de la réussite du marketing. Selon Lambin⁹⁸, trois grands objectifs stratégiques sont visés par les entreprises dans la stratégie de prix : objectifs centrés sur le profit, objectifs centrés sur les ventes ou part de marché et objectifs centrés sur la concurrence.

En effet, il ressort de plusieurs travaux que le consommateur cherche à maximiser le rapport qualité/prix des produits qu'il achète. Ainsi, si son budget se révèle trop limité face à un achat, il concèdera sur la qualité pour un meilleur prix. Yon⁹⁹ précise que le choix du consommateur se fixe généralement sur le produit qu'il perçoit comme ayant le meilleur rapport qualité/prix. Ce comportement s'observe surtout au sein des populations pauvres qui constituent majoritairement le portefeuille clients des PE et est au cœur de la concurrence entre les entreprises.

Ainsi, compte tenu de l'étroitesse de leur marché, les petites entreprises recherchent une compétitivité de leurs produits en termes de prix, même si peu de dirigeants ont une connaissance exacte du coût de revient complet de chaque produit ou prestation. On note généralement que les prix sont fixés en fonction de la demande (par le jeu de l'offre et de la demande), l'utilisation des prix psychologiques et l'alignement sur les concurrents.

⁹⁷ Bijmolt T.H., Heerde H.J. & Pieters R.G. (2005): « New Empirical Generalizations on the determinants of price elasticity », *Journal of Marketing Research*, vol. XLII, may, pp. 141-156.

⁹⁸ Lambin J. J. (1997) : « Marketing stratégique : de la segmentation à l'orientation marché », Editions Ediscience, Paris.

⁹⁹ Yon B. (1996) : « Le Marketing agroalimentaire », Editions ESKA, Paris, 329p.

2.2.3 La Politique de communication

Les petites entreprises accordent très peu d'importance à la communication. Du fait de l'insuffisance de leurs moyens, les actions de communication dans les PE sont très souvent limitées à des participations aux salons, foires et expositions. Quelques outils du marketing direct sont le plus souvent utilisés. Il s'agit de plaquettes et de publipostage. Le parrainage¹⁰⁰ est peu utilisé.

En effet le coût élevé de la communication n'est pas souvent à la portée de ces petites entreprises. Dans ces conditions, elles accordent très peu d'importance aux actions de communication. Elles misent beaucoup plus sur les créneaux traditionnels de promotion qui demeurent efficaces et qui sont à la dimension de leurs moyens¹⁰¹. Le budget de la communication est alors très réduit¹⁰².

Par ailleurs, une entreprise opérant sur un marché entretient d'une manière ou d'une autre des relations avec ses clients. Cette relation que Flipo¹⁰³ définit comme la création d'une situation de dépendance du client vis-à-vis d'un fournisseur, est particulière dans le cas des PE.

¹⁰⁰ Selon Milon et Saint-Michel (2004), le parrainage ou sponsoring est un soutien matériel et/ou financier apporté à une entité (personne, manifestation, produit, organisation) en vue d'en retirer un bénéfice direct et à court terme. Il s'agit selon Walliser (2003), d'un échange entre un parrain et un parrainé qui poursuit des objectifs de communication en exploitant l'association des deux. Notons qu'en cas de soutien sans contrepartie directe pour des activités ayant un intérêt général, on parle du mécénat.

¹⁰¹ Réseau TPA (1997), Bulletin d'information n°14, avril, 17 p.

¹⁰² Bloy et Dupuy (1990) soulignent que la préférence pour la liquidité et l'immédiateté ne permettent pas souvent aux petites entreprises d'avoir recours aux investissements immatériels comme la communication pour accroître leurs activités.

¹⁰³ Flipo J-P. (1999) : « Pouvoir et marketing revisité », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, pp. 112-127.

En effet, on constate que les PE essaient d'entretenir une relation très étroite avec leur marché-cible. Ainsi, leur gestion de la clientèle est essentiellement caractérisée par les stratégies relationnelles. Plus préoccupées par le maintien de leur marché actuel que la conquête de nouveaux marchés, les PE cherchent plus à fidéliser leurs clients¹⁰⁴. En s'appuyant sur une étude effectuée par le laboratoire de Gestion du CREA¹⁰⁵ sur les PE au Sénégal, Harouna¹⁰⁶ aboutit au constat que les petites entreprises se concentrent plus sur une politique de fidélisation que de conquête de nouveaux clients. Cela signifie que face aux difficultés de conquête de nouveaux clients, les PE préfèrent entretenir avec leurs clients des relations de long terme. Allard¹⁰⁷ souligne que ces relations de long terme sont génératrices pour l'entreprise d'activité supplémentaire et de rentabilité accrue. En d'autres termes, l'entretien de ces relations est un investissement rentable à long terme pour l'entreprise (Mandjak, 1999)¹⁰⁸.

¹⁰⁴ Le développement de la concurrence dans presque tous les secteurs d'activités a marqué la fin de l'ère du marketing de conquête au profit du marketing de rétention. Ainsi, aller au-delà d'une vente simple pour réussir à conserver le client devient un objectif stratégique de toute entreprise. Autrement dit, la fidélisation de la clientèle est devenue une préoccupation marketing pour toute organisation. Selon Benavent et Meyer (2004), les travaux de recherche sur ce concept de fidélisation sont récents et se sont développés au cours des années quatre-vingt dix bien avant le concept du marketing relationnel. Pour ces deux auteurs, la fidélisation correspond aux efforts que déploie une entreprise pour éviter le départ d'un client. Elle est l'ensemble des actions menées par l'entreprise pour créer une relation durable, interactive et à forte valeur ajoutée avec les clients.

Pour ce qui concerne le concept de fidélité du client, Olivier (cité par Ray, 2004) le définit comme étant « l'attachement qui conduit le consommateur à racheter systématiquement un produit, et ce en dépit des influences situationnelles ou des efforts marketing susceptibles de modifier ses habitudes ». Cet attachement et cette confiance du client expriment bien la dimension affective des stratégies de fidélisation. A cet effet, Audrain-Pontevia (2004) souligne que certaines entreprises s'investissent beaucoup dans les projets d'identification des attributs des produits pouvant optimiser la satisfaction considérée comme l'un des déterminants de la fidélité du client.

¹⁰⁵ Le CREA (Centre de Recherche Economiques Appliquées) est un centre de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheick Anta Diop de Dakar (UCAD). L'étude effectuée par le laboratoire porte sur un échantillon de 400 PME dont 280 PE.

¹⁰⁶ Harouna I. A. (2004) : « Le marketing dans la petite entreprise en Afrique : cas du Sénégal », Mémoire de DEA en Sciences de Gestion, FASEG, Université Cheick Anta Diop de Dakar (UCAD), Sénégal, 114 p.

¹⁰⁷ Allard C. (2002) : « le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Editions Dunod, Paris, 231p.

¹⁰⁸ Mandjak T. (1999) : « Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 35-48.

Les relations directes avec les clients et orientées sur le long terme étant l'un des piliers du marketing relationnel, nous pouvons dire que les PE font recours à une certaine forme de marketing relationnel¹⁰⁹ comme outil principal dans leur tentative de fidélisation de la clientèle. Cet effort centré sur le relationnel constitue l'un des atouts de développement des activités des petites entreprises et est considéré par Persais¹¹⁰ comme une compétence stratégique qui conditionne en partie leur performance. Boisdevésy¹¹¹ explique cela par le fait que la rentabilité de l'entreprise et sa survie même, sont de plus en plus conditionnées par la qualité des relations qu'elle entretient avec ses clients. Cette qualité relationnelle détermine en partie les leviers de succès des entreprises (Mimouni et Volle, 2003)¹¹² et constitue une composante majeure de leurs programmes de fidélisation (N'Goala, 2003)¹¹³.

¹⁰⁹ En dehors de la relation directe et personnalisée, de la préoccupation du long terme, le marketing relationnel s'appuie sur une banque de données. Celle-ci n'existe pas dans les PE. C'est la raison pour laquelle nous qualifions leurs efforts de contact direct avec les clients, d'une certaine forme de marketing relationnel.

Précisons que le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel est le résultat d'une lente évolution de la logique de marketing. En effet, le marketing relationnel est une approche de marketing centrée sur l'idée d'un lien direct avec le client. Dans cette approche, l'entreprise focalise toute son attention sur le client avec un effort permanent d'une meilleure gestion des relations avec lui. Gruen (1997,2005) précise que le marketing relationnel pousse les entreprises à aller un peu plus en avant dans le domaine du client. Ainsi, l'approche relationnelle a pour but de conserver et de fidéliser le client par des stratégies de différenciation fondées sur la qualité du produit, la fourniture de biens ou services complémentaires, le niveau de l'accueil, etc. Selon Des Garets et al. (2003), le passage du transactionnel au relationnel permet à l'entreprise d'entretenir une relation durable avec ses clients.

Milon et Saint-Michel (2004) distinguent divers niveaux relationnels : le niveau de base (le vendeur vend mais ne recontacte pas l'acheteur, comme pour les produits de grande consommation, agroalimentaire par exemple), le niveau réactif (dans lequel le vendeur invite l'acheteur à l'appeler pour tout éventuel problème), le niveau responsable proactif (le vendeur appelle de temps en temps le client et effectue un suivi), le partenariat (le vendeur est en contact permanent avec l'acheteur pour l'aider à améliorer sa productivité).

¹¹⁰ Persais E. (2004) : « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue Française de Gestion*, n° 148, janvier-février, pp. 119-145.

¹¹¹ Boisdevésy J.-C. (2001): « le marketing relationnel », Editions d'organisation, Paris, 202 p.

¹¹² Mimouni A. et Volle P. (2003) : « Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 1, pp. 532-549.

¹¹³ N'Goala G. (2003) : « Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 1, pp. 510-531.

Il est utile de souligner que dans cette approche relationnelle, les PE n'ont pas les moyens de mettre en œuvre une politique de différenciation de l'offre compte tenu du coût élevé qu'elle engendre. De façon générale, cette différenciation¹¹⁴ est très difficile dans les petites entreprises industrielles telles que les entreprises de transformation de produits agroalimentaires. Genin¹¹⁵ explique cela par le fait que les entreprises de produits industriels ne s'appuient souvent que sur les spécifications standard des produits, ce qui est contraire à l'idée de la différence. Cependant, les PE peuvent s'appuyer sur les services qui accompagnent les produits pour mettre en œuvre une politique de différenciation. Ces services sont d'autant plus importants que Tzokas et al.¹¹⁶ font remarquer que l'engagement de l'entreprise en matière de service client est un important facteur qui concoure à sa performance.

Par ailleurs, il convient de noter que si l'approche relationnelle constitue un moyen pour les PE de répondre aux besoins de leurs clients, sa réussite totale dépend de la prédisposition relationnelle des clients¹¹⁷ et de la capacité de l'entreprise à apprécier leur satisfaction relationnelle¹¹⁸.

¹¹⁴ Crance (1999) précise que dans la différenciation, les préoccupations qualitatives (faire mieux, plus adapté que le concurrent) prennent le pas sur les préoccupations quantitatives (faire plus).

¹¹⁵ Genin F. (1999) : « La débanalisation des produits industriels, clé de l'avantage concurrentiel. L'exemple de Rhône-Poulenc Animal Nutrition », *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, 3/4, pp. 233-246.

¹¹⁶ Tzokas N., Donaldson B. & Sade A. B. (2000): « L'impératif du service client dans l'industrie », *Revue Recherche et Applications en Marketing*, vol 15, n°1, pp. 21-38.

¹¹⁷ Selon Bahia, Perrien et Tomiuk (cités par Bahia et Perrien, 2003), la prédisposition relationnelle est la tendance assez constante et non fluctuante du client à attendre, et à apprécier, une approche relationnelle de la part d'une entreprise de service donnée.

¹¹⁸ De Wulf et al. (2001, cité par Mimouni et Volle, 2003) définissent la satisfaction relationnelle comme l'état affectif du consommateur qui résulte d'une évaluation globale de sa relation avec l'entreprise. Cette satisfaction relative résulte d'une accumulation des évaluations ponctuelles que fait le client dans son expérience avec l'entreprise au travers de ses produits, services, personnel de contact, etc.

2.2.4 La politique de distribution

La politique de distribution d'une entreprise concerne le choix des canaux et des circuits de distribution, le choix des méthodes de vente, la zone de chalandise, le choix des points de vente, la mise en place de la logistique (stocks et entrepôts, moyens de transport), etc.

Compte tenu de leurs moyens limités, les PE rencontrent des difficultés pour assurer la commercialisation de leurs produits. Il s'agit essentiellement de la recherche de débouchés, des moyens pour mettre les produits à la disposition de ces débouchés. Pour faire face à ces difficultés, les PE entretiennent généralement des relations directes¹¹⁹ et très étroites avec les clients. Ceci explique l'absence d'intermédiaires ou le peu d'intermédiaires dans leur circuit de distribution. Celles qui utilisent des intermédiaires confient les produits soit à des grossistes, soit à de petits détaillants et disposent de points de vente propres pour également vendre directement aux clients. Le promoteur est pratiquement le seul à s'occuper de la fonction commerciale. Même si certaines petites entreprises recrutent un personnel commercial pour la vente des produits, l'équipe est généralement dirigée par le seul dirigeant. Notons que les relations que le dirigeant de la PE entretient avec les clients reposent essentiellement sur les membres de la famille et les amis, ce que Rea et Wilson¹²⁰ qualifient de réseaux sociaux.

¹¹⁹ Ce type de relations s'apparente très bien à la définition originelle du marketing direct qui était au départ matérialisé par un circuit de distribution sans intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Selon l'expression de P. Kotler et B. Dubois (1997), une société qui vend ou qui fabrique en porte en porte ou une association qui fait ou organise la braderie fait du marketing direct. C'est seulement plusieurs années par la suite que le marketing direct a intégré toutes les formes de vente effectuée par correspondance ou catalogue. Il convient de remarquer que cette notion de marketing direct a été élargie à la notion de marketing relationnel par certains chercheurs en marketing.

¹²⁰ Rea M.B. et Wilson H. (2005) : « Quels réseaux, pour quelle performance », Revue Business Digest, n°150, mars, pp.32-33.

Par ailleurs, on constate au niveau des heures d'ouverture que les PE font un choix adéquat des horaires de vente. En effet, elles ont des heures d'ouverture plus flexibles et larges que les grandes entreprises. Cette grande flexibilité au niveau des heures d'ouverture présente l'avantage de rapprocher plus les petites entreprises de leurs clients, de marquer plus de présence sur le terrain et de leur permettre d'encaisser des revenus au moment où les grandes entreprises ont déjà fermé.

2.3 Choix des marchés et organisation marketing

L'élaboration du marketing-mix consiste à choisir et à doser convenablement les différentes variables d'action pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. A cette fin, il faut absolument que les actions soient bien définies et coordonnées dans un plan. Au niveau des petites entreprises, on note l'absence de ce plan. On y observe plus des actions commerciales isolées. Face à cette absence de planification ou de plan de marchéage¹²¹, Marchesnay¹²² conclut alors que dans les PE, on assiste plus à des pratiques commerciales qu'à une véritable politique commerciale. Même si cette situation peut être parfois à l'origine de quelques difficultés d'adaptation de la PE aux exigences du marché, son effet négatif sur la survie de la petite taille est très limité. Polge¹²³ explique cet effet limité par le fait que la PE peut bien réussir sans engager d'importants moyens dans l'utilisation des outils marketing.

¹²¹ La réussite de ce plan de marchéage passe par certaines conditions. Il s'agit de la cohérence des politiques qui composent le marketing - mix (mariages), de l'étude approfondie du marché, des informations chiffrées et détaillées, de l'allocation précise par l'entreprise de moyens nécessaires à la réalisation des différentes actions .

¹²² Marchesnay M. (1988) : « La mercatique de la petite entreprise », Revue Internationale PME, vol.1, n° 3-4, pp. 259-276.

¹²³ Polge M. (2000) : « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en Petite Entreprise ? », Revue Internationale PME, vol. 13, n° 3-4, pp.7-19.

En effet, les petites entreprises se localisent généralement dans un segment ou créneau de marché avec des produits adaptés, des services spécifiques proposés à des prix abordables. En dehors de la gestion des relations avec les clients, nous notons parfois au niveau des PE, une forme de coopération entre certaines d'entre elles malgré leur situation d'entreprises concurrentes. Cette forme de gestion des relations entre firmes concurrentes présente de nombreux avantages développés par Ibert¹²⁴.

Par ailleurs, Marchesnay¹²⁵ relève au niveau des PE :

- l'absence d'études de marché conduisant à une attitude intuitive surestimant souvent la demande ;
- l'absence de service commercial ;
- l'absence d'un système de veille concurrentielle ;
- l'absence de priorité relative aux problèmes commerciaux et de marché ;

2.4 Les spécificités du comportement commercial des PE en Afrique

En dehors du constat général fait au niveau des petites entreprises dans le monde, les entreprises africaines présentent quelques spécificités dues aux réalités de l'environnement africain. Pascaillon¹²⁶ explique ces spécificités par l'opposition entre la philosophie du marketing-management occidental et les valeurs des sociétés traditionnelles du Tiers-Monde.

¹²⁴ Ibert J. (2004) : « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », Revue Française de Gestion, n° 148, janvier-février, pp. 153-177.

¹²⁵ Marchesnay M. (1988) : « La mercatique de la petite entreprise », Revue Internationale PME, vol.1, n° 3-4, pp. 259-276.

¹²⁶ Pascaillon P. (1987) : « Le marketing-management occidental et les pays du Tiers-Monde », Revue Française du Marketing, n° 112/2, pp. 19-27.

En raison de ces oppositions, le marketing pratiqué dans les entreprises en Afrique notamment les PE n'est pas à l'image de celui pratiqué en occident. Sans se référer à une théorie occidentale, les PE africaines ont d'une manière ou d'une autre, des moyens de se défendre et de répondre aux attentes de leurs clients. Arellano¹²⁷ explique que les pratiques commerciales des PE des pays sous-développés présentent une certaine originalité en ce sens que ces petites unités notamment informelles ne copient pas un modèle de théorie en occident et connaissent intuitivement leurs clients et la façon de les servir. Ce marketing qualifié de plus instinctif que raisonné conduit Lessassy¹²⁸ à souligner que les grandes lois du marketing occidental s'effacent devant un certain pragmatisme de la petite entreprise. L'auteur justifie sa position entre autres par le fait que la petite entreprise peut s'installer et réussir paradoxalement sur un marché qualifié d'impossible par des études de marché classiques. C'est pourquoi Hernandez¹²⁹ fait remarquer que l'une des raisons essentielles du succès des petites entreprises surtout informelles en Afrique réside dans la mise en œuvre d'un véritable marketing implicite, c'est-à-dire une parfaite adaptation de leur offre à la demande des populations locales.

2.4.1 Les spécificités de la politique de produit des PE en Afrique

L'une des particularités mentionnées plus haut pour les PE réside dans leur capacité à proposer des produits adaptés à la demande des consommateurs à partir des produits locaux.

¹²⁷ Arellano R. (1994): « Informal underground retailers in Less-Developed countries : an exploratory research from a marketing point of view », *Journal of Marketing*, vol. 14, n°2, pp. 21-35.

¹²⁸ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 194, pp.73-87.

¹²⁹ Hernandez E.-M. (1995a) : « L'entrepreneur informel africain et la démarche marketing », *Revue Française du Marketing*, n° 3, pp. 47-61.

Particulièrement en Afrique, l'utilisation des ressources locales valorise les richesses du pays en matière de production contrairement aux produits importés qui sont malheureusement plus aimés par les consommateurs africains¹³⁰.

En ce qui concerne la qualité produite, Hernandez¹³¹ pense qu'il est difficile de porter un jugement tranché sur la qualité des produits proposés par les entreprises de petite taille. Les produits sont généralement d'une qualité inférieure à celle proposée par les moyennes ou grandes entreprises. Malgré cet écart, la qualité proposée est d'un niveau satisfaisant pour être bien appréciée par les segments de marché auxquels elle est proposée¹³².

2.4.2 Les spécificités de la politique de prix des PE en Afrique

Il a été relevé que les PE pratiquent généralement des prix bas. En Afrique particulièrement, Hernandez¹³³ relève un certain nombre de facteurs liés au coût de production pour expliquer les bas prix généralement pratiqués par les PE. Il s'agit essentiellement de : l'utilisation de matériaux de récupération, la très faible rémunération de nombreux apprentis, l'absence souvent d'imposition, l'usage d'anciens matériels sans aucune prise en compte de la notion d'amortissement.

¹³⁰ Les consommateurs africains perçoivent généralement de manière favorable les produits en provenance des pays développés. Cette situation est essentiellement expliquée par le fait que les marques internationales et plus particulièrement celles des pays industrialisés ont une importante influence sur la perception des produits africains. Selon l'expression de A. Ouattara (1991), ces marques sont non seulement jugées de meilleure qualité mais aussi considérées comme étant des marques de prestige. Par contre, les marques locales sont jugées moins favorables par les consommateurs africains.

¹³¹ Hernandez E.-M. (1997) : « Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement », Editions L'Harmattan, Paris, 296 p.

¹³² L'appréciation que font les consommateurs de la qualité, est généralement intimement liée au prix proposé par la petite entreprise. Pacitto J.C. (1998) soulignent que ce que ces consommateurs jugent de qualité est ce que leurs moyens leur permettent souvent d'acheter.

¹³³ Hernandez E.-M. (1997) : op. cit.

Par ailleurs, malgré la volonté de se différencier de la concurrence, les petites entreprises africaines pratiquent¹³⁴ généralement l'alignement sur la concurrence et le marchandage¹³⁵ étudié par Ouattara¹³⁶. Dans le cas de l'alignement sur la concurrence, le prix n'est pas considéré comme une arme essentielle de lutte concurrentielle. Pour ce qui concerne le marchandage, Hernandez¹³⁷ indique qu'il est le mode de fixation des prix le plus pratiqué dans certains secteurs d'activités. Au-delà d'un mécanisme d'ajustement entre vendeur et acheteur, l'auteur précise que le marchandage présente aussi un aspect social. Ainsi, le prix final issu de ce mode de fixation des prix dans les PE, est fonction de quatre éléments : **la valeur de la marchandise, le besoin de vendre du vendeur, le désir d'achat du client et enfin les avantages en terme de relation entre les deux parties**. Ainsi, le marchandage est une autre illustration de la relation interactive qui existe généralement entre les dirigeants de PE et leurs clients. Dans cette interaction, le prix proposé au client sera d'autant plus réduit que le client est un proche.

¹³⁴ En marketing, on distingue trois méthodes de fixation des prix : la méthode des coûts, l'alignement sur la concurrence, la méthode de la demande. Le marchandage apparaît comme la quatrième méthode de fixation couramment pratiquée par les petites entreprises en Afrique.

¹³⁵ Le marchandage est une méthode de fixation qui domine les pratiques commerciales de certaines entreprises de petite taille en Afrique notamment celles du secteur informel. Ces dernières ont souvent du mal à utiliser les méthodes classiques de fixation des prix. Ainsi, avec une idée sur le prix de revient, le prix de vente du produit est fixé après discussion avec le client. I. Ouattara (1993) définit cette méthode de fixation de prix comme étant « l'art de fixer le prix d'un produit à partir d'une confrontation verbale entre client et entrepreneur tout en prenant en compte les caractéristiques du client, de l'entrepreneur et de l'environnement ». La participation du client concilie bien le marchandage à la logique du marketing qui consiste à tenir compte des besoins du consommateur dans toutes les actions de l'entreprise.

¹³⁶ Ouattara I. (1993) : « Le marchandage : une autre méthode de fixation de prix », *Revue Direction et Gestion des Entreprises*, n°144, novembre-décembre, Marketing, pp. 45-60.

¹³⁷ Hernandez E-M (1999) : « Aspects financiers et comptables de l'entreprise informelle africaine », *Revue Gestion*, vol. 24, n°1, printemps, pp. 68-76.

2.4.3 Les spécificités de la politique de communication des PE en Afrique

En raison de l'insuffisance de moyens, les PE n'ont pas généralement accès aux grands moyens de communication. En Afrique, UNIFEM¹³⁸ relève que les PE utilisent essentiellement :

- le collage des affichages dans les lieux publics ;
- la distribution des prospectus dans les lieux de rassemblement (marchés, manifestations, etc.) ;
- la promotion des ventes.

Dans le même sens, Lessassy¹³⁹ ajoute que les associations, les groupes de danse traditionnelle et les tontines jouent un rôle de relais d'information ou de supports de communication. Il s'agit de relations non commerciales au départ mais utilisées par le dirigeant pour développer ses activités. Ainsi, ces relations constituent la principale source d'alimentation du média « bouche oreille » et dont le succès résulte de l'état de satisfaction des clients. Ce « bouche à oreille » est un moyen de communication informelle basée souvent sur les relations de solidarité familiale ou ethnique en Afrique (Hernandez, 1997)¹⁴⁰. Il constitue le meilleur moyen d'assurer la notoriété de la petite entreprise en Afrique (Assande, 1996)¹⁴¹.

¹³⁸ UNIFEM (1994) : « Démarrage et Gestion d'une Petite Entreprise », Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme, Bureau Régional Afrique Francophone, Dakar-Sénégal, 61 p.

¹³⁹ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, pp.73-87.

¹⁴⁰ Hernandez E-M (1997) : « Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement », Editions L'Harmattan, Paris, 296p.

¹⁴¹ Assande A. (1996) : « La communication pour un marketing appliqué au secteur informel du marché africain », Revue Française du Marketing, n° 160/5, pp. 33-45.

Ce dernier précise que les PE installées dans les zones rurales, utilisent d'autres médias traditionnels en dehors du « bouche à oreille ». Il s'agit de : tambour-parleur, signaux sonores, louange des griots, etc.

2.4.4 Les spécificités de la politique de distribution des PE en Afrique

Nous avons relevé dans le cas des PE en général que les dirigeants s'appuient généralement sur leurs proches pour assurer la commercialisation de leurs produits. Compte tenu de l'importance accordée aux relations personnelles en Afrique, la réussite de la distribution des produits dans les PE repose essentiellement sur la densité du réseau des connaissances (parents, amis). C'est ainsi que les réseaux relationnels des proches sont souvent exploités pour identifier une possibilité d'activité et constituent la base sur laquelle se bâtissent les circuits d'approvisionnement et de commercialisation des produits de l'entreprise. S'agissant du rôle de ces réseaux dans l'idée de création de l'entreprise, Chaze et Traoré¹⁴² soulignent que l'existence d'un réseau de proches pour soutenir l'entrepreneur et lui trouver ses premiers clients constitue la garantie essentielle pour le démarrage de ses activités. Sauboin¹⁴³ conclut alors que l'entrepreneur de la petite taille a son système de valeurs et son réseau interrelationnel joue un rôle primordial dans la commercialisation de ses produits.

¹⁴² Chaze C. & Traoré F. (2000) : « Les défis de la petite entreprise en Afrique », Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 119 p.

¹⁴³ Sauboin M. (2002) : « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », Revue Gestion 2000, pp. 51-70.

2.4.5 La place des études de marché dans les PE en Afrique

La connaissance précise du marché¹⁴⁴ ne constitue pas une préoccupation pour les promoteurs des PE en Afrique. En l'absence d'une étude de marché, l'intuition du vendeur apparaît comme étant un moyen essentiel qui l'aide dans son effort de connaissance de la clientèle. Lessassy¹⁴⁵ fera remarquer que lorsque la clientèle est de petite taille, l'intuition du vendeur lui permet de mieux faire la connaissance personnelle des clients. Dans le cas d'une clientèle de taille plus importante, l'auteur souligne que le vendeur « sent » généralement si le client acceptera ou non le produit qu'il va lui proposer. En cas de jugement erroné, son savoir-faire, son expérience et son flair lui permettent rapidement de faire une autre proposition au client.

L'adaptation de l'offre à la demande traduit bien l'idée que les PE ont un marketing spécifique. Seulement, en lieu et place d'une véritable politique commerciale, on note plutôt dans les PE, de simples pratiques commerciales fondées sur les relations personnelles des dirigeants avec les clients et avec l'ensemble des partenaires, même les concurrents. On constate également que la fonction marketing n'est pas encore très développée dans ces petites entreprises. Marchesnay¹⁴⁶ justifie la difficulté des PE à utiliser les outils couramment enseignés et proposés par les cabinets de conseil par le fait que ces outils sont fortement déconnectés des besoins et de leurs spécificités de la petite entreprise notamment en Afrique.

¹⁴⁴ Les études de marché permettent aux entreprises de rechercher et de collecter des informations relatives au marché et nécessaires à la prise de décision. Ainsi, la recherche de connaissance du marché leur permet de trouver des réponses à un certain nombre de questions relatives aux clients (qui sont-ils ? où sont-ils ? combien sont-ils ? qu'achètent-ils ? pourquoi achètent-ils ? etc.), concurrents, à la distribution, etc.

¹⁴⁵ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, pp.73-87.

¹⁴⁶ Marchesnay M. (1988) : « La mercatique de la petite entreprise », Revue Internationale PME, vol.1, n° 3-4, pp. 259-276.

Pour des raisons de présentation, les spécificités du marketing des PE liées aux réalités socioculturelles africaines sont présentées dans la section 2. Cette dernière analyse la relation entre les facteurs socioculturels et le comportement commercial des entreprises.

3. Les particularités des produits agroalimentaires et leur marketing

Ce paragraphe comporte deux parties. La première traite des particularités des produits alimentaires. La seconde présente les spécificités de leur gestion marketing.

3.1 Les particularités des produits agroalimentaires

Le terme agroalimentaire indique à la fois l'origine agricole du produit (agro) et le caractère alimentaire de sa consommation¹⁴⁷. S'agissant de sa place, le produit agroalimentaire est un produit de grande consommation encore appelé produit de consommation courante. Il joue deux fonctions que Silou et Massamba¹⁴⁸ lient à la différence entre l'alimentation et la nutrition ou entre l'aliment et la nourriture. Il s'agit de la fonction biologique et de la fonction sociale.

La première fonction correspond à l'alimentation. Celle-ci est définie comme la manière d'ingérer un aliment pour compléter ou renouveler les ressources de l'organisme lorsque les réserves sont épuisées.

¹⁴⁷ Selon Yon (1996), la source agricole au sens large signifie qu'il s'agit de produit provenant du sol, soit récoltés (les végétaux : légumes, fruits, ...), soit résultant d'une assimilation biologique (des animaux d'élevage eux-mêmes ou des émissions de ceux-ci tels que le lait, les œufs, etc.). Ces produits sont soit de durée de conservation éphémère, soit non consommables en l'état, d'où leur transformation par des industries agricoles et alimentaires.

¹⁴⁸ Silou T. & Massamba J. (2004) : « Besoins et offre de technologie post récolte dans l'agroalimentaire en Afrique Subsaharienne : Rôle des technologues dans le développement de la petite entreprise », Revue Electronique Internationale Cameroun-Congo-Gabon, Septembre, pp. 1-13.

La seconde fonction concerne le rôle social du produit alimentaire. La nourriture est considérée ici comme étant un élément remplissant un rôle culturel, économique, hédonique, etc. Se nourrir en effet, est considéré comme une manière de fournir à l'organisme, l'énergie nécessaire pour sa vie.

Ce développement montre que s'alimenter relève de la volonté de l'homme (fonction biologique) alors que se nourrir échappe à cette volonté et relève de la nécessité pour lui de maintenir sa vie (fonction sociale). De même, l'utilité de l'aliment dans la survie des populations se trouve à deux niveaux. Le premier concerne la demande de consommation liée aux besoins de survie et d'évolution des goûts des populations. Le second niveau correspond à la réponse aux besoins nutritionnels de différentes catégories de consommateurs. Le produit alimentaire est donc un produit couvrant une grande variété de situations avec des consommateurs à différentes catégories sociodémographiques. Ainsi, l'aliment occupe une place très importante dans la survie des populations et représente un poste essentiel des dépenses de fonctionnement des individus. Sa consommation est fortement liée aux habitudes alimentaires et socioculturelles¹⁴⁹.

Par ailleurs l'une des spécificités de l'agroalimentaire réside dans l'origine de la qualité produite. Cette qualité du produit alimentaire qui ne dépend en rien de la taille¹⁵⁰ de l'atelier où il a été fabriqué (Gronget, 2004)¹⁵¹ repose sur cinq dimensions évoquées par Panigyrakis¹⁵² et présentées dans le tableau 1.1

¹⁴⁹ Metzger et al. (1995), dans leur étude sur le comportement des consommateurs face aux produits laitiers, ont montré par exemple que le temps du Ramadan chez les musulmans d'Afrique de l'Ouest, ou les périodes de fêtes chrétiennes (Pâques, Noël, ...) influencent le niveau de consommation. Pendant la période des fêtes, la consommation augmente ; pendant le jeûne, elle baisse.

¹⁵⁰ Par exemple, les biscuits, amuse-gueules, fromages, etc. fabriqués par les grandes entreprises ne sont pas toujours meilleurs au goût que ceux fabriqués par des petites unités de production. En terme de sécurité, les consommateurs perçoivent parfois les produits de l'artisanat ou des petites unités comme plus naturels que ceux de la grosse industrie.

¹⁵¹ Gronget J-F. (2004) : « Quel agroalimentaire, demain, en Afrique ? », Communication des mardis d'Ethos, Agrocampus Rennes, 7p.

Tableau 1.1.- Les dimensions de la qualité d'un produit alimentaire

Diététiques et nutritives	Sensorielles	Commodité (d'achat d'utilisation)	Sociales et psychologiques	Conditions d'accès
<ul style="list-style-type: none"> - Sustentation ; - Arôme ; - Action physiologique sur l'organisme ; - Faim ; - Soif ; - Contrôle du poids ; - Santé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Arôme ; - Goût ; - Aspect ; - Etat d'altération ; - Sensation de relaxation ; - Confort. 	<ul style="list-style-type: none"> - Achat ; - Préparation ; - Facilité de rangement ; - Durée de vie du produit ; - Propreté ; - Facilité à transporter le produit ; - Contrôle du produit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esthétique ; - Réputation ; - Type d'utilisateur ; - Prestige lié au statut socio-économique ; - Image donnée par la promotion ; - Style de vie ; - Produit à manger seul ou en groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix ; - Disponibilité ; - Image du fournisseur.

Source : Panigyrakis G. (1989) : « Modèle global du comportement d'achat du consommateur et la perception de la qualité », Revue Française d'Economie et de gestion agroalimentaire, n° 13, septembre, pp. 23-34.

Le tableau 1.1 montre les cinq dimensions essentielles de la qualité d'un produit dans le domaine alimentaire. Il s'agit des aspects diététiques et nutritifs, sensoriels, de commodité, sociaux et psychologiques, des conditions d'accès. Chacune de ces dimensions est caractérisée par un certain nombre de composantes.

Par ailleurs, il convient de noter au niveau de la durée de vie du produit, que le choix du produit alimentaire par le client est influencé par le risque¹⁵³ que présente le produit pour sa santé. L'existence de ce risque au niveau de certains produits conduit de nombreux clients à faire attention aux questions relatives aux dates de fabrication et de péremption.

¹⁵² Panigyrakis G. (1989) : « Modèle global du comportement d'achat du consommateur et la perception de la qualité », Revue Economie et gestion agroalimentaire, n° 13, septembre, pp. 23-34.

¹⁵³ Selon Moulins (2004), il existe généralement cinq types de risque liés à l'achat d'un produit. Il s'agit du risque financier (lié à la valeur du produit acheté), du risque physique et de performance (lié à son utilisation), du risque psychologique (relatif aux aspirations personnelles du décideur), du risque social (lié aux réactions de son entourage) et du risque de perte de temps (pour faire remplacer ou réparer le produit défectueux).

Cette contrainte conduit les entreprises agroalimentaires à adopter un mode de stockage dynamique des produits. A cet effet, elles mettent en œuvre le principe FIFO (First In, First Out) dans la gestion des stocks des produits fabriqués ou commercialisés.

En outre, le produit alimentaire est un produit caractérisé par plusieurs attributs liés au sens de l'homme. Il s'agit de la texture, du goût, de l'odeur, de la couleur, etc. Des additifs¹⁵⁴ sont souvent utilisés pour améliorer la présence de ces attributs.

3.2 Le marketing des produits agroalimentaires

En tant que produit de grande consommation, le marketing alimentaire s'inscrit dans les principes du marketing des produits de consommation courante. Cependant, les caractéristiques des produits alimentaires (cf. page 64), font du marketing alimentaire un domaine de gestion assez complexe. Les spécificités de ce marketing se retrouvent essentiellement à quatre niveaux: les règles d'hygiène, l'éthique, les propriétés sensorielles et la distribution.

3.2.1 Les règles d'hygiène

La fabrication des produits alimentaires est soumise à d'énormes règles d'hygiène et de sécurité. Ces règles d'hygiène constituent même l'un des critères de choix des consommateurs. En effet, la consommation d'un produit est considérée comme un corps étranger ingéré dans l'organisme.

¹⁵⁴ Les additifs sont des substances chimiques non nutritives que les entreprises ajoutent souvent aux produits fabriqués, soit pour permettre leur conservation, soit pour améliorer leur apparence, leur saveur, leur odeur ou leur consistance.

Soulignons que ces additifs ne sont pas utilisés ou sont faiblement utilisés dans les produits dits « ultra-frais », c'est-à-dire des produits fabriqués et vendus dans un bref délai.

Ainsi, le comportement d'achat du consommateur face aux produits alimentaires est fortement influencé par le phénomène de l'anxiété face à la mort étudiée par Urien¹⁵⁵. Neimeyer (1994, cité par Urien, 2003) définit ce terme « anxiété face à la mort » comme étant « un ensemble d'attitudes face à la mort et qui sont caractérisées par la peur, la menace, l'inquiétude, le malaise, l'inconfort, ou tout autre sentiment négatif similaire ». Compte tenu de cette anxiété qui perturbe permanemment l'esprit du consommateur, Chesi et Denis¹⁵⁶ recommandent à l'entreprise agroalimentaire de tout faire pour mettre en confiance les consommateurs et les rassurer au niveau émotionnel par une cohérence entre actes et paroles. Pour ce faire, l'entreprise doit éviter toute ambiguïté et incertitude sur les caractéristiques de ses produits (composantes, contenants, sites de fabrication et de distribution, etc.). L'avantage d'un tel comportement de l'entreprise est d'empêcher des sentiments d'insécurité au niveau des consommateurs et d'anticiper ou de neutraliser l'apparition des rumeurs.

3.2.2 La présentation du produit et l'éthique

Par ailleurs, la présentation du produit alimentaire joue un rôle déterminant dans le choix du consommateur. Evoquant le rôle du signal visuel dans le succès des produits alimentaires, d'Hauteville¹⁵⁷ indique que l'apparence des produits est le premier indicateur permettant à un consommateur de juger leur qualité, même si ses repères visuels s'avèrent parfois très peu reliés à l'expérience gustative.

¹⁵⁵ Urien B. (2003) : « L'anxiété face à la mort et son influence sur le comportement du consommateur », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 18, n°4, pp. 23-41.

¹⁵⁶ Chesi C. et Denis J.-E. (2004) : « Du dioxyde dans le Coca ? Autopsie d'une rumeur – Une interprétation psychosociale », *Revue Française du Marketing*, octobre, n° 199 - 4/5, pp. 7 - 23.

¹⁵⁷ D'Hauteville F. (2003) : « Processus sensoriels et préférence gustative : apports de la recherche expérimentale au marketing agro-alimentaire », *Revue Française du Marketing*, septembre, n° 194 - 4/5, pp. 13-27.

De même, la contingence du comportement de choix du consommateur développée par Gabriel¹⁵⁸ est très remarquable dans le domaine agroalimentaire et rejoint bien l'idée de sécurité d'hygiène recherchée par ce consommateur. Cette sécurité est tellement importante dans le domaine agroalimentaire que la confiance du consommateur aux informations fournies sur la composition du produit est très déterminante dans son acte d'achat. C'est ainsi que la connaissance de l'origine du pays de fabrication de même que des composants (ou du composant principal) est vécue comme un savoir qui permet aux consommateurs de savoir ce qu'il mange et d'apprécier la qualité du contenu du produit (Dubois, 1998)¹⁵⁹. Autrement dit, la crédibilité de la source du produit est un facteur d'influence du comportement du consommateur. Selon Jazi¹⁶⁰, cette crédibilité regroupe deux caractéristiques généralement attribuées à la confiance. Il s'agit de l'honnêteté (qui fait référence au respect des engagements) et la bienveillance (qui est la manière dont l'entreprise se sent concernée par le bien-être du consommateur).

Cette importance de la confiance dans la décision d'achat du consommateur contraint l'entreprise à des attitudes éthiques¹⁶¹.

¹⁵⁸ Gabriel P. (2003) : « Contingence de la décision : influence de la situation sur le recueil et la prédiction du choix », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 18, n°2, pp.31-45.

¹⁵⁹ Dubois M. (1998) : « Une nouvelle tendance en marketing alimentaire : le retour de la terre ou la référence à l'origine », *Revue Française du Marketing*, n°167/2, pp. 45-50.

¹⁶⁰ Jazi S. (2003) : « Confiance et qualité perçue : le cas du secteur laitier marocain », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°144, mai-juin, pp. 65-81.

¹⁶¹ L'éthique, la morale et la déontologie sont des mots qui se confondent pratiquement surtout dans la littérature anglo-saxonne avec la notion d'« ethics ». Au plan étymologique, « **éthique** » vient du mot grec « ethos » qui signifie les mœurs, les manières d'agir ; la « **morale** » vient du latin « mores » qui signifie le caractère . De ce point de vue étymologique, Gauthier (2000) indique qu'il n'existe pas de différence entre l'éthique et la morale du fait que les deux notions évoquent à leur manière les questions du rapport de l'individu à la loi, en fonction de sa propre tradition, de ses propres repères culturels et du respect des règles tenant aux institutions de la société dans laquelle il vit.

Selon Jardin¹⁶², l'attitude éthique consiste à adopter de « meilleurs principes de conduite » par rapport à des « normes extérieures » ou des « normes intérieures ». Autrement dit, comme le signale Bergadaà¹⁶³ pour le cas spécifique du marketer dans son rôle de décideur, le responsable de l'entreprise agroalimentaire doit se référer à une éthique non équivoque lorsqu'il engage sa responsabilité à fabriquer des produits à manger par des individus. Gurviez et al.¹⁶⁴ font remarquer que l'anxiété alimentaire qui anime naturellement les consommateurs fait des préoccupations éthiques, un nouvel outil très important dans le domaine du marketing alimentaire. Même si les décisions des PE ne sont que très rarement soumises au filtre des déontologies professionnelles (Courrent, 2003)¹⁶⁵, le dirigeant de l'entreprise agroalimentaire a un devoir moral de protéger la santé de ses consommateurs. Ce souci de protection du consommateur est à la base des contrôles effectués par des services spécialisés de l'Etat au niveau de certaines branches d'activités agroalimentaires (exemple des jus de fruits). Cependant, pour des raisons d'absence de moyens ou de négligence de la part de ces services de l'Etat, ledit contrôle ne couvre pas encore toutes les activités agroalimentaires. Malgré cette situation, il convient de noter que le propriétaire de l'entreprise agroalimentaire doit manifester une préférence pour des produits sans danger à la santé des populations même en cas d'absence formelle de codes d'éthique internes et externes.

¹⁶² Jardin E. (2004) : « L'éthique en toc ? », Revue Sciences Humaines, n°145, janvier, 1p.

¹⁶³ Bergadaà M. (2004) : « Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer », Revue Recherche et Application en Marketing, vol. 19, n°1, pp. 55-72.

¹⁶⁴ Gurviez P., Kreziak D. et Sirieix L. (2003) : « La matrice des vertus : une nouvelle approche méthodologique des préoccupations liées à l'éthique », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 485-494.

¹⁶⁵ Courrent J.- M. (2003): « Ethique et petite entreprise », Revue Française de Gestion, vol. 29, n°144, mai-juin, pp.139-152.

Nicolas¹⁶⁶ résume cette nécessité d'attitude éthique par la théorie des parties prenantes (ou théorie des stakeholders) développée par Freeman¹⁶⁷.

Par ailleurs, la politique de produit dans le domaine agroalimentaire est liée aux valeurs socioculturelles de l'environnement. A cet effet, Siani¹⁶⁸ indique que la définition de certains produits alimentaires se fait en référence aux aspects culturels représentés par les symboles souvent représentés par les emballages et autres éléments. A cet effet, Chesi et Denis¹⁶⁹ ont fait remarquer par exemple que la crainte de l'étranger et des effets négatifs de la technologie conduit certaines populations à avoir des suspicions à l'égard d'une alimentation industrielle (des produits très élaborés) qualifiée de « malbouffe » à l'opposé d'une alimentation traditionnelle, voire de terroir, plus conforme à la tradition gastronomique dont elle se réclame. Dans ces conditions, l'entreprise misant sur les produits locaux rassure plus ses consommateurs.

¹⁶⁶ Nicolas E. (2004) : « Apprentissage organisationnel et développement durable : la norme AB en PME agroalimentaire », *Revue Française de Gestion*, n° 149, mars-avril, pp. 153-172.

¹⁶⁷ La théorie des parties prenantes de Freeman (1984) propose une approche systémique de l'étude de la relation de l'entreprise avec son environnement. Dans cette vision, les dirigeants ne doivent plus uniquement rechercher la compétitivité de l'entreprise pour enrichir les actionnaires (shareholders), mais ils doivent aussi prendre en compte l'intérêt de toutes les parties prenantes (stakeholders). Notons que l'auteur définit la partie prenante comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

¹⁶⁸ Siani G. (2000) : « Une approche managériale des produits ethniques en Europe », *Revue Internationale de Gestion*, vol 25, n°2, Eté, pp. 21-28.

¹⁶⁹ Chesi C. et Denis J.-E. (2004) : « Du dioxyde dans le Coca ? Autopsie d'une rumeur – Une interprétation psychosociale », *Revue Française du Marketing*, octobre, n° 199 - 4/5, pp. 7 - 23.

En dehors de la particularité de leur communication essentiellement basée sur le marketing sensoriel, Bennet¹⁷⁰ souligne que les entreprises agroalimentaires doivent veiller à satisfaire l'attachement émotionnel des consommateurs à leurs produits. A cette fin, elles doivent éviter de changer régulièrement le message central de leur communication qui risque de créer des doutes dans l'esprit des consommateurs.

3.2.3 Les produits agroalimentaires et le marketing sensoriel

Une des particularités du produit alimentaire est que son choix dépend de la façon dont il stimule les sens des consommateurs. En d'autres termes, l'interaction produit alimentaire/consommateur met en jeu tous les sens du consommateur, aussi bien au moment de la préparation, de l'achat, que pendant ou après la consommation. D'Hauteville¹⁷¹ et Maille¹⁷² soulignent alors que la composante sensorielle (olfaction, saveur, texture, etc.) joue un rôle très particulier dans l'acceptabilité des produits alimentaires. Giboreau et al¹⁷³. expliquent cette interaction par le phénomène particulier de la perception des produits alimentaires par les consommateurs. Cette perception qui combine des dimensions matérielles comme immatérielles, peut se faire de plusieurs façons :

¹⁷⁰ Bennet R. (2005) : « Comment obtenir un contact client irréprochable », Revue Business Digest, n°150, mars, p.31.

¹⁷¹ D'Hauteville F. (2003) : « Processus sensoriels et préférence gustative : apports de la recherche expérimentale au marketing agro-alimentaire », Revue Française du Marketing, n° 194, 4/5, septembre, pp. 13-27.

¹⁷² Maille V. (2003) : « Odeurs sur le consommateur : la tendance à la recherche de sensations et au comportement exploratoire comme variables modératrices », Revue Française du Marketing, n° 194, 4/5, septembre, pp. 49- 64.

¹⁷³ Giboreau A., Garrel C. et Nicod H. (2004) : « Le profil sensoriel : un outil au service du marketing », Revue Française du Marketing, n° 196, 1/5, février, pp. 5-17.

- à distance (aspect, odeur, toucher via d'autres objets comme l'emballage, les couverts, etc.) ;
- lors de manipulations par la main (aspect, odeur, son, toucher, thermique) ;
- lors de la mise en bouche (odeur, son, toucher, sensations trigéminales¹⁷⁴, thermiques) ;
- par d'autres parties du corps (toucher corporel, sensations kinesthésiques, trigéminales et thermiques).

Du fait que l'interaction de ces différents sens débouche sur la construction de l'image sensorielle du produit, les questions liées aux propriétés sensorielles et à leur perception sont des préoccupations qui influencent le marketing des entreprises agroalimentaires, notamment leur politique de produit¹⁷⁵. A cet effet, Hetzel¹⁷⁶ indique pour le cas de la cuisine, que les entreprises peuvent valoriser leurs offres et mettre leurs clients en relation avec un univers riche de significations en leur proposant des produits qui stimulent pleinement leur cinq sens. En dehors des questions d'odeur et d'aspect physique, cette valorisation peut aussi passer par des noms de plats relevant de la pratique et de l'esthétique gastronomique, évocateurs par exemple de leur mode de préparation, et amplificateurs du plaisir gourmand.

¹⁷⁴ Giboreau et al. (2004) précisent que les sensations trigéminales sont celles qui interviennent dans la perception des propriétés piquantes des produits (exemple de piment, de la moutarde, du gaz des boissons, du citron, etc.).

¹⁷⁵ L'importance de l'influence de la dimension sensorielle sur les réactions émotionnelles et comportementales du consommateur a donné naissance au marketing sensoriel. Filser (2003) le définit comme un « ensemble de variables d'actions contrôlées par le producteur et/ou le distributeur pour créer, autour du bien ou du service, une atmosphère multi-sensorielle spécifique, soit à travers les caractéristiques du produit lui-même, soit à travers la communication en sa faveur, soit à travers l'environnement du produit au point de vente ». En d'autres termes, Hetzel (2004) définit le sensoriel comme une façon de parler au « sensible » du consommateur, en lui permettant de mieux percevoir l'ensemble des facettes du concept d'offre que l'entreprise lui destine. Ainsi, le marketing sensoriel est une manière de systématiser le travail du marketer en direction des cinq sens du consommateur. L'un des aspects essentiels de ce marketing est l'évaluation sensorielle, c'est-à-dire l'étude de la façon dont les aliments sont perçus par les consommateurs. Selon Giboreau et al. (2003), cette évaluation sensorielle est née comme une discipline appliquée dans les années cinquante pour répondre aux besoins des industries agroalimentaires. Depuis un certain temps, elle s'applique dans des secteurs liés aux produits cosmétiques, d'entretien, automobiles, etc.

¹⁷⁶ Hetzel P. (2004) : « Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française : lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens », *Revue Française du Marketing*, n° 196, 1/5, février, pp. 67-77.

L'auteur explique la nécessité d'un système d'offre fortement axé sur le sensoriel par le fait que les consommateurs gourmands ne recherchent plus seulement les délices et les saveurs des mets, mais veulent aussi des plats agréables à regarder. Ainsi, le marketing alimentaire à travers sa dimension sensorielle, s'intéresse à l'odeur du produit, son aspect visuel, son goût, son nom, etc. Pour ce qui concerne la présentation des produits de grande consommation, Magne¹⁷⁷ souligne que les attributs esthétiques du design du produit ou du design du packaging ont une forte influence sur la sensibilité et l'attitude des consommateurs. Dans le cas particulier des produits alimentaires, ces attributs ont une influence sur la perception de la qualité par le consommateur.

3.2.4 La distribution des produits agroalimentaires

En dehors des questions de logistique qui permettent aux fabricants de mettre les produits à la disposition des distributeurs, la réussite de la commercialisation des produits alimentaires (relation distributeur-clients) est essentiellement liée aux techniques de merchandising (présentation des produits dans les rayons, gestion efficace du point de vente, des linéaires et des rayons, etc.). Ces techniques sont influencées par les particularités des produits alimentaires relatives notamment aux questions de dates de péremption et de dates de fraîcheur¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Magne S. (2004) : « Essai de mesure de l'attitude esthétique du consommateur face au packaging du produit », Revue Française du Marketing, n° 196, 1/5, février, pp. 33 - 50.

¹⁷⁸ La date de fraîcheur est la date au-delà de laquelle le produit est retiré de la vente. Cette date qui n'est pas connue de l'acheteur, provient d'une entente entre le fabricant et le distributeur. Par exemple, pour un produit dont la date de péremption est de 21 jours, la date de fraîcheur peut être fixée à 15 jours.

Pour une meilleure gestion de ces dates, Yon¹⁷⁹ explique que la disposition des produits dans les points de vente doit être faite de telle manière que les produits nouvellement livrés par le producteur soient placés dans le fonds du rayon tandis que les produits restant de la dernière recharge du rayon soient replacés devant¹⁸⁰.

SECTION 2 : LA RELATION ENTRE LES FACTEURS SOCIOCULTURELS ET LE COMPORTEMENT COMMERCIAL DES ENTREPRISES

La culture est une variable du macro environnement¹⁸¹ de l'entreprise. Comme les autres variables de cet environnement, elle a une influence sur la gestion des entreprises. La présente section traitera alors des aspects essentiels de l'influence de la culture sur le comportement de gestion commerciale de l'entreprise.

¹⁷⁹ Yon B. (1996) : « Le Marketing agroalimentaire », Editions ESKA, Paris, 329p.

¹⁸⁰ Il est utile de souligner que ce mode de gestion est le mode approprié pour gérer les questions liées aux dates de péremption et de fraîcheur. Ce mode de gestion est plus difficile que le mode facile que pourrait choisir le responsable du rayon, mais qui est dangereux pour ses activités. Ce mode facile et dangereux consiste à mettre les produits nouvellement arrivés devant et à laisser les produits restant dans le fonds de l'étagère du rayon.

¹⁸¹ L'environnement est le vaste système dont fait partie l'entreprise, le cadre dans lequel s'inscrivent ses échanges commerciaux. Il est défini comme l'ensemble des facteurs (acteurs et forces) non contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur elle. Cet environnement est subdivisé en trois à savoir le micro environnement, le macro environnement et l'extra environnement.

Le micro environnement comprend tous les acteurs qui sont liés directement ou indirectement par les relations d'échange avec l'entreprise. Ses deux composantes sont le marché et les publics (directs ou indirects). Le marché est composé de l'offre (l'entreprise et ses concurrents) et de la demande (les clients actuels et potentiels). Les publics comprennent les publics directs (fournisseurs, prescripteurs, conseillers et intermédiaires) et les publics indirects (banques, actionnaires, médias, pouvoirs publics et administration, associations de consommateurs, syndicats, grand public).

Le macro environnement est composé de facteurs plus généraux qui déterminent la structure, le fonctionnement et les résultats des systèmes marketing des entreprises. Ces facteurs ont un impact profond sur l'entreprise, mais celle-ci n'a pas d'emprise sur eux. Ce sont des facteurs « incontrôlables » auxquels l'entreprise doit adapter les facteurs « contrôlables » que représentent pour elle les différents éléments de son marketing-mix.

Le macro environnement comprend cinq composantes principales : la démographie, l'économie, la technologie, le politico-légal et la culture.

Au delà du macro-environnement, se trouve l'extra environnement qui comprend des éléments tels que le domaine spatial (lune, soleil,...) et le domaine marin (végétation marine...).

Avant ce développement, il est utile de rappeler que le marketing a été introduit sur le continent africain par les multinationales qui sont des filiales des entreprises occidentales. Ces filiales ont été donc les principaux véhicules de transmission d'une culture marketing et de techniques de commercialisation « modernes » de type occidental. Ce mode d'introduction n'est pas resté sans obstacles. L'inconvénient majeur est le déséquilibre engendré par cette culture moderne de marketing sur les habitudes des africains.

Ce déséquilibre provient de l'opposition entre la philosophie du marketing-management occidental et les valeurs des sociétés traditionnelles du Tiers-Monde. Pascaillon¹⁸² explique cette opposition par le fait que le marketing s'est développé en occident dans un environnement culturel marqué par « l'individualisme »¹⁸³ et la notion de « rationalité économique » alors qu'en Afrique, cet environnement est fortement dominé par la solidarité communautaire, les croyances religieuses, ..., bref une rationalité particulière qu'on pourrait qualifier d'éco-sociale¹⁸⁴.

¹⁸² Pascaillon P. (1987) : « Le marketing-management occidental et les pays du Tiers-Monde », Revue Française du Marketing, n° 112/2, pp. 19-27.

¹⁸³ La culture individualiste occidentale qui est le reflet du capitalisme a pour effet la croyance dans des vertus de la liberté individuelle et de compétition. Par contre, la culture collectiviste africaine véhicule des valeurs de solidarité où l'existence de l'homme est liée à son appartenance à un groupe social donné. La réciprocité, la solidarité sont alors en Afrique plus importants que l'idée de compétition.

¹⁸⁴ La rationalité africaine est fortement soumise aux contraintes culturelles. Mbaye et Sall (1989) la qualifie de non économique en lui donnant le nom de rationalités sociales et culturelles. Hernandez (1997) pense qu'il s'agit d'une rationalité plus large, globale ou totalisante correspondant à toutes les structures du système social (parenté, religion, politique, culture, économie).

Pour illustrer cette rationalité, on peut citer le cas de l'entrepreneur qui est très préoccupé par les avantages sociaux qualifiés de profits non économiques même si le profit économique constitue la motivation principale de la création de son entreprise. Dans cette logique, Hernandez révèle que l'acquisition de toute forme de prestige, de puissance, de pouvoir, d'influence ou de sécurité dans un groupe social ou religieux semble aussi important pour l'entrepreneur africain que l'accroissement d'un compte en banque. Il s'agit alors d'une logique de l'économique au service du social et centrée sur l'idée que le fonctionnement d'une société ne peut se limiter aux seules préoccupations économiques.

Dans ces conditions, le marketing tel qu'appliqué en occident ne peut réussir en Afrique dans la mesure où l'une des conditions de réussite du marketing réside dans son adaptation aux spécificités de l'entreprise et de son environnement¹⁸⁵. En d'autres termes, le marketing en tant que science humaine, s'enracine dans un contexte socioculturel et dans un environnement économique auxquels il doit s'adapter¹⁸⁶. Ainsi, en Afrique, l'influence de la culture sur la gestion conduit à des adaptations du comportement commercial de l'entreprise notamment les études de marché, la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication, la politique de distribution et les négociations.

1. Culture et études de marché

L'utilisation du marketing comme outil d'action de réussite ne peut se faire sans la connaissance du marché. En Afrique, cette connaissance est techniquement difficile¹⁸⁷ et contraint les entreprises à utiliser en grande partie, les méthodes d'enquête les plus simples en remplacement de l'approche utilisée en occident¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Selon de Maricourt R. et Ollivier A. (1990), le succès de l'introduction du marketing dans l'entreprise passe par le respect de quatre (4) contraintes majeures :

- le mode d'introduction du marketing doit permettre d'impliquer rapidement un nombre important d'agents dans l'entreprise ;
- le mode d'introduction du marketing doit faciliter l'adaptation du marketing aux spécificités de l'entreprise et de son environnement ;
- le mode d'introduction du marketing doit permettre une mise en place durable (prise en charge totale par la structure permanente de l'entreprise) ;
- le coût de l'introduction du marketing doit être compatible avec les ressources de l'entreprise.

¹⁸⁶ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, mars-avril, pp.73-87.

¹⁸⁷ Ouattara A. (2003) souligne que les populations perçoivent généralement mal les enquêtes marketing qu'elles considèrent comme des enquêtes policières ou des enquêtes de l'administration fiscale.

¹⁸⁸ Les niveaux et conditions de vie, l'éducation et la méfiance face à certains outils modernes des populations africaines ne leur permettent pas d'accepter facilement les enquêtes et de comprendre le sens et l'utilisation de certaines méthodes d'échanges qui leur semblent étrangères.

Malheureusement, les études de marché se limitent généralement au secteur moderne laissant ainsi la grande partie des activités qui opèrent dans l'informel mais difficiles à appréhender. Dia¹⁸⁹ souligne que la transposition sans discernement des techniques classiques d'études de marché en Afrique n'a pas connu de succès. L'échec est lié au fait que ces études de marché s'appuient sur des méthodes qui ne sont pas adaptées aux réalités socioculturelles africaines. Il s'agit du manque de données socio-économiques fiables (niveaux de consommation des produits, importations, exportations, etc.), de la non actualisation des statistiques démographiques, de la multiplicité des langues, etc. Cette inadaptation pose de véritables problèmes d'échantillonnage, de collecte de données, d'appréhension du langage du consommateur africain généralement méfiant et réticent pour participer aux enquêtes. Cette réticence qui débouche parfois sur un refus de répondre aux questions posées par l'individu enquêteur est liée à l'effet impressionnant des moyens généralement utilisés au cours desdites enquêtes et à la superstition que Roudier et Chassagne¹⁹⁰ identifient comme étant une caractéristique particulière des sociétés africaines.

Par ailleurs, Lessassy¹⁹¹ souligne que la fréquence de création de la même activité par d'autres personnes, constitue le principal indicateur auquel se réfèrent généralement les promoteurs des entreprises en Afrique, notamment celles de petite taille. Cet indicateur qui résume pour eux leur étude de marché, constitue un important moyen qu'ils utilisent pour apprécier les activités à succès sur le marché.

¹⁸⁹ Dia A .L (1990) : « Le Management Africain : mythe ou réalité ? », Afrique et Développement Africa and development vol XV,N°1,P 61-78.

¹⁹⁰ Roudier F. et Chassagne P. (2002) : « La négociation d'affaire en Afrique : Une approche culturelle et relationnelle », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 193, janvier-février, pp.63-76.

¹⁹¹ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, mars-avril, pp. 73-87.

C'est ainsi qu'on note une tendance des promoteurs à imiter ce que d'autres ont fait sans une connaissance exacte des raisons du succès de ceux qu'ils prennent comme référence. Cependant, si on note l'absence formelle d'étude de marché, il convient de souligner que beaucoup d'entrepreneurs ont des moyens spécifiques de connaître les perspectives de développement de leurs activités. Dans une étude portant sur une cinquantaine d'entrepreneurs congolais, Dzaka et Milandou¹⁹² révèlent que ceux-ci entretiennent des rapports très étroits avec le monde de la sorcellerie et s'adonnent à différentes pratiques mystiques qui assurent la bonne marche de leurs activités.

2. Culture et marketing-mix

Sur le marché, l'entreprise met en œuvre différentes actions (marketing-mix) pour agir sur le comportement des consommateurs. Mais, si les comportements des individus dans la société sont influencés par les valeurs culturelles, le type particulier de comportement que constitue le comportement d'achat du consommateur¹⁹³ ne reste pas sans être influencé.

¹⁹² Dzaka T. et Milandou M.(1994) : « L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques », Revue Politique Africaine, n°56, pp.108-118.

¹⁹³ Le comportement d'achat du consommateur est le processus par lequel un client prend une décision d'achat de biens et services. Trois types de variables expliquent ce comportement d'achat du consommateur. Il s'agit des variables mercatiques, individuelles et d'environnement.

Les **variables mercatiques** englobent tous les éléments relatifs au produit, à ses attributs et à sa commercialisation : le produit, le conditionnement, la marque, le prix, la publicité, la promotion, la distribution.

Les **variables individuelles** sont des facteurs personnels qui expliquent le comportement du consommateur. Elles concernent, les motivations et freins, les attitudes, et les caractéristiques permanentes de l'individu (la personnalité, l'image de soi, le style de vie, l'expérience acquise).

Les **variables d'environnement** regroupent des variables économiques et des variables sociales comme les variables d'appartenance à un groupe (le groupe de référence, le groupe de pairs, les classes sociales) les variables culturelles et les mouvements de défense des consommateurs.

Dans sa tentative de rendre compte de l'impact croissant du contexte culturel sur l'achat et la consommation des produits alimentaires, Siani¹⁹⁴ montre par exemple comment les pratiques de consommation ont un lien avec l'imaginaire tribal du consommateur et sa volonté de satisfaire son désir de communauté. En effet, le sens que le consommateur donne au produit et sa manière de la valoriser sont souvent reliés à ses liens sociaux (ses relations avec autrui) au sein de la communauté ou son éducation socioculturelle. Ainsi, le contexte culturel a une influence sur les comportements d'achat et même les objets achetés. Dans le prolongement de cette idée, nous pouvons citer les travaux de Abdellah-Kilani¹⁹⁵ et Smaoui¹⁹⁶ qui ont montré comment l'usage du pays d'origine du produit a une influence sur la perception des consommateurs ainsi que leurs préférences.

Notre analyse ici sera faite en fonction des quatre politiques essentielles qui constituent le marketing-mix : produit, prix, communication et distribution.

2.1 L'influence de la culture dans l'élaboration de politique de produit

Comme sur le marché international, le produit présenté par une entreprise doit répondre aux normes culturelles locales (religion, l'éducation, habitudes de consommation, etc.) de la zone géographique retenue pour sa commercialisation. En effet, l'entreprise produit ou propose sur un marché des produits qui sont achetés par des consommateurs.

¹⁹⁴ Siani G. (2000) : « Une approche managériale des produits ethniques en Europe », *Revue Internationale de Gestion*, vol 25, n°2, Eté, pp. 21-28.

¹⁹⁵ Abdellah-Kilani F. (2003) : « La diagnosticité/accessibilité du concept pays d'origine (PO) : une approche contextuelle », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 1, pp. 434-450.

¹⁹⁶ Smaoui F. (2003) : « Effet de la familiarité sur l'image du pays d'origine auprès des consommateurs et des importateurs-distributeurs : cas des produits manufacturiers tunisiens sur le marché français », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 1, pp. 413-433.

Ces derniers ont leurs exigences et préférences influencées par plusieurs facteurs dont ceux liés à leur culture. Dans ces conditions, l'entreprise qui cherche à mieux satisfaire ses clients ne peut rester sans tenir compte de leur réalité socioculturelle. Dans le domaine particulier de l'agro-alimentaire, Lenglet¹⁹⁷ fait remarquer que les préférences alimentaires des consommateurs sont influencées par trois types de déterminants à savoir les propriétés des aliments, les facteurs individuels et les facteurs d'environnement. Parmi ces derniers, ceux liés à l'aspect socioculturel occupent une place importante. Dans une étude sur le comportement des consommateurs face aux produits laitiers, Metzberg et al.¹⁹⁸ ont montré par exemple que le temps du Ramadan chez les musulmans d'Afrique de l'Ouest, ou les périodes de fêtes chrétiennes (Pâques, Noël, ...) influencent le niveau de consommation. Pendant la période des fêtes, la consommation augmente. Pour le cas du jeûne, Marticotte et Cherif¹⁹⁹ précisent que certains produits alimentaires en l'occurrence occidentaux, sont substitués par d'autres produits plus proches de la culture d'origine du consommateur musulman. En dehors de ce cas, plusieurs autres exemples peuvent être cités²⁰⁰.

¹⁹⁷ Lenglet F. (2003) : « La recherche de variété en alimentaire : Quelle influence sur les appréciations hédoniques ? », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 2, pp. 941-957.

¹⁹⁸ Metzberg R., Centres J-M, Thomas L. et Lambert J-C (1995) : « L'approvisionnement des villes africaines en lait et produits laitiers », rapport d'étude, FAO-GRET, 86 p.

¹⁹⁹ Marticotte F. et Cherif H. (2003) : « la consommation pendant le ramadan : le comportement des étudiants tunisiens au Québec. Une étude exploratoire de l'impact de l'environnement social », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 2, pp. 707-721.

²⁰⁰ Il s'agit par exemple, du cas de la viande du porc interdit par la religion musulmane, de l'impossibilité pour l'entreprise de proposer des aliments à base de cette viande, du port des tenues sexy dans les pays fortement islamisés, etc.

2.2 L'influence de la culture dans la politique de prix

Parmi les facteurs socioculturels, la religion apparaît comme étant l'un des facteurs principaux facteur qui peut influencer la politique de prix d'une entreprise. En effet, la vie religieuse de l'entrepreneur ne reste pas sans effet sur son activité professionnelle. L'influence majeure de la croyance en Dieu évoquée par Akanni²⁰¹ sur la vie des entrepreneurs sénégalais en est un exemple. Cette influence de la religion peut s'expliquer par le fait que la religion musulmane dicte un code de conduite qui peut constituer des contraintes pour l'entrepreneur pratiquant dans la fixation de prix de ses produits. Par ailleurs, la langue parlée par le client peut aussi influencer l'entrepreneur dans la fixation de prix de ses produits. Ce cas de langue s'observe par exemple au Sénégal avec la grande tendance des vendeurs à proposer des prix plus élevés aux étrangers (identifiés par l'entrepreneur pour sa méconnaissance de la langue Wolof). En outre, l'esprit de solidarité africaine et les obligations de fraternité peuvent conduire des entrepreneurs à accorder des conditions exceptionnelles de vente (réductions particulières de prix, ventes à crédit, etc.).

2.3 L'influence de la culture dans la politique de communication

L'entretien des relations avec les clients se fait par la communication. Celle-ci doit se faire en fonction des modes de vie et donc des cultures en présence. L'influence de la culture dans la communication est tellement forte que les images de la communication, la langue utilisée sont des éléments culturels qui servent à promouvoir ou à influencer des attitudes.

²⁰¹ Akanni A. (1997) : «Culture d'entreprise et performance au Sénégal», Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de gestion, Université de Caen, France, 260 p.

Autrement dit, la compréhension du message et son influence positive sur le comportement d'achat de la cible visée dépend du degré de prise en compte des habitudes de consommation et des valeurs culturelles de ladite cible²⁰². La prise en compte de la réalité culturelle dans la communication apparaît donc comme une nécessité liée à l'objectif même de la communication²⁰³. Bournois et Voynnet-Fourboul²⁰⁴ feront remarquer que cette prise en compte de la variable culturelle joue un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs de la communication. En effet, pour se faire comprendre et atteindre les objectifs assignés à la communication, l'entreprise doit pouvoir coïncider le message de sa communication aux sensibilités socioculturelles de ses consommateurs. A cet effet, Usinier²⁰⁵ souligne qu'il existe un lien étroit entre la langue utilisée dans la communication et l'attitude favorable de la cible. Ouattara²⁰⁶ précisera que le recours aux langues nationales apparaît comme le moyen le plus approprié pour atteindre la cible visée.

Par ailleurs, la présentation du produit (forme, couleur, esthétique) considérée en marketing comme un outil de communication, est une variable dont l'appréciation par les consommateurs est liée à leur culture d'origine.

²⁰² Ouattara A. (2003) pense par exemple que les règles de conduite d'une population définies par la culture peuvent expliquer la réticence ou non d'un individu face à certains types de publicité.

²⁰³ La communication a pour objectif d'informer un public cible afin de l'amener à adopter une attitude positive vis-à-vis de l'entreprise ou de ses produits.

²⁰⁴ Bournois F. et Voynnet-Fourboul C. (2000) : « Multinationales : communication interne et culture nationale », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, pp. 88-97.

²⁰⁵ Usinier J-C (2000) : « International and Cross-Cultural management research », Editions Sage, Paris, 195 p.

²⁰⁶ Ouattara I. (1996) : « L'utilisation des langues locales comme moyen pour augmenter l'efficacité de la publicité dans les pays africains : une approche expérimentale », *Revue Française du Marketing*, n° 167/2, pp. 91-101.

Roullet et al.²⁰⁷ illustrent cette réalité en démontrant dans leurs travaux, que la culture d'origine des consommateurs influe diversement sur leurs perceptions de la couleur de fond des produits. Pour ces auteurs, la couleur est toujours porteuse de sens²⁰⁸, ce qui contraint les entreprises à faire très attention au packaging et à la gestion de l'atmosphère (le marketing sensoriel) de leur point de vente.

2.4 L'influence de la culture dans la politique de distribution

La primauté de la collectivité sur l'individualisme fait des sociétés africaines, un groupement essentiellement relationnel. Ainsi, le promoteur d'une entreprise en Afrique, notamment de la petite entreprise, est très attaché à l'idée que sa force réside dans son appartenance au moins à un groupe (famille, religion ...). Dans ce groupe où règne pour la plupart du temps, le principe de solidarité communautaire, le promoteur est assuré de bénéficier d'un vaste réseau d'amis, de parents, de frères de sa religion, etc. A cet effet, Roudier et Chassagne²⁰⁹ font remarquer que les africains sont des commerçants habiles et leur compétence varie en fonction de leur groupe d'appartenance ; ils peuvent être des entrepreneurs audacieux aidés par leurs réseaux d'affinités.

²⁰⁷ Roullet B., Ben Dahmane Mouelhi N. et Droulers O. (2003) : « Impact de la couleur de fond sur les croyances envers le produit : une approche multi-culturelle », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 454-468.

²⁰⁸ La couleur prête à différentes significations selon les valeurs de différents pays et cultures. Par exemple au Bénin, la teinte noire est assimilée à un événement douloureux comme le deuil. Pastoreau (1992) indique qu'il existe plusieurs perceptions liées à la couleur verte dans la culture occidentale :

- couleur du destin, favorable ou non (chance sur les tapis de même couleur, malchance sur les navires) ;
- couleur de la nature, de l'écologie, de la santé, de la jeunesse, de la fraîcheur ;
- couleur de la liberté, de la permission (exemple du feu tricolore) ;
- couleur du diable, de l'étrange, du poison, etc.

Cette même couleur dans les pays musulmans est positivement appréciée du fait de sa forte association à l'Islam et au Prophète dont le turban était du fond vert. En Arabie Saoudite, le fond vert est sacré en ce sens qu'il est la couleur des tombeaux sacrés.

²⁰⁹ Roudier F. et Chassagne P. (2002) : « La négociation d'affaire en Afrique : Une approche culturelle et relationnelle », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 193, janvier-février, pp.63-76.

L'importance de ces réseaux dans la distribution des produits des PE montre bien que ces dernières mettent en œuvre un marketing spécifique que Badot et al.²¹⁰ qualifient de marketing tribal.

Au regard de ce développement relatif à l'influence de la culture sur le comportement commercial de l'entreprise, nous constatons que celle-ci est contrainte de s'adapter à son contexte socioculturel pour mieux agir sur le comportement d'achat de son marché cible. L'adaptation à ce contexte est tellement vitale pour l'entreprise que le comportement d'achat des consommateurs est influencé par de nombreux facteurs tels que les facteurs culturels. Pour cette raison, la recherche de la satisfaction du client oblige l'entreprise à tenir compte des facteurs qui influencent son comportement d'achat. Dans l'étude des difficultés de développement des grandes surfaces en Afrique, Ouattara²¹¹ montre par exemple comment les spécificités socio-économiques et culturelles expliquent l'attachement des consommateurs ivoiriens au commerce traditionnel, freinant ainsi le développement des grands magasins²¹².

Le double antagonisme développé plus haut explique bien les difficultés d'application du marketing occidental dans les sociétés africaines et les échecs que sa mise en œuvre sans adaptation aux réalités socioculturelles produit. Les modes de vie et de consommation n'étant pas les mêmes en Occident comme en Afrique, une adaptation s'avère nécessaire.

²¹⁰ Badot O., Legrand D., Renaud E., Rihn A., Schlosser A.-M., Weil M.-C. (1998) : « Dictionnaire du marketing », Editions Hatier, Paris, octobre, 416 p.

²¹¹ Ouattara I. (1998) : « Les difficultés de développement des grandes surfaces en Afrique. Une étude de la congruence image actuelle/image anticipée. Le cas de la Côte d'Ivoire », Revue française du Marketing, n° 160/5, pp. 51-64.

²¹² Parmi les facteurs mis en évidence, l'auteur cite l'adéquation entre les habitudes alimentaires africaines et l'assortiment des marchés, la recherche d'une grande proximité en raison d'une fréquentation quasi journalière des points de vente, les habitudes d'achat en détail et en vrac, le prix bas et le marchandage.

Boyer²¹³ pense à juste titre que le marketing est une science applicable et profitable aux pays en développement s'il est modifié et adapté. Sans cette possibilité d'adaptation, le marketing n'a plus sa raison d'être surtout si l'on se réfère à Pras²¹⁴ qui pense que le marketing et son évolution sont étroitement liés aux changements sociétaux et sociaux.

3. L'influence de la culture dans la négociation des affaires

Les traits culturels d'une nation constituent l'un des facteurs principaux d'influence de la négociation des affaires²¹⁵. Les différences de comportement, la conception du temps, l'appartenance religieuse, etc. constituent les aspects essentiels de la culture qui ont un impact sur la conduite d'un processus d'échange.

S'agissant des différences de comportement, Macquin²¹⁶, dans une comparaison internationale, montre que les différences de comportement observées dans le domaine de la négociation entre occidentaux (notamment les Etats-Unis) et les orientaux (principalement les japonais) ou les africains résident dans l'opposition de deux dimensions culturelles à savoir :

- l'individualisme des premiers opposés au collectivisme des derniers ;

²¹³ Boyer A. (1987) : « Priorité du Macro Marketing africain : les moyens d'action », Revue Française du Marketing, n° 112/2, pp. 63-72.

²¹⁴ Pras B. (1999) : « Les paradoxes du marketing », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, n° 124, pp. 99-111.

²¹⁵ L'issue d'une négociation dépend généralement de plusieurs variables telles que les différences culturelles, les attitudes et représentations entre les parties en présence, la marge de manœuvre du négociateur et ses caractéristiques, le pouvoir des parties en présence. Sawyer et Guetzkow (1965) présentent ces variables comme des « facteurs fondamentaux » d'influence de la négociation.

²¹⁶ Macquin A. (1998) : « La négociation », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 13, N° 1, pp 67-88.

- l'orientation temporelle avec les occidentaux qui privilégient le court terme²¹⁷ tandis que les asiatiques raisonnent à plus longue échéance²¹⁸.

En nous référant à l'Afrique, nous constatons qu'elle se rapproche des asiatiques sur la dimension collectiviste et peu sur la dimension temporelle²¹⁹.

Pour ce qui concerne l'importance du temps, la conception qu'en a chaque culture joue dans les échanges commerciaux. En effet, la notion du temps dans la vie en général et dans la gestion de l'entreprise en particulier est le produit de valeurs culturelles²²⁰. Cette considération a un effet positif ou non sur la célérité et la réussite d'un processus de négociation. A cet effet, Roudier et Chassagne²²¹ soulignent que l'africain ne comprend toujours pas l'empressement du monde occidental. S'il essaie de comprendre cet empressement, il le comprend souvent mal, ce qui engendre quelques difficultés dans les négociations commerciales.

²¹⁷ L'horizon temporel court chez les américains n'est pas synonyme d'une vision à court terme de la vie de l'entreprise telle qu'on le constate en Afrique. Il est plutôt qualifié de court terme à cause de la célérité qui caractérise les processus de négociation dans les sociétés occidentales.

²¹⁸ Cette position des asiatiques se justifie par leur logique qui considère que les relations commerciales doivent être durables, ce qui demande de s'assurer que l'autre partie en négociation est digne de confiance avant toute grande négociation. C'est pourquoi, ils préfèrent passer plus de temps que les occidentaux à sonder leurs interlocuteurs dans la phase préliminaire d'une négociation.

²¹⁹ Les africains traînent dans les négociations non pas pour étudier l'interlocuteur, comme les asiatiques, mais par manque de préparation et donc par absence d'arguments de négociation. S'ils décident d'aller vite comme les occidentaux, ils subissent beaucoup plus l'influence de l'interlocuteur.

²²⁰ Ouattara A. (2003) souligne que contrairement en Afrique où le temps est considéré comme une donnée élastique, le Canada est caractérisé par une culture de ponctualité en matière de rendez-vous, de respect des échéances et d'économie du temps.

²²¹ Roudier F. et Chassagne P. (2002) : « La négociation d'affaire en Afrique : Une approche culturelle et relationnelle », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 193, janvier-février, pp. 63-76.

Quant à la religion, Tournois et Mouillot²²² précisent qu'elle peut servir d'instrument de confiance entre deux individus en négociation. Précisément, la connaissance de l'appartenance religieuse de l'interlocuteur dans une négociation peut produire différents résultats selon que les deux individus soient proches ou pas. En ce sens, les auteurs concluent que la prise en compte des groupes religieux conduit à quatre situations de négociation :

- Croyant – Croyant (même religion) ;
- Croyant – Croyant (religion différente) ;
- Croyant – Non croyant ;
- Non croyant – Non croyant.

Ces quatre situations ne produisent pas les mêmes résultats de négociation.

Par ailleurs, il convient de noter que l'influence de la culture est plus forte dans les négociations internationales que nationales. A cet effet, Barmeyer et Mayrhofer²²³ révèlent que de nombreuses alliances internationales échouent en raison des différences culturelles entre les partenaires associés ou en raison d'une mauvaise intégration des différences culturelles au sein des opérations transfrontalières.

A travers ce développement, nous constatons que les facteurs socioculturels ont une certaine influence sur la gestion des entreprises. Il reste à examiner la relation entre la prise en compte de ces facteurs dans le comportement de gestion et la performance des entreprises en Afrique.

²²² Tournois N. et Mouillot P. (2002) : « Comportement de négociation et religion », Revue française du Marketing, n° 186/1, pp. 73-84.

²²³ Barmeyer C. et Mayrhofer U. (2002) : « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », Revue Gérer et Comprendre, n° 70, pp. 24-33.

CHAPITRE 2

COMPORTEMENT COMMERCIAL ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Les développements du premier chapitre nous ont permis d'analyser l'importance des facteurs socioculturels dans le comportement commercial. Il nous reste à nous interroger sur la relation entre cette importance de la culture dans le comportement commercial et la performance des entreprises. Plusieurs facteurs influencent cette performance. Parmi ces facteurs, la prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement de gestion est citée surtout en Afrique où l'origine du débat sur la culture et la performance remonte aux années de crise économique et sociale de la 2^{ème} moitié des années 1970. Cette crise est à la base de l'abondante littérature sur le lien entre « culture et gestion », « culture et développement », « culture et performance » des entreprises. Elle est aussi à la base des débats sur la nécessité pour les pays africains d'adapter les méthodes modernes aux spécificités africaines.

Le contexte socioculturel dans lequel vit une entreprise a une certaine influence sur les comportements de gestion de ses dirigeants. Ces comportements produisent différents niveaux de performance selon leur cohérence avec les exigences de l'environnement.

Avant d'examiner cette relation, nous allons aborder le concept de performance. C'est pourquoi le présent chapitre comporte deux sections : la première traite du concept de performance et la seconde analyse le lien entre la prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance des entreprises.

SECTION 1 : LE CONCEPT ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

L'intérêt de la recherche en management pour le concept de performance des organisations s'est manifesté par une floraison de travaux scientifiques sur la question. En dehors de cet intérêt au plan scientifique, la notion occupe de plus en plus, une place centrale dans les sphères de décision des entreprises.

Si, pendant longtemps, le concept a été réduit à une idée simple et dominé par la seule dimension financière²²⁴, la fin des années quatre-vingt a consacré la mise en évidence du caractère complexe et multiforme de la notion. En effet, la naissance d'un environnement économique plus complexe et qualifié de concurrentiel, au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix, a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise nécessite plus d'informations autres que celles portant exclusivement sur les coûts. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance au profit d'une vision plus large.

La présente section a pour objectif de présenter les différentes approches de ce concept de performance. Elle comporte quatre paragraphes. Le premier définit le concept au travers de deux notions : l'efficacité et l'efficience. Le second présente ses différentes dimensions. Le troisième traite des facteurs explicatifs de la performance des entreprises. Le quatrième aborde les spécificités de sa mesure dans les petites entreprises.

²²⁴ Cette dimension financière est la conséquence de la prédominance de la dimension économique de l'entreprise. Elle est exclusivement fondée sur le contrôle des coûts et sur l'usage exclusif d'indicateurs quantitatifs.

1. Définition du concept de performance

Le concept de la performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il est difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions (Mathé et Chagué, 1999)²²⁵. La notion de performance est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Ainsi, avant d'aborder la définition dudit concept, il est nécessaire de définir ces deux concepts.

1.1 La notion d'efficacité

Etymologiquement, le mot efficacité signifie « produire de l'effet » ou « réaliser un objectif ». Appliquée au monde des affaires, elle est définie comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixée à partir de l'utilisation de moyens. Ramenant la notion à une dimension plus réduite, celle de « client », Longeaux²²⁶ définit l'efficacité comme étant le meilleur rapport possible entre le degré de satisfaction des clients (output) et les moyens (inputs) mis en œuvre pour l'obtenir. La satisfaction de la clientèle est alors présentée comme une variable d'efficacité et donc une des dimensions de la réussite organisationnelle. La remarque issue de cette définition, est que les notions d'efficacité et de succès/réussite sont des termes proches. Barillot²²⁷ justifie cette proximité par le fait que la réussite ou le succès ne peut être obtenue sans sanction positive du marché.

²²⁵ Mathé J-C. et Chagué V. (1999) : « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 39-47.

²²⁶ Longeaux D. (1994) : « Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis », *Problèmes économiques*, n° 2.387, pp. 18-21

²²⁷ Barillot P. (2001) : « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif », *Revue Gestion 2000*, janvier-février, pp 135-151.

1.2 La notion d'efficience

Seconde dimension principale d'appréciation de la performance organisationnelle, l'efficience se définit comme étant l'atteinte des objectifs (output) sous contrainte de coûts. Elle concerne la quantité des ressources utilisées pour atteindre les résultats ou mieux le ratio output / input²²⁸. Précisément, la logique de l'efficience est d'atteindre les objectifs tout en minimisant les coûts.

Par ailleurs, il convient de souligner que la définition de l'efficience fait référence à d'autres notions telles que la productivité²²⁹, les coûts, le rendement et la rentabilité.

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon²³⁰ définit la performance en gestion en trois niveaux: la performance résultat, la performance action et la performance succès.

- La première est appréciée par la comparaison du résultat obtenu à l'objectif fixé²³¹ ;
- la seconde (la performance action) est mesurée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mis en œuvre pour atteindre ce résultat ;

²²⁸ Le ratio chiffre d'affaires/effectif de la force de vente est un exemple de mesure d'efficience. Son accroissement passe, de manière évidente, par un accroissement du chiffre d'affaires et / ou une réduction de l'effectif de l'équipe commerciale.

²²⁹ La productivité est le rapport entre une production et l'ensemble des facteurs de production qui ont permis de l'obtenir. Instrument de mesure de l'efficience organisationnelle, elle est considérée comme synonyme de rendement. Par exemple, l'efficience productive est mesurée par les coûts et la productivité.

²³⁰ Bourguignon A. (1998): « Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas », in Congrès Performance et Comptabilité, XIX^e siècle, Association Française de Comptabilité, Nantes, pp. 537-553, V2.

²³¹ Cette performance dite financière est l'approche générale de mesure ex post des résultats obtenus en contrôle de gestion.

- la performance succès, quant à elle, varie en fonction de l'idée que se font les acteurs de la réussite.

De façon simple, Lorino²³² définit la performance en ces termes : « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui est, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Carriere²³³ conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.

2. Les différents types de performance

La grande variété des modes de performance à la disposition des entreprises rend son analyse complexe. La synthèse de l'abondante littérature nous permet d'en distinguer trois formes: la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

2.1 La performance stratégique

Loin des modèles très quantitatifs, la performance stratégique (ou performance à long terme) est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs qui sont nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres :

- une stratégie bien pensée,
- une culture d'entreprise dynamique,

²³² Lorino P. (1997): « Méthodes et pratiques de la performance », Les Editions d'organisation, Paris, 512p.

²³³ Carriere J.-B. (1999) : « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue Internationale de PME, pp.301-325.

- une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volontés visant le long terme,
- la capacité de l'organisation à créer de la valeur²³⁴ pour ses clients,
- la cohérence, l'harmonie et le dévouement (termes parfois difficiles à différencier).

Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, Miller²³⁵ fera remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême. Cette position de Miller coïncide bien avec l'idée de Drucker qui pense qu'à la même extrémité, la rationalité du management devient la rationalité en soi et se traduit par un négativisme qui conduit toujours à l'inefficacité.

Malgré ce risque d'échec lié à l'extrémisme, nous pouvons noter que tous ces facteurs précédemment cités assurent, contrairement aux visions à court terme, la performance à long terme. Celle-ci est la seule à maintenir la distance avec les concurrents et est garante de la pérennité défendue par Hamel et Prahalad²³⁶ au travers du concept de « strategic intent²³⁷ ».

²³⁴ Marmuse (1997) souligne que cette capacité de l'organisation est analysée au travers d'outils tels que la chaîne de valeur et s'inscrit dans une logique de recherche de compétitivité de l'entreprise par l'identification de sources de valeur créatrices de marge. La valeur créée vise l'ensemble des acteurs à savoir l'entreprise, le personnel, les actionnaires et les clients.

²³⁵ Miller D. (1993) : « Le paradoxe d'Icare », Paris, Editions Eska, 103 p.

²³⁶ Hamel G. et Prahalad C. K. (1989) : « Strategic Intent », Harvard Business Review, n°3, may-june.

²³⁷ L'intention stratégique est définie comme une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation. Elle est la résultante d'une combinaison de trois approches à savoir :

1. **l'approche concurrentielle** basée sur un axe de compétence (exploitation dynamique des compétences clés, portefeuille de ressources, recherche de nouvelles compétences) et un axe concurrentiel (renouvellement de l'optique concurrentielle, importance de la réactivité, recherche d'un déséquilibre favorable du jeu concurrentiel) ;
2. **l'approche commerciale** basée sur une ambition de leadership et un dynamisme commercial à travers la volonté commerciale (volonté de réalisation des objectifs), la notoriété recherchée (notoriété de l'image commerciale, notoriété de l'image sociale, notoriété de l'image financière) ;
3. **l'approche organisationnelle** basée sur l'implication des membres de l'organisation à la gestion.

L'influence de cette intention stratégique des responsables d'entreprises sur les performances obtenues se trouve au centre des travaux de Mathé et Chagué²³⁸. De leurs travaux, il ressort que l'intention stratégique a une forte incidence positive sur les performances obtenues²³⁹. La limite des travaux de ces deux auteurs réside dans le fait qu'elle ne permet pas de savoir les différents niveaux de performance en relation avec l'intensité de l'intention stratégique.

Par ailleurs, l'importance de la performance stratégique dans la survie de l'entreprise est rendue plus visible avec l'évolution de la prise de conscience au niveau des entreprises du rôle de la stratégie dans leur développement. Barillot²⁴⁰ pense alors que cette prise de conscience qui fait évoluer les stratégies des entreprises, nécessite la définition de nouveaux instruments de pilotage de la performance organisationnelle. Dans cette logique, Dixon et al.²⁴¹ ont proposé une pyramide organisationnelle basée sur le triptyque stratégie, actions, mesures. A travers cette représentation organisationnelle, ils montrent la nécessité d'adapter les outils de gestion au contexte actuel²⁴² et à la stratégie définie par l'entreprise en intégrant dans la mesure de la performance plusieurs dimensions. Celles-ci sont représentées à la figure 2.1.

²³⁸ Mathé J.-C. et Chagué V. (1999) : « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 39-47.

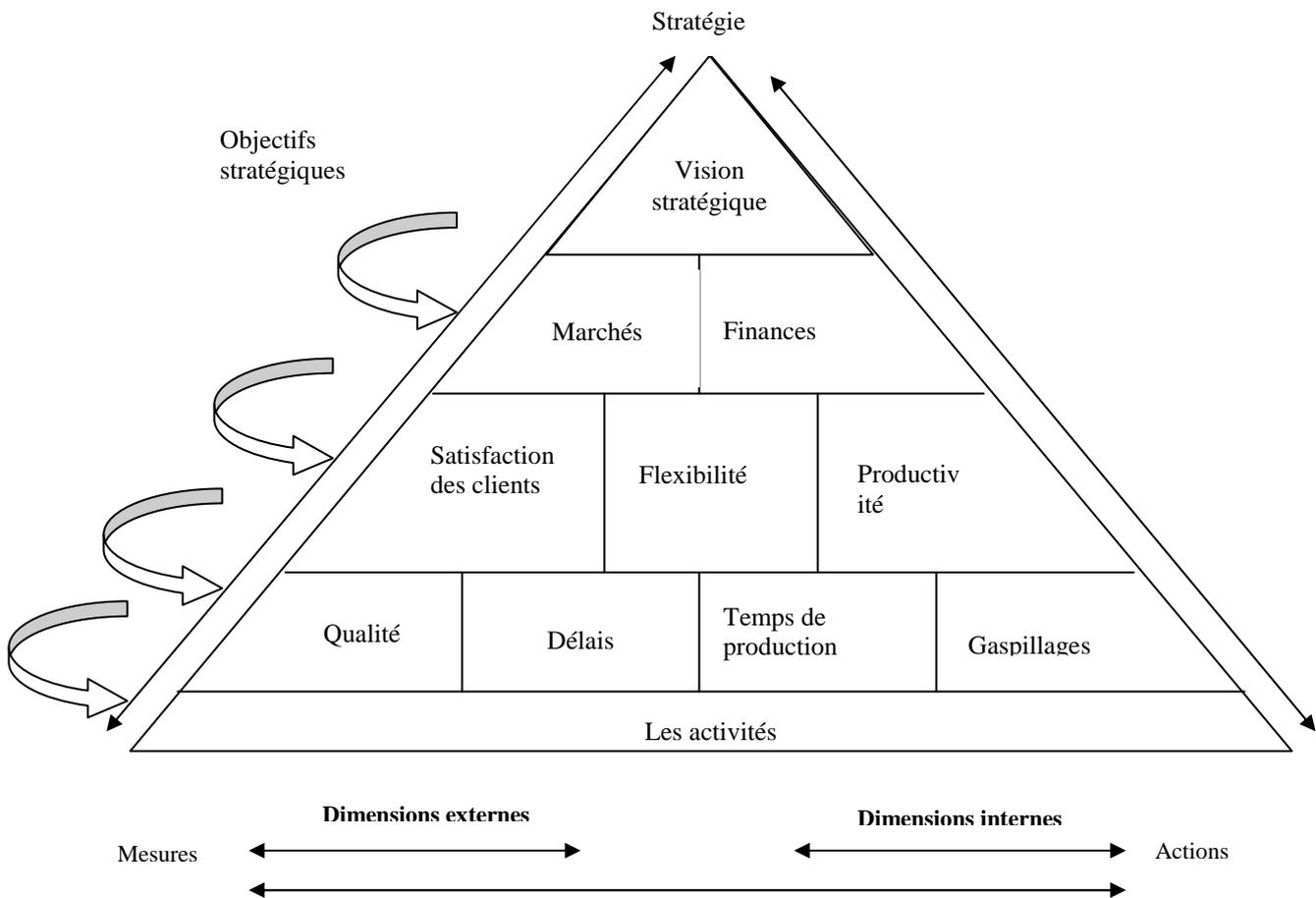
²³⁹ Selon la logique de volonté stratégique ou d'obsession, les sociétés qui sont arrivées à un leadership global quelques années après leur lancement sont celles qui débutent avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Malgré cette disproportion, elles déploient tous les efforts afin de gagner à tous les niveaux de l'organisation et l'entretiennent au cours de leur évolution jusqu'à conquérir un leadership global. C'est le cas par exemple des entreprises japonaises qui ont pu émerger jusqu'à atteindre un niveau de leadership mondial grâce à leur obstination pour l'intention stratégique.

²⁴⁰ Barillot P. (2001) : « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif », *Revue Gestion* 2000, janvier-février, pp 135-151.

²⁴¹ Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E. (1990) : « The New Performance Challenge : Measuring Operations for World-Class Competition », *Business One Irwin/APICS Series in Production Management*, New York, pp. 5-12.

²⁴² Ce contexte n'est plus celui de la mesure de la performance par le contrôle des coûts et l'usage exclusif d'indicateurs quantitatifs de l'ère industrielle.

Figure 2.1.- La connexion stratégie, actions, mesures



SOURCE : Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E. (1990) : « The New Performance Challenge : Measuring Operations for World-Class Competition », Business One Irwin/APICS Series in Production Management, New York.

A travers la figure 2.1, nous constatons que les mesures de performance calquées uniquement sur la représentation financière ou les indicateurs quantitatifs de l'ère industrielle sont désormais dépassées ou ne suffisent plus. Ainsi, en dehors des informations sur les coûts, la performance de l'entreprise concerne aussi les activités, les processus, les produits, les clients, etc.

A cet effet, Barette et Bérard²⁴³ recommandent aux entreprises de veiller à l'installation d'un système de gestion de la performance pour optimiser cette dernière. Ce système consiste en la mise en place de structures, pratiques ou processus de gestion visant à maximiser le rendement des individus, des équipes de travail et à augmenter la performance de toute l'organisation. Autrement dit, la performance ou la compétitivité des entreprises passe de la notion de coût à celle de création de valeur dans leurs choix stratégiques et dans leur système de gestion. Cette recherche de la performance par la valeur repose sur un effort permanent d'amélioration des facteurs²⁴⁴ tels que la qualité, les délais, le service, la satisfaction des clients, la flexibilité, l'innovation, l'image, etc. Par ailleurs, cette performance multidimensionnelle est générée par les ressources matérielles comme immatérielles²⁴⁵.

Les indicateurs de performance stratégique les plus utilisés sont synthétisés dans le tableau 2.1.

²⁴³ Barette J. et Bérard J. (2000) : « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », *Revue Internationale de Gestion*, vol 24, n°4, Hiver, pp. 12-19.

²⁴⁴ Ces facteurs sont appelés des facteurs de valeur en raison du fait que leur combinaison par l'entreprise vise à créer durablement de la valeur pour tous les partenaires grâce à une amélioration significative de la performance.

²⁴⁵ Ces dernières sont surtout créatrices de la richesse ou de performance de valeur. Seulement, elles sont difficiles à mesurer pour les organisations. Ceci pose ainsi le problème d'appréhension de la performance dans toutes ses dimensions en termes d'outils de gestion.

Tableau 2.1.- Les principaux indicateurs de performance stratégique

Domaines	Indicateurs stratégiques
CROISSANCE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance des marchés ▪ Taux de croissance des activités ▪ Part de marché
INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délai de mise sur le marché de produits nouveaux ▪ Pourcentage de produits nouveaux dans le chiffre d'affaires ▪ Pourcentage du chiffre d'affaires en Recherche et Développement
CREATION DE VALEUR-CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs de satisfaction client ▪ Taux de fidélité ▪ Compétitivité, Prix
QUALITE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs de qualité ▪ Garanties
MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotation du personnel (taux de turn-over) ▪ Taux d'absentéisme (réel et déguisé) ▪ Pourcentage des dépenses de formation sur masse salariale
ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'incidents

Source : Adapté de Brilman (2003) : « Les meilleures pratiques du management », Editions d'Organisation, Paris, 231 p.

Six domaines sont essentiellement visés dans la recherche de la performance stratégique. Chacun des domaines est mesuré par un certain nombre d'indicateurs.

2.2 La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités.

Cette performance repose sur la logique selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels²⁴⁶ et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de :

- déceler de façon claire (par une analyse approfondie) les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités (par l'exploitation d'un potentiel existant);
- anticiper les changements du jeu concurrentiel par le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels avec un souci constant de création de valeur (par la politique de différenciation) ;
- construire, dans la mesure du possible, les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Il importe de souligner que les trois actions ci-dessus citées relèvent du domaine de la stratégie et explique la raison pour laquelle la performance concurrentielle est considérée comme étant aussi de la performance stratégique.

En ce qui concerne sa saisie, la performance concurrentielle peut être mesurée par :

- la Part de Marché relative²⁴⁷ ;

²⁴⁶ Hax et Majluf (1983) distinguent *les systèmes concentrés* (qui relèvent d'une logique de volume et d'effet d'expérience) ; *les systèmes fragmentés* (qui laissent place à de multiples manœuvres de différenciations concurrentielles sans que la taille y soit un argument décisif); *les systèmes spécialisés* (où coexistent des firmes misant sur le volume et d'autres jouant l'effet de différenciation comme les secteurs de l'automobile et l'horlogerie. La différenciation retardée est notamment utilisée ici par mixage des deux premiers systèmes) ; *les systèmes en impasse concurrentielle* (qui sont par essence des secteurs où la performance est provisoirement peut-être impossible en raison de l'absence d'effet d'expérience ou de possibilité de différenciation).

²⁴⁷ Pendant longtemps considérée comme modèle quasi unique de source de performance, la Part de Marché Relative a été perçue par un grand nombre de chercheurs et de praticiens comme étant la panacée en matière de réussite commerciale. Malheureusement, cette considération a aveuglé les entreprises en les empêchant d'exploiter l'énorme variété des modes de performance à leur disposition. De même, elle les a empêchées de saisir les chances d'application de politiques plus astucieuses dans des domaines plus protégés.

- l'atteinte des objectifs²⁴⁸ pouvant mettre en jeu des critères quantitatifs (tels que la rentabilité désirée) ou qualitatifs (comme une meilleure image de marque).

2.3 La Performance socio-économique

La performance de l'entreprise peut également résulter de :

- sa structure organisationnelle (performance organisationnelle) ;
- sa réalité sociale (performance sociale) ;
- sa capacité à atteindre les objectifs (performance économique).

2.3.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. Kalika²⁴⁹ soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur la structure organisationnelle (son efficacité) et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique.

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont les suivants :

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les composantes de l'organisation (logiques d'intégration organisationnelle) ;

²⁴⁸ La distance séparant ces objectifs et les résultats obtenus avec les moyens disponibles est appelée Ecart Stratégique (Strategic Gap). Cet écart peut être comblé par les stratégies d'expansion ou de diversification selon Marmuse. (1992).

²⁴⁹ Kalika M. (1988) : « Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances », Paris, Economica, 428 p.

- la qualité de la circulation de l'information ;
- la flexibilité de la structure.

Malgré l'intérêt de ces facteurs pour l'efficacité structurelle, ils ne permettent pas une définition claire de la performance organisationnelle. Crozier et Friedberg²⁵⁰ feront alors remarquer que la véritable appréciation de la performance organisationnelle relève de l'observation des comportements d'acteurs au sein de l'organisation. Cette logique rend difficile toute interprétation simple.

Par ailleurs, pour vite atteindre cette performance, l'organisation peut entre autres passer par la Ré-ingénierie²⁵¹. Celle-ci se fonde sur quatre éléments :

- la priorité accordée aux processus (qu'il faut d'abord identifier) ;
- l'ambition qui conduit à des objectifs importants d'amélioration ;
- l'infraction aux règles établies ou l'abandon du management traditionnel ;
- l'exploitation créative des technologies de l'information.

L'intérêt des mesures de cette performance réside dans le fait qu'elles permettent de vite saisir les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique.

²⁵⁰ M. Crozier et E. Friedberg (1977, cités par Marmuse, 1997).

²⁵¹ La ré-ingénierie de l'organisation constitue une démarche de réorganisations radicales de l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances. En remettant en cause la manière dont l'entreprise opère à tous les niveaux, cette méthode permet à l'entreprise de :

- prendre conscience des « coûts cachés » issus de ses dysfonctionnements (mauvaises conditions de travail, mauvaise organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation et formation intégrée). Les indicateurs pouvant traduire cette « non-performance » peuvent être l'absentéisme, les accidents de travail, la rotation du personnel, la non-qualité et la sous-productivité directe ;
- éviter donc les surcharges : sursalaire (mauvaise affectation des hommes aux postes de travail) ; surtemps passé à la régulation du dysfonctionnement ; surconsommation (quantité de produits consommés en excès pour réguler le dysfonctionnement) ;
- limiter les non produits : C'est le cas des pertes de production ou d'activité liées au dysfonctionnement ; de non création de potentiel stratégique à cause de retards liés à des dysfonctionnements.

2.3.2 La performance sociale

La notion de performance sociale de l'entreprise est un concept central de la recherche en éthique des affaires²⁵². Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon Marmuse²⁵³ par :

- la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives ;
- l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté ...) ;
- le niveau de satisfaction des salariés (que l'on peut apprécier par des enquêtes d'opinion internes) ;
- le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise ;
- l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile) ;
- le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent ;
- le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement) ;
- le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

²⁵² Igalens J. et Gond J-P. (2003) : « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°50, octobre-novembre-décembre, pp. 111-130.

²⁵³ Marmuse C. (1997) : « Performance » in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, pp. 2194-2207.

Il convient de souligner que la prise de conscience de plus en plus de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. A cet effet, Barraud-Didier et al.²⁵⁴ soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

2.3 3 La Performance économique et financière

La performance économique peut être définie comme la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs²⁵⁵. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

2.3 4 La Performance commerciale

La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi défini, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés.

²⁵⁴ Barraud-Didier V., Guerrero S. et Igalens J. (2003) : « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, janvier-février-mars, pp. 2-56.

²⁵⁵ Calori R., Livian Y-F. et Sarnin P. (1989) : « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 39-48.

La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise : la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. Autrement dit, le type de performance visé par une entreprise est lié aux objectifs qu'elle se fixe pour atteindre ce but de satisfaction.

Quant à son appréhension, Kaplan et Northon²⁵⁶ soulignent que selon la philosophie de la firme, la performance commerciale peut être mesurée par les critères de parts de marché, de profit, de chiffres d'affaires (pour ce qui concerne les critères quantitatifs), ou de capacité à innover pour le client (critère qualitatif). S'agissant des critères qualitatifs, la performance commerciale peut être cernée par les critères de satisfaction des consommateurs, de leur fidélité, de leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Furrer et Sudharshan, 2003)²⁵⁷. En d'autres termes, la performance peut être appréciée par rapport à l'effort fait par l'entreprise pour atteindre la qualité totale et par rapport à sa capacité à gérer ses partenaires. Pour que cette performance commerciale soit durable, Cardoso²⁵⁸ propose aux entreprises de développer des éléments ci après : la qualité, les moyens mis en œuvre pour l'assurer, l'innovation, la satisfaction des clients.

²⁵⁶ Kaplan et Northon (2001), cités par Lejeune, Préfontaine et Ricard en 2001 dans « Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises », *Revue Internationale de Gestion*, Vol 26, N°3, Autonome.

²⁵⁷ Furrer O. et Sudharshan D. (2003): « Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », *Revue Française du Marketing*, n° 195, 5/5, novembre, pp. 39 - 52.

²⁵⁸ Cardoso A. (2003) : « Nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous contre l'anarchie libérale », *L'expansion Management Review*, n°111, Décembre, pp. 66-73.

Bely et al.²⁵⁹ ajoutent le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés. Morisse²⁶⁰ insiste sur le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de grande valeur pour le consommateur. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif (Robles et al., 2005)²⁶¹ apparaissent comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (Rakoto, 2005)²⁶².

Par ailleurs, dans sa mesure de la performance commerciale des relais commerciaux dans les pays en voie de développement, Tsapi²⁶³, retient des critères qualitatifs tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'innovation, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs.

²⁵⁹ Bely J., Boulnois J.-L. et Rao J. (2003) : « Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure », *L'expansion Management Review*, n°111, Décembre, pp. 90-96.

²⁶⁰ Morisse B. (2005) : « Analyse prospective d'un signal : les solutions globales de mobilité », *Revue Economies et Sociétés*, n°2, février, pp. 311-337.

²⁶¹ Robles G., Negny S. et Le Lann J.-M. (2005) : « Management de l'innovation et gestion des connaissances : Aspects conceptuels de la synergie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n°1, pp. 32-44.

²⁶² Rakoto H., Clermont P., Geneste L. et Poret G. (2005) : « Proposition d'une architecture de retour d'expérience pour la gestion des connaissances dans les processus industriels », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n°1, pp. 19-31.

²⁶³ Tsapi V. (1999) : « La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, 3/4, pp. 169-190.

Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients²⁶⁴. Le Roy²⁶⁵ fait remarquer dans ce sens que la survie des entreprises face à l'intensification de la lutte concurrentielle dans presque tous les secteurs d'activités, passe forcément par la création de la valeur pour les clients. Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure de leur marché, Treacy et Wiersema²⁶⁶ proposent trois voies d'excellence aux entreprises :

- **l'Excellence Opérationnelle** où l'entreprise proposera le meilleur rapport qualité/prix pour des produits qui seront livrés avec le moins de problèmes possibles ;
- **l'Excellence en Performance Produit** où l'entreprise concentre ses efforts pour créer des produits performants qui font avancer le marché ;
- **l'Excellence en Relations, Partenariat ou Proximité Client** où l'entreprise ne cherche pas à livrer ce que demande le marché, mais ce que demandent les clients spécifiques.

L'atteinte de ces trois voies d'excellence surtout dans un environnement complexe exige que l'entreprise se fixe des objectifs précis de performance. Barillot²⁶⁷ en identifie quatre types. Il s'agit de :

- la performance « financière » (liée aux objectifs financiers²⁶⁸) ;
- la performance « client » (liée à la satisfaction des clients) ;

²⁶⁴ Cette valeur peut être définie comme étant l'ensemble des bénéfices tirés par un client dans sa relation d'échange avec une entreprise.

²⁶⁵ Le Roy F. (2004) : « L'affrontement dans la relation de concurrence », Revue Française de Gestion, n° 148, janvier-février, pp. 179-193.

²⁶⁶ Treacy M. et Wiersema F. (1999): « La discipline des leaders du marché : choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 21-25.

²⁶⁷ Barillot P. (2001) : « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif », Revue Gestion 2000, janvier-février, pp 135-151.

²⁶⁸ Il s'agit pour toutes les entreprises, des objectifs primaires visant l'augmentation de la valeur pour l'investisseur. Mais les objectifs secondaires semblent être les plus pertinents du fait qu'il vaut mieux déployer ses énergies sur les objectifs qui génèrent les résultats (objectifs secondaires) au lieu de les concentrer sur les résultats eux-mêmes. Autrement dit, l'entreprise ne peut atteindre les objectifs externes, sans agir au niveau interne.

- la performance « des processus internes » (liée à la combinaison de ressources, de capacités et de compétences);
- et la performance « apprentissage organisationnel » (liée au développement des capacités des agents).

Les deux premières performances concernent les objectifs externes de l'entreprise (maximisation de la valeur pour l'actionnaire et le client). S'agissant notamment de la valeur pour le client, Lejeune et al.²⁶⁹ indiquent que l'entreprise la crée lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client. Les deux dernières qui sont très utiles à la réalisation des premières ont trait aux objectifs internes (combinaison des ressources, des capacités et des compétences afin de produire un résultat ayant de la valeur pour les clients).

En dehors de ces dimensions, l'élargissement des perspectives de la mesure de performance à des dimensions autres que le seul pilotage de la rentabilité, permet l'émergence d'un regard générique sur le concept de performance organisationnelle.

2.4 Approche moderne de la performance organisationnelle : la création de valeur partenariale

L'approche moderne de la performance organisationnelle met l'accent sur la création de valeur partenariale. En effet, quelque soit le type d'organisation et la taille, la finalité de toute entreprise est la création de richesses.

²⁶⁹ Lejeune A., Préfontaine L. et Ricard L. (2001) : « Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises », Revue Internationale de Gestion, vol. 26, n°3, Automne, pp. 45-51.

Les différents indicateurs dont la plupart de type financier et qui servent à mesurer cette richesse, sont retenus au seul regard des intérêts des actionnaires ou propriétaires. Mais de nos jours, la finalité de l'entreprise consiste à créer durablement de la valeur, non seulement pour l'actionnaire, mais également pour toutes les autres parties prenantes de l'entreprise, à savoir les salariés, les clients et l'ensemble de la société. Il en résulte donc pour l'entreprise quatre finalités de valeur qui concourent à un seul impératif. Il s'agit de la valeur pour l'actionnaire, de la valeur pour les clients, de la valeur pour le personnel et de la valeur pour l'entreprise dans le but de préserver durablement sa solvabilité. Brillman²⁷⁰ conclut alors que cette approche de la "valeur partenariale" qui s'oppose à la "valeur actionnariale", a pour objectif de veiller à ce que chaque partenaire tire le meilleur parti de l'activité économique.

Par ailleurs, dans cette même approche moderne, Depoers et al.²⁷¹ développent l'idée de la performance durable. Celle-ci repose sur un management qui intègre des dimensions aussi bien économiques, environnementales que sociales. C'est bien ce qu'explique Dontenwill²⁷² lorsqu'il insiste sur le nécessaire équilibre que les entreprises doivent assurer entre l'économique, le social et l'environnement pour assurer leur développement durable.

Au terme de cette revue des différentes approches de la performance de l'entreprise, on note que ce concept est complexe et multiforme, parfois paradoxal. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent.

²⁷⁰ Brillman C. (2003) : « Les meilleures pratiques du management », Editions d'Organisation, Paris, 231p.

²⁷¹ Depoers F., Reynaud E. & Maunoury G. S. (2003) : « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue Gestion 2000, mars-avril, pp 13-29.

²⁷² Dontenwill E. (2005) : « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°211-212, RSE, janvier-avril, pp. 29-46.

Sa mesure reste chaque fois une oeuvre en cours de construction en ce sens que les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitives dans le milieu qui est le leur. Elle reste alors un élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises face à cette évolution des organisations, une adaptation des systèmes de mesure de la performance paraît obligatoire. Compte tenu de cette complexité et de l'évolution, nous optons pour l'approche moderne de la performance organisationnelle qui met l'accent sur la création de valeur partenariale.

3. Les facteurs explicatifs de la performance des entreprises

Plusieurs facteurs expliquent les performances des organisations. Makunza²⁷³ en identifie six groupes. Il s'agit des facteurs:

- liés au dirigeant de l'entreprise (sa personnalité, son expérience, sa vision stratégique c'est-à-dire l'idée qu'il se fait de son entreprise à long terme) ;
- liés au profil (caractéristiques) de l'entreprise (l'âge, la taille²⁷⁴, la forme juridique, le type d'activité, la nationalité, la notoriété, etc.) ;
- liés aux manœuvres stratégiques de l'entreprise (la planification stratégique, l'innovation, la stratégie concurrentielle, l'internationalisation, les décisions relatives à la qualité ...);
- de nature opérationnelle (comptabilité, gestion des ressources humaines);
- socioculturels qui constituent l'objet de la section 2 du présent chapitre ;
- institutionnels.

²⁷³ Makunza K.E (2001) : « La performance des entreprises africaines : Problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo », Canada, les presses de l'Université Laval, 151p.

²⁷⁴ La taille et l'âge sont considérés comme des variables qui influencent le fonctionnement de l'entreprise et ses structures. Plusieurs travaux de recherche ont essayé de faire le lien entre ces variables et la performance de l'entreprise.

Les quatre premiers facteurs sont des facteurs endogènes. Les deux derniers constituent des facteurs exogènes²⁷⁵.

Par ailleurs, Rambhujun²⁷⁶ identifie cinq catégories de facteurs explicatifs de la performance ou de la compétitivité des organisations. Il s'agit de :

- **facteurs liés à la gestion** (flexibilité, rentabilité, croissance, capacité d'adaptation, recherche de produits nouveaux, choix de créneau, diversification, réduction des coûts, études de marché, prévisions) ;
- **facteurs liés à la production** (productivité, politique d'achat, stockage, technologie, délais, qualité) ;
- **facteurs liés à la vente** (publicité, promotion, politique commerciale) ;
- **facteurs liés aux contacts avec la clientèle** (image de marque, qualité perçue, service après vente) ;
- **facteurs liés aux compétences** (formation du personnel, savoir-faire, animation, ambiance, motivation, responsabilisation).

²⁷⁵ Les facteurs exogènes sont des facteurs qui composent l'environnement commun à toutes les entreprises opérant sur le marché.

²⁷⁶ Rambhujun N. (2004) : « Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs », Synthèse de rapport n°5, OCDE, 6p.

4. Les spécificités de la mesure de la performance dans les petites entreprises en Afrique

La littérature relative à l'analyse et à la mesure des performances présente des approches différentes qui s'opposent sur les critères (qualitatifs ou quantitatifs) à prendre en compte (Sall, 2002)²⁷⁷. Au delà de ces critères, le concept de performance présente des différences de signification selon la taille des entreprises. Ces différences peuvent être expliquées par le fait que la perception de la notion de performance ainsi que les comportements de gestion ne sont pas les mêmes dans toutes les formes d'entreprise.

4.1 Au niveau des acteurs de la performance

Les grandes entreprises mesurent leur performance en mettant généralement l'accent sur la stratégie, la structure organisationnelle, la planification, etc.. Dans le cas des entreprises de petite taille, Mamboundoun²⁷⁸ souligne que l'attention porte presque exclusivement sur le propriétaire-dirigeant. Du fait que la petite entreprise repose essentiellement sur le propriétaire, la performance de l'entreprise est intimement liée à son profil surtout à ses compétences et à son degré de considération pour l'environnement socio culturel.

²⁷⁷ Sall M. (2002) : « L'évaluation des performances dans les sociétés conjointes au Sénégal (critères d'appréciation et perception) », Cahiers de Recherche en Gestion, n°6, CREA/FASEG/UCAD pp. 5-34.

²⁷⁸ Mamboundoun J-P (2003) : « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », Revue Gestion 2000, Mai-Juin, pp. 35-54.

4.2 Au niveau de la perception de la notion de performance

Dans les petites entreprises, la performance n'est pas généralement perçue dans sa dimension multiple telle que présentée au deuxième paragraphe de cette section (cf. page 93). Ce qui ressort de la littérature, c'est que la performance dans les PE a une signification qui se résume à l'idée de **réussite ou de succès de l'entreprise**. Bourguignon²⁷⁹ qualifie cette notion de réussite comme une réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Cette conception de la notion de performance est à la base de la signification qu'on donne à l'idée de réussite dans les petites organisations. En effet, la petite entreprise qui a réussi est celle qui génère, au jour le jour, des flux de liquidité permettant à son promoteur de faire face à ses besoins et de reconstituer les fonds investis. Il convient de souligner que cette caractéristique de la réussite concerne notamment les PE qui ont un objectif de pérennisation et non celles qui ont un objectif de croissance.

Pour augmenter cette chance de succès, Collignon²⁸⁰ propose aux responsables d'entreprises dites traditionnelles, de mener une chasse aux comportements qui font perdre leur performance et de se livrer à une nouvelle « lecture » de l'environnement. En procédant à cette lecture, ils découvriront certainement les possibilités de succès inexploitées, et percevront mieux leur marge de manœuvre autour de variables d'environnement apparemment très défavorables.

²⁷⁹ Bourguignon A. (1998) : « Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas », in Congrès Performance et Comptabilité, XIX^e siècle, Association Française de Comptabilité, 1998, Nantes, pp. 537-553, V2.

²⁸⁰ Collignon E. (1983) : « Compétitivité et industries traditionnelles », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, pp. 31-36.

Par ailleurs, les PE peuvent bien assurer un niveau de performance si elles savent développer leurs avantages concurrentiels et les ressources de valeur rares que Furrer et Sudharshan²⁸¹ rappellent en s'appuyant sur la théorie des ressources. En s'intéressant à la relation entre les ressources que possède une entreprise et sa performance, cette théorie considère qu'un avantage concurrentiel défendable ne peut être atteint que s'il est basé sur des ressources rares et de valeur, difficilement imitables et substituables. L'un des éléments de ces ressources rares reste les compétences ou de façon générale le background des dirigeants de l'entreprise. Ainsi, les PE qui définissent des axes d'actions cohérentes avec les ressources disponibles, qui savent exploiter leurs forces et faiblesses face aux opportunités et faiblesses de l'environnement peuvent bien réussir ou atteindre des niveaux de performance inattendus.

4.3 Au niveau des indicateurs de mesure

La mesure de la performance pose la question de l'information dont a besoin un dirigeant pour piloter son entreprise (Drucker, 2001)²⁸². Quels que soient la taille de son entreprise et son métier, le dirigeant d'entreprise est à la recherche d'indicateurs utiles de mesure. Quels sont alors les indicateurs de mesure de la performance dans les petites entreprises ?

On constate dans les travaux de recherche, une distinction entre les variables utilisées pour mesurer la performance des grandes entreprises et celle des petites entreprises. En effet, les indicateurs de performance les plus couramment utilisés dans l'analyse de la performance des organisations sont :

²⁸¹ Furrer O. et Sudharshan D. (2003): « Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », Revue Française du Marketing, n° 195, 5/5, novembre, pp. 39 - 52.

²⁸² Drucker P. (2001) : « L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin », pp.8-37 in « Les systèmes de mesure de la performance », Editions d'Organisation, Paris, 259 p.

l'évolution du chiffre d'affaires, la part de marché (position de l'entreprise sur le marché), la rentabilité et la progression des marges, la comparaison des produits avec ceux des concurrents, le rapport qualité-prix, la motivation individuelle et le climat social de l'entreprise, le savoir-faire de l'entreprise, sa flexibilité, le segment de la clientèle etc. Si ces indicateurs sont facilement mesurables dans la grande entreprise, ils sont pratiquement inutilisables dans la petite entreprise. Ainsi, compte tenu du comportement de gestion comptable et financière des petites entreprises notamment en Afrique (cf. chapitre 1, p. 44) et des difficultés à obtenir des informations quantitatives fiables, il n'y a pas encore de consensus sur les indicateurs pouvant mesurer la performance dans les petites entreprises. Avec la volonté de la mesurer, toute tentative se heurte au caractère subjectif de la réussite. Dans leur tentative, Bloy et Dupuy²⁸³ soulignent que le délai de récupération du capital est le critère implicite de performance dans les petites organisations.

SECTION 2 : L'IMPORTANCE DES FACTEURS SOCIOCULTURELS DANS LES COMPORTEMENTS COMMERCIAUX PERFORMANTS

Plusieurs facteurs déterminent la performance d'une entreprise. Il s'agit aussi bien des facteurs internes qu'externes. Au plan interne, on peut citer la capacité de l'entreprise à bien assurer la combinaison judicieuse et harmonieuse des ressources (humaines, matérielles et financières) de l'entrepreneur, l'innovation, la capacité à mobiliser des moyens financiers, l'habileté à agir convenablement sur le marché et à définir des actions de lutte contre la concurrence, etc.

²⁸³ Bloy E. et Dupuy C. (1990) : « Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel : réflexion dans le cadre du contexte africain », Ed. Aupelf-Uref, Paris, pp.65-75.

Au plan externe, on peut citer le cadre institutionnel (programme de restructuration, le cadre législatif, les interventions de l'Etat, etc.), le milieu socioculturel, l'environnement économique, les facteurs démographiques, les facteurs technologiques. De tous ces facteurs externes, nous nous intéressons aux facteurs socioculturels. L'influence de ces derniers sur la performance se fait par l'intermédiaire de leur prise en compte dans le comportement de gestion.

Ainsi, à travers cette section, nous nous proposons d'analyser la relation entre la prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance des entreprises. Avant cette analyse, il nous paraît utile de présenter les différentes approches de la relation entre les trois concepts au niveau des entreprises en Afrique.

1. Les différentes approches de la relation entre culture, gestion et performance des entreprises en Afrique

La gestion de l'entreprise est imprégnée du système de valeurs qui l'entoure (Sauboin, 2002)²⁸⁴. Cette réalité est particulièrement valable en Afrique où la gestion des entreprises est fortement influencée par des considérations culturelles. Labazée²⁸⁵ explique cette situation par le fait que les entreprises africaines naissent souvent de trajectoires sociales.

²⁸⁴ Sauboin M. (2002) : « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », *Revue Gestion* 2000, pp. 51-70.

²⁸⁵ Labazée P. (1994) : « Les entrepreneurs africains : entre ajustement et démocratie », *Revue Politique Africaine*, n°56, pp. 3-8.

Dans une étude menée sur les entreprises camerounaises, Nkakleu²⁸⁶ a montré que l'environnement social a une influence sur l'émulation entrepreneuriale des acteurs en Afrique et que le caractère essentiellement relationnel des sociétés africaines affecte d'une manière ou d'une autre, l'organisation du travail et l'adoption des méthodes de gestion.

Ainsi, le débat entre culture et gestion en Afrique est un débat qui date de plusieurs années. Ce débat porte essentiellement sur le rôle de l'environnement socioculturel dans l'explication des difficultés de survie des entreprises en Afrique. Les raisons liées à l'adaptation ou non des pratiques de gestion sont les arguments les plus évoqués dans la littérature pour justifier l'échec des entreprises en Afrique²⁸⁷. Deux courants de recherche alimentent ce débat sur les difficultés de survie des entreprises africaines : le courant de la gestion endogène et celui de la gestion extravertie.

1.1 Le courant de gestion endogène

Le premier courant (D'Iribarne, 1985, 1986, 1987 ; Hernandez, 1987, Delalande, 1987 ; Bourgoïn, 1984 ; etc.) considère les valeurs culturelles africaines comme des facteurs de performance des entreprises. Ainsi, les difficultés de survie des entreprises en Afrique sont expliquées par l'inadaptation des règles de gestion aux réalités socioculturelles africaines.

²⁸⁶ Nkakleu R. (1998): « Ethnicité culturelle et gestion de l'entreprise camerounaise », Cahiers de Recherche en Gestion, n°4, CREA/FASEG/UCAD, pp. 2-24.

²⁸⁷ Il convient de souligner qu'en dehors de l'aspect culturel, la littérature évoque d'autres raisons pour justifier l'échec des entreprises en Afrique. Il s'agit des raisons liées à l'histoire, à la conjoncture économique (rareté des aides, concurrence internationale, endettement ...), etc.

Selon les tenants de ce courant, les cadres dirigeants africains appliquent de façon aveugle les techniques de gestion occidentales sans un effort d'adaptation aux réalités africaines alors que la logique contingente²⁸⁸ de la gestion demande l'adaptation des structures de l'organisation à l'environnement et à son évolution. D'Iribarne²⁸⁹ explique que l'importance de l'écart culturel entre les sociétés africaines et celles où sont nées les pratiques « internationales » de gestion fait que ces pratiques sont particulièrement mal adaptées en Afrique. Autrement dit, la raison principale évoquée pour justifier l'échec des entreprises en Afrique réside dans les modes d'introduction des règles de gestion occidentale qui sont déconnectées des réalités africaines. Pour le cas particulier du marketing par exemple, Lessassy²⁹⁰ pense que son introduction a été faite en Afrique comme si la société africaine est une société de consommation alors qu'elle est une société d'indigence, de pénurie.

Par rapport à ces considérations, le courant de gestion endogène montre qu'il y a une opposition entre deux modes de vie à savoir le mode occidental (qualifié de moderne avec toute sa rationalité, sa rigueur) et le mode africain (qualifié de traditionnel avec une gestion personnelle, relationnelle et sociale)²⁹¹.

²⁸⁸ Cette logique est relative à la fameuse théorie relativiste de Lawrence et Lorsch (1973) dite « théorie de la contingence ». Cette théorie postule que dans le temps comme dans l'espace, il n'y a pas de théorie unique et universellement valable pour résoudre les problèmes des organisations. La gestion de l'organisation doit être alors adaptée à chaque contexte socioculturel, politique, économique etc. et doit prendre en compte la spécificité de chaque entreprise. Dans la même logique, Mintzberg (1982) souligne qu'il n'y a pas un modèle de configuration d'organisation valable partout et toujours, mais plutôt plusieurs modèles.

²⁸⁹ d'Iribarne P. (1990) : « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 28-39.

²⁹⁰ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 194, mars-avril, pp.73-87.

²⁹¹ Pour illustrer les conséquences de cette opposition dans le domaine commercial, Dia A. L.(1990) cite l'échec de la transposition sans adaptation des méthodes d'études de marché. Pour l'auteur, s'il est courant de faire des prévisions sur la base de statistiques fiables dans les pays du Nord, la tâche n'est pas aisée dans les pays du Sud où les quelques informations qui existent manquent souvent d'exactitude. En dehors des difficultés d'accès à l'information, nous avons aussi entre autres les problèmes liés à la réticence des populations à participer à des enquêtes, les modes d'administration (téléphone, correspondance ...), la multiplicité des langues, etc.

De façon précise, Olomo²⁹² indique que l'échec des entreprises provient de l'importation des pratiques de gestion et des valeurs ayant fait leurs preuves ailleurs mais qui n'ont pas été recyclées pour épouser les contours d'une société où la règle écrite n'a jamais le même poids que la parole donnée. Plus largement, Milan²⁹³ explique que l'extraversion des doctrines et des pratiques économiques, la primauté de l'économique sur le social, une certaine négligence des valeurs de cultures et de civilisations africaines sont à l'origine de l'échec des entreprises en Afrique.

Compte tenu de l'antagonisme qu'il a relevé entre la philosophie du marketing occidental et celle des pays du Tiers-Monde (opposition de l'individualisme et du rationalisme de la première contre le collectivisme et les croyances des sociétés de la seconde), Pascaillon²⁹⁴ fait remarquer que les techniques de commercialisation des sociétés occidentales ne sont pas applicables en l'état dans les pays sous-développés. A partir de ce constat, l'auteur remet en cause le modèle de Rostow²⁹⁵ et pense que l'implantation des techniques d'organisation et de gestion modernes doit forcément prendre en compte les caractéristiques socioculturelles du pays d'accueil.

²⁹² Olomo P. R. (1987) : « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 91-94.

²⁹³ Milan F. (1986) : « Culture et Développement : Contribution des Chercheurs Africains », FOCSIV, Décembre, 111 p.

²⁹⁴ Pascaillon P. (1987) : « Le marketing-management occidental et les pays du Tiers-Monde », *Revue Française du Marketing*, n° 112/2, pp. 19-27.

²⁹⁵ Pour Pascaillon (1987), le modèle de base Rostowien (élaboré en 1960 et corrigé en 1963) est un schéma qui montre que la croissance de tous les pays suit un processus économique unique, linéaire, mécaniste. Selon l'auteur, il s'agit donc d'un modèle qui repose sur l'idée selon laquelle il n'y a qu'un monde soumis aux lois inexorables d'une histoire universelle et unidirectionnelle. Ainsi, le chemin de la croissance est unique et tous les pays doivent pouvoir l'emprunter.

C'est aussi ce sur quoi insiste d'Iribarne²⁹⁶ lorsqu'il s'exprime en ces termes : « *S'il faut partout produire efficacement, vendre, moderniser l'appareil productif, et pour cela, mobiliser les hommes, l'expérience tend à montrer qu'on ne mobilise pas un occidental comme on le ferait pour un africain. Il faut donc pour chaque lieu, trouver les voies les plus appropriées* ». Dans le même sens, Schramm-Nielson²⁹⁷ explique que la prise de décision varie en fonction des contextes culturels, ce qui montre que la rationalité occidentale qui guiderait les prises de décision en Afrique relève d'un mythe. C'est pourquoi Kammogne²⁹⁸ fait remarquer que la réussite de toute action dans l'entreprise doit forcément s'intégrer dans la culture du milieu afin d'échapper aux erreurs et à l'échec.

D'autres auteurs tels que Mbaye et Sall²⁹⁹ pensent que la recherche d'un modèle pour l'entreprise africaine ne pourra se faire contre le passé, ni contre les traits de culture spécifiquement africains. Pour soutenir cette idée, Gnaho³⁰⁰ avertit que vouloir la promotion d'un peuple au développement n'est pas synonyme de le pousser à son extraversion.

²⁹⁶ d'Iribarne P. (1990) : « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 28-39.

²⁹⁷ Schramm-Nielson J. (2000) : « Dimensions culturelles des prises de décision », Revue Française de Gestion, n° 128, mars-avril-mai, pp. 88-97.

²⁹⁸ Kammogne Fokam P. (1993) : « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 128 p.

²⁹⁹ Mbaye A. et Sall E.H.I. (1989) : « Culture et entreprise : Propositions pour un modèle africain de l'entreprise, l'expérience d'une gestion », Colloque organisé par le FOCSIV et le CODESRIA, Dakar, 26- 30 juin, 32 p.

³⁰⁰ Gnaho M. (1989) : « Culture traditionnelle et Développement : Point des travaux du Groupe Béninois de Recherche sur les savoirs endogènes », Codesria, juin, Dakar, 13 p.

Il s'agit plutôt selon l'auteur, de tout faire pour que le développement s'obtienne dans un cadre culturel bien adapté. A cette fin, Hernandez³⁰¹ recommande la définition d'un « modèle africain » de management susceptible d'assurer la réussite des entreprises.

Il est utile de souligner que le courant de gestion endogène est caractérisé par deux tendances de position à savoir la tendance du *management africain* (Hernandez, 2000) et celle du *management à l'africaine* (Delalande, Bourgouin, 1984; Desaunay, 1982 ; olomo, 1987, d'Iribarne, 1990). La première tendance propose une invention du management spécifique à l'Afrique, c'est-à-dire basée sur les valeurs culturelles propres africaines³⁰². La seconde propose une adaptation du management occidental aux contraintes et rationalités africaines en ce sens que d'Iribarne³⁰³ indique qu'en prenant en compte les spécificités culturelles du contexte africain, les modes de gestion occidentale peuvent produire une gestion efficace. Seulement, pour la première tendance, cette adaptation comporte assez de limites.

Quelle que soit la tendance, on remarque au niveau du courant de gestion endogène, une reconnaissance implicite que certaines valeurs culturelles africaines sont des facteurs de performance³⁰⁴.

³⁰¹ Hernandez E.-M. (2000) : « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », Revue Française de Gestion, n°128, mars-avril-mai, pp. 98-106.

³⁰² Selon l'UNESCO (1986), cette invention pourra se faire sur la base de la sociologie et de l'histoire des peuples africains.

³⁰³ d'Iribarne P. (1990) : « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 28-39.

³⁰⁴ Les tenants de ce courant pensent par exemple que les cultures africaines sont caractérisées par des croyances, des mythes et des rituels, pratiques éthiques, etc. orientés vers le succès de toute initiative. Il ne reste donc qu'à les promouvoir dans le sens positif pour garantir la performance des entreprises. S'agissant de l'éthique, Wonou (1997) cite le cas des vendeuses zairoises qui laissaient leurs étalages des heures durant pour aller faire d'autres courses. La colère du signe de fétiche déposé sur l'étalage avant leur départ dissuade toute tentative de vol. L'auteur conclut alors qu'il ne reste qu'à promouvoir les valeurs africaines dans le sens positif pour garantir la performance des entreprises.

Cette reconnaissance transparait clairement dans la position de Desautay³⁰⁵ lorsqu'il affirme qu' « *il serait regrettable que les sociétés africaines perdent ce qui fait leur charme et que les sociétés européennes recherchent désormais et difficilement : un certain primat de l'humain sur la technique* ». L'auteur conclut dans ces conditions que le seul effort à déployer est de réussir à faire de cette attention au relationnel, un moteur de compétitivité en essayant de l'utiliser comme un véritable moyen de gestion.

Par ailleurs, dans sa tentative d'explication de la possibilité de cohabitation du rationnel et du traditionnel, d'Iribarne³⁰⁶ fait remarquer que « *les traditions seraient impuissantes si elles ne se matérialisaient pas par des structures et des procédures ; de même les structures et les procédures seraient impuissantes sans traditions capables de les faire respecter* ».

1.2 Le courant de gestion extravertie

Le second courant explique les difficultés de survie des entreprises par l'absence de gestion moderne ou rigoureuse et donc par des insuffisances ou de mauvaises pratiques managériales. Les valeurs culturelles africaines sont ici plus considérées comme étant des facteurs de blocage que de développement. Les plus radicaux de ce courant n'hésitent pas à accuser directement la culture africaine comme principale cause de l'échec des entreprises en Afrique.

³⁰⁵ Desautay G. (1982) : « Gestion et différences culturelles », Revue Française d'Administration Publique, n° 24, octobre-décembre, pp. 721-728.

³⁰⁶ D'Iribarne P. (1989) : « La logique de l'honneur », Editions Du Seuil, Paris, 279 p.

Dans ce groupe de radicaux, nous pouvons citer Etounga-Manguelle³⁰⁷ qui souligne que la cause unique de toutes les difficultés de succès des entreprises réside dans l'ivresse culturelle dans laquelle le continent africain se suicide. En rappelant les traits caractéristiques de cette culture (l'autosuffisance, la passivité, la fermeture aux autres cultures, l'immobilité par rapport à la vitesse du changement, l'absence de rigueur, la convivialité excessive, la prépondérance de l'affectif dans les rapports interpersonnels), l'auteur pense qu'elle n'est pas compatible avec les exigences du « progrès ». Il conclut que la performance économique et sociale des entreprises en Afrique passera forcément par un « ajustement culturel ». La conclusion de Zady³⁰⁸ selon laquelle « *la culture africaine est la petite vieille par qui le scandale est arrivé* » résume bien l'idée fondamentale de ces radicaux. Seulement, Kandem³⁰⁹ qualifie les propos de Etounga-Manguelle de jugement virulent et excessif en ce sens que l'irrationnel dont il accuse certaines pratiques de l'Afrique comme les croyances, la sorcellerie, etc. sont l'expression d'une autre rationalité, avec des racines et des contenus différents de la rationalité économique occidentale.

Loin des débats de ces deux courants, Tidjani³¹⁰ résume l'ensemble des développements sur les relations entre culture et gestion des entreprises africaines en quatre approches. Ces approches qui correspondent à différents courants de recherche sont : approches anthropologique, gestionnaire, politique et dynamique. Leur résumé est présenté au tableau 2.2.

³⁰⁷ Etounga-Manguelle D. (1990) : « L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? », Editions Nouvelles du Sud, Paris, 102 p.

³⁰⁸ Zadi Kessy M. (1998) : « Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne », Editions CEDA, Abidjan, 252 p.

³⁰⁹ Kandem E. (2002) : « Management et interculturalité en Afrique, Expérience camerounaise », Les Presses de L'Université Laval, L'Harmattan, Canada-Paris, 433 p.

³¹⁰ Tidjani, B.(1995) : « Cultures Africaines et Management : une Problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie », Revue de gestion des Ressources Humaines , N°17, Novembre , P 25-35

Tableau 2.2.- Différentes approches de la relation entre culture et gestion des entreprises en Afrique

Critères	Approche Anthropologique	Approche Gestionnaire	Approche Politique	Approche Dynamique
Objectif principal	Montrer que chaque entreprise constitue un cas particulier et que la cohabitation entre les cultures africaines et les techniques de gestion modernes est toujours possible.	Faire ressortir les contradictions qui existent entre cultures africaines et techniques de gestion moderne.	Utiliser les conflits entre cultures africaines et techniques de gestion modernes comme arguments dans le débat idéologique entre impérialisme et développement.	Comprendre les processus d'adoption des techniques de gestion modernes par les entreprises africaines.
Unité d'analyse utilisée	L'entreprise.	L'entreprise.	Le système ; toutes les entreprises recourant à des techniques de gestion modernes sont supposées agir de la même façon.	L'entreprise et son environnement institutionnel.
Méthode d'analyse utilisée	Biographies d'entreprises.	Méthode a-historique et statique ; peu d'attention accordée aux processus d'adoption et d'apprentissage des techniques de gestion modernes.	Approche lutte des classes.	Approche comparative, historique et institutionnelle qui met l'accent sur les rapports de force et les choix stratégiques des acteurs.
Implications pour l'entreprise africaine	Les valeurs de l'espace social peuvent toujours trouver un réemploi dans l'entreprise de type moderne ; les contraintes découlant des techniques de gestion modernes sont contournables.	Dans l'utilisation des techniques modernes de gestion , il existe des impossibilités incontournables par les entreprises africaines , à cause de leurs spécificités culturelles.	Pour les entreprises africaines, l'importation des techniques de gestion occidentales ne saurait constituer un raccourci ou un substitut aux méthodes de gestion bâties à partir des valeurs et préoccupations de la majorité des populations africaines.	Il n'y a pas d'impossibilité, il faut étudier l'expérience des autres pays et situer le débat dans le temps et l'espace. Ce qui n'est pas réalisable aujourd'hui dans certaines entreprises ou secteurs peut l'être demain si une combinaison adéquate est trouvée entre le cadre institutionnel et les choix de l'entreprise, et si un point d'équilibre des intérêts divergents des acteurs est atteint.

Source : Tidjani B. (1995) : « Cultures Africaines et Management : une Problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie », Revue de gestion des Ressources Humaines , N°17, Novembre , p. 33.

Le tableau 2.2 fait apparaître quatre approches différentes :

- Selon l'approche anthropologique, il y a possibilité de concilier les réalités sociales africaines aux exigences d'efficacité économique dans les entreprises africaines. Autrement dit, pour les tenants de cette approche, on note dans les entreprises africaines, une relation très étroite entre les réalités économiques, sociales et religieuses. Si cette approche ne permet pas de séparer facilement le socioculturel de l'économique en Afrique, Tidjani³¹¹ pense qu'elle doit être relativisée pour la raison principale qu'on y retrouve la cohabitation d'un secteur formel moderne et d'un secteur informel. L'autre raison évoquée par l'auteur, est l'absence de résultats d'une relation étroite entre l'économique, le social et le religieux dans l'étude réalisée sur les entreprises au Sénégal³¹².

- L'approche gestionnaire quant à elle, part des incompatibilités entre les cultures africaines et l'entreprise moderne pour justifier l'échec des entreprises en Afrique et proposer comme solution de réussite l'adaptation de la gestion desdites entreprises aux réalités culturelles africaines. Les tenants de cette approche sont entre autres : Desautay (1982), Olomo (1987), Dia (1987, 1990), D'Iribarne (1990), etc.

³¹¹ Tidjani, B.(1995) : « Cultures Africaines et Management : une Problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie » , Revue de gestion des Ressources Humaines , N°17, Novembre , P 25-35

³¹² Il s'agit de la recherche réalisée par Tidjani B. et Gaye A.(1995) sur « l' étude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise », in Africa Development Vol.XX, N°3, pp. 89-104.

- L'approche politique présente les cultures africaines comme des instruments de cohabitation facile. Ainsi, les cultures africaines constituent des mécanismes de prévention et de résolution pacifique des rapports conflictuels contrairement aux modèles occidentaux. Cette cohabitation facile est le résultat d'un mode de recrutement familial ou ethnique que Albagli³¹³ apprécie comme un moyen efficace de dynamiser le travail. Ainsi présenté, la culture ne saurait constituer un frein pour le développement économique de l'Afrique.

- L'approche dynamique quant à elle, essaie de concilier les positions des trois premières approches.

A notre analyse, les quatre approches malgré les différentes considérations, convergent vers la même idée, celle de la nécessité d'adapter la culture à la gestion des entreprises en Afrique. En dehors de ces approches, nous pensons que des deux courants de gestion développés ci-dessus, celui des extravertis est une approche inadaptée en ce sens qu'elle considère tout ce qui a trait à la culture africaine comme un obstacle. En liant systématiquement l'échec des entreprises africaines aux facteurs socioculturels, cette approche considère que les pratiques valables au Nord sont aussi valables au Sud, confondant ainsi les deux espaces socioculturels. Contrairement à cette position, le premier courant recommande l'harmonie entre les modes de gestion et les conceptions de la vie qui régissent les sociétés africaines. A notre avis, le management des entreprises doit puiser ses meilleures ressources dans les traditions africaines pour la simple raison que les africains avaient, avant la colonisation, un mode de régulation de la société qui faisait développer d'une manière ou d'une autre leurs activités sociales comme économiques.

³¹³ Albagli C. (1993): « L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial », Communication aux Troisièmes Journées Scientifiques du Réseau entrepreneurial de l'UREF, Cotonou, 31 mars – 2 avril, pp. 14-17.

Cependant, il n'existe pas encore de méthodes de gestion adéquates proposées par les tenants de ces nobles discours africanistes. L'environnement qui a permis la réussite des entreprises avec les premiers modes de régulation défendus par ces africanistes n'est plus le même aujourd'hui. Devant la complexité actuelle de l'environnement avec tous les enjeux concurrentiels, nous optons pour l'idée du management à l'africaine qui passe par une adaptation des méthodes de gestion occidentale au contexte socioculturel africain. Nous pensons que les entreprises qui survivent sont celles qui parviennent à concilier les réalités socioculturelles aux exigences d'une gestion moderne. Seulement, si elles survivent mieux en s'adaptant à ces réalités socioculturelles africaines, l'on est tenté de se demander pourquoi elles ne se développent pas comme leurs homologues asiatiques citées souvent en comparaison sur la même capacité d'adaptation aux cultures. Cette différence de succès, malgré les adaptations, est à la base du débat sur les modes d'introduction des outils modernes adaptés à la culture et l'hostilité de certains facteurs culturels en Afrique qui constitueraient naturellement des obstacles au développement.

1.3 Les débats sur la relation entre les cultures nationales et la performance des entreprises

L'influence des croyances et valeurs culturelles d'une nation sur la performance de l'entreprise a été largement développée par plusieurs chercheurs tels que Wilkins et Ouchi (1983), Newman (1986), Bollinger et Hofstede (1987), avec l'idée que les résultats d'une entreprise dépendent aussi bien des facteurs internes qu'externes. A travers leurs travaux, ces chercheurs ont essayé d'analyser le type de relation qui existe entre la culture et la performance des organisations.

Dans le cadre africain, nous allons nous appuyer sur les travaux de Bollinger et Hofstede³¹⁴ pour étudier l'influence de quelques traits culturels sur la performance des entreprises³¹⁵.

En effet, Bollinger et Hofstede ont essayé de montrer comment certains traits spécifiques de la culture nationale (qu'ils définissent comme une programmation mentale collective, un conditionnement qu'un individu partage avec les autres membres de sa société), peuvent avoir un effet sur la performance (définie comme la richesse nationale brute). Ainsi, en s'appuyant sur un questionnaire standardisé, administré à un échantillon de 116 000 personnes dans 72 pays entre 1967 et 1973, les deux auteurs ont isolé quatre dimensions significatives culturelles généralement utilisées en anthropologie : la distance hiérarchique³¹⁶, le contrôle de l'incertitude d'un pays³¹⁷, l'individualisme³¹⁸ et la masculinité. Les résultats obtenus montrent que dans un pays caractérisé par une distance hiérarchique faible, les entreprises adoptent beaucoup plus des organigrammes aplatis qui sont généralement source de haute performance. Pour ce qui concerne la dimension maîtrise de l'incertitude, plus le pays déploie des efforts pour réduire l'incertitude de l'avenir, plus il y a une tendance des entreprises vers la formalisation et une spécialisation des tâches, donc plus de maîtrise de la gestion et par conséquent, plus de performance. Quant à la dimension individualisme/collectivisme, les sociétés de culture collectiviste sont celles dans lesquelles les entreprises sont moins performantes. Enfin, les sociétés à forte culture féminine sont celles qui ont des entreprises les plus performantes.

³¹⁴ Bollinger D. et Hofstede G. (1987): « Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? », Les éditions d'Organisation, Paris.

³¹⁵ La Côte d'Ivoire selon Hernandez (1997) se caractérise par une grande distance hiérarchique entre les individus, un faible contrôle de l'incertitude, une culture sociale communautaire et un faible indice de masculinité.

³¹⁶ La distance hiérarchique mesure la plus ou grande inégalité de pouvoir et de richesse entre les citoyens d'un même pays et le degré d'acceptation d'une culture face à cette répartition inégale ou hiérarchisée du pouvoir à l'intérieur des organisations.

³¹⁷ Le contrôle de l'incertitude mesure le degré de structuration des entreprises face aux changements. Ce degré de structuration matérialise le refus plus ou moins grand de l'incertitude, de la prise de risque etc.

³¹⁸ L'individualisme exprime le degré d'autonomie de l'individu par rapport aux groupes et aux normes sociales.

Ces différents résultats viennent préciser les travaux exploratoires de Wilkins et Ouchi³¹⁹ menés quelques années plus tôt. Selon les travaux de ces deux auteurs, les cultures nationales dans lesquelles les valeurs partagées sont nombreuses et largement diffusées (cultures dites fortes) conduisent généralement à des organisations plus performantes.

L'analyse des grands traits culturels africains par rapport à ces travaux de Bollinger et Hofstede conduit aux résultats ci-après :

- Par rapport à la dimension distance hiérarchique, nous constatons en Afrique, qu'elle est forte à cause de l'écart que la majorité des dirigeants d'entreprise veut toujours garder par rapport aux agents. Cette grande distance transparaît clairement dans les structures organisationnelles fortement hiérarchisées. Même dans les petites entreprises où le promoteur garde une relation directe et très étroite parfois avec ses collaborateurs, la distance est aussi grande³²⁰. En rapport aux résultats de Bollinger et Hofstede, il ressort donc que de telles structures ne peuvent créer de haute performance.

- S'agissant de la dimension collectiviste des cultures africaines³²¹, on peut aussi déduire selon les mêmes auteurs, que les entreprises africaines doivent être moins performantes que celles des entreprises de culture individualiste. La raison est que la forte sociabilité accorde plus d'importance aux obligations sociales qu'aux impératifs de la production³²².

³¹⁹ Wilkins A. L. et Ouchi W.G. (1983) : « Efficient cultures exploring the relationship between culture and organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, n° 28, pp. 468-481.

³²⁰ Hernandez (1997) explique cette grande distance hiérarchique malgré la relation directe avec les collaborateurs par le fait que les sociétés africaines sont caractérisées par une propension à assimiler tout pouvoir à une volonté divine. Dans ces conditions, le pouvoir et l'autorité doivent se montrer et non se partager.

³²¹ Dans les cultures africaines, la communauté prime sur l'individu. Cette considération accorde une grande importance à la notion de solidarité (familiale, villageoise, ethnique, tribale...), une solidarité qui compense les faiblesses de la société civile et répare ses injustices.

³²² Cette primauté du social sur la production peut être illustrée par le cas régulier d'absence, de permissions liées à un problème familial, une cérémonie au village, un enterrement, etc. Il arrive même que toute l'entreprise ferme ses portes ou se vide pratiquement pour une raison de décès.

- Quant à la place offerte à la femme dans la société, nous constatons que les sociétés africaines ont une culture dominée par la masculinité malgré le rôle actif que la femme joue dans les activités économiques et sociales. Dans ces conditions, elles sont, au sens des conclusions des auteurs, des sociétés dans lesquelles les entreprises doivent être les moins performantes.

Par ailleurs, il convient de noter que la culture présente bien des aspects positifs à la réussite des entreprises. En d'autres termes, la culture n'est pas en elle-même un obstacle. C'est plutôt l'utilisation qu'on en fait qui peut assurer le succès ou l'échec de l'entreprise africaine. En exemple, nous pouvons citer :

- ✓ le rôle de la solidarité familiale dans la constitution du capital (aspect positif) et les abus de dépenses de soutien à la communauté qu'elle engendre (négatif)³²³. A cet effet, Ramachandran et Shah³²⁴ expliquent que les mécanismes contractuels qui naissent au sein des groupes ethniques sont essentiels pour permettre l'accès aux facteurs de production, au crédit, à la technologie et au financement.
- ✓ L'isolement social dont est victime dans certains cas un entrepreneur riche à qui on colle le décès de certains membres de la famille. Sa puissance financière est en effet considérée par son entourage comme les résultats des sacrifices humains qu'il fait à des fétiches. Cette image qu'il représente l'isole parfois de la communauté et ne lui permet plus de participer aux dépenses sociales comme auparavant ; ce qui est positif pour la gestion de son entreprise en terme de rationalité.

³²³ Ce double rôle fait dire à Chaze (1995) que la famille occupe une place charnière dans le développement de l'entreprise. Elle est à la fois soutien (moral, financier ...) et contrainte.

³²⁴ Ramachandran D. et Shah M. K. (1998) : « Esprit d'entreprise et performance des entreprises en Afrique subsaharienne », synthèse du rapport RPED n°80, Banque Mondiale, Région Afrique, Mai, 3p.

Ces deux aspects du rôle positif de la culture rejoignent l'idée du courant d'une gestion endogène des entreprises en Afrique. C'est le cas par exemple de Kandem³²⁵ qui fait remarquer que les cultures africaines reconstruites, peuvent servir comme facteurs de compétitivité des entreprises. Gasse et Carrier³²⁶ précisent que l'efficacité des entreprises africaines passe non seulement par leur structure et leur organisation, mais également par leur capacité à s'appuyer sur les traditions culturelles de leur lieu d'origine.

En dehors de ces traits, il existe des facteurs qui influencent négativement la performance des entreprises en Afrique. En effet, la contrainte de solidarité conduit généralement le dirigeant à recruter son personnel dans le cercle familial. Malheureusement, ce personnel n'est pas souvent compétent, ce qui ne reste pas sans conséquence sur les résultats de l'entreprise. Aussi, la logique distributive qui explique les conditions exceptionnelles de vente qu'offre le dirigeant à ses proches, n'assure pas souvent la rentabilité commerciale de l'entreprise et est bien nuisible à sa pérennité sur le marché. Par ailleurs, l'esprit de solidarité et de fraternité qui est à l'origine de la compassion que le dirigeant exprime à l'égard de ses employés éprouvés est nuisible quelquefois au respect des contraintes du marché. En décidant par exemple de fermer momentanément un point de vente par compassion à un employé, le dirigeant ne se soucie pas des désagréments que cela cause aux clients qui pourraient passer en ce moment de fermeture. En se conduisant ainsi, il n'intègre pas dans son comportement les préoccupations des clients qui expliquent pourtant sa raison d'être.

³²⁵ Kandem E. (2004) : « Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogations du présent, dettes du futur », *Revue Camerounaise de Management*, n°13, juin, pp. 1-13.

³²⁶ Gasse Y. et Carrier C. (1994) : « Gestion de l'entreprise africaine, croissance, dynamique et innovation », Les Presses de l'Université de Montréal, Canada, 376 p.

Nous avons également relevé dans la littérature qu'en l'absence d'étude formelle, les dirigeants font souvent recours au devin pour s'assurer des conditions de réussite et avant la prise de décision d'investissement.

A notre avis, l'attitude de certains dirigeants de se contenter uniquement de cette assurance du devin au lieu de chercher à connaître davantage le marché, est nuisible à la pérennité de l'activité.

A la lecture des différents travaux, il ressort que le contexte socioculturel d'une nation a une grande influence sur les pratiques de gestion des entreprises qui y vivent et donc sur les performances qu'elles obtiennent. Précisément, ces travaux révèlent que la culture peut bien constituer un avantage concurrentiel pour une entreprise si celle-ci utilise ses aspects positifs pour adapter sa gestion. Dès lors, on peut se demander ce qu'il en est des petites entreprises en Afrique.

1.4 Culture et performance des petites entreprises en Afrique

L'objectif de notre recherche n'est pas de savoir si les valeurs culturelles africaines constituent des atouts ou des freins au développement des petites entreprises. Toutefois, il nous apparaît intéressant de scruter quelques aspects de la survie et du développement des petites entreprises par rapport aux contingences culturelles du continent africain.

Malgré l'absence d'outils modernes de gestion, on constate en effet que la plupart des petites entreprises survivent facilement, résistent mieux aux difficultés et même se multiplient alors que celles dites modernes rencontrent de grandes difficultés.

La raison la plus évoquée et la plus évidente (sans expliquer à elle seule le phénomène) réside dans l'aptitude de ces entreprises à concilier les valeurs sociales et culturelles de l'Afrique avec la nécessaire efficacité économique (Dia, 1992³²⁷; Hernandez, 1997³²⁸). C'est donc dire que ces petites entreprises correspondent assez bien aux valeurs socioculturelles africaines. Cette capacité d'adaptation est à l'origine de l'interrogation de Halidou³²⁹ qui se demandait si la logique capitaliste ou privée est vraiment compatible avec la culture locale en Afrique ? Autrement dit, est-ce que le contexte africain favorise l'émergence et le développement d'entités économiques ? Sans répondre à cette question, nous pouvons, en nous appuyant sur la logique du tiers inclus de Pras³³⁰, refuser d'opposer les traits modernes occidentaux à ceux traditionnels africains. Nous pensons plutôt à leur cohabitation dynamique et intelligente.

Cependant, si les petites entreprises parviennent à survivre, leurs possibilités d'expansion paraissent néanmoins limitées. Généralement, certaines pesanteurs traditionnelles ont un effet négatif sur le fonctionnement de ces petites entreprises et constituent pour elles, des menaces.

Nous pouvons citer entre autres :

- les obligations de redistribution de la richesse³³¹ générée par l'entreprise qui limitent les capacités de capitalisation de revenus des petites entreprises ;

³²⁷ Dia M. (1992) : « Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne », Problèmes Economiques, n° 2.281, Paris, juin, pp. 28-32.

³²⁸ Hernandez E-M (1997): « La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine », Revue Gestion, volume 22, n°2, été, pp. 52-59.

³²⁹ Halidou M. (2004) : « L'analyse du comportement marketing des organisations des PVD : Une approche typologique appliquée aux entreprises camerounaises », Revue Gestion 2000, mai-juin, pp.99-124.

³³⁰ Selon Pras (1999), la logique du tiers inclus stipule qu'on peut être ceci ou cela en même temps. Par contre, celle du tiers exclu sépare les époques.

³³¹ Kammogne F. P. (1993) explique qu'en Afrique, l'entreprise est considérée comme une source inépuisable de revenus mise à la disposition d'un membre de la communauté par le divin . Ainsi, celui qui s'enrichit dans une activité est contraint à suivre les règles traditionnelles gouvernant la circulation des biens au sein de la famille, du clan et de la tribu. Ces règles lui imposent de redistribuer ses gains, de faire profiter un large réseau d'alliances des divers avantages procurés par sa position. Cependant, il faut souligner que cette forte croyance à l'idée de partage crée chez l'entrepreneur africain, un esprit de dépendance nuisible quelques fois au progrès et au développement de ses activités.

- l'approche trop familiale du recrutement du personnel qui ne permet pas au dirigeant de s'entourer des compétences nécessaires à la compétitivité de son entreprise ;
- les obligations de solidarité qui mettent l'entrepreneur dans une position de forte dépendance limitant ainsi sa liberté d'action ;
- la conception du temps et la logique du court terme qui ne favorisent pas la célérité des opérations à effectuer ni leur planification à long terme ;
- le poids de la superstition dans la mentalité (croyances occultes, sorcellerie, etc.), la soumission à l'ordre divin, qui font limiter souvent l'effort à déployer pour réussir, laissant ainsi l'aboutissement de toute action à des forces surnaturelles (Dieu, divinités, etc.) ;
- la jalousie et toutes les actions nuisibles déployées contre celui qui a réussi ou qui réussit ;
- contrairement à la rentabilité privilégiée en occident (vision à long terme), l'importance accordée à la liquidité³³² (vision à court terme de la gestion) par les petits entrepreneurs africains est encouragée par la culture africaine qui considère celui qui a une activité comme quelqu'un pouvant répondre immédiatement ou régulièrement à toutes les sollicitations de la famille ;
- le respect des vertus morales (pérennité de l'ordre établi, respect des anciens) ;
- la recherche effrénée du consensus et donc le refus de la confrontation.

³³² Hernandez E.-M. (1997) pense qu'en encourageant une telle vision à court terme, la culture africaine constitue un frein à une perception dynamique du futur.

Ces aspects négatifs de la culture justifient la mise en garde de Thomas et de Luneau³³³ qui pensent que l'africain doit éviter deux tentations : celle d'un retour inconditionnel à un passé résolu et celle d'une occidentalisation sans frein au moment précis où l'occident s'interroge sur le bien fondé de ses options techniciennes. Ainsi, la culture peut s'avérer dérangeante pour une gestion efficace de l'entreprise (Dupriez, 1999)³³⁴.

Malgré la présence de ces menaces, certaines PE arrivent néanmoins à réorienter les contraintes auxquelles elles sont soumises. Autrement dit, elles arrivent à concilier selon Gaudier³³⁵, les pressions économiques des marchés et celles sociales des consommateurs et de la société pour relever les défis de la compétitivité. Dans l'ordre des évolutions positives, Henry³³⁶ note l'émergence d'une nouvelle classe jeune issue du système de formation moderne et qui, tout en puisant dans la tradition les valeurs positives, essaie d'appliquer la rigueur de la gestion moderne. Le cas le plus frappant est la combinaison du recrutement familial avec la recherche, en dehors de la famille, de compétences à des postes clés tels que la comptabilité. Dans ce cas, l'entreprise est conçue selon Tidjani³³⁷ comme une continuité entre la gestion familiale (entreprise répondant aux besoins de la famille ou aux obligations sociales) et la gestion de l'unité de production dans un souci de rationalisation et d'accumulation (entreprise répondant aux obligations managériales ou économiques).

³³³ Thomas L.V. et Luneau R. (1986) : « La terre africaine et ses religions », Editions l'Harmattan, Paris, 92 p.

³³⁴ Dupriez P. (1999) : « Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise ? », Revue gestion 2000, n° 3, mai-juin, pp. 61-78.

³³⁵ Gaudier M. (1999) : « Les firmes du futur : Efficacité économique et performances sociales », BIT, 207 p.

³³⁶ Henry A. (1993): « Les entreprises en Afrique : des progrès méconnus », Revue Afrique 2000, Trimestriel N° 14, Juillet-août-septembre, pp.83-91.

³³⁷ Tidjani B. (2003): « la gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », in Jose Allouche, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, pp. 19- 31.

Ceci montre que la modernité peut bien cohabiter avec le traditionnel si les choix sont cohérents et adaptés aux réalités de l'environnement.

En outre, il importe de préciser que l'idée de l'identité de l'entrepreneur lié à son groupe et au sein duquel il élabore toutes ses idées est à relativiser aujourd'hui où les difficultés, les trahisons, le mimétisme de l'occident conduisent certains entrepreneurs à adopter un comportement individualiste.

2. Les facteurs socioculturels et les comportements commerciaux performants

En déterminant les règles de conduite d'une société, la culture indique les conditions de succès des entreprises qui y vivent. Ainsi, les critères de performance des entreprises sont variables d'une culture à une autre, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas avoir en Afrique, le même sens que ceux des pays du Nord³³⁸. La pertinence des actions commerciales d'une entreprise a un effet positif sur sa performance (Kirea et al.)³³⁹. Cependant, pour favoriser une gestion commerciale pertinente génératrice d'un grand profit aussi bien pour l'entreprise que pour le client, le marketing ne peut être appliqué de la même manière partout. Pour le cas particulier de l'Afrique, Malaval et Schadeck³⁴⁰ expliquent l'adaptation du marketing au contexte des pays africains comme une condition nécessaire à sa réussite.

³³⁸ En sortant du cadre de l'entreprise, Ouattara A. (2003) souligne par exemple que l'obésité peut paraître dans certains pays africains comme un signe de richesse ou de réussite, alors qu'au Canada ou aux Etats-Unis, elle a une autre signification (culture de valorisation de la minceur du corps).

³³⁹ Kirea A. H., Jayachandran S. et Bearden W.O. (2005) : « Market orientation : A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance », *Revue Journal of Marketing*, vol. 69, avril, pp. 24-41.

³⁴⁰ Malaval P. et Schadeck B. (2000) : « Marketing, facteur de développement. L'émergence des pays du Sud », Editions L'Harmattan, Paris, 312 p.

Selon les deux auteurs, l'utilité d'une telle adaptation est liée au fait qu'étant d'origine américaine, le marketing en Afrique est fondamentalement une « importation ». Son efficacité dans ces conditions doit tenir compte du contexte dans lequel il s'inscrit : culturel, législatif, géographique, économique, etc. Birkinshaw³⁴¹ justifie cette nécessité d'adaptation par le fait que l'entrepreneuriat n'est efficace que si la culture de l'environnement et l'organisation sont en harmonie. A ce sujet, Chaze et Traoré³⁴² font remarquer que les entrepreneurs qui réussissent en Afrique sont ceux qui ne sont pas coupés de leur milieu social, c'est-à-dire ceux qui savent arbitrer entre les différents intérêts communautaires et ceux de l'entreprise. Ces deux auteurs appuient leur propos par les résultats d'une étude menée auprès de 446 petits et moyens entrepreneurs en Côte d'Ivoire. Selon une partie des résultats de cette étude, les entrepreneurs qui réussissent sont ceux dont les contributions financières aux cérémonies restent relativement modestes.

Nous envisageons dans le présent paragraphe d'examiner comment la prise en compte de l'aspect culturel dans le comportement commercial détermine la performance des entreprises en Afrique. La relation analysée portera successivement sur les études de marchés, le marketing-mix et la segmentation des marchés.

³⁴¹ Birkinshaw J. (2003) : « Le paradoxe de l'entrepreneuriat », *L'expansion Management Review*, n°109, juin, pp. 19-29.

³⁴² Chaze C. & Traoré F. (2000) : « Les défis de la petite entreprise en Afrique », Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 119 p.

2.1 La prise en compte des facteurs socioculturels dans la conduite performante des études de marché

L'inadéquation des techniques d'études occidentales aux réalités socioculturelles africaines a été relevée comme la principale raison de l'échec des tentatives de connaissance des marchés africains. Cet échec provient notamment de la méfiance de la majorité des populations africaines et de la mauvaise perception qu'elles ont généralement des enquêtes. Cette attitude qui explique le manque de sincérité dans les informations fournies est à l'origine des décalages entre les prévisions issues desdites études et les réalités du terrain. Ces décalages constituent l'argument utilisé par Lessassy³⁴³ pour justifier le fait que les entreprises de petite taille s'installent et réussissent dans des secteurs où les études de marché classiques prévoient l'échec. En effet, l'inadaptation des techniques d'études de marchés au contexte africain conduit souvent à des conclusions biaisées. Celles-ci ne tiennent pas compte des autres dimensions notamment culturelles qui constituent des atouts pour les entreprises notamment les PE. Ainsi, certaines de ces études de marchés peuvent prédire la non faisabilité d'un projet selon la logique occidentale alors qu'il est bien réalisable au sens des réalités socioculturelles du milieu africain. Afin d'éviter de telles contradictions et garantir une utilisation efficace desdites études de marché pour la réussite des activités de l'entreprise, Dia³⁴⁴ pense que les entreprises doivent être assez imaginatives et utiliser des échantillonnages empiriques, s'appuyer sur des notables et les chefs de famille par exemple, préparer les interviews par des explications simples et convaincantes.

³⁴³ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, mars-avril, pp.73-87.

³⁴⁴ Dia A .L (1990) : « Le Management Africain : mythe ou réalité ? », Afrique et Développement Africa and development vol XV, n°1, pp. 61-78.

Sans cette adaptation, l'étude de marché ne fournirait jamais d'informations fiables³⁴⁵. Dans le même sens, Ouattara³⁴⁶ recommande aux entreprises quelques dispositions pratiques pour maximiser l'efficacité des enquêtes marketing : choisir les agents chargés des enquêtes au sein du milieu de déroulement de l'étude afin de mettre en confiance la population enquêtée et de faciliter la réalisation de l'enquête, informer au préalable les populations, formuler des questions simples, traduire le questionnaire dans les principales langues de la population enquêtée, réaliser les interviews dans la langue de la personne interrogée, etc. La majorité de la population africaine étant essentiellement analphabète, l'utilisation des échelles d'attitude à plusieurs points pose de véritables problèmes de compréhension aux personnes interrogées. C'est pourquoi l'auteur recommande pour les études de marché en Afrique, l'utilisation des échelles à deux points.

En ce qui concerne l'importance de l'utilisation de la langue dans la réussite d'une enquête, Hernandez³⁴⁷ fait remarquer qu'en Afrique, les gens se sentent plus à l'aise en parlant leurs langues maternelles. L'utilisation de la langue de la personne interrogée permet alors d'établir plus facilement la confiance entre enquêteur-enquêté.

Par ailleurs, il est utile de souligner que même en absence d'une étude de marché, les dirigeants africains notamment ceux des petites entreprises, ont leurs propres moyens de disposer d'informations nécessaires à une prise de décision.

³⁴⁵ S'il est courant de faire des prévisions sur la base de statistiques fiables dans les pays du Nord, la tâche n'est pas aisée dans les pays du Sud où les quelques informations qui existent manquent souvent d'exactitude. En dehors des difficultés d'accès à l'information, nous avons aussi entre autres, les problèmes liés à la réticence des populations à participer à des enquêtes, aux modes d'administration (téléphone, correspondance ...), à la multiplicité des langues.

³⁴⁶ Ouattara A. (2003) : « Marketing en Afrique, concepts et Applications », Star Editions, Bénin, 261p.

³⁴⁷ Hernandez E-M (1997) : « Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement », Editions L'Harmattan, Paris, 296 p.

Desaunay³⁴⁸ note par exemple que le processus de décision africain est lent parce que souvent collectif et informel. C'est ainsi que pour prendre une décision importante comme celle de la création d'une entreprise, le promoteur se réfère généralement à un groupe social, à une personne extérieure (aîné, chef religieux, devin, etc.). Cette démarche minimise ses erreurs de décision et constitue pour lui une garantie de sécurité et une occasion d'appréhender les contours de la décision qu'il veut prendre.

2.2 La prise en compte des facteurs socioculturels dans l'élaboration du marketing-mix performant

Le marketing-mix regroupe l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour influencer le comportement de son marché-cible. Le comportement de celui-ci est influencé par des facteurs socioculturels. La réussite des actions de l'entreprise sur le marché dépend alors entre autres, de leur adaptation aux facteurs socioculturels de l'environnement de leurs clients. L'analyse de cette réussite du marketing-mix des entreprises en fonction de la prise en compte des facteurs socioculturels sera essentiellement faite ici par rapport à trois variables : le produit, la communication et la distribution.

³⁴⁸ Desaunay G. (1982) : « Gestion et différences culturelles », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 24, octobre-décembre, pp. 721-728.

2.2.1 La prise en compte des facteurs socioculturels dans l'élaboration de politiques de produit performantes

Le choix d'un produit par le consommateur est influencé entre autres par des réalités socioculturelles telles que : les habitudes de consommation, l'éducation familiale, l'appartenance religieuse, l'origine sociale, etc. Les entreprises sont alors contraintes d'intégrer ces différentes dimensions dans l'élaboration de leur offre afin de satisfaire les attentes de leurs consommateurs. Boyer³⁴⁹ souligne à cet effet que la stratégie de produit doit intégrer la complexité des comportements sociaux concernés. En procédant de cette manière, l'entreprise propose des produits adaptés au goût de ses clients et assure les conditions d'une bonne commercialisation. C'est ainsi que la vente des produits peut connaître une variation exceptionnelle à la hausse comme à la baisse compte tenu des manifestations religieuses. Marticotte³⁵⁰ souligne par exemple que l'analyse des programmes religieux tels que la période du Ramadan chez les musulmans, est très déterminante pour le succès des actions marketing de certaines catégories d'activités. L'importance d'une telle analyse est liée au fait que cette période entraîne la dé-consommation de certains produits contre la forte demande d'autres. Cette situation a donc une influence sur les programmes de production des entreprises. Ainsi, l'entreprise qui se préoccupe des variations de la demande relatives aux faits religieux assure une offre adaptée et augmente sa chance de succès sur le marché.

³⁴⁹ Boyer M. (1999) : « la performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 12, n°3, pp. 59 – 80.

³⁵⁰ Marticotte F. et Cherif H. (2003) : « la consommation pendant le ramadan : le comportement des étudiants tunisiens au Québec. Une étude exploratoire de l'impact de l'environnement social », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 2, pp. 707-721.

En dehors de la religion, les différences d'appréciation de la couleur selon les cultures jouent un rôle important dans l'élaboration des politiques d'offre des entreprises. C'est ainsi que dans leur étude sur l'importance de la couleur de fond du produit dans l'appréciation des clients, Rouillet et al.³⁵¹ ont abouti au constat que les perceptions de la couleur des produits et les préférences des consommateurs liées à cette couleur varient d'une culture à l'autre. Les entreprises ne peuvent pas alors réussir à proposer des produits acceptables par leurs consommateurs sans tenir compte du sens que ces derniers donnent aux différentes couleurs. Ceci les contraint à se préoccuper entre autres, de la couleur de leur emballage, la décoration de leur point de vente, dans leurs actions commerciales.

Par ailleurs, en fonction des réalités du contexte africain, Dia³⁵² propose pour la réussite de la politique de produit des entreprises, une offre des entreprises basée sur des produits simples et durables. Cette proposition est fondée sur des raisons d'absence de moyens de maintenance et du faible pouvoir d'achat de la population africaine.

2.2.2 La prise en compte des facteurs socioculturels dans l'élaboration de politiques de communication performante

Pour atteindre son objectif, la communication doit pouvoir coïncider avec l'affectif du consommateur. La culture étant un facteur déterminant du comportement d'achat du consommateur, il est nécessaire pour l'entreprise d'en tenir compte afin de mieux communiquer avec son public.

³⁵¹ Rouillet B., Ben Dahmane Mouelhi N. et Droulers O. (2003) : « Impact de la couleur de fond sur les croyances envers le produit : une approche multi-culturelle », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 454-468.

³⁵² Dia A .L (1990) : « Le Management Africain : mythe ou réalité ? », Afrique et Développement Africa and developement vol XV, n°1, pp. 61-78.

Cette prise en compte de la culture par l'entreprise est une manière privilégiée de favoriser une réaction affective de la part de son public cible et par conséquent, une attitude favorable à l'endroit de ses produits³⁵³. Cette attitude favorable permet à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle vise. A ce sujet, Ouattara³⁵⁴ soulignera que le recours aux langues locales dans une annonce publicitaire est un puissant moyen d'accroître l'efficacité de celle-ci en ce sens que dans un environnement dominé par la langue étrangère, la publicité basée sur la langue locale retiendra plus l'attention du consommateur. Même si son étude sur les consommateurs ivoiriens n'a pas montré que le message en langue locale n'est pas mieux compris qu'un message en français, les résultats de l'enquête effectuée révèlent une attitude plus favorable des consommateurs envers les messages publicitaires diffusés en langues locales et envers les produits objet de la publicité. Cette attitude est expliquée par le fait qu'une publicité en langue locale crée au niveau des consommateurs (notamment les femmes, les personnes âgées et les personnes comprenant plus de trois langues locales) des souvenirs plus élevés. Il convient aussi de souligner que le message véhiculé dans la communication sur les produits de l'entreprise s'appuie sur des symboles, des images, des codes. Pour produire l'effet de persuasion recherché et atteindre l'émotion du public-cible, ces symboles et codes doivent correspondre aux grandes valeurs et croyances de ce public-cible³⁵⁵.

³⁵³ Une entreprise ne peut pas se permettre de faire la publicité sur des tenues sexy, les liqueurs et boissons alcoolisés dans les pays islamisés. Dans ces mêmes pays, aucune structure sanitaire ne peut faire la démonstration du port du préservatif à la télévision.

³⁵⁴ Ouattara I. (1996) : « L'utilisation des langues locales comme moyen pour augmenter l'efficacité de la publicité dans les pays africains : une approche expérimentale », *Revue Française du Marketing*, n° 167/2, pp. 91-101.

³⁵⁵ Abdellah-Kilani (2003) indique que dans la communication, l'émotion apparaît de nos jours comme étant la route vers la persuasion la plus privilégiée par les publicitaires. Selon l'auteur, plus cette émotion engendrée par la communication est forte, plus le niveau de persuasion du consommateur est élevé, ce qui assure l'efficacité du message. Ainsi, pour provoquer une forte émotion et agir sur la pertinence du message, l'entreprise a intérêt à tenir compte des réalités socioculturelles de son public-cible dans sa politique de communication.

Par ailleurs, Roudier et Chassagne³⁵⁶ soulignent que les entreprises peuvent utiliser le respect qu'inspire l'âge en Afrique pour accroître l'efficacité de leurs actions de communication. En effet, l'âge avancé est considéré dans les sociétés africaines comme une garantie de sagesse et d'expérience. Pour cette raison, l'utilisation des personnes âgées pour faire passer des messages aux clients sera considérée par ces derniers comme un gage de fiabilité de l'information véhiculée. Cette perception des clients favorisera la confiance qu'ils peuvent faire au message diffusé.

En outre, l'un des domaines dans lesquels la culture est souvent citée comme facteur déterminant de la réussite demeure le champ des négociations. Malaval et Schadeck³⁵⁷ soulignent que dans la plupart des pays d'Afrique, le contact direct avec les clients représente une caractéristique essentielle de la vente efficace des produits. Ainsi, la spécificité relationnelle africaine est un facteur qui influence l'issue des négociations. Sauboin³⁵⁸ fait remarquer dans ce sens que dans une négociation avec le client, le facteur relationnel et humain est déterminant pour créer la confiance nécessaire à la vente. Malaval et Schadeck³⁵⁹ expliquent cela par le fait que la relation de proximité qu'engendre le contact direct repose sur des dimensions humaines de confiance³⁶⁰.

³⁵⁶ Roudier F. et Chassagne P. (2002) : « La négociation d'affaire en Afrique : Une approche culturelle et relationnelle », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 193, janvier-février, pp.63-76.

³⁵⁷ Malaval P. et Schadeck B. (2000) : « Marketing, facteur de développement. L'émergence des pays du Sud », Editions L'Harmattan, Paris, 312 p.

³⁵⁸ Sauboin M. (2002) : « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », *Revue Gestion 2000*, pp. 51-70.

³⁵⁹ Malaval P. et Schadeck B. (2000) : op. cit.

³⁶⁰ Guibert (1999) fait remarquer que la confiance est un concept clé de la structuration des transactions et constitue l'une des composantes du marketing relationnel. Elle est la base de la résolution des problèmes clients-fournisseurs dans la structuration de la prise de décision et dans les relations entre groupes.

La confiance nécessaire pour les ventes futures est à entretenir de façon progressive et demande que le dirigeant investisse du temps dans les relations et développe des attitudes éthiques³⁶¹. Sauboin³⁶² conclut alors qu'en Afrique, l'investissement en temps (la patience) et le respect des coutumes sont les règles d'or du succès dans le domaine de la vente et la conservation des clients. Il convient aussi de souligner que dans cette relation en Afrique, la famille, la santé sont souvent des thèmes qui marquent le début de toute négociation avec le client et qui permettent de créer une ambiance favorable de discussions. Notons également que la proximité religieuse entre client et vendeur est un facteur qui raffermi les relations et qui ne reste pas sans influence sur l'issue des négociations de vente.

En effet, Tournois et Mouillot³⁶³ expliquent qu'en tant qu'outil de communication, la négociation ne se fait pas au hasard. Les auteurs montrent alors que la connaissance ou l'image qu'on garde de la religion de son interlocuteur peut modifier le processus d'une négociation. Ainsi en Afrique, la prédominance du sentiment d'appartenance à un groupe peut agir sur la confiance qu'un vendeur accorde à un client qui partage les mêmes valeurs religieuses que lui.

³⁶¹ La référence à l'éthique est une composante essentielle de la confiance en ce sens que cette dernière dépasse les attentes strictement légales de l'un quelconque des acteurs engagés dans une négociation. En ce qui concerne les composantes, Frisou (2000) précise que cette confiance entre deux partenaires dépend de trois facteurs :

- la confiance basée sur les connaissances (les croyances du client en la compétence et en la fiabilité de son partenaire d'échange qui déterminent sa crédibilité) ;
- la confiance basée sur l'affectif du client lorsqu'il reconnaît en son partenaire et en ses produits des valeurs qui lui servent de repères (la loyauté, l'honnêteté, l'intégrité ou la franchise) ;
- la confiance basée sur la composante conative (qui se traduit soit comme un comportement de prise de risque dans l'échange, soit comme un état de dépendance du client envers son partenaire).

³⁶² Sauboin M. (2002) : « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », *Revue Gestion* 2000, pp. 51-70.

³⁶³ Tournois N. et Mouillot P. (2002) : « Comportement de négociation et religion », *Revue Française du Marketing*, n° 186/1, pp.73-84.

La confiance étant un important facteur dans toute relation durable et particulièrement dans la négociation en Afrique (Roudier et Chassagne, 2002)³⁶⁴, nous pensons que l'importance que le dirigeant accorde à l'appartenance religieuse de son client peut être un facteur déterminant de la réussite d'une négociation de vente et par conséquent de la commercialisation de ses produits. Seulement, une importance aveugle et systématique à ce facteur peut conduire à de grandes déceptions et constituer un véritable obstacle à la commercialisation des produits de l'entreprise.

2.2.3 La prise en compte des facteurs socioculturels dans l'élaboration de politiques de distribution performante

La prise en compte de certains facteurs socioculturels dans le comportement commercial peut permettre à l'entreprise d'assurer une bonne distribution de ses produits. C'est ainsi que les entreprises en Afrique peuvent s'appuyer sur le facteur « culture de la solidarité » comme moyen de distribution de leurs produits. Bouchikhi³⁶⁵ explique cela par le fait que les entrepreneurs qui réussissent généralement sont ceux qui appartiennent à des réseaux de solidarité autour de leur projet et qui savent les mobiliser. En Afrique, ces réseaux jouent un rôle majeur dans la distribution des produits notamment dans les petites entreprises qui s'appuient essentiellement sur le réseau des amis et parents. Plus ce réseau est dense, plus l'entrepreneur a la chance d'avoir une clientèle large et variée.

³⁶⁴ Roudier F. et Chassagne P. (2002) : « La négociation d'affaire en Afrique : Une approche culturelle et relationnelle », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 193, janvier-février, pp.63-76.

³⁶⁵ Bouchikhi H. (2001) : « De l'entrepreneur au gestionnaire et du gestionnaire à l'entrepreneur », Cahier de Recherche ESSEC, DR 01030, octobre, pp. 1-15.

Ainsi, si les mécanismes d'entretien des relations avec les réseaux sociaux passe par des cadeaux et dons (Lessassy, 2002)³⁶⁶, nous estimons que ces réseaux constituent un puissant moyen de réussite surtout pour les petites entreprises qui l'utilisent le plus en Afrique. Seulement, il faut veiller à ce que ces pratiques ne créent pas des pertes dont l'accumulation dans le temps entraînerait la disparition de l'entreprise. En dehors du réseau des amis, la distribution des produits peut emprunter d'autres circuits dont l'efficacité dépendra de leur conformité avec les pratiques courantes des populations en matière de choix des lieux et des quantités d'achat. A l'image du cas de la Côte d'Ivoire étudié par Ouattara³⁶⁷, les populations africaines dans leur majorité préfèrent des achats en détail pour ce qui concerne les produits de grande consommation. Le phénomène contraire s'observe dans les pays développés où les populations aiment souvent faire des achats en gros. L'entreprise africaine qui veut assurer un maximum de chance à la vente de ses produits, doit tenir compte de cette attitude des consommateurs dans le conditionnement des produits et dans le choix des circuits de distribution.

En dehors de l'importance des réseaux dans la commercialisation des produits de l'entreprise, nous notons également la forte influence des croyances religieuses. En effet, si le succès en occident est déterminé par le contexte économique et la pertinence des actions du dirigeant, il est beaucoup plus assuré en Afrique par des considérations religieuses.

³⁶⁶ Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, mars-avril, pp.73-87.

³⁶⁷ Ouattara I. (1998) : « Les difficultés de développement des grandes surfaces en Afrique. Une étude de la congruence image actuelle/image anticipée. Le cas de la Côte d'Ivoire », Revue Française du Marketing, n° 160/5, pp. 51-64.

A ce propos, Dzaka et Milandou³⁶⁸ dans la synthèse de leurs recherches sur l'entrepreneur dans son milieu sociologique, concluent que le succès d'une activité commerciale n'a rien de fortuit dans plusieurs entreprises congolaises. Ils justifient cela par le fait qu'au-delà de la politique classique de marketing, c'est parfois la sorcellerie³⁶⁹ ou les pratiques spirituelles qui ont le pouvoir d'attirer la clientèle vers l'entrepreneur. En expliquant l'influence de la religion dans la gestion en Afrique, Ugirashebuja³⁷⁰, fait remarquer que l'homme africain a un horizon ultime qui ne s'arrête pas au monde visible, mais qui plonge dans l'univers sacré, dans l'unité et le dynamisme d'un grand ensemble, dont certaines parties sont visibles et les plus importantes invisibles. Dans ces conditions, Kammogne³⁷¹ souligne que la réussite de l'entrepreneur africain est considérée par toute sa communauté comme un don du ciel, en conséquence de quoi, il doit en partager les fruits avec tous. Toute tentative de soustraction de l'entrepreneur à cette obligation de partage est traitée par sa communauté comme une offense grave au groupe d'appartenance sociale. La punition de celui-ci pour cette offense, négligence ou ingratitude de l'entrepreneur peut passer par la ruine de sa richesse et même son élimination physique par diverses pratiques notamment la sorcellerie. Cette logique conduit Warnier³⁷² à déduire alors du pouvoir de la sorcellerie, une source de richesse de même qu'un facteur qui peut être nuisible.

³⁶⁸ Dzaka T. et Milandou M. (1994) : « L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque ? », *Politique Africaine* n° 56, Ed Karthala, Décembre, pp. 108-118.

³⁶⁹ Le sociologue zaïrois Buakasa (1988) définit la sorcellerie comme une intelligence et un pouvoir d'une autre nature, qui dépassent l'intelligence et le pouvoir humains ordinaires. Elle permet de dominer et de nuire à la vie et aux biens des autres, de protéger ou de réaliser certains désirs, tel celui d'acquérir des richesses ou d'affirmer sa personnalité.

³⁷⁰ Ugirashebuja O. (1991) : « L'Afrique face au sacré », *Revue Zaïre Afrique (Economie-Culture-Vie Sociale)*, N°252, Février, pp. 109-118.

³⁷¹ Kammogne Fokam P. (1993) : « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 128 p.

³⁷² Warnier J-P (1988) : « L'économie politique de la sorcellerie », *Revue de l'Institut de Sociologie*, N° 3-4, Université libre de Bruxelles.

Cette réalité transparaît dans la tendance du grand nombre d'africains à consulter un devin avant toute initiative ou toute grande décision. Dans ces conditions, il serait difficile pour les chefs d'entreprises déjà ancrés dans la tradition d'abandonner les pratiques occultes. A notre avis, les dirigeants doivent prioritairement se préoccuper des actions qui répondent aux exigences de leurs marchés avant de se tourner éventuellement aux pratiques de leur foi religieuse et qu'ils supposent comme étant des facteurs qui augmentent leur chance de succès sur le marché.

2.3 La prise en compte des facteurs socioculturels dans la mise en œuvre de politique de segmentation performante

La segmentation repose sur plusieurs variables dont celles liées à l'environnement socioculturel. Les variables de cet environnement sont d'autant plus importantes dans la segmentation que les produits proposés par les entreprises dépendent généralement des origines sociales et des systèmes de valeurs de leurs clients. Ce souci d'adaptation des entreprises peut être expliqué par le fait que les groupes d'appartenance des individus (famille, groupe de référence, groupe de pairs, etc.) influencent leur comportement. C'est la raison pour laquelle on observe des divergences de comportement d'achat entre individus présentant le même profil socio-économique ou des ressemblances entre individus de profils socio-économiques différents. Anassé³⁷³ en déduit alors que si la culture est présente dans le comportement des individus, il est nécessaire d'en tenir compte dans le choix des variables pertinentes de segmentation.

³⁷³ Anasse A. (1997) : « Conditions d'application de la segmentation marketing dans le contexte d'un pays en voie de développement : le cas de la Côte d'Ivoire », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, France, 486 p.

Au terme de ce développement, nous pouvons dire qu'utiliser le marketing comme facteur de développement de l'entreprise africaine suppose une prise en compte des réalités socioculturelles du continent. A notre avis, une prise en compte intelligente de la culture du milieu dans la gestion peut contribuer au succès des activités des entreprises notamment en Afrique. Dans un contexte où l'environnement économique est étroitement intégré dans celui culturel (Mballo 1989)³⁷⁴, une adaptation du marketing s'avère nécessaire pour assurer la réussite des actions menées. Cette condition de la réussite des actions est même essentiellement liée aux exigences des consommateurs dont les comportements sont influencés entre autres par les réalités de leur contexte socioculturel.

³⁷⁴ Mballo N. (1989) : « Culture traditionnelle et Développement : des regards sur quelques pratiques », Codesria, juin, Dakar, 25 p.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie de notre travail nous a permis de mettre en évidence les spécificités du comportement commercial des petites entreprises. En effet, il ressort de l'analyse documentaire que les PE proposent des produits qui sont généralement adaptés aux besoins de leur marché et à leur pouvoir d'achat. Elles mettent en œuvre différentes actions commerciales spécifiques pour entretenir les relations avec leurs clients et commercialiser leurs produits. L'aspect particulier et le plus visible du marketing dans les PE réside dans l'effort déployé pour entretenir généralement des relations directes avec les clients. Cependant, les différentes actions commerciales qui sont généralement définies et mises en œuvre par le seul dirigeant ne s'inscrivent pas dans un cadre de politique clairement élaborée.

Il ressort également de la revue de la littérature que la gestion des petites entreprises est marquée par des considérations socioculturelles africaines. Particulièrement, ces entreprises ont une forme de marketing que nous pouvons qualifier de « marketing communautaire ». Il s'agit précisément d'un marketing où le facteur humain et la considération des proches passent avant les rapports marchands. Il s'agit aussi d'un marketing où les affaires sont confondues à la vie privée, où une vente ponctuelle à un client a moins d'importance que le souci de garder une excellente relation avec le client dans le temps.

Par ailleurs, à travers sa définition, nous avons mis en évidence que la performance est une notion très complexe et à facettes multiples. La multitude de critères qui existent montre que le concept de performance est un concept flou, relatif et ambigu, même chez les praticiens. En partant des multiples dimensions de ce concept de performance, nous avons examiné les spécificités de sa mesure dans les petites entreprises en Afrique.

En raison de l'absence de données quantitatives fiables, l'utilisation de critères qualitatifs apparaît comme étant la solution de mesure adaptée aux entreprises de petite taille.

La synthèse de cette revue de littérature nous permettra d'élaborer les modèles conceptuel et de recherche, de formuler les hypothèses de notre recherche. La méthodologie adoptée pour vérifier ces hypothèses dans le cadre des enquêtes quantitatives ainsi que l'analyse des résultats de ces enquêtes constituent l'objet de la deuxième partie.

Deuxième Partie

**Déterminants socioculturels du comportement commercial
performant des petites entreprises :
Méthodologie et Résultats empiriques**

Les développements des deux premiers chapitres nous ont permis de mettre en évidence les spécificités du comportement commercial performant des petites entreprises dans le contexte socioculturel africain. Notre préoccupation dans cette deuxième partie est d'analyser la réalité de tous ces concepts dans le cas des PE du secteur agroalimentaire au Bénin et au Sénégal. Il s'agit alors de trouver des réponses aux trois questions spécifiques de notre recherche.

Cette deuxième partie repose sur ces interrogations et sur la méthodologie adoptée pour y répondre. Elle est structurée en deux chapitres :

- le premier traite des choix méthodologiques de la recherche. Il présente les modèles et hypothèses de la recherche avant d'aborder la démarche méthodologique ;
- le deuxième présente les résultats empiriques relatifs aux facteurs socioculturels du comportement commercial performant des PE agroalimentaires et examine les implications managériales de la recherche.

CHAPITRE 3

CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

L'importance de la recherche en marketing peut être expliquée par plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer entre autres :

- le développement de la concurrence ;
- l'évolution rapide des changements de l'environnement économique et technologique ;
- l'évolution des goûts des consommateurs et la complexité de leur comportement ;
- la complexité des prévisions en matière de demande des consommateurs ;
- la prolifération des marques.

Face à cet ensemble de phénomènes à comprendre et à expliquer, la recherche marketing joue un rôle important en ce sens qu'elle constitue généralement la base de toute décision marketing que doit prendre l'entreprise. Celle-ci y a souvent recours lorsqu'elle cherche à comprendre le marché et à analyser ses opportunités et menaces, à cerner les motivations, attentes et comportements des consommateurs, à évaluer ses actions commerciales mises en oeuvre, à définir des stratégies de conquête du marché, etc.

Ainsi, Gregory³⁷⁵ qualifie de recherche marketing, le processus d'identification d'un problème marketing, de définition et de collecte des données pertinentes pour atteindre l'objectif fixé. Dans ce sens, la recherche marketing a pour but de réduire les risques et l'incertitude des décideurs d'entreprises. Selon Lambin³⁷⁶, elle vise trois types d'objectifs complémentaires :

- d'abord, l'aide à la compréhension de certains phénomènes (description, analyse, mesure et prévision de la demande et des facteurs qui l'influencent) ;
- ensuite, l'aide à la décision (identification des moyens de conquête de la demande potentielle et détermination de leur niveau optimal d'intervention) ;
- enfin, l'aide au contrôle (analyse des performances et des résultats qui sont obtenus par les entreprises).

Selon Hermel³⁷⁷, la réalisation de ces objectifs de la recherche marketing exige une démarche systématique et des procédures formalisées, fondées sur le principe de la méthode scientifique. La méthode vise à assurer l'objectivité, la pertinence et la fiabilité des informations produites. Beaud³⁷⁸ justifie son importance par le fait qu'il n'y a pas de recherche sans une méthode et sans une démarche organisée.

³⁷⁵ Grégory P. (1996) : « Marketing », 2^e édition, Editions Dalloz, Paris, 199 p.

³⁷⁶ Lambin J-J. (1990) : « La recherche marketing : Analyser, Mesurer, Prévoir », Editions McGraw-Hill, Paris, 424 p.

³⁷⁷ Hermel L. (1995) ; « La Recherche Marketing », Editions Economica, Paris, 112 p.

³⁷⁸ Beaud M. (1998) : « L'art de la thèse », Editions La Découverte, Paris, 178 p.

Darmon et al.³⁷⁹ définissent cette méthode scientifique comme la stratégie qu'utilise le chercheur afin de produire l'information nécessaire à la résolution d'un problème. Elle présente un certain nombre de caractéristiques que Vandercammen et Gauthy-Sinechal³⁸⁰ résumement en cinq points. Il s'agit :

- du caractère structuré de la recherche basée sur des concepts définis préalablement, mesurables empiriquement et rigoureusement reliés entre eux sous forme de lois et de théories ;
- de l'objectivité qui repose sur des méthodes rigoureuses de collecte de données objectives et indépendantes du chercheur ;
- du caractère méthodique de la recherche passant par des procédures précises à chaque étape de la recherche dans le but d'éviter des biais de comportements arbitraires et de contrôler l'information collectée ;
- de la réfutabilité des hypothèses ;
- de l'attitude critique qui conduit le scientifique à n'accepter que ce qui est vérifié par les faits et ce jusqu'à preuve de contraire.

³⁷⁹ Darmon R. Y., Laroche M., McGown K.L., Nantel J. (1991) : « Les fondements de la recherche commerciale », Gaëtan Morin éditeur Ltée, Montréal, 498 p.

³⁸⁰ Vandercammen M. et Gauthy-Sinechal M. (1999) : « Recherche Marketing : outil fondamental du marketing », Editions De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 482 p.

L'ensemble de ces caractéristiques trouve leur concrétisation dans un processus cohérent de recherche composé de plusieurs étapes³⁸¹. Au niveau de la chronologie de ces étapes, la démarche méthodologique constitue une phase déterminante dans l'atteinte des objectifs fixés.

Le présent chapitre se propose d'examiner les fondements méthodologiques de notre recherche. Il comporte deux sections : la première est consacrée aux modèles et hypothèses de la recherche. La seconde traite de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche.

SECTION 1 : MODELES ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Le cadre conceptuel développé dans les chapitres 1 et 2 permet de dégager le modèle conceptuel et de formuler les hypothèses de recherche. La confrontation de ce modèle conceptuel aux données exploratoires permet d'élaborer le modèle de la recherche. La présente section comprend alors trois paragraphes : le modèle conceptuel sera décrit dans le premier paragraphe, l'étude exploratoire et le modèle de recherche qui en découle seront respectivement présentés dans les deuxième et troisième paragraphes.

³⁸¹ Selon Perrien et al. (1984), le processus de mise en œuvre de la recherche en marketing suit cinq grandes étapes à savoir l'identification et l'opérationnalisation du problème, la définition du cadre de la recherche, la collecte des données, le traitement et l'analyse des données, les conclusions et recommandations. La première étape consiste à la définition du problème, la transformation du problème en besoins d'informations, et la formulation d'hypothèses. La seconde étape consiste à choisir le type de recherche (il en existe trois types à savoir la recherche exploratoire, la recherche descriptive et la recherche causale), la méthode de collecte des données, et les instruments de mesure. Quant à la phase de traitement et d'analyse des données, elle consiste à la codification, au traitement, au plan d'analyse et à l'analyse des données. La dernière phase consiste à dégager les conclusions de l'étude et à faire des recommandations.

Pour Lambin (1990), il existe neuf étapes pour une recherche en gestion : la définition du problème de recherche, la formulation des hypothèses, l'élaboration du plan de recherche (à travers la précision des variables à observer et à mesurer, les sources d'information, la méthode de collecte de l'information, la méthode d'enregistrement de l'information et les méthodes d'analyse de l'information), la collecte des informations, l'enregistrement des informations et leur analyse, l'interprétation des résultats et leur présentation, les recommandations d'action. L'auteur souligne que les trois premières étapes ont une importance primordiale et constituent la phase exploratoire.

Selon Quivy et Campenhoudt (1995), la démarche en matière de recherche repose sur sept étapes fondamentales : la question de départ, l'exploration, la problématique, la construction du modèle d'analyse, l'observation, l'analyse des informations et la conclusion.

1. Modèle conceptuel de la recherche

Notre recherche met en relation plusieurs concepts qu'il convient de préciser. La qualité scientifique de la précision de ces concepts ne peut être assurée sans une clarification précise du problème objet de l'étude. Les informations relatives au problème étudié dans cette recherche ont été présentées dans l'introduction (cf. page 9). Cependant, en raison de l'importance de la problématique à la compréhension des différentes relations établies entre ces concepts, il nous apparaît utile de la rappeler dans cette partie. Ainsi, avant de présenter le modèle conceptuel, nous rappellerons dans ce paragraphe, la problématique principale de la recherche.

1.1 Problématique et objectifs

Les traits culturels influent sur la façon de travailler des dirigeants et des agents. Ainsi, le contexte socioculturel d'un pays a une influence déterminante sur les modes de gestions qui y sont les plus efficaces, les plus performants. Le problème, dès lors, est **d'examiner le degré de prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement commercial des dirigeants de PE et leur contribution aux performances de leurs entreprises.**

Autrement dit, notre problématique consiste à appréhender les principaux facteurs socioculturels explicatifs du comportement commercial des PE et mettre en évidence l'effet de l'intégration de ces facteurs socioculturels du comportement commercial sur la performance desdites entreprises.

Cette problématique comporte trois volets. Le premier concerne les facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial. Le deuxième volet a trait à la performance et analyse l'effet de l'intégration desdits facteurs dans le comportement commercial sur la performance des PE. Le troisième volet est relatif aux oppositions entre les promoteurs-dirigeants des deux pays sur la base des facteurs socioculturels de leur comportement commercial. Par rapport à la problématique, trois objectifs sont poursuivis :

- identifier les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE;
- examiner les liens pouvant exister entre les déterminants socioculturels du comportement commercial et la performance des PE ;
- mettre en évidence les déterminants socioculturels qui discriminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais.

1.2 Modèle conceptuel et hypothèses provisoires de recherche

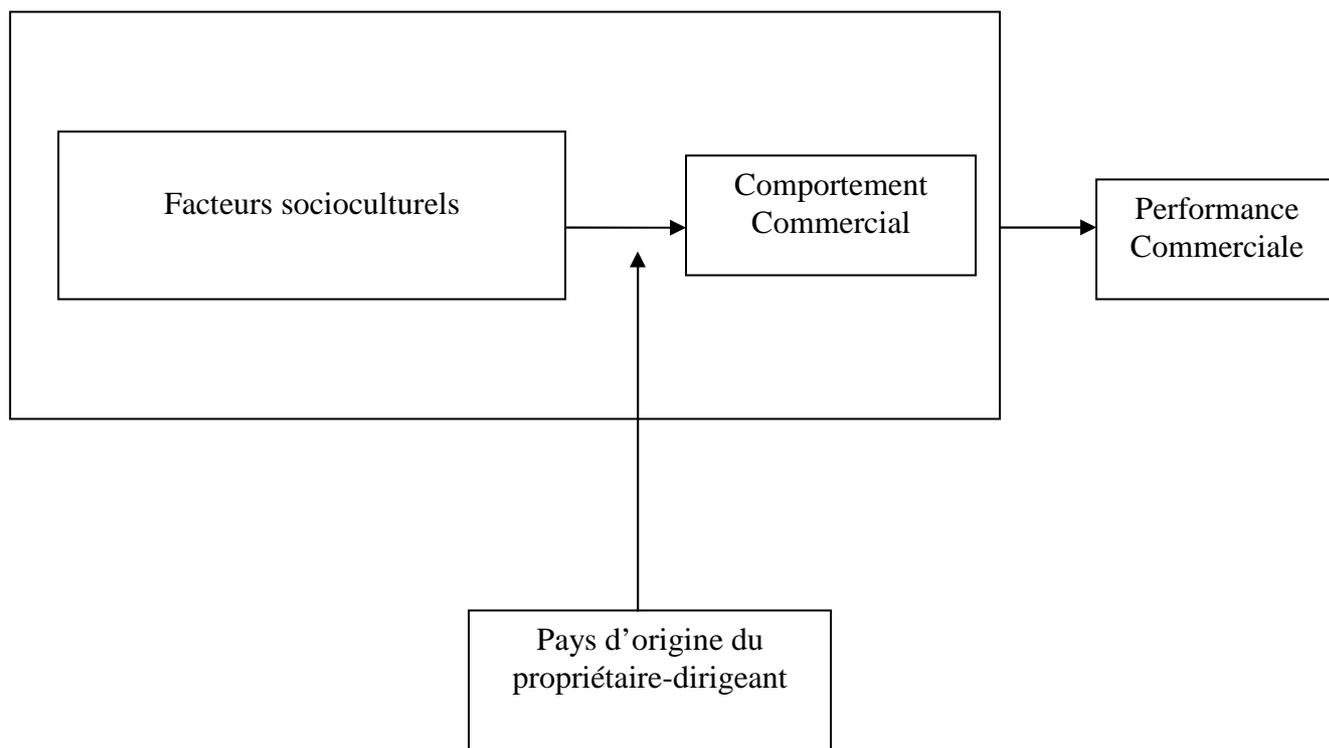
Le modèle³⁸² conceptuel constitue le prolongement de notre problématique. Il articule sous forme opérationnelle les repères et les pistes retenus pour le travail de collecte et d'analyse des données. Il est composé de concepts et d'hypothèses étroitement liés entre eux. Thom³⁸³ soulignait à cet effet qu'il n'y a pas d'hypothèse sans une certaine forme de théorie.

³⁸² Le modèle est défini comme la représentation formelle simplifiée d'une réalité complexe, d'un ensemble d'idées et de connaissances relatives à un phénomène. Il implique la mise en relation de variables convenablement sélectionnées.

³⁸³ Thom R. (1986) : « La méthode expérimentale : un mythe des épistémologues (et des savants ?) », pp. 7-20, in « La philosophie des Sciences aujourd'hui » dir. Hamburger J., Editions Gauthier-Villars, Paris.

Ainsi, les questions de recherche et l'analyse de la littérature nous conduisent à l'élaboration d'un modèle conceptuel. La figure 3.1 illustre la conception que nous proposons de retenir.

Figure 3.1.- Modèle conceptuel



Le modèle conceptuel met en évidence trois axes de relations entre quatre variables. Ces axes qui sont conformes aux trois objectifs de la recherche sont :

- lien entre facteurs socioculturels et comportement commercial ;
- lien entre facteurs socioculturels du comportement commercial et performance commerciale ;
- lien entre pays d'origine du dirigeant et intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial.

Par rapport à ces axes, nous dégageons trois hypothèses générales dans le cadre de notre travail. Afin de mieux mettre en évidence le lien existant entre questions, objectifs et hypothèses de recherche, nous choisissons de présenter les hypothèses issues de notre modèle de recherche avec les questions et objectifs.

Encadré 3.1.- Axe 1 de la problématique

Question 1 : Comment les facteurs socioculturels déterminent-ils le comportement commercial des dirigeants des PE agroalimentaires (Sénégal et Bénin)?

Objectif 1 : identifier les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE.

Hypothèse 1 : Les facteurs socioculturels affectent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE.

Le premier volet de la problématique s'intéresse aux facteurs socioculturels susceptibles d'expliquer leur comportement commercial. Précisément, il s'agit de mettre en évidence les facteurs socioculturels qui déterminent le plus les dirigeants de PE dans leur comportement commercial et d'analyser leur degré d'influence.

Encadré 3.2.- Axe 2 de la problématique

Question 2 : Y a-t-il une relation entre les déterminants socioculturels du comportement commercial et les performances réalisées par les PE agroalimentaires ?

Objectif 2 : Examiner les liens pouvant exister entre les déterminants socioculturels du comportement commercial et la performance des PE ;

Hypothèse 2 : Il existe une relation fonctionnelle entre les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE et la performance de leurs entreprises.

Le second volet de notre problématique porte sur les variations de la performance selon les différents niveaux d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial des propriétaires-dirigeants.

Encadré 3.3.- Axe 3 de la problématique

Question 3 : Existe-t-il des différences de comportement commercial liées aux valeurs socioculturelles des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais ?

Objectif 3 : Mettre en évidence les déterminants socioculturels qui discriminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais.

Hypothèse 3 : Il existe des oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais selon les facteurs socioculturels qui déterminent leur comportement commercial.

Le troisième volet de la problématique est relatif au rôle modérateur de la variable pays dans le degré d'influence des facteurs socioculturels sur le comportement commercial des promoteurs-dirigeants.

Les trois hypothèses liées à notre problématique mettent en relation des concepts qu'il convient d'opérationnaliser par l'identification des différents indicateurs de mesure. Ces derniers permettent le passage du modèle conceptuel au modèle de la recherche. Ce passage est le résultat d'une étude de terrain. A cet effet, nous avons mené une étude exploratoire.

2. Etude exploratoire

Une démarche est une manière de progresser vers un but (Quivy et Campenhoudt, 1995)³⁸⁴. Pour atteindre ce but, nous avons choisi l'approche exploratoire comme première étape de notre démarche méthodologique. L'approche exploratoire³⁸⁵ retenue constitue l'une des préoccupations de la recherche qualitative qui l'utilise, pas comme une fin en soi, mais comme un préalable (un moyen) à une recherche généralement quantitative. Son objectif est d'avoir une meilleure compréhension d'un phénomène ou d'un sujet très peu étudié. Précisément, l'approche exploratoire permet de se familiariser avec le problème ou le secteur, de clarifier certains concepts, de mettre en évidence les hypothèses, d'identifier les variables clés de l'étude. Les informations issues de cette phase peuvent :

- suffire pour réaliser l'étude si le besoin d'information est satisfait³⁸⁶ ;

³⁸⁴ Quivy R. et Campenhoudt L. V. (1995) : « Manuel de recherche en Sciences Sociales », 2^e édition, Editions Dunod, Paris, 287 p.

³⁸⁵ Nous nous sommes en partie inspiré des conseils méthodologiques de Dwight MERUNKA in : « document de recherche relatif au séminaire sur la méthodologie de la recherche », CESAG, Dakar, 2005.

³⁸⁶ Les adeptes de l'approche qualitative pensent qu'il est inutile de recourir à une phase quantitative si les besoins en information sont satisfaits avec la phase qualitative. Ils justifient toute l'importance de l'approche par le fait que l'individu est une entité complexe, difficilement quantifiable, qui, à travers ses propres expériences, va façonner son environnement avec toute la subjectivité inhérente à sa compréhension et à son interprétation des événements. Dans ces conditions, il n'est pas facile de « mesurer l'individu consommateur ou dirigeant » ou de quantifier ses comportements. Ceci est d'autant plus difficile que le comportement d'achat de l'individu, le comportement managérial (pour ce qui nous concerne dans cette thèse) peuvent être motivés par plusieurs facteurs inconscients, loin de toute rationalité. Perrien et al. (1984) soulignent à juste titre qu'un questionnaire ne peut saisir la subjectivité du comportement d'un individu en ce sens qu'il projetera une image de l'individu qui sera différente de celle qu'il est réellement. Morgan et Smircich (1980) soulignent qu'en manipulant des données avec des approches quantitatives sophistiquées, telle l'analyse statistique multivariée, les chercheurs de sciences sociales cherchent à figer le monde social dans une immobilité structurée et à réduire le rôle des êtres humains à des éléments soumis à l'influence d'un ou de plusieurs ensemble (s) de forces déterministes. Ainsi, l'approche quantitative est présentée comme une logique qui limite la richesse et l'étendue d'informations nouvelles et originales.

Les adeptes du quantitatif estiment que l'approche qualitative est subjective et présente un caractère pré-scientifique compte tenu de la nécessité de valider les résultats qualitatifs sur un grand nombre d'individus. Pour ces quantitativistes, la qualité de l'information obtenue dans le cadre d'une recherche qualitative, ne pourra jamais être considérée comme réellement scientifique. A l'opposé de l'approche qualitative, la démarche quantitative est qualifiée d'objective en ce sens qu'elle perçoit l'individu comme quelqu'un de logique, évoluant dans un contexte rationnel. Mieux, cette démarche repose sur une vision du monde social en tant que structure concrète.

- servir de base pour une autre démarche plus quantitative.

C'est pourquoi en l'absence de base théorique dans un domaine d'activité, l'approche exploratoire est celle qui est la plus appropriée. S'agissant de son importance dans l'évolution des recherches, Agbodan³⁸⁷ souligne que les sciences de gestion progresseront plus rapidement lorsque leurs chercheurs concentreront tous leurs efforts sur la recherche de théories explicatives des phénomènes entrepreneuriaux que nous observons. La même logique est partagée par Marchesnay³⁸⁸ qui recommande de se remettre à une « reconstruction empirique », depuis l'observation directe desdites entreprises en l'absence de données fondées sur des faits incontestés sur elles. Ainsi donc, pour des raisons d'absence d'études spécifiques dans le domaine (et qui ont été évoquées dans l'introduction générale), l'approche qualitative (exploratoire)³⁸⁹ est retenue comme première phase de notre démarche méthodologique³⁹⁰.

³⁸⁷ Agbodan M. M. (1995) : « Rétroactions positives, hasard et performance », in « les facteurs de performance de l'entreprise », AUPELF-UREF, Editions John Libbey Eurotext, Paris, pp. 3-11.

³⁸⁸ Marchesnay (2003) : « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de gestion, Vol 29, N° 144, Mai-Juin, pp.107-118.

³⁸⁹ Thiétard et al. (2003) font remarquer que les méthodologies qualitatives sont plus appropriées pour l'exploration dans la mesure où elles sont plus efficaces.

³⁹⁰ Il existe deux types de recherche : la recherche qualitative et la recherche quantitative. Ces deux types de recherche peuvent être menés selon deux approches à savoir l'approche inductive et l'approche déductive.

L'induction consiste à généraliser l'observation d'un phénomène étudié sur quelques cas particuliers à l'ensemble de la population. Il s'agit d'un raisonnement qui part du particulier au général. Dans un sens large, Blanché (1975) souligne qu'on se sert du mot d'induction pour désigner tout raisonnement qui généralise à partir d'un faible nombre d'observations. Bien plus, il précise que la proposition (loi ou théorie) à laquelle aboutit l'induction est de forme hypothétique, ce qui lui confère le nom d'**approche hypothétique**. Autrement dit, le mot évoque surtout les idées de plausibilité et de probabilité et s'inscrit dans une logique de découverte, de formulation de théories. Si les données sur lesquelles elle est basée sont complètes et les interprétations conceptuelles larges, alors la théorie issue de l'induction devra être applicable à une variété de contextes liés à ce phénomène (Strauss et Corbin, 1990).

Quant à la **déduction**, elle part des suppositions pour déduire les conséquences. Moyen de démonstration, l'approche déductive est un raisonnement qui part du général au particulier. Elle place la théorie au début de la recherche et est habituellement réservée aux méthodes quantitatives (Chesi et Denis, 2004).

Simen (2003) résume l'ensemble de ces approches de recherche en quatre grandes branches :

- l'approche qualitative inductive dont le but est de construire une théorie à partir du vécu des acteurs et qui a généralement un caractère exploratoire ;
- l'approche qualitative déductive qui prédéfinit un modèle théorique ; ce dernier est ensuite soumis aux données tirées de l'échantillon choisi par rapport aux variables et lois étudiées ;
- l'approche quantitative inductive qui détermine le modèle à partir d'observations ;
- l'approche quantitative déductive qui définit un modèle théorique qui est ensuite soumis aux données et informations pour vérifier son exactitude.

En effet, nous avons choisi l'approche hypothético-déductive comme démarche méthodologique de recherche. Cette approche s'appuie sur deux méthodes empiriques, utilisant des méthodologies complémentaires :

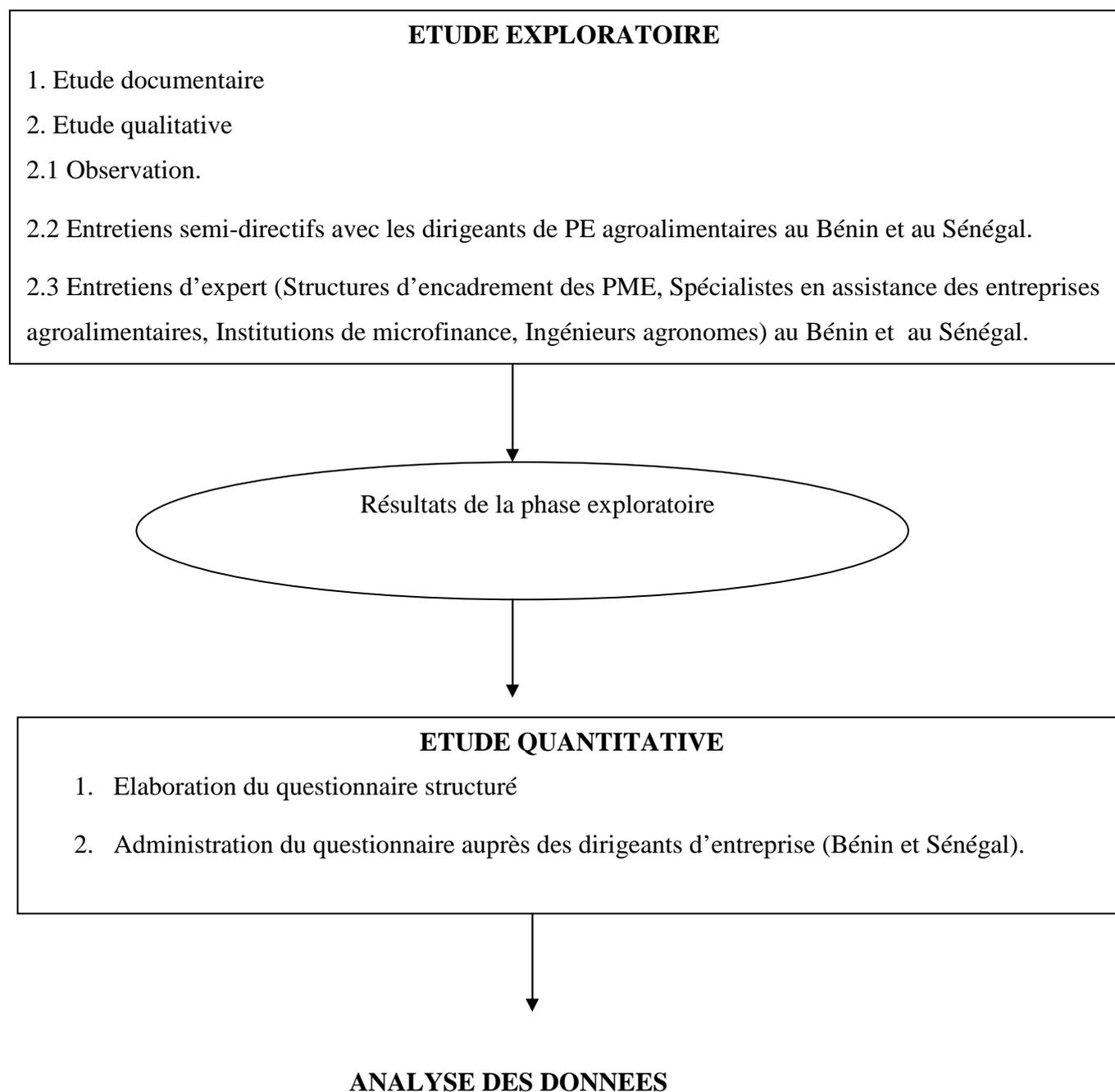
- la méthode qualitative (inductive ou hypothétique) pour la construction du modèle de la recherche et la formulation des hypothèses;
- la méthode quantitative (déductive) pour tester les hypothèses du modèle de recherche.

Selon Hermel³⁹¹, le choix d'une méthode de recherche³⁹² se base sur trois critères à savoir : le type d'information requis pour traiter ce problème, la disponibilité de l'information désirée, et enfin la façon la plus efficace d'obtenir cette information. Le plan de collecte des données retenu dans ce cadre est décrit à la figure 3.2.

³⁹¹ Hermel L. (1995) ; « La Recherche Marketing », Editions Economica, Paris, 112 p.

³⁹² Les méthodes de recherche varient en fonction des problèmes de recherche définis. Selon Evrard et al. (1997), il existe trois catégories de recherche : les recherches exploratoires, les recherches descriptives, les recherches explicatives, prédictives et causales. Ces trois recherches ont respectivement pour objectif de comprendre, observer, décrire, et enfin vérifier.

Chacune de ces recherches utilisent des méthodes spécifiques. Ainsi, les recherches exploratoires utilisent les méthodes qualitatives, les recherches descriptives utilisent les méthodes de sondage et d'observation, les recherches causales utilisent l'expérimentation. Darmon et al. (1991) précisent que les méthodes qualitatives peuvent être utilisées comme base d'information préalable aux études descriptives ou causales.

Figure 3.2.- Le plan de collecte des données de notre recherche

Nous avons retenu l'étude exploratoire comme première étape de notre recherche afin de mieux comprendre la nature du problème étudié.

Cette étude a consisté à effectuer une recherche documentaire et à réaliser une étude qualitative³⁹³. Pour cette dernière, nous avons utilisé trois méthodes de collecte de données. Il s'agit de:

- l'observation ;
- entretiens semi-directifs ;
- entretiens d'expert.

Avant de développer les différentes méthodes de cette phase exploratoire, nous allons préciser le terrain de l'étude ainsi que son domaine d'application.

2.1 Choix du terrain et du domaine d'application

Le Bénin et le Sénégal constituent le champ d'application de notre recherche. Le choix du domaine d'application est relatif à l'univers des Petites Entreprises du secteur agroalimentaire.

Les choix relatifs aux deux pays, au secteur d'activité et à la catégorie d'entreprise sont expliqués dans l'introduction (cf. p. 15).

³⁹³ Selon Evrad et al. (1997), les méthodes d'investigation qualitatives peuvent être classées en plusieurs familles. On distingue les études documentaires exploratoires, les études de cas, les approches cliniques ou motivationnelles, l'observation, les approches cognitives et méthodes stimulatives, les approches sémiotiques.

Les approches cliniques ou motivationnelles regroupent les **entretiens individuels** (entretiens non directifs, entretiens semi directifs et entretiens d'expert), **les entretiens collectifs** (entretiens de groupes ou tables rondes, tests projectifs).

L'observation comprend la méthode directe, la méthode provoquée et la méthode instrumentale.

Les approches cognitives et méthodes stimulatives sont composées de la méthode des protocoles, la méthode des tables d'information, la méthode des grilles de Kelly, la méthode des chaînes moyens-fin et chaînages cognitifs, la méthode de mesure des indices physiologiques ou psychophysiques.

2.2. Etude documentaire

Source par excellence du savoir dans la démarche scientifique, cette recherche documentaire nous a permis de :

- nous familiariser avec le domaine de l'étude ;
- avoir une meilleure compréhension du problème étudié et de la réalité des PE ;
- maîtriser les principaux concepts liés à la culture, au comportement commercial et à la performance des organisations.

Plus précisément, la recherche documentaire nous a conduit à parcourir plusieurs centres de recherche et des bibliothèques au Bénin et au Sénégal³⁹⁴. Cette recherche a porté sur les ouvrages et revues relatifs aux thèmes ci-après :

- les PE et leur gestion ;
- les particularités de gestion des entreprises agroalimentaires ;
- le comportement commercial des entreprises ;
- la performance des entreprises ;
- la relation entre culture et gestion des entreprises en Afrique.

³⁹⁴ Au Bénin, nous avons parcouru des centres de documentation de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), de la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA), du département de Sociologie de la Faculté des lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH), de la chambre du Commerce et d'industrie (CCIB), etc.

Au Sénégal, nous avons parcouru les bibliothèques et centres de recherche du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), du Centre de Développement de la Recherche en Afrique (CODESRIA), de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), de la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA), du département de Sociologie de la Faculté des lettres et Sciences Humaines (FLSH), de la chambre du Commerce, de la Direction des pêches etc.

2.3 Etude qualitative

Afin de mieux cerner le sujet et d'identifier les composantes des différentes variables de notre modèle de recherche, nous avons réalisé une étude qualitative³⁹⁵. Celle-ci comprend l'observation, les entretiens semi-directifs et les entretiens d'expert.

2.3.1 L'observation et les entretiens informels

En permettant au chercheur de prendre contact avec le terrain, l'observation³⁹⁶ bien menée est une technique qui est source d'une bonne hypothèse³⁹⁷. Ainsi, après les premières lectures exploratoires, l'observation de certaines pratiques des PE agroalimentaires a été la première grande étape de notre phase qualitative. Comme le soulignaient Beaud et Weber³⁹⁸, l'observation repose sur l'enchaînement de trois savoir-faire fortement imbriqués : percevoir, mémoriser et noter.

³⁹⁵ Lambin (1990) précise qu'une étude qualitative se caractérise par plusieurs faits :

- 1) les informations sont recueillies auprès d'un très petit nombre d'individus choisis sur une base systématique en fonction de critères définis, mais sans souci de représentativité ;
- 2) le recueil des informations se fait dans le cadre de discussions collectives ou d'entretiens individuels qui font peu ou pas appel à des questions précises ;
- 3) les résultats obtenus se prêtent rarement à des quantifications, mais font l'objet d'analyse de contenu ;
- 4) les informations recherchées portent sur les perceptions, les attitudes, les motivations, etc.

Ainsi, la mise en œuvre correcte des études qualitatives doit s'appuyer sur le respect de ces principes.

³⁹⁶ L'observation est une méthode de collecte de données qui n'est pas basée sur la communication entre l'enquêteur et l'enquêté comme dans le cas des entretiens et des questionnaires d'enquêtes. Selon Lambin (1990), l'observation consiste à enregistrer d'une manière systématique le comportement non verbal d'individus, des événements, etc. sans communiquer d'aucune manière avec les personnes observées. Darmon et al. (1991) indiquent que l'observation est une méthode de collecte de données qui se situe à mi-chemin entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. Si l'observation présente l'avantage de décrire de la manière la plus simple une situation, elle présente des limites relatives à deux formes de déformations : le biais de perception (tendance de l'observateur à ne regarder que ce qu'il veut bien regarder) et le risque de changement de comportement du sujet qui a conscience qu'il est observé.

³⁹⁷ Propos tenus par le professeur Bouda P. au cours de l'atelier régional méthodologique sur les Sciences Sociales en Afrique en novembre 2004, Codesria, Dakar.

³⁹⁸ Beaud S. et Weber F. (2003) : « Guide de l'enquête de terrain », 3^e édition, Editions La Découverte, Paris, 357 p.

En effet, l'utilité de cette méthode d'observation dans le cadre de notre recherche est liée au fait que l'entreprise constitue un important vecteur de communication. Elle mène des actions commerciales à l'endroit de ses cibles. Ces actions visibles peuvent être analysées par observation. Ainsi, nous avons directement observé quelques actions commerciales visibles menées par certaines de ces PE agroalimentaires. Il s'agit de certaines actions liées à leur politique de communication, leur politique de produit notamment la présentation des produits et leur conditionnement. Les résultats de l'observation de ces actions sont développés dans l'annexe I.3 (cf. pp.16-22).

Par ailleurs, dans le but de mieux cerner les réalités du secteur agroalimentaire et de disposer de plus d'informations pour élaborer le guide d'entretien, nous avons également réalisé des entretiens informels avec quelques promoteurs et personnes ressources. Comme le souligne Nicolas³⁹⁹, la conduite d'entretiens exploratoires à un stade assez précoce représente un intérêt majeur pour la démarche inductive.

Les résultats de cette phase d'observation et d'entretiens informels nous ont permis de :

- élaborer le guide d'entretien ;*
- retenir les quatre branches d'activité du secteur agroalimentaire sur lesquelles l'étude doit porter.*

³⁹⁹ Nicolas E. (2004) : « Apprentissage organisationnel et développement durable : la norme AB en PME agroalimentaire », Revue Française de Gestion, n° 149, mars-avril, pp. 153-172.

Au niveau des branches d'activités, l'observation nous a permis de constater que les entreprises les plus visibles du secteur agroalimentaire sont celles qui opèrent dans des activités telles que la restauration, la pâtisserie-boulangerie, la transformation de produits agricoles et les produits de pêche. Ce constat nous a conduit à retenir ces quatre branches d'activité comme terrain d'application de notre recherche.

2.3.2 Les entretiens semi-directifs

Les entretiens⁴⁰⁰ constituent pour le chercheur un moyen de réunir aussi rapidement que possible le maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs, sur ce qui est implicite dans le champ considéré (Crozier et Friedberg, 1977)⁴⁰¹. En d'autres termes, les entretiens permettent au chercheur de discuter directement avec son interlocuteur des différents aspects de l'objet de la recherche. Pour le cas particulier de l'entretien semi-directif, Evrard et al.⁴⁰² précisent qu'il n'est pas un questionnaire ouvert, mais repose sur un guide portant quelques thèmes ou points précis à approfondir.

A cet effet, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'une vingtaine de promoteurs de petite entreprise dans chacun des deux pays (Bénin et Sénégal).

⁴⁰⁰ L'entretien est un rapport oral entre deux personnes ou groupes de personnes. Il est la traduction française du vocable anglo-saxon « interview ». La traduction française la plus latérale de cet anglo-saxon est « entrevue ». Des méthodes d'entretiens individuels (entretiens non directifs, semi directifs et expert) ou d'entretiens collectifs (entretiens de groupes ou tables rondes, tests projectifs), Ouattara (2003) note que les entretiens semi-directifs sont ceux qui sont les plus utilisés en Afrique.

⁴⁰¹ Crozier M. et Friedberg E. (1977) : « L'acteur et le système », Editions Du Seuil, Paris, 500 p.

⁴⁰² Evrard Y., Pras B. et Roux E., Choffray J-M, Dussaix A-M et Claessens M. (1997) : « Market, Etudes et recherches en marketing », 2^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 672 p.

Ces entretiens d'une durée d'environ une heure et demi par promoteur interrogé, ont été menés sur la base d'un guide d'entretien. Ce guide d'entretien s'articule autour de quatre thèmes essentiels :

- le développement des activités et les moyens de mesure de leur évolution ;
- la signification de la réussite ;
- le comportement commercial ;
- les facteurs socioculturels d'influence du comportement commercial.

Il convient de souligner que pour éviter toute ambiguïté et faciliter la compréhension du terme performance aux promoteurs, nous avons utilisé le vocable « réussite » à la place du mot « performance ». Les justifications théoriques de ce choix sont développées dans l'opérationnalisation des concepts (cf. chapitre 3, pp. 197-203).

Le guide d'entretien conçu pour mener les entretiens semi-directifs comporte six questions. Dans le souci d'aborder en profondeur les préoccupations de l'entretien, certains thèmes (thèmes 1, 3 et 4), comportent des questions de relance présentées dans les différents encadrés ci-dessous.

**Encadré 3.4.- Intérêt des activités et leur évolution
(THEME 1 DU GUIDE D'ENTRETIEN)**

Ce thème est étudié au travers d'une question :

1 - Selon vous, cette activité « marche » bien à Dakar (ou Cotonou) ?

Cette question comporte trois questions de relance.

- ✓ Généralement, comment savez – vous que l'activité « marche » ?
- ✓ Pensez – vous avoir atteint les objectifs de résultats que vous vous êtes fixés durant ces trois dernières années (2001, 2002 et 2003) ?
- ✓ Comment savez – vous que vos objectifs sont atteints ?

Le premier thème de notre guide d'entretien avait pour objectif d'explorer les différents moyens utilisés par les dirigeants de PE pour apprécier l'évolution de leurs activités.

**Encadré 3.5.- Signification de la réussite et facteurs de réussite
(THEME 2 DU GUIDE D'ENTRETIEN)**

Ce thème comporte deux questions :

- 2** - Que signifie pour vous, « réussir dans les affaires » ? (Quand pouvez-vous dire que vous avez réussi dans vos affaires ?)
- 3** - Quels sont donc selon vous les facteurs de réussite dans votre domaine d'activité ?

L'un des objectifs de nos entretiens semi-directifs, était d'appréhender la manière dont les dirigeants de PE définissent la « réussite » dans leurs activités.

**Encadré 3.6.- Comportement commercial
(THEME 3 DU GUIDE D'ENTRETIEN)**

Ce thème comporte deux questions :

- 4** - Pensez – vous que vous réussissez à bien vendre vos produits ?
- 5** - Comment parvenez- vous à commercialiser vos produits ?

La question 5 comprend deux questions de relance :

- ✓ Que faites-vous pour faire connaître votre entreprise et ses produits ?
- ✓ Comment vous défendez – vous contre vos concurrents ?

Le troisième thème de nos entretiens a porté sur les actions mises en œuvre par les dirigeants de PE pour gérer les relations avec leurs différents marchés.

Encadré 3.7.- Les facteurs socioculturels d'influence du comportement commercial (THEME 4 DU GUIDE D'ENTRETIEN)

Ce thème est étudié au travers d'une question essentielle :

6 – Comment les facteurs socioculturels influencent-ils votre gestion commerciale ?

Trois questions de relance sont liées à cette question :

- ✓ Quels sont les facteurs socioculturels qui influencent votre comportement commercial ?
- ✓ Pensez – vous que les facteurs socioculturels de votre milieu jouent un grand rôle dans tout ce que vous faites et dans l'évolution de vos affaires? Justifiez.
- ✓ A quels niveaux de votre gestion commerciale, tenez – vous compte de ces facteurs ?

L'analyse des facteurs socioculturels du comportement commercial constitue l'une des préoccupations de cette thèse. A cette fin, le thème 4 de nos entretiens avait pour objectif d'explorer les facteurs susceptibles de déterminer ce comportement.

Il convient de souligner que la partie introductive du guide d'entretien comporte deux questions relatives respectivement à la date de démarrage de l'activité et aux raisons de sa création.

Le nombre de promoteurs qui ont fait l'objet de ces entretiens est en conformité avec les règles qui sont habituellement appliquées pour les enquêtes qualitatives. En fait, le problème de taille représentative de l'échantillon ne constitue pas un problème en recherche qualitative du fait que l'objectif est de comprendre et non d'estimer des valeurs.

Ce type de recherche qui permet de collecter des informations significatives et en profondeur (Pellemans, 1999)⁴⁰³, répond aux besoins de recueillir beaucoup de petits détails, un grand nombre d'idées et une diversité d'informations qui, ont un rapport avec l'étude (Andreani, 1998)⁴⁰⁴. Dans le même sens, Nicolas⁴⁰⁵ et Giudicelli⁴⁰⁶ précisent que les méthodes qualitatives présentent l'avantage de chercher à donner du sens aux données empiriques afin de comprendre un phénomène plutôt que de le mesurer. La seule disposition recommandée par Dano et al.⁴⁰⁷, reste le respect de deux règles essentielles: avoir un échantillon qui représente la diversité du phénomène étudié et obéir aux règles de saturation sémantique des informations. S'agissant particulièrement de la première règle, la condition nécessaire est de veiller à des critères qui assurent la diversité des cas possibles face au problème étudié (Evrard et al.,1997)⁴⁰⁸. A cet effet, notre choix est très proche de la règle d'échantillonnage à classes égales que ces auteurs ont recommandé. Ce choix a porté sur les quatre catégories de PE retenues à savoir : les restaurants, les pâtisseries-boulangeries, les entreprises de transformation de produits agricoles, les produits de pêche.

⁴⁰³ Pellemans P. (1999) : « Recherche qualitative en marketing », Editions De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 461 p.

⁴⁰⁴ Andreani J.-C. (1998) : « L'interview qualitative marketing », Revue Française de Marketing, n° 168/169, 3-4, pp. 7-37.

⁴⁰⁵ Nicolas E. (2004) : « Apprentissage organisationnel et développement durable : la norme AB en PME agroalimentaire », Revue Française de Gestion, n° 149, mars-avril, pp. 153-172.

⁴⁰⁶ Giudicelli E. (2001) : « La qualité des enquêtes qualitatives : un recueil de données conforme et homogène », Revue Française de Marketing, n° 185, 5/5, pp. 19 – 25.

⁴⁰⁷ Dano F., Hamon V. et Liosa S. (2004) : « La qualité des études qualitatives : principes et pratiques », Revue Décisions Marketing, n°36, octobre-décembre, pp. 11-25.

⁴⁰⁸ Evrard Y., Pras B. et Roux E., Choffray J-M, Dussaix A-M et Claessens M. (1997) : « Market, Etudes et recherches en marketing », 2^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 672 p.

Il faut noter que ces entretiens semi-directifs nous ont essentiellement permis de :

- renforcer l'identification et l'opérationnalisation de notre problème de recherche ;
- clarifier le concept de performance dans les PE ;
- mettre en évidence les spécificités de leur comportement commercial ;
- identifier les facteurs socioculturels susceptibles d'influencer ce comportement commercial ;
- appréhender les facteurs clés de succès dans le domaine agroalimentaire.

2.3.3 Les entretiens d'expert

Afin d'approfondir les réalités de notre domaine de notre recherche, nous avons complété les informations des entretiens semi-directifs par quelques entretiens d'expert⁴⁰⁹. L'objectif est de cerner davantage la réalité du domaine de recherche par rapport à nos objectifs de recherche. Ainsi, les entretiens d'expert ont été menés au Bénin comme au Sénégal. Dans le cadre de cette recherche, nous entendons par expert dans le domaine agroalimentaire, des personnes ressources qui, d'une part occupent des fonctions dans des structures de gestion ou de financement des activités agroalimentaires, et d'autre part, sont dans des fonctions d'encadrement, de conseil desdites entreprises.

⁴⁰⁹ Lambin (1990) définit l'expert comme étant toute personne qui, en raison de sa fonction, détient une information privilégiée ou particulièrement fiable. Selon Evrard et al. (1997), les experts sont des personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences détiennent une expertise qui permettra de mieux comprendre le problème posé, ses différents aspects et les points critiques à prendre en compte. Il s'agit par exemple, de spécialistes du domaine de la recherche, des chercheurs, des professionnels très expérimentés dans un domaine d'activité donné, etc. L'importance des entretiens avec les experts réside dans le fait que ces derniers ont souvent une connaissance et une compréhension des problèmes qui peuvent éclairer le chercheur et l'orienter dans la formulation de ses questions et hypothèses de recherche. Ainsi, le recours à ce type d'entretien est utile lorsque le domaine de la recherche est nouveau et complexe, très peu étudié ou en cas d'absence de théories.

La caractéristique essentielle de ce type d'entretien est son caractère ouvert, non structuré et non directif.

Au Bénin, ces entretiens ont été effectués auprès de sept experts. Il s'agit de deux cadres de structure d'encadrement de PME, d'un consultant en assistance des entreprises agroalimentaires, de deux responsables d'institution de micro-finance, d'un cadre de la chambre du commerce et d'industrie, d'un ingénieur agronome de l'équipe de recherche de l'Institut International d'Agronomie Tropicale (IITA).

Au Sénégal, les entretiens ont eu lieu avec cinq experts : deux responsables du Bureau National de contrôle des entreprises de pêche, un responsable de cabinet d'encadrement des entreprises agroalimentaires, un cadre de la chambre du commerce et un responsable d'institution de micro-finance. Il s'agit de discussions libres d'une durée d'environ deux heures qui ont essentiellement porté sur trois thèmes :

- les particularités du secteur agroalimentaire;
- les comportements de gestion commerciale observés ;
- l'influence des facteurs socioculturels sur ces comportements et sur le développement des activités desdites entreprises.

Notons que certains experts ont été contactés après pour un approfondissement de quelques thèmes soulevés lors de la première rencontre.

2.4 Résultats de la phase exploratoire

Comme souligné plus haut, les résultats de l'observation et des entretiens exploratoires informels ont servi à élaborer le guide d'entretien et à retenir les quatre branches d'activités.

Les informations issues des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert, ont fait l'objet d'une analyse de contenu⁴¹⁰. A cet effet, plusieurs étapes ont été successivement suivies :

- d'abord, nous avons retranscrit les éléments du discours verbal et non verbal des répondants;
- ensuite, une codification des thèmes nous a permis de regrouper les informations obtenues afin de les rendre plus accessibles. Ainsi, des thèmes sont identifiés pour regrouper des questions, des phrases que nous avons jugées équivalentes, de concepts identiques et d'objectifs semblables ;
- enfin, nous avons procédé à l'analyse des différentes réponses en utilisant l'analyse thématique et plus précisément l'analyse de l'évaluation⁴¹¹.

Par rapport à cette démarche, nous avons structuré l'analyse des résultats de nos entretiens suivant trois axes : la performance, le comportement commercial et les facteurs socioculturels.

L'analyse des résultats relatifs au concept de performance a essentiellement fait apparaître que l'appréciation de ce concept est liée à la satisfaction des dirigeants par rapport à leurs résultats. Le développement qui a conduit à ce constat est présenté dans la partie relative à l'opérationnalisation de la variable performance (cf. pp.197-203).

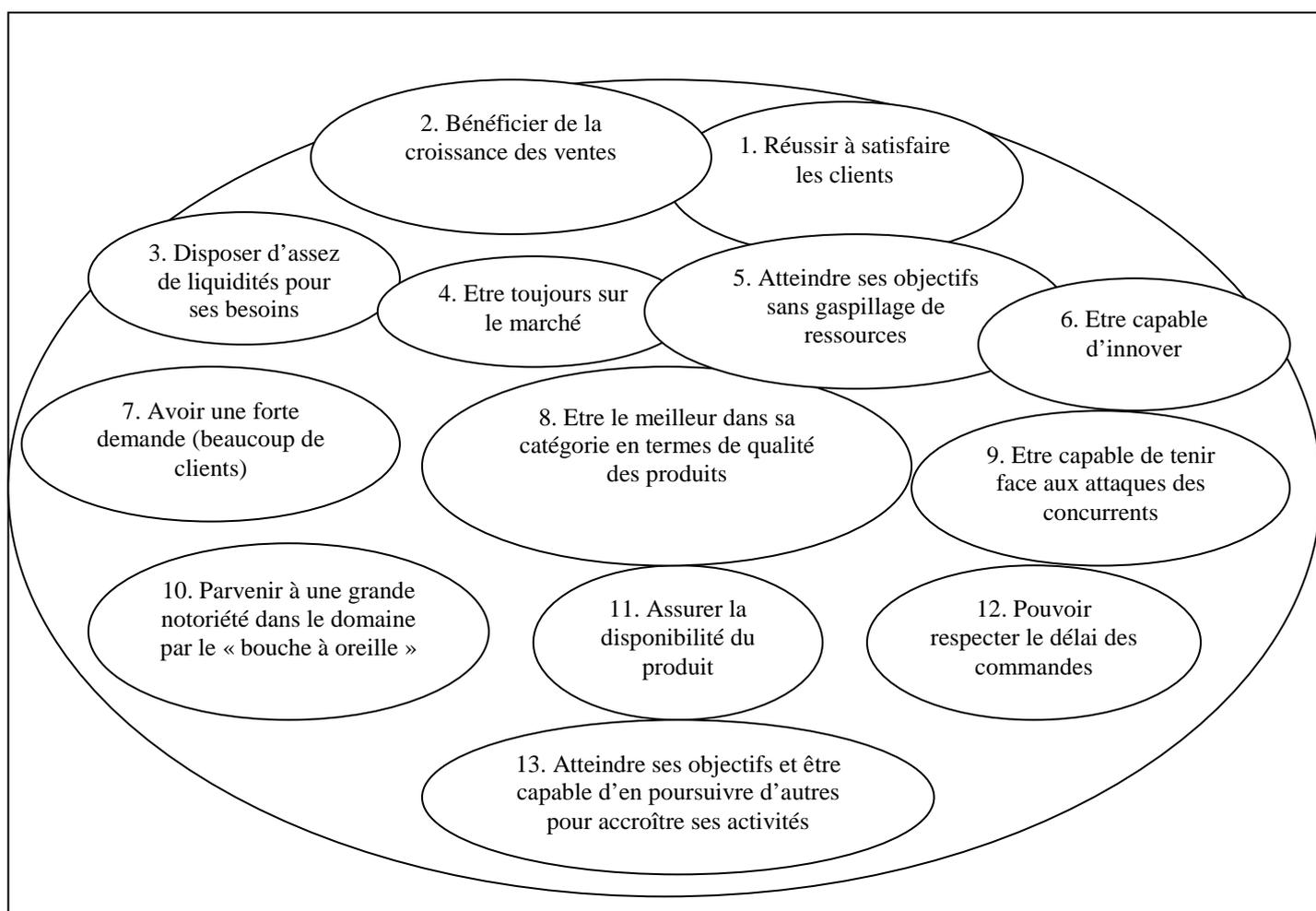
⁴¹⁰ L'analyse de contenu est une méthode d'analyse, d'inventaire et de dépouillement en recherche qualitative. Comme le fait remarquer Berelson (1952), l'analyse de contenu « est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter ». Grawitz (2001) indique qu'elle est utilisée pour traiter toute forme de communications verbales qui interviennent dans la vie sociale, qu'il s'agisse de textes écrits (documents officiels, livres, journaux, etc.), ou oraux (radio, télévision, compte rendus d'entretiens, discussion de groupe, réunion, emploi du temps d'un responsable, etc.). Selon Vandercammen et Gauthy-Sinechal (1999), l'analyse de contenu consiste à travailler sur les éléments significatifs d'une communication et vise l'objectivité des résultats.

Il est utile de souligner que l'utilisation de la technique d'analyse de contenu est très délicate du fait qu'elle exige aussi bien des qualités d'intuition et d'imagination (pour percevoir ce qui est important et choisir les catégories les plus importantes) que des qualités de patience, discipline, persévérance et rigueur (pour découper et rassembler les informations utiles).

⁴¹¹ L'analyse de l'évaluation est une technique qui porte sur les jugements formulés par le répondant notamment leur direction (jugement positif ou négatif) et leur intensité.

Il convient de souligner que plusieurs raisons sont à la base de cette satisfaction par rapport aux résultats. Nous avons identifié, à travers les réponses, un pool de raisons présentées dans la figure 3.3.

Figure 3.3.- Raisons de satisfaction des dirigeants de PE par rapport aux résultats



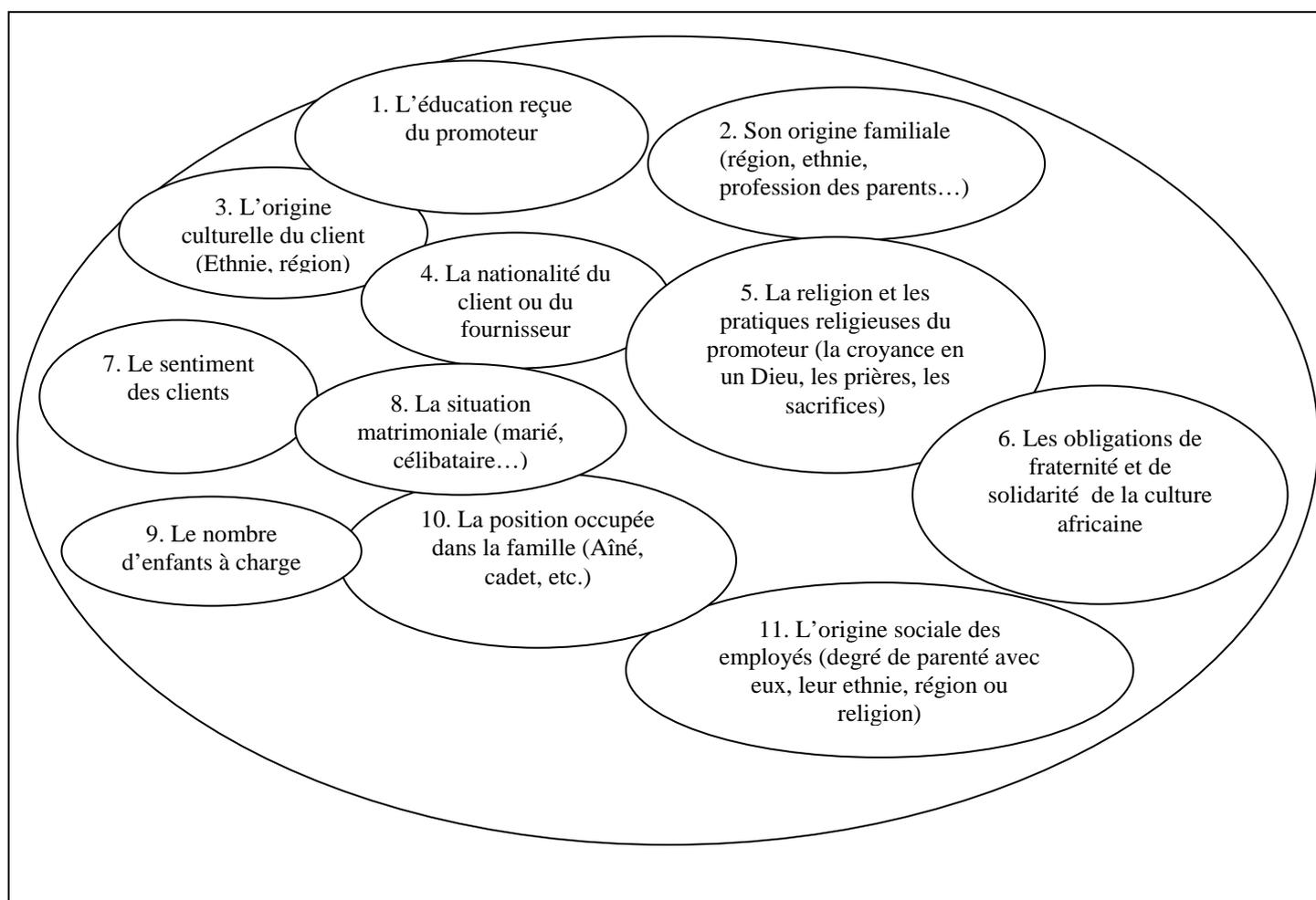
SOURCE : Résultats de nos entretiens semi-directifs

La figure 3.3 fait ressortir une multitude de raisons relatives à l'état de satisfaction des dirigeants interrogés. Ces différentes raisons sont reprises dans des grilles sous forme d'items dans le cadre de l'élaboration du questionnaire d'enquêtes quantitatives (cf. annexe III, thème 3, p.41).

Pour des raisons de présentation du travail, les résultats relatifs au comportement commercial des PE étudiées sont développés dans l'annexe I.3 (pp.16-22). Il convient de souligner que ces résultats sont présentés ensemble avec ceux de l'observation relative à la question.

Quant aux facteurs socioculturels, ceux qui sont apparus comme facteurs susceptibles de déterminer le comportement commercial sont présentés dans la figure 3.4.

Figure 3.4.- Facteurs socioculturels du comportement commercial



SOURCE : Résultats de nos entretiens semi-directifs

La figure 3.4 fait apparaître les principaux facteurs identifiés par les promoteurs béninois et sénégalais comme étant des facteurs déterminant de leur comportement.

Nous faisons le constat qu'au Bénin comme au Sénégal, les facteurs socioculturels identifiés par les dirigeants sont quasi identiques sauf qu'ils n'ont pas la même importance dans l'influence du comportement commercial. C'est ainsi que les facteurs « religion » et « obligations de solidarité et de fraternité de la culture africaine » ont été les facteurs les plus cités par les promoteurs sénégalais.

Ce constat a conforté la formulation de l'hypothèse 3 déjà faite dans le modèle conceptuel (cf. p.161). Les différents facteurs identifiés ont servi d'items pour l'élaboration du questionnaire d'enquêtes quantitatives (cf. annexe III, thème 2, p.40).

Au terme de cette première étape, nous pouvons dire que la phase qualitative de notre recherche nous a permis de :

- *reformuler les questions spécifiques de recherche ;*
- *mettre en évidence les spécificités du comportement commercial des PE agroalimentaires ;*
- *élaborer le modèle de la recherche par l'identification des principales variables de l'étude ;*
- *formuler les hypothèses définitives de recherche;*
- *élaborer le questionnaire pour une enquête quantitative, objet de la deuxième phase.*

Il convient de noter que pour vérifier si les questions sont comprises dans le sens où elles ont été élaborées, le guide d'entretien a fait l'objet d'un test au cours d'une pré enquête auprès de quatre entreprises. Ce test vise à:

- mesurer la pertinence des questions ;
- tester la qualité de leur enchaînement ;
- recueillir les difficultés de réponse des enquêtés.

3. Modèle de la recherche et hypothèses définitives

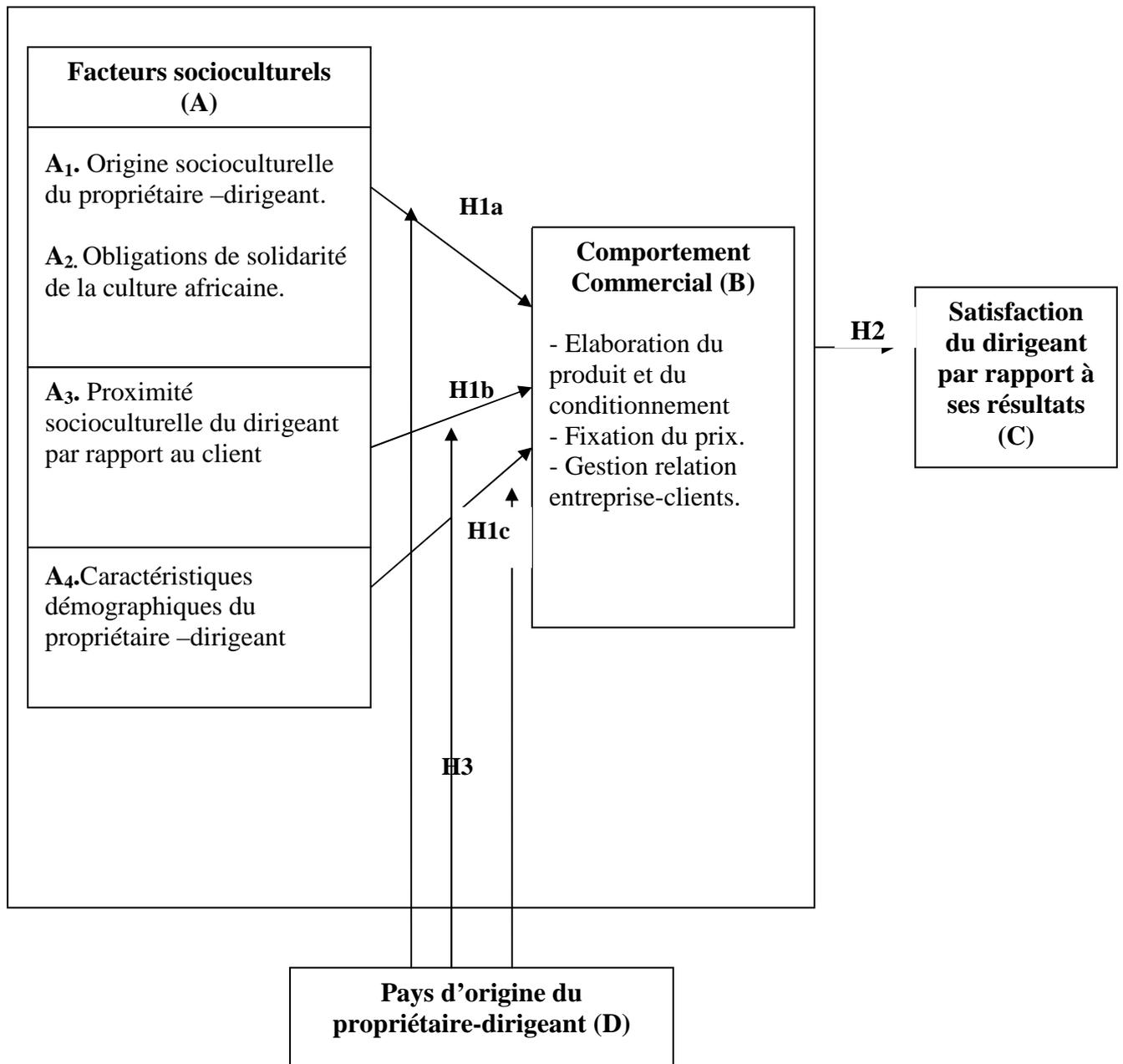
Les sciences s'expriment par des concepts qu'elles tentent d'articuler en systèmes et de figurer, quand c'est possible, par des symboles mathématiques⁴¹². Ainsi, notre recherche porte sur plusieurs concepts dont les relations ont été déjà mises en évidence dans le modèle conceptuel. La phase qualitative a permis le passage de ce modèle à un modèle de recherche. La présentation de ce dernier assorti de son corps d'hypothèses constitue l'objet de ce paragraphe.

3.1 Modèle de la recherche

Le modèle conceptuel (cf. p. 159) établit une relation entre les facteurs socioculturels et le comportement commercial du dirigeant. Le modèle suppose également que l'intégration de ces facteurs dans le comportement commercial a une influence sur la performance de l'entreprise et dépend du pays d'origine. Dès lors, notre modèle conceptuel comporte trois types de relations ou hypothèses. L'enrichissement de ce modèle conceptuel à travers l'étude qualitative (première phase de notre recherche) a abouti au modèle de recherche représenté à la figure 3.5.

⁴¹² Parain-Vial J. (1985) : « Banalités épistémologiques et problèmes », 2ème éditions, Editions Klincksieck, Paris, 102 p.

Figure 3.5.- Modèle de la recherche



La figure 3.5 est un modèle synthétique des relations qui seront testées dans notre recherche.

Quatre grands blocs de variables sont mis en relation : les facteurs socioculturels, le comportement commercial, le pays d'origine du dirigeant et la satisfaction du promoteur-dirigeant par rapport à ses résultats.

Les composantes de chacune des variables du modèle sont présentées dans l'encadré 3.8. Ces composantes constituent la synthèse de l'opérationnalisation des variables développée dans la section 2 de ce chapitre (cf. pp. 192-203).

Encadré 3.8.- Les variables du modèle de la recherche et leurs composantes

A : Les Facteurs socioculturels

A₁ : **L'origine socioculturelle du propriétaire-dirigeant (4 composantes)**

A_{1.1} : L'éducation familiale du propriétaire-dirigeant ;

A_{1.2} : Son ethnie ;

A_{1.3} : Sa religion ;

A_{1.4} : Les activités des parents.

A₂ **Obligations de solidarité de la culture africaine (2 composantes)**

A_{2.1} : L'esprit de fraternité ;

A_{2.2} : La compassion et le partage des événements heureux des employés.

A₃ : **Proximité socioculturelle du client vis-à-vis du dirigeant (4 composantes)**

A_{3.1} : La nationalité du client ;

A_{3.2} : La langue parlée par le client ;

A_{3.3} : La proximité familiale vis-à-vis du dirigeant ;

A_{3.4} : Le degré d'amitié entre le dirigeant et le client ;

A₄ : **Les caractéristiques démographiques du propriétaire –dirigeant**

A_{4.1} : L'âge du dirigeant ;

A_{4.2} : Sa situation matrimoniale ;

A_{4.3} : Le nombre d'enfants à charge ;

A_{4.4} : La position occupée dans la famille (aîné, cadet, etc.).

B : Le comportement commercial

B₁ : L'élaboration du produit et du conditionnement ;

B₂ : La fixation du prix des produits ;

B₃ : La gestion de la relation entreprise-clients.

C : La satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats

D : Le pays d'origine du propriétaire-dirigeant

a) Les facteurs socioculturels

L'ensemble des facteurs socioculturels influençant le comportement commercial se résume pour l'essentiel à quatre dimensions principales. Ce sont les dimensions que nous avons retenues puis opérationnalisées. Il s'agit de :

- la dimension « **origine socioculturelle du dirigeant** » dont les composantes sont : « l'éducation familiale du dirigeant », « son ethnie », « sa religion », « les activités des parents » ;
- la dimension « **proximité socioculturelle du client par rapport au dirigeant** » dont les composantes sont : « la nationalité du client », « sa proximité familiale vis-à-vis du dirigeant », « le degré d'amitié entre le dirigeant et le client », « la langue parlée par le client » ;
- la dimension « **obligations de solidarité de la culture africaine** » composée des facteurs « esprit de fraternité », « compassion et partage des événements heureux des employés » ;
- la dimension « **caractéristiques démographiques du propriétaire –dirigeant** » constituée de : « l'âge du dirigeant », « sa situation matrimoniale », « le nombre d'enfants à charge » et « la position occupée dans la famille (aîné, cadet, etc.) ».

b) Le comportement commercial

Le comportement commercial a été décrit par trois indicateurs : l'élaboration du produit et du conditionnement, la fixation du prix, la gestion de la relation entreprise-clients.

3.2 Hypothèses de la recherche

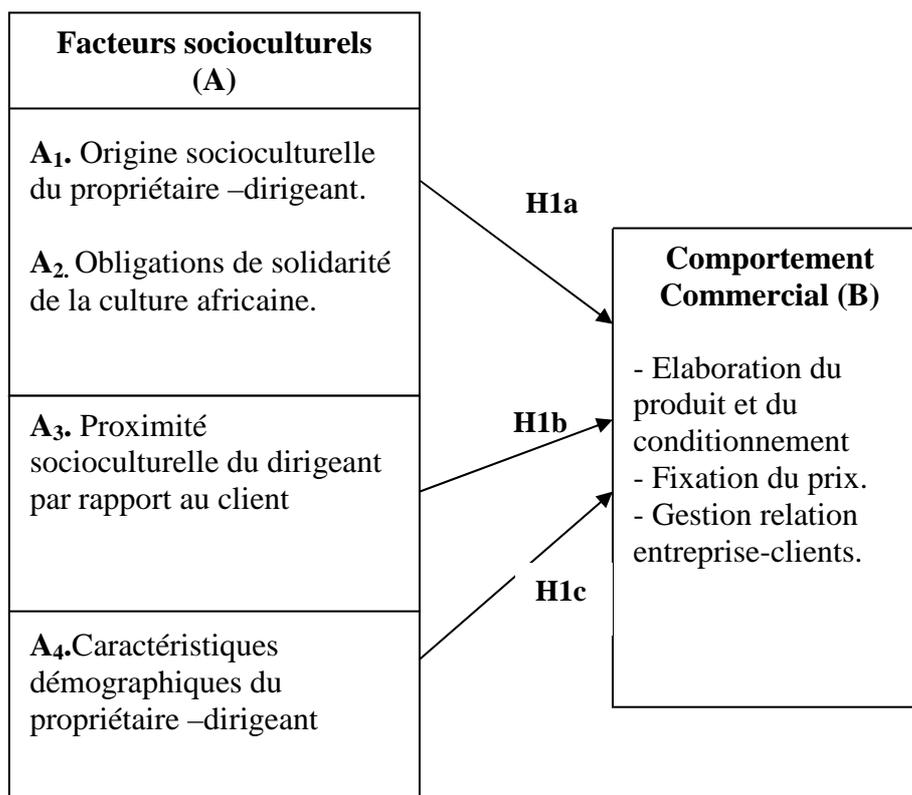
Une hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle sert à énoncer les relations qui sont attendues entre des variables. Sa bonne formulation conduit le chercheur à se focaliser sur des relations clés et sur des concepts essentiels. Grawitz⁴¹³ indique qu'elle aide à sélectionner les phénomènes à observer, à les interpréter, à leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie.

En fonction des résultats de la phase exploratoire et par rapport aux objectifs poursuivis, des hypothèses précises sont formulées conformément aux trois axes retenus au niveau du modèle conceptuel.

Axe 1 : Les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants

⁴¹³ Grawitz M. (2001) : « Méthodes des Sciences Sociales », 11^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 1019 p.

Figure 3.6.- Partie du modèle de recherche relative à l'axe 1 des hypothèses



Hypothèse 1 : Les facteurs socioculturels affectent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE.

La première hypothèse de notre recherche vise à mettre en évidence les facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE. Cette hypothèse postule que les comportements de gestion des dirigeants dépendent du contexte socioculturel particulier dans lequel ils sont posés.

Au niveau des facteurs socioculturels, nous supposons que le comportement commercial du dirigeant de PE est déterminé par quatre catégories de variables : celles liées à l'origine socioculturelle du dirigeant et aux obligations de solidarité de la culture africaine (**H1a**), celles relatives à la proximité socioculturelle du dirigeant vis-à-vis du client (**H1b**) ainsi que celles qui dépendent des caractéristiques démographiques du dirigeant (**H1c**).

La formulation de ces trois sous-hypothèses se présente comme suit :

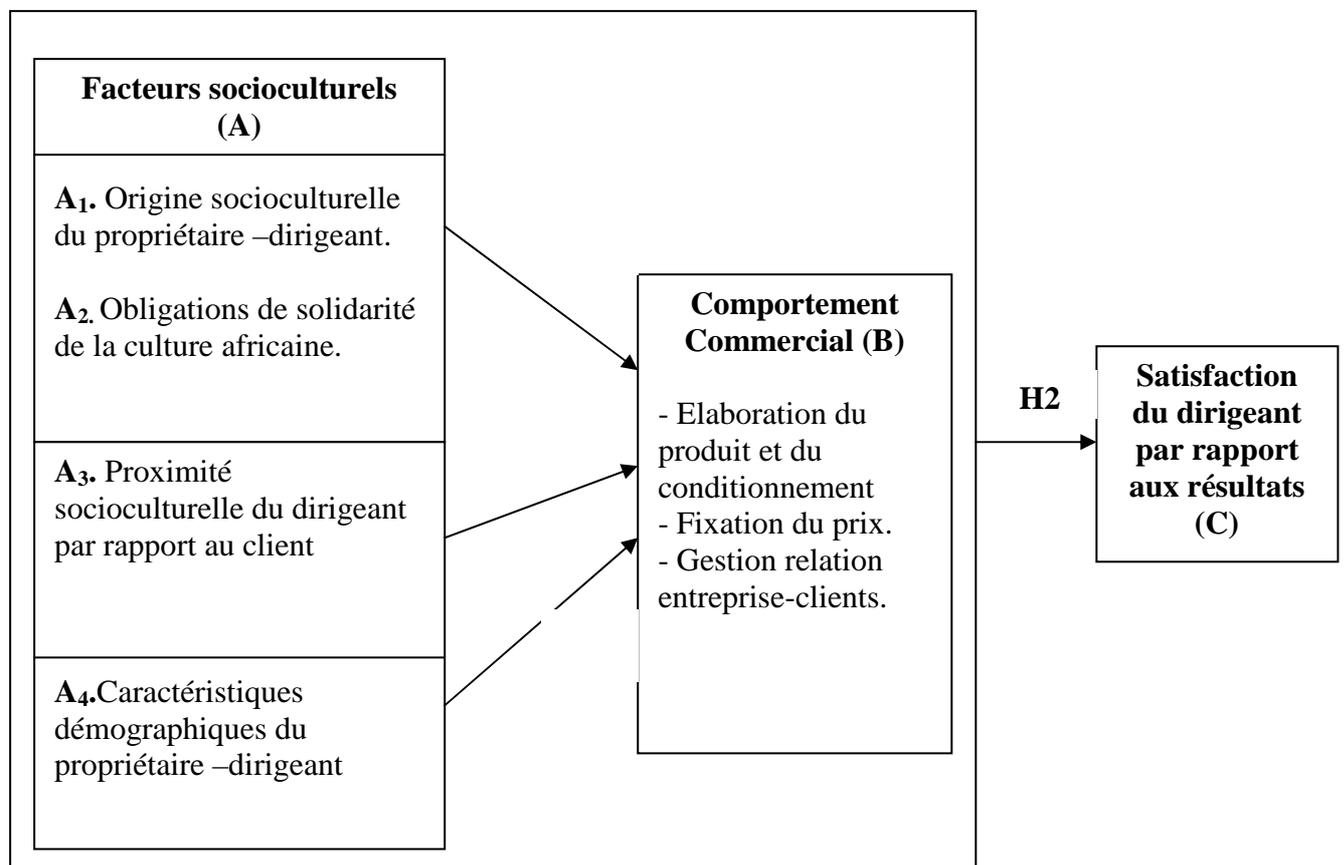
H1a : Les obligations de solidarité de la culture africaine et l'origine socioculturelle des dirigeants de PE déterminent leur comportement commercial.

H1b : La proximité socioculturelle des promoteurs-dirigeants de PE vis-à-vis des clients constitue un élément primordial de leur relation d'échange avec le marché.

H1c : Les caractéristiques démographiques des promoteurs-dirigeants affectent leur comportement commercial.

Axe 2 : Lien entre les déterminants socioculturels du comportement commercial et la performance des PE

Figure 3.7.- Partie du modèle de recherche relative à l'axe 2 des hypothèses

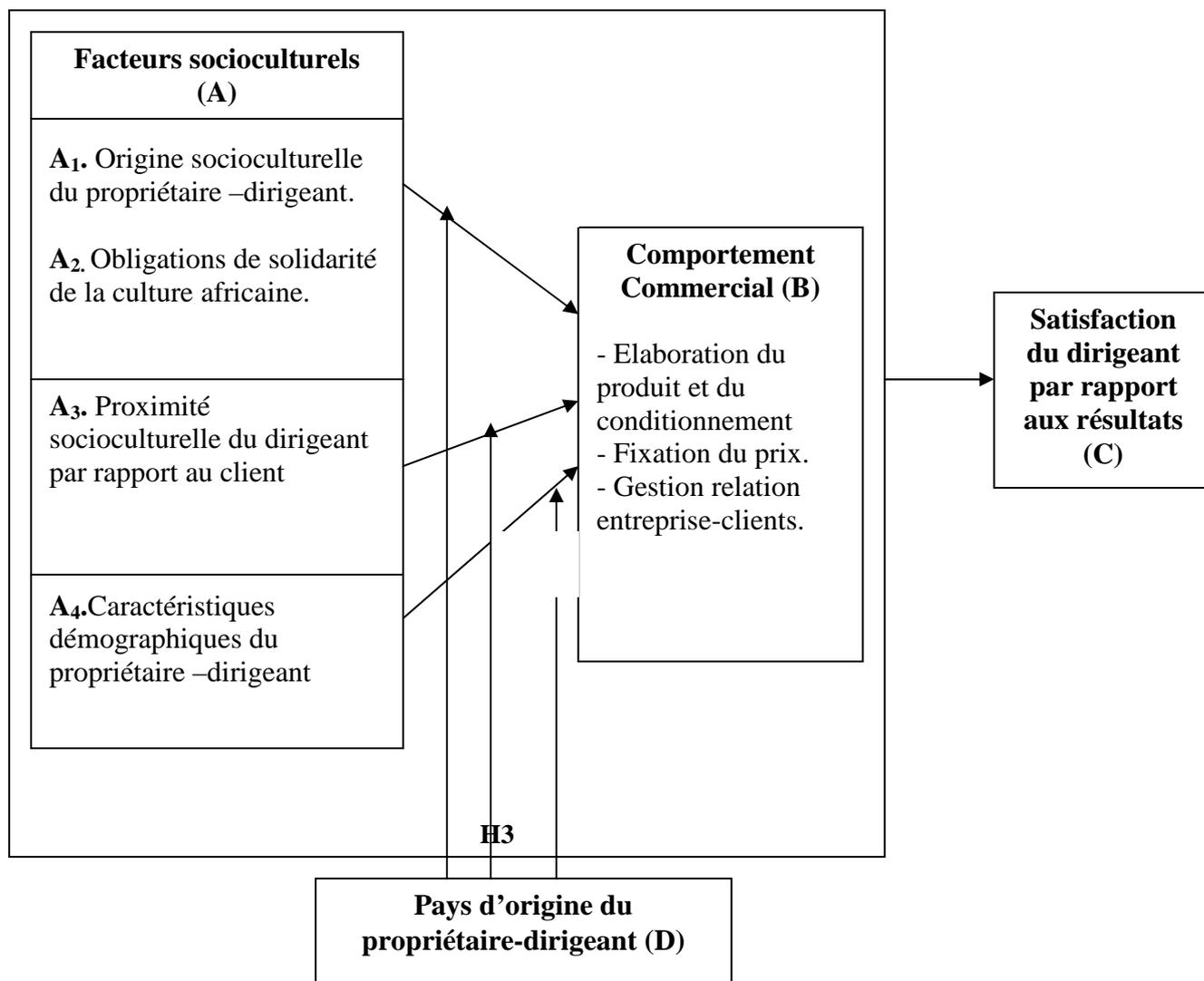


Dans le cadre de la gestion des relations avec son marché, le dirigeant d'une entreprise met en œuvre un certain nombre d'actions commerciales. Celles-ci ont une incidence sur les résultats qu'il obtient. Ainsi, notre deuxième hypothèse lie la réalisation de bons résultats par un dirigeant d'entreprise à une meilleure intégration des facteurs socioculturels dans son comportement commercial. Cette relation est formulée comme suit :

Hypothèse 2 : Il existe une relation fonctionnelle entre les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE et la performance de leurs entreprises.

Axe 3 : Le pays d'origine comme facteur de différenciation du comportement commercial des entrepreneurs

Figure 3.8.- Partie du modèle de recherche relative à l'axe 3 des hypothèses



Notre troisième hypothèse considère qu'il existe des facteurs socioculturels qui discriminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais. Autrement dit, le troisième axe de notre modèle postule qu'il existe des différences de comportement commercial entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais imputables à des valeurs socioculturelles différentes. L'hypothèse liée à cet axe est formulée comme suit :

Hypothèse 3 : Il existe des oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais selon les facteurs socioculturels qui déterminent leur comportement commercial.

Notons que ces différentes hypothèses ont été par la suite testées sur le terrain à travers une phase quantitative développée à la section 2. Cette dernière présente les différents choix méthodologiques de notre recherche.

SECTION 2 : CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

La réalisation des objectifs d'une recherche en sciences passe par plusieurs étapes intégrées dans une démarche méthodologique cohérente capable d'assurer l'objectivité, la pertinence et la fiabilité des informations produites. Cette démarche méthodologique énonce les principes qui guident la recherche et décrit les détails de la méthode utilisée, des outils de terrain et des méthodes d'analyse (Perrien et al., 1984)⁴¹⁴. Elle sert de guide à la recherche en ce sens qu'elle met l'accent sur les techniques de collecte des données, les instruments de mesure et le plan d'échantillonnage (Darmon et al., 1991)⁴¹⁵.

Pour toutes ces raisons, la méthodologie apparaît comme un moyen pour le chercheur de parvenir à un aspect de la vérité, de répondre plus particulièrement à la question qui est à l'origine de sa recherche. Sa rigueur permet au chercheur d'éviter des biais de comportements dans la production des informations objectives.

⁴¹⁴ Perrien J., Chéron E. J., Zins M. (1984) : « Recherche en Marketing : méthodes et décisions », gaëtan morin éditeur, Montréal, 605 p.

⁴¹⁵ Darmon R. Y., Laroche M., McGown K.L., Nantel J. (1991) : « Les fondements de la recherche commerciale », gaëtan morin éditeur ltée, Montréal, 498 p.

La présente section se propose d'examiner les différents choix méthodologiques de notre recherche. Elle comporte trois paragraphes : le premier est consacré à l'opérationnalisation des variables du modèle de recherche , le deuxième traite de la collecte des données quantitatives et le troisième présente l'analyse des données.

1. Opérationnalisation des concepts

Le modèle de recherche présenté dans la section 1 repose sur trois hypothèses. Ces trois hypothèses mettent en relation des variables dont il convient de définir les composantes. Autrement dit, pour assurer la vérification des hypothèses, il est nécessaire de définir de manière opératoire les concepts mis en relation dans le modèle général.

L'objet de ce paragraphe est de construire les dimensions et les différents indicateurs des concepts de notre modèle général. En d'autres termes, il s'agit de les opérationnaliser. Cette opérationnalisation est d'autant plus importante que Adorno⁴¹⁶ précise que le concept ne se laisse déterminer que lorsqu'on se rend compte qu'il y a des concepts qui peuvent le traduire. Bien plus, Gregory⁴¹⁷ souligne que la mesure des phénomènes empiriques est le moyen de passer du monde des concepts, de la théorie, au monde réel.

1.1. Opérationnalisation du concept « *facteurs socioculturels* »

Il existe une abondante littérature sur le concept de la culture. Les disciplines de base de son étude (Sociologie/Anthropologie) lui donnent une dimension multiforme et très variée.

⁴¹⁶ Adorno T. W. (1979) « Sociologie et recherche empirique », pp. 59-74, in « De vienne à Franckfort. La querelle allemande des Sciences Sociales », Paris, Editions Complexe.

⁴¹⁷ Grégory P. (1996) : « Marketing », 2è édition, Editions Dalloz, Paris, 199 p.

Diagne et Ossebi⁴¹⁸ préciseront que le concept de culture est caractérisé par plusieurs dimensions et portent sur une pluralité d'objets. Même au niveau précis de la gestion, Kandem⁴¹⁹ fait remarquer que le champ « culture et management » est très hétérogène. Il existe de très nombreux développements théoriques dont la présentation dépasserait le cadre de ce travail.

Parmi les plus fréquemment cités comme ayant un lien avec l'entreprise africaine, nous notons : la situation familiale, la religion, les caractéristiques du dirigeant (Tidjani, 1995)⁴²⁰, les doctrines religieuses, les grandes valeurs et normes culturelles, la culture de la solidarité, la rationalité sociale et la primauté du social (Mbaye et Sall, 1989)⁴²¹, la distance hiérarchique et le mythe du chef (Hernandez, 1997)⁴²². A ces facteurs, Fouda⁴²³ ajoute le pouvoir lié à la richesse, le groupe ethnique, la langue, etc.

Dans ces conditions, nous avons choisi de ne pas accentuer le débat parfois ambigu que traduit l'abondance de la littérature sur le concept de culture.

⁴¹⁸ Diagne S.B. et Ossebi H. (1996) : « La question culturelle en Afrique : contextes, enjeux et perspectives de recherche », Document de travail 1, Codesria, Dakar, pp 64.

⁴¹⁹ Kandem E. (2002) : « Management et interculturalité en Afrique, Expérience camerounaise », Les Presses de L'Université Laval, L'Harmattan, Canada-Paris, 433 p.

⁴²⁰ Tidjani B. et Gaye A.(1995) : « Etude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise », Africa Development Vol.XX, N°3, pp. 89-104.

⁴²¹ Mbaye A. et Sall E.H.I. (1989) : « Culture et entreprise : Propositions pour un modèle africain de l'entreprise, l'expérience d'une gestion », Colloque organisé par le FOCSIV et le CODESRIA, Dakar, 26- 30 juin, 32 p.

⁴²² Hernandez E-M (1997) : « La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine », Revue Gestion, vol 22, n°2, été, pp.52 –59.

⁴²³ Fouda O. M. (2003) : « La dimension culturelle du management dans les organisations camerounaises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, Cameroun, 562 p.

C'est pourquoi, dans le but de rester précis et collé aux réalités du monde des PE, nous avons préféré opérationnaliser le concept de « facteurs socioculturels » sur la base des résultats de la phase qualitative (entretiens semi-directifs et entretiens d'expert). Nous nous sommes appuyé sur ces résultats pour pouvoir identifier les principales dimensions socioculturelles qui déterminent beaucoup plus le comportement des dirigeants de PE dans les deux pays. Il s'agit des facteurs cités par les promoteurs comme susceptibles de déterminer leur comportement commercial et ceux identifiés par les experts interrogés.

A partir des facteurs mis en évidence à l'issue de cette phase qualitative, nous avons procédé à des regroupements. Ceux-ci nous ont permis de retenir quatre dimensions de facteurs socioculturels liés au comportement des dirigeants de PE. Il s'agit de « l'origine socioculturelle du propriétaire-dirigeant », « la proximité socioculturelle du client », les « obligations de solidarité de la culture africaine » et les « caractéristiques démographiques du propriétaire-dirigeant ».

La dimension « **origine socioculturelle du propriétaire-dirigeant** » a été étudiée à travers « l'éducation familiale », « l'ethnie », « la religion », « les activités des parents ».

La dimension « **proximité socioculturelle du client par rapport au propriétaire-dirigeant** », est composée des facteurs : « nationalité du client », « proximité familiale du client vis-à-vis du dirigeant », « degré d'amitié entre le dirigeant et le client » et « langue parlée par le client ».

S'agissant de la dimension « **obligations de solidarité de la culture africaine** », nous avons retenu les facteurs « esprit de fraternité », « compassion et partage des événements heureux des employés ».

Quant à la dimension « *caractéristiques démographiques du propriétaire-dirigeant* », les facteurs suivants ont été retenus : « l'âge », « le nombre d'enfants à charge », « la situation matrimoniale » et « la position occupée dans la famille ».

Le tableau 3.1 résume les différentes composantes des facteurs socioculturels issus de la phase qualitative.

Tableau 3.1.- Les composantes du concept « facteurs socioculturels » de notre modèle de recherche

Concept	Dimensions	Composantes
Facteurs socioculturels	1. Origine socioculturelle du propriétaire-dirigeant	- Education familiale ; - ethnie ; - religion ; - activités des parents.
	2. Proximité socioculturelle du client par rapport au dirigeant	- Nationalité ; - proximité familiale ; - degré d'amitié ; - langue parlée.
	3. obligations de solidarité de la culture africaine	- Esprit de fraternité, - compassion et partage des événements heureux des employés ».
	4. Caractéristiques démographiques du propriétaire-dirigeant	- Age ; - nombre d'enfants à charge ; - situation matrimoniale ; - position occupée dans la famille.

Source : Construction à partir de la littérature, des résultats des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert.

1.2 Opérationnalisation du concept « *comportement commercial* »

La littérature sur le marketing-mix a été une de nos sources d'inspiration pour l'opérationnalisation du comportement commercial dans les PE. Cette littérature met en évidence quatre variables : Produit, Prix, Communication et Distribution. Chacune de ces variables constitue une politique d'action commerciale pour l'entreprise.

Les entretiens semi-directifs et entretiens d'expert de la phase qualitative de notre recherche ont permis d'appréhender l'essentiel de ce qui caractérise le comportement commercial des PE agroalimentaires. Ainsi, les variables issues de la littérature ont été adaptées et testées aux spécificités de gestion de la petite entreprise agroalimentaire suite aux résultats de ces entretiens. L'adaptation nous a permis de définir le comportement commercial des PE étudiées en trois composantes présentées dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2.- Les composantes du concept « comportement commercial » de notre modèle de recherche

Concept	Composantes
Comportement commercial	Elaboration du produit et du conditionnement.
	Fixation de prix du produit.
	Gestion de la relation entreprise-client.

Source : Construction à partir de la littérature, des résultats des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert.

1.3 Opérationnalisation du concept «*performance commerciale* »

La littérature conceptualise la performance comme un construit multidimensionnel. Selon Tsapi⁴²⁴, la performance est un concept à facettes multiples et aucune mesure simple et unique ne peut vraiment convenir. Sa complexité fait qu'il n'y a pas de voie unique pour l'atteindre (Slywotzky et Wise, 2003)⁴²⁵.

⁴²⁴ Tsapi V. (1999) : « La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 169-190.

⁴²⁵ Slywotzky A. et Wise R. (2003) : « Croissance, mode d'emploi », L'expansion Management Review, n°108, mars, pp. 13-21.

Ainsi, différentes mesures qualitatives comme quantitatives sont utilisées. C'est la mesure qualitative que nous avons retenue et plus précisément, la satisfaction ou non du dirigeant par rapport à ses résultats. Pour faciliter la compréhension du choix de cet indicateur, il semble utile d'expliquer le processus qui a conduit à son opérationnalisation. Ce développement concerne le terme retenu pour la définition du concept de la performance ainsi que la procédure de choix de l'indicateur de sa mesure.

1.3.1 La définition de la performance commerciale

Bien que le concept de performance soit largement développé dans la littérature, sa connaissance reste encore une notion vague pour la majorité des entreprises notamment celles de petite taille. Dans le cas de ces dernières, la performance est définie en terme de réussite ou de succès (Boyer, 1999⁴²⁶ ; Mamboundoun, 2003⁴²⁷).

C'est pourquoi dans le but de faciliter la compréhension du terme performance aux promoteurs interrogés, nous avons utilisé dans le guide d'entretien le terme réussite des activités en lieu et place du terme performance.

⁴²⁶ Boyer M. (1999) : « la performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 12, n°3, pp. 59 – 80.

⁴²⁷ Mamboundoun J-P (2003) : « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », *Revue Gestion* 2000, Mai-Juin, pp 35-54.

1.3.2 Le choix de l'indicateur de mesure de la « réussite »

Les résultats des entretiens semi-directifs ont abouti au constat que les dirigeants interrogés définissent principalement la réussite en terme de niveau de satisfaction par rapport aux résultats obtenus. Après discussion de ce résultat avec quelques experts, nous avons retenu la satisfaction ou non du propriétaire-dirigeant par rapport à ses résultats comme indicateur de mesure de la réussite.

En effet, le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion. Malgré la pluralité des développements sur sa mesure, il n'existe pas encore une approche indiscutable de son évaluation. Celle-ci peut se faire aussi bien par des instruments quantitatifs (tels que les résultats comptables) que par des instruments de nature qualitative reposant sur des données recueillies sur des échelles d'attitude (Akanni, 1997)⁴²⁸.

Dans le cadre de notre recherche, l'utilisation de données chiffrées pour mesurer la performance commerciale dans les PE n'a pas été possible pour plusieurs raisons. Il s'agit notamment de :

- la réticence des dirigeants à livrer des informations sur le chiffre d'affaires⁴²⁹ ;
- la communication de données erronées en cas de disponibilité du dirigeant à livrer des informations comptables ;

⁴²⁸ Akanni A. (1997) : «Culture d'entreprise et performance au Sénégal», Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de gestion, Université de Caen, France, 260 p.

⁴²⁹ Il s'agit par exemple de la réaction de certains promoteurs interrogés lors de la phase qualitative qui déclaraient en effet qu'ils sont disposés à répondre à toute question même si on revenait, à condition de ne pas leur demander des informations relatives au chiffre d'affaires.

- l'absence d'une comptabilité fiable pouvant produire des informations comptables en cas de bonne volonté du dirigeant à communiquer ses résultats⁴³⁰.

Pour contourner ces difficultés, nous avons dû concevoir un critère spécifique afin d'apprécier la performance commerciale des entreprises concernées. Une telle démarche s'inscrit bien dans les propos de Guèye⁴³¹ qui soulignait qu' il n'y a pas de scène scientifique sans vigilance critique de la part du chercheur par rapport aux concepts du fait que ces derniers peuvent être parasités par des obstacles épistémologiques. Ainsi, le critère de mesure retenu dans le cadre de la présente recherche est de nature qualitative, mais différente des critères issus de la revue de littérature (cf. p. 104). Précisément, il s'agit de la satisfaction ou non du dirigeant par rapport à ses résultats. Le choix de cet indicateur est le fruit des résultats des entretiens semi-directifs que nous avons eus avec les promoteurs au cours de la phase qualitative. Le thème 2 du guide d'entretien portait sur cette préoccupation⁴³².

Il ressort de l'analyse des réponses à cette question, que les dirigeants de PE interrogés définissent essentiellement la réussite en fonction de leur état de satisfaction par rapport aux résultats. Afin de réduire le risque d'erreur de choix et être sûr de retenir un instrument de mesure approprié, il nous a semblé utile de confronter ce résultat issu des entretiens semi-directifs avec le point de vue de quelques experts parmi ceux qui ont fait l'objet de l'entretien d'expert. Nous avons discuté avec deux groupes d'experts: le groupe de responsables de structures d'encadrement de PME et le groupe de responsables de structures de micro finance.

⁴³⁰ Même les PE qui ont la volonté de fournir ces renseignements portant sur le CA ne disposent pas de données fiables à cause de la non tenue d'une comptabilité correcte.

⁴³¹ Propos tenus au cours de l'atelier régional méthodologique sur les Sciences Sociales en Afrique en novembre 2004, Codesria, Dakar.

⁴³² Il s'agit du thème du guide d'entretien relatif à la signification de la réussite. Le concept de réussite a été retenu pour éviter toute ambiguïté au niveau de la compréhension du terme performance.

- Pour les premiers qui appuient les PME, le financement des activités des entreprises de leur domaine d'activité est souvent lié à un contrat d'encadrement. Le suivi que permet ce contrat contraint les entreprises concernées à un effort d'organisation comptable. Cependant, les petites entreprises ne parviennent pas à se conformer à cette exigence comptable. Pour cette raison, les experts interrogés concluent qu'il est pratiquement impossible d'utiliser les informations comptables pour évaluer la performance de ces entreprises.

- Quant aux spécialistes des Institutions de micro finance auxquelles ont souvent recours les PE étudiées dans notre travail, la comptabilité est pratiquement absente.

L'exigence de ces Institutions vis-à-vis de ces entreprises reste souvent la tenue d'un cahier de recettes et de dépenses dont la fiabilité n'est pas garantie. Ainsi, pour ces spécialistes, il n'existe pas rigoureusement, de possibilité d'évaluation de la performance des petites entreprises sur une base quantifiable.

Des entretiens avec ces deux groupes d'expert, nous constatons une convergence des points de vue sur la quasi impossibilité à utiliser les données comptables pour évaluer la performance des entreprises de petite taille. Ainsi, nous avons finalement retenu l'état de satisfaction du dirigeant par rapport aux résultats attendus pour mesurer la performance commerciale de son entreprise. Ce choix nous apparaît plus adapté à la réalité des entreprises étudiées surtout lorsqu'on sait que dans les PE, le promoteur-dirigeant constitue le principal acteur du devenir de l'entreprise. C'est d'ailleurs pour avoir une idée des résultats attendus par le dirigeant que la première question du questionnaire (cf. annexe III.1, page 26) portait sur les motivations profondes de la création de l'entreprise.

L'importance de cette question est liée au fait que la satisfaction par rapport à un résultat obtenu dépend de l'attente ou encore des objectifs poursuivis par le dirigeant.

Par ailleurs, le choix de la satisfaction comme mesure de la performance correspond bien à la démarche de mesure proposée par Jennings et Beaver (1997) et utilisée par Mamboundou⁴³³.

Au plan théorique, notre choix peut être justifié par deux raisons : la définition liée des deux concepts (performance et satisfaction) et l'attente des décideurs.

- **Pour ce qui concerne la définition**, même si les deux concepts sont différents, la définition de l'un fait appel à l'utilisation de l'autre comme le souligne Ray⁴³⁴. En effet, cet auteur définit la satisfaction d'un individu selon deux approches qui se ressemblent bien : celle des chercheurs et celle des praticiens. Pour les chercheurs, la satisfaction résulte principalement d'une comparaison entre la performance perçue et les attentes. Les praticiens considèrent que la satisfaction est fortement liée à la performance perçue par le dirigeant.
- **Quant à l'attente des décideurs**, Klarsfeld et Roques⁴³⁵ font remarquer que les responsables qui sont en position de prendre des décisions ne cherchent pas à maximiser leurs résultats mais recherchent des résultats satisfaisants.

⁴³³ Mamboundou J-P (2003) : « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », Revue Gestion 2000, Mai-Juin, pp 35-54.

⁴³⁴ Ray D. (2004) : « Satisfaction clients : pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques », Revue Française du Marketing, n° 197, 2/5, mai, pp. 7-21.

⁴³⁵ Klarsfeld A. et Roques O. (2003) : « De la stratégie à l'instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée, et rationalité institutionnelle », Revue Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, IAE, Aix-en-Provence, n° 651, Janvier, pp. 1-11.

Bien plus, dans leur analyse du problème de la rationalité des décisions, Crozier et Friedberg⁴³⁶ indiquent que le décideur ne cherche pas absolument la meilleure solution ou l'optimum (qui est de toute façon hors de sa portée), mais cherche toujours une solution « rationnelle » qui pourra assurer sa satisfaction. Ainsi, l'homme est présenté comme un animal qui cherche la satisfaction plutôt que l'optimum. En s'inspirant du principe de rationalité limitée de Herbert Simon, Peaucelle⁴³⁷ révèle que les entreprises ne cherchent pas à se situer juste au point optimal, mais se contentent d'atteindre un point de la zone optimale.

Dans la même logique, Agbodan⁴³⁸ révèle que la performance d'une entreprise ou d'un produit peut être jugée par rapport à des objectifs propres sans référence à d'autres entreprises ou produits. Pour cette raison, le dirigeant sera satisfait lorsqu'il parvient à atteindre l'objectif qu'il s'est fixé. C'est donc dire qu'en se prononçant sur leur état de satisfaction par rapport aux résultats obtenus, les dirigeants de PE objet de notre étude, s'expriment sur le degré d'atteinte de leurs objectifs respectifs. Afin d'appréhender ces objectifs dans le cas des PE, la question introductive du guide d'entretien portait sur les motivations de création de l'entreprise.

Au regard de ce développement, nous pouvons dire que la satisfaction des dirigeants par rapport aux résultats retenue pour apprécier la performance dans ce travail est liée à la réalité des petites entreprises.

⁴³⁶ Crozier M. et Friedberg E. (1977) : « L'acteur et le système », Editions Du Seuil, Paris, 500 p.

⁴³⁷ Peaucelle J.-L.(2000) : « Evaluer la performance des services fonctionnels : explication d'un paradoxe », Revue Française de Gestion, n°127, janvier-février, pp.19-30.

⁴³⁸ Agbodan M. M. (1995) : « Rétroactions positives, hasard et performance », in « les facteurs de performance de l'entreprise », AUPELF-UREF, Editions John Libbey Eurotext, Paris, pp 3-11.

En fait, la préoccupation est de construire une mesure de la performance adaptée à la perception qu'ont les dirigeants de leurs activités et de la notion de performance.

Au terme de l'opérationnalisation des variables, nous pensons que les indicateurs retenus sont adaptés pour notre recherche au regard de nos objectifs et des hypothèses formulées. Comme le font remarquer Waddock et Smith⁴³⁹, cette pertinence est liée au fait que la qualité principale d'un indicateur réside dans sa capacité à rendre compte le plus précisément possible d'un phénomène en général complexe. Cependant, l'utilisation de ces indicateurs pour mesurer les différentes variables d'un modèle de recherche passe par la collecte des données.

2. La collecte des données quantitatives

Passer du qualitatif au quantitatif a essentiellement pour objet d'apporter des précisions relatives à ce qui a été découvert au cours de la phase qualitative. Cette dernière en effet donne des pistes de réflexions, des idées et permet la formulation des hypothèses de recherche. Crozier et Friedberg⁴⁴⁰ précisent qu'en reflétant la façon dont l'acteur interrogé perçoit sa réalité et la vit de son point de vue, les informations qu'il livre peuvent être bien subjectives. Dans ces conditions, le chercheur peut envisager d'autres méthodes d'investigation pour valider les tendances observées lors de la phase des entretiens⁴⁴¹.

⁴³⁹ Waddock S., Smith N. (2000) : « Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good », Sloan Management Review, Winter, vol 41, n°2, pp. 75-83.

⁴⁴⁰ Crozier M. et Friedberg E. (1977) : « L'acteur et le système », Editions Du Seuil, Paris, 500 p.

⁴⁴¹ Après avoir construit le modèle de la recherche, il est nécessaire de le tester. Celui-ci consiste selon Merunka (2004), à définir le champ d'analyse (pays, entreprises, catégories de produits, marques, titres ...), choisir l'échantillon à observer, retenir les méthodes de collecte des données et des instruments pour mesurer les concepts.

A cet effet, Gueye⁴⁴² pense que pour faciliter la compréhension d'une réalité sociale donnée, le processus de collecte de l'information doit veiller à ce que les outils de collecte soient diversifiés.

C'est ainsi que dans notre recherche, nous avons retenu cette deuxième phase qui repose sur une approche quantitative. Elle nous a conduit à effectuer des enquêtes auprès de petites entreprises du secteur agroalimentaire.

2.1 Justification de la phase quantitative

Le choix de la phase quantitative s'inscrit dans l'approche hypothético-déductive retenue comme démarche méthodologique de notre recherche. Comme le montre le plan de collecte des données (cf. p. 165), cette phase quantitative constitue la deuxième étape de l'approche retenue. Son choix se justifie par la nécessité de tester les hypothèses mises en évidence par notre modèle de recherche. Cette nécessité est liée au fait qu'il n'y a pas de proposition valable en science sans une vérification. En d'autres termes, est scientifique toute information confirmée par l'observation et l'expérimentation (Sorros, 1998)⁴⁴³. Les hypothèses formulées dans notre recherche (cf. pp.187-190) doivent donc être vérifiées de façon empirique, c'est à dire assortie de procédés qui permettront de décider si elles sont vraies ou fausses. Cette vérification scientifique passe par la collecte de données quantitatives.

⁴⁴² Gueye B. (2001) : « Introduction au suivi-évaluation participatif : principes de bases et processus », IIED, Dakar, 72 p.

⁴⁴³ Popper (cité par Sorros, 1998) rejette l'idée selon laquelle le discours scientifique est une description aussi objective et passive que possible de la réalité du monde. Selon Popper, il n'existe aucune connaissance scientifique qui soit le reflet de la réalité. Chaque connaissance scientifique est une hypothèse (construite par nos entendements) que nous livrons à des tests multiples pour que le monde extérieur l'infirmes ou la confirme.

Par ailleurs, le choix de l'approche quantitative se justifie par la position de Gavard-Perret et Moscarola⁴⁴⁴ qui font remarquer qu'une grande part de la recherche dite qualitative et notamment de toutes les techniques fondées sur le principe de l'analyse du contenu, souffre fréquemment de certaines faiblesses. Selon les deux auteurs, les faiblesses peuvent provenir d'un excès d'interprétations psychanalytiques intuitives et hasardeuses qui entachent parfois l'analyse du langage.

2.2 Champ d'application et échantillonnage

Le champ de l'étude est limité au Bénin et au Sénégal à raison de trois départements par pays : le Sud, le Centre et le Nord. Les raisons du choix des pays ont été déjà développées dans l'introduction (cf. p.15). En ce qui concerne les régions, notre souci est :

- d'assurer à l'étude une certaine couverture nationale ;
- d'observer les variations du phénomène étudié selon différentes régions ;
- de garantir une certaine validité des résultats pour ce qui concerne leur généralisation à l'ensemble des pays étudiés.

Comme le rappellent Perrien et al.⁴⁴⁵, une fois que l'identification du problème de recherche marketing est réalisée et que le type de recherche ainsi que la méthode d'obtention des données sont déterminés, il reste à élaborer la procédure d'échantillonnage pour procéder à la collecte des données.

⁴⁴⁴ Gavard-Perret M-L. et Moscarola J. (1998) : « Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 13, N° 2, pp. 30-47.

⁴⁴⁵ Perrien J., Chéron E. J., Zins M. (1984) : « Recherche en Marketing : méthodes et décisions », gaëtan morin éditeur, Montréal, 605 p.

Cette procédure consiste à définir la population de l'étude, le cadre d'échantillonnage (liste de toutes les unités à partir de laquelle on veut tirer l'échantillon), l'unité d'échantillonnage (unités ou éléments à interroger dans la population), la méthode d'échantillonnage, la taille de l'échantillon et la sélection de l'échantillon.

Dans le cadre de la collecte de nos données quantitatives, nous avons suivi les différentes étapes de cette procédure d'échantillonnage.

La population cible étudiée est constituée de PE agroalimentaires, c'est-à-dire celles qui ont un effectif du personnel variant entre 5 et 20 employés (cf. Introduction, p.22). Pour respecter la diversité des entreprises du secteur agroalimentaire, quatre branches d'activités ont été retenues : Restaurants, Pâtisserie-Boulangerie, Transformation de produits agricoles (production de jus de fruits, produits laitiers) et Produits de pêche.

Les promoteurs-dirigeants constituent les unités d'échantillonnage. En ce qui concerne la méthode d'échantillonnage⁴⁴⁶, nous avons choisi la méthode non probabiliste⁴⁴⁷.

⁴⁴⁶ Nous distinguons deux catégories de méthodes d'échantillonnage : les méthodes aléatoires ou probabilistes et les méthodes non probabilistes encore appelées méthodes empiriques.

- les méthodes probabilistes consistent à constituer un échantillon par un tirage au hasard des individus de la population concernée ; chaque individu a une chance ou une probabilité connue, différente de zéro d'appartenir à l'échantillon. Selon Perrien et al. (1994), Darmon et al. (1989) et Lambin (1990), les méthodes probabilistes regroupent : **l'échantillonnage aléatoire simple, l'échantillonnage systématique, l'échantillonnage stratifié, l'échantillonnage en grappes et l'échantillonnage par étapes.**
- Les méthodes non probabilistes consistent à construire l'échantillon par un choix raisonné de manière à ce qu'il ressemble à la population mère. Selon les mêmes auteurs, ces méthodes **comprennent l'échantillonnage de convenance ou de commodité, l'échantillonnage raisonné (encore appelé échantillonnage discrétionnaire ou de jugement), l'échantillonnage par quotas, l'échantillonnage de la « boule de neige » et la méthode des itinéraires ou random route.**

⁴⁴⁷ Evrard et al. (1997) indiquent que le choix d'une méthode est influencé par quatre facteurs : les objectifs de l'enquête, la nature de la population étudiée, le budget disponible et le mode d'administration à l'échantillon. Dans le cadre de notre recherche, la nature de la population étudiée est la raison qui a influencé notre choix. En effet, la majorité de cette population opère dans l'informel et il n'existe pas de listes, ni de statistiques officielles fiables les concernant.

Dans cette catégorie, nous avons retenu la méthode de boule de neige⁴⁴⁸. Le choix de l'échantillonnage empirique est dû à l'absence d'une base de sondage, c'est-à-dire d'une liste complète des PE étudiées dans ce travail.

En effet, la majorité de ces entreprises sont du secteur informel. Il n'existe donc pas une liste officielle pouvant permettre un tirage aléatoire représentatif⁴⁴⁹. En l'absence de base de sondage, Ouattara⁴⁵⁰ souligne qu'il y a de véritables difficultés pratiques à utiliser les échantillonnages probabilistes dans les pays en développement en raison d'une part de défaut de listes exhaustives et actualisées de la population étudiée, et d'autre part, des difficultés à contacter les individus tirés au sort. Dans ces conditions, les réalisateurs d'études ont recours à une technique d'échantillonnage mixte combinant la méthode des quotas et la méthode aléatoire (Ouattara, 1990⁴⁵¹, Moscarola, 1990⁴⁵²).

Précisément, le choix de l'échantillon pour l'enquête quantitative s'est fait selon quatre critères :

- l'effectif du personnel ;
- le statut promoteur-dirigeant du responsable de l'entreprise ;
- la branche d'activité ;

⁴⁴⁸ L'échantillonnage de boule de neige consiste à demander aux premiers individus de l'échantillon d'identifier d'autres individus qui les ressemblent sur l'objet étudié. Ces derniers identifiés sont ensuite contactés et identifient à nouveau d'autres.

⁴⁴⁹ Selon Tenenhaus (1994), l'échantillon est représentatif d'une population s'il a été construit à l'aide d'un tirage permettant à tout individu de la population de figurer dans l'échantillon avec la même probabilité.

⁴⁵⁰ Ouattara A. (2003) : « Marketing en Afrique, concepts et Applications », Star Editions, Abidjan, 261p.

⁴⁵¹ Ouattara A. (1990) « Le recueil des données dans les pays en voie de développement: problèmes, pratiques et voies d'amélioration », Cahier de recherches, Paris Dauphine , n° 185, pp. 1-18.

⁴⁵² Moscarola J. (1990) : « Enquêtes et analyse de données », Editions Vuibert gestion, Paris, 307p.

- les régions.

Comme souligné plus haut, l'échantillon a été constitué de façon raisonnée (ou par convenance) suivant la méthode de boule de neige. Avec cet échantillonnage raisonné, nous ne sommes pas à la recherche d'une représentativité de l'échantillon par rapport à la population. Nous recherchons plutôt une ressemblance de cet échantillon à la population étudiée. C'est ainsi que l'effectif de notre échantillon par région et par branche d'activité a été constitué sur la base :

- des informations obtenues lors des entretiens d'expert. Ces informations sont relatives à leur connaissance de l'importance et de la densité des quatre branches d'activités selon les différentes régions retenues ;
- notre intuition.

Le tableau 3.3 résume les données relatives à la répartition de l'échantillon au Bénin et au Sénégal

Tableau 3.3.- Répartition des PE de l'échantillon

Entreprises	Bénin	Sénégal	Total
Entreprises contactées	184	177	361
Entreprises ayant répondu	159	165	324
Questionnaires exploitables	151	157	308

Sur les 361 PE contactées, 324 ont répondu favorablement, soit un taux de réponse de 89,75%. Après contrôle des 324 questionnaires reçus, 308 seulement ont été validés. Le tableau 3.4 indique la répartition des 308 entreprises dont les questionnaires sont validés.

Tableau 3.4.- Répartition des petites entreprises de l'échantillon par branches d'activités

Branches d'activité	PE au Sénégal		PE au Bénin		TOTAL	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Pâtisserie-Boulangerie	43	27,39	36	23,84	79	25,65
Restaurants	40	25,48	32	21,19	72	23,38
Transformation de produits agricoles (jus de fruits,)	42	26,75	49	32,45	91	29,55
Produits de pêche	32	20,38	34	22,51	66	21,43
TOTAL	157	100	151	100	308	100

Le tableau 3.4 fait apparaître un plus grand nombre de PE dans le domaine de la transformation des produits agricoles. Il s'agit de la catégorie d'entreprises la plus rencontrée sur le terrain notamment au Bénin. La répartition des quatre branches d'activités selon les trois régions retenues dans chaque pays est présentée dans l'**annexe IV** (page 47). L'identité socio-démographique des promoteurs-dirigeants des PE de l'échantillon est présentée dans le même annexe (page 48).

2.3 Le questionnaire quantitatif

Après la définition de la population à étudier et la constitution de l'échantillon, il reste à construire l'instrument de mesure qu'est le questionnaire (Moscarola, 1990)⁴⁵³. Dans le cadre de notre recherche, ce questionnaire⁴⁵⁴ est élaboré en fonction des objectifs de la recherche et des hypothèses dégagées à la fin de la première phase.

⁴⁵³ Moscarola J. (1990) : « Enquêtes et analyse de données », Editions Vuibert gestion, Paris, 307p.

⁴⁵⁴ L'élaboration d'un questionnaire suit une série de règles empiriques à respecter. Lambin (1990) identifie huit étapes pour son élaboration : inventaire des informations à recueillir, identification des modalités pratiques d'enquête (type d'enquête, budget, ordre de grandeur de l'échantillon), détermination du contenu des questions, choix des formes des questions (questions ouvertes, fermées, dichotomiques, fermées à choix multiples), formulation des questions, organisation du questionnaire (choix de l'ordre des questions, présentation du questionnaire), pré-test du questionnaire.

2.3.1 La forme du questionnaire

L'outil de collecte des données quantitatives de notre recherche est composé de quatre thèmes. Il s'agit :

- des raisons de création de l'entreprise ;
- du degré de prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement commercial des dirigeants ;
- de la satisfaction du promoteur-dirigeant par rapport aux résultats ;
- des facteurs clés de succès.

Chaque thème est analysé au travers d'une question décomposée en plusieurs items. Les différents items sont issus des résultats des entretiens semi-directifs. Le thème 2 est relatif à l'hypothèse 1, les thèmes 1, 3 et 4 sont relatifs à l'hypothèse 2. La vérification de l'hypothèse 3 provient du croisement entre le thème 2 et la variable pays de la partie identification. Les réponses aux questions relatives aux thèmes 1, 2 et 4 sont recueillies sur des échelles d'attitude⁴⁵⁵ de type Likert à trois points⁴⁵⁶.

Darmon et al.(1991) identifient le **questionnaire fermé-direct** (les questions et les réponses sont préétablies avec deux types de questions : les questions dichotomiques qui n'ont que deux réponses possibles, les questions à choix multiples), le questionnaire ouvert-direct (les questions sont ouvertes, c'est le cas des questions posées lors des entretiens en profondeur individuels ou en groupe), le **questionnaire ouvert-indirect** (où les véritables objectifs de l'étude sont cachés avec des techniques projectives), le **questionnaire fermé-indirect** (qui utilise les mêmes techniques que le précédent mais avec des questions fermées).

⁴⁵⁵ Selon Lambin (1990), les échelles d'attitude ont pour objectif de rendre opérationnelles des informations d'ordre qualitatif en les transformant en données quantifiées.

⁴⁵⁶ Le choix de l'échelle à trois points est le résultat de deux séries de test. En effet, la première échelle retenue pour le questionnaire est une échelle à 5 points (Pas du tout d'accord, Pas d'accord, Plutôt d'accord, D'accord et Tout à fait d'accord). Après le premier test, cette échelle est réduite à 4 (Pas du tout d'accord, Pas d'accord, D'accord et Tout à fait d'accord) à cause de la difficulté des promoteurs de petite entreprise interrogées à faire la distinction entre Plutôt d'accord, D'accord et Tout à fait d'accord.

Un second test sur l'échelle à quatre points a permis de passer de 4 à 3 points pour des raisons de simplicité dans les positions recommandées par les mêmes promoteurs.

Cette échelle à trois points retenue comporte les positions ci-après : « pas du tout d'accord », « un peu d'accord » et « tout à fait d'accord ».

Le passage de la première échelle (celle à cinq points) à la seconde échelle (celle à trois points) se justifie bien pour le niveau général de ces entrepreneurs et coïncide avec les travaux de Ouattara⁴⁵⁷ qui font apparaître que « les échelles à 5 ou 7 points sont réservées aux enquêtes auprès des populations ayant un niveau d'instruction moyen ou élevé ».

En effet, le faible niveau général et l'analphabétisme de la majorité des populations rendent difficile la nuance entre les expressions comme « très bien » et « bien », « mauvais » et « médiocre » ou « plutôt d'accord » et « d'accord ». La conséquence de cette situation, est la difficulté à utiliser des échelles d'attitude pour des enquêtes dans les pays sous-développés, ce qui contraint à utiliser des échelles à deux points⁴⁵⁸. L'encadré 3.9 présente quelques indications sur les échelles d'attitude.

⁴⁵⁷ Ouattara A. (2003) : « Marketing en Afrique, concepts et Applications », Ed Etudis Conseils et Star Editions, Abidjan, Bénin, 261p.

⁴⁵⁸ Ouattara A. (1992) : « Les obstacles au recueil des données : les solutions adoptées par les entreprises ivoiriennes », Revue française du Marketing, n° 137, pp. 77-84.

Encadré 3.9.- Quelques indications sur les échelles d'attitude

D'une manière générale, on distingue plusieurs types d'échelle pour mesurer une attitude. Il s'agit de:

- l'échelle de type de Likert (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) ;
- l'échelle sémantique différentielle d'Osgood (évaluation de type bon-mauvais ou fort-faible ou actif-passif) ;
- l'échelle à somme constante et les échelles de cotation (répartition de points entre plusieurs objets selon leur importance) ;
- l'échelle de stapel (codée de +5 à - 5) ;
- l'échelle de rapport ;
- l'échelle de Thurstone, etc.

Comme le soulignent Chandon et Bartikowski (2004), ces différents types d'échelle ne s'adaptent pas à toutes les problématiques du chercheur. Il est donc important de choisir le type d'échelle en fonction du but de l'étude.

Ces différentes échelles sont développées par Perrien et al. (1984), Lambin (1990), Darmon et al. (1991), Evrard et al. (1997), Gregory (1996).

Il est utile de souligner que des deux perspectives utilisées généralement dans les recherches comparées entre pays, nous avons retenu dans notre cas, l'approche qualifiée de « thin » (extensive) développée par Cazal⁴⁵⁹. Selon cette approche, les différences entre pays sont plus une question de degré d'intensité que de nature (c'est-à-dire qu'un pays est caractérisé par tel ou tel facteur plus qu'un autre). Dans cette logique, l'approche consiste à utiliser le même instrument de collecte de données dans les pays étudiés. Ainsi, après la collecte des données, l'analyse permet de faire ressortir les différences nationales.

⁴⁵⁹ Cazal D. (1998) : « Cultures, institutions, interactions en management comparé : l'interprétation des différences internationales », in la GRH éclatée, Actes 9^{ème} congrès de l'AGRH, Tome 1, Université de Versailles, pp. 306-321.

L'application de cette approche dans le cadre de notre recherche nous a conduit à utiliser le même questionnaire dans les deux pays afin de dégager les différences entre les deux types de promoteurs-dirigeants. Les mêmes facteurs socioculturels retenus dans le questionnaire résultent du constat d'absence de différence sur les facteurs cités par les dirigeants dans les deux pays (cf. p.179).

2.3.2 Le contenu du questionnaire

Notre questionnaire d'enquête comporte cinq parties. Les quatre premières parties sont relatives aux quatre thèmes ci-dessus cités, la dernière porte sur l'identification de la PE et de son propriétaire-dirigeant. Le contenu des différentes parties est présenté dans les encadrés allant de 3.10 à 3.13.

Encadré 3.10.- Items relatifs aux motivations de création de l'entreprise**(THEME 1 DU QUESTIONNAIRE)**

Ce thème comporte 15 items :

- 1.1 J'ai créé mon entreprise pour être indépendant.
- 1.2 J'ai créé mon entreprise pour faire face au chômage.
- 1.3 J'ai créé mon entreprise pour fructifier ma richesse.
- 1.4 Mon entreprise a été créée pour me permettre d'améliorer mon niveau de vie.
- 1.5 J'ai entrepris cette activité pour constituer un capital en vue de créer une autre affaire plus grande.
- 1.6 J'ai entrepris cette activité pour mieux faire face à mes besoins et ceux de ma famille.
- 1.7 La création de mon entreprise a été motivée par le souci de pouvoir laisser une activité à mes enfants.
- 1.8 J'ai entrepris cette activité pour affirmer mon existence et me faire respecter.
- 1.9 La création de mon entreprise est le fruit de ma passion pour cette activité.
- 1.10 Mon activité dans cette entreprise est liée à ma formation dans le domaine.
- 1.11 J'ai créé mon entreprise pour mettre en valeur l'expérience acquise dans d'autres entreprises.
- 1.12 J'ai créé cette entreprise pour diversifier mes activités.
- 1.13 J'ai créé cette entreprise pour avoir d'autres sources de revenus.
- 1.14 J'ai créé cette entreprise pour imiter des amis ou des parents.
- 1.15 J'ai créé mon entreprise sur la base des besoins identifiés sur le marché.

Quinze items ont été retenus pour analyser les raisons qui motivent les promoteurs-dirigeants dans la création de leur entreprise.

Encadré 3.11.- Items relatifs aux facteurs socioculturels du comportement commercial**(THEME 2 DU QUESTIONNAIRE)**

Ce thème comporte 16 items :

- 2.1** L'éducation que j'ai reçue influence fortement mon comportement commercial.
- 2.2** L'ethnie à laquelle j'appartiens influence fortement mon comportement commercial.
- 2.3** L'expérience de mes parents dans les affaires m'aide beaucoup dans mes actions commerciales.
- 2.4** Ma religion guide ma conduite commerciale.
- 2.5** Pour mes commandes de fournitures (matières premières, matériels,...), je préfère choisir les fournisseurs qui sont proches de moi (ma famille, mon ethnie ou ma région).
- 2.6** Je fais plus confiance aux fournisseurs de ma religion.
- 2.7** Je préfère travailler avec des fournisseurs qui sont du même pays que moi.
- 2.8** Dans mes relations d'affaires avec les clients, je fais plus confiance à ceux qui parlent la même langue que moi.
- 2.9** Dans mes relations d'affaires, je privilégie beaucoup plus mes amis.
- 2.10** Pour les facilités à accorder aux clients, j'ai tendance à favoriser ceux qui me sont proches (même famille, même pays, même région ou même religion).
- 2.11** La position que j'occupe dans ma famille (aîné, cadet ...) joue un rôle important dans ma conduite commerciale.
- 2.12** Ma situation matrimoniale (marié, célibataire...) influence énormément ma façon de travailler sur le plan commercial.
- 2.13** Le nombre d'enfants à charge me pousse à être beaucoup plus entreprenant.
- 2.14** Mon âge influence fortement l'orientation que je donne à mes actions commerciales (prise de risques, décisions commerciales prises ...).
- 2.15** Les émotions de mes employés (bonheur, tristesse, peur, ...) sont des éléments qui agissent fortement dans mes décisions commerciales.
- 2.16** L'esprit de fraternité et de solidarité de la culture béninoise (ou sénégalaise) influence beaucoup mes décisions commerciales dans l'entreprise.

Seize items ont été retenus après la phase qualitative pour la vérification de l'hypothèse relative aux facteurs déterminants du comportement commercial (Hypothèse 1).

Les items relatifs à la satisfaction sont présentés dans l'encadré 3.12.

Encadré 3.12.- Appréciation de la satisfaction du propriétaire-dirigeant par rapport à ses résultats (THEME 3 DU QUESTIONNAIRE)

La satisfaction des dirigeants par rapport à leurs résultats est appréciée selon deux modalités : très satisfait/satisfait, peu satisfait/pas du tout satisfait.

Différentes raisons issues des entretiens semi-directifs et traduites en items permettent aux dirigeants interrogés de justifier leur état de satisfaction. La première modalité est composée de onze items et la seconde, de dix items.

Pour faciliter la compréhension de la question du thème 3 aux promoteurs, nous avons dû regrouper en deux catégories les états de satisfaction. Il s'agit de *satisfaction par rapport aux résultats* (pour ceux qui sont très satisfaits ou satisfait) ou de *non satisfaction par rapport aux résultats* (pour ceux qui sont peu satisfaits ou pas du tout satisfaits).

Encadré 3.13.- Items relatifs aux facteurs clés de succès**(THEME 4 DU QUESTIONNAIRE)**

Ce thème comprend 11 items :

- 4.1** La grande rigueur dans la gestion (existence de plan d'activités mûrement réfléchi, calcul correct des coûts et bénéfiques, absence de gaspillage).
- 4.2** La qualité du produit.
- 4.3** La présentation du produit.
- 4.4** La persévérance pour pouvoir faire changer les habitudes de consommation des clients.
- 4.5** Une bonne conduite (éthique ou attitude loyale) vis-à-vis des partenaires (clients, fournisseurs).
- 4.6** Avoir un vaste réseau d'amis et de parents pour la commercialisation.
- 4.7** Savoir agir sur les sentiments des consommateurs.
- 4.8** Dépasser une simple relation de confiance avec les clients pour une relation beaucoup plus étroite ou très solide.
- 4.9** Avoir l'habileté à intégrer les aspects positifs du milieu socioculturel dans son comportement commercial pour évoluer.
- 4.10** La formation dans le domaine.
- 4.11** L'expérience professionnelle acquise dans le domaine.

L'analyse des facteurs clés de succès des activités dans le domaine agroalimentaire a été faite grâce à une question à onze items provenant des entretiens semi-directifs et des entretiens d'expert.

Il convient de souligner que le questionnaire a fait l'objet d'un test dans le but de vérifier la pertinence et la compréhension des différents items. Ce test a été effectué sur une dizaine de PE dans chacun des deux pays. Par ailleurs, le questionnaire a été principalement administré face-à-face⁴⁶⁰.

La démarche méthodologique utilisée nous a permis de collecter les informations nécessaires pour répondre à la question de notre recherche. Cependant, si la rigueur de la méthodologie assure la qualité de l'information produite, l'interprétation de celle-ci mérite une attention particulière. La bonne interprétation de ces informations dépend de la qualité des méthodes d'analyse des données utilisées.

3. L'analyse des données quantitatives

L'analyse des données est l'ensemble des techniques statistiques pour traiter des problèmes à plusieurs dimensions, la gestion et l'organisation des données en vue de permettre la compréhension et une prise de décision (Fenelon, 1981)⁴⁶¹.

⁴⁶⁰ Selon la nature du sujet étudié, le temps dont on dispose, le budget de l'enquête, Gregory distingue quatre modes d'administration du questionnaire : le face-à-face, la voie postale, le téléphone, la télématique.

⁴⁶¹ Fenelon J.-P. (1981) : « Qu'est-ce que l'analyse des données ? », Editions Lefonen, Paris, 311p.

En gestion, il existe plusieurs méthodes statistiques pour analyser le comportement commercial et la performance des organisations. L'ensemble de ces méthodes peut être résumé en trois familles : les méthodes d'analyse unidimensionnelle⁴⁶², bivariée⁴⁶³ et multidimensionnelle⁴⁶⁴. Chacune de ces familles comporte plusieurs méthodes d'analyse.

Selon Evrard et al.⁴⁶⁵, le choix d'une méthode d'analyse dépend de trois critères. Il s'agit :

- des objectifs de la recherche (décrire ou expliquer) ;
- du type de variables traitées (qualitatives ou quantitatives) l'étude et de la nature des variables étudiées ;
- du nombre de variables traitées.

Selon le critère du nombre de variables traitées, nous retenons l'analyse multivariée du fait que l'analyse de l'influence des facteurs socioculturels sur le comportement et la performance des entreprises est une recherche qui porte sur plusieurs variables.

⁴⁶² Fenneteau et Bialès définissent l'analyse statistique unidimensionnelle comme étant une analyse qui a pour but soit de résumer au mieux l'information concernant une variable déterminée en faisant une description graphique et numérique (analyse descriptive), soit tester si cette variable suit éventuellement telle ou telle loi statistique théorique (analyse explicative). Les méthodes statistiques d'analyse univariées utilisées sont entre autres la distribution de fréquences, la mesure de tendance centrale, la dispersion, les coefficients de symétrie et d'aplatissement, le coefficient de variation, les tests de khi carré et le test binomial, le test de Kolmogorov-Smirnov, de student, etc.

⁴⁶³ L'analyse bivariée consiste à étudier les relations statistiques qui peuvent exister entre deux variables (une variable dépendante et une autre variable indépendante). Selon Ray (2004), les approches bivariées ont le mérite d'être simples à mettre en œuvre et à communiquer. Il existe deux séries de méthodes d'analyse bivariées. Il s'agit des mesures d'association (le khi carré, le coefficient de contingence, le coefficient λ et le lambda de Guttman, le coefficient de différenciation, le coefficient de corrélation de rang de spearman, le taux de kendall et le gamma de Goodman-Kruskai, le coefficient point biséral et multiséral, le coefficient de corrélation de Pearson) et les tests d'inférence (les tests pour deux groupes liés, pour deux groupes non liés, pour plus de deux groupes liés ou non).

⁴⁶⁴ L'analyse multivariée étudie la relation entre plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante. Elle est de plus en plus utilisée en marketing pour des raisons de complexité des problèmes de marketing et notamment du processus de décision d'achat des consommateurs.

⁴⁶⁵ Evrard Y., Pras B. et Roux E., Choffray J-M, Dussaix A-M et Claessens M. (1997) : « Market, Etudes et recherches en marketing », 2^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 672 p.

Cette famille de méthode d'analyse peut être décomposée en trois grandes catégories. Il s'agit des méthodes explicatives, des méthodes descriptives et des méthodes de prévision.

Selon le critère objectif de la recherche, nous avons retenu l'une des méthodes descriptives⁴⁶⁶ en l'occurrence une méthode d'analyse factorielle.

Selon le critère type de variables traitées, nous choisissons l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) en raison du fait que toutes nos données sont qualitatives. Cette méthode est développée dans l'annexe II (cf. pp. 23-34). Le présent paragraphe est consacré aux différentes phases de l'analyse de nos données.

En effet, les questions relatives au degré de prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement commercial, aux raisons de création de l'entreprise et aux facteurs clés de succès dans le domaine agroalimentaire sont mesurées sur une échelle de type de Likert à trois points pour des raisons déjà évoquées. Pour l'analyse des résultats des tris à plat relatifs à ces questions, nous avons regroupé d'un côté les promoteurs qui ont une opinion très défavorable aux items proposés et de l'autre côté, ceux qui en ont une opinion légèrement favorable ou très favorable.

⁴⁶⁶ Les méthodes multivariées descriptives d'analyse comportent trois familles de méthodes : l'analyse des similarités, les analyses factorielles et les méthodes de classification. Toutes ces méthodes descriptives d'analyse de données consistent à résumer, visualiser et classer les données. Croutche (1997) précise que ces méthodes font partie des analyses multidimensionnelles de la première génération qui s'inscrivent rigoureusement dans les approches exploratoires.

Dans l'analyse du comportement et de la performance, on peut essentiellement utiliser les méthodes d'analyse factorielle. Précisément, celles-ci se décomposent en plusieurs méthodes selon la nature des variables : lorsque les variables sont quantitatives, nous distinguons l'analyse en composantes principales (ACP) ou l'analyse typologique ; lorsqu'elles sont qualitatives, nous distinguons l'analyse factorielle des correspondances (AFC) dans le cas de deux variables et l'analyse factorielle des correspondances multiples (ACM) dans le cas de plus de deux variables.

Nous ajouterons à ces techniques descriptives, l'analyse typologique utilisée par Halidou (2004) et la méthode des chaînes moyens-fins recommandée par Giannelloni (1998).

En effet, l'échelle de type de Likert utilisé étant de trois points, nous avons regroupé les opinions « un peu d'accord » et « tout à fait d'accord » en une seule opinion dénommée « opinion favorable ». L'opinion « pas du tout d'accord » est qualifiée d'« opinion défavorable ».

Nous présentons dans le présent paragraphe, les types d'analyse effectués par hypothèse.

3.1 Test de l'hypothèse 1

L'hypothèse relative aux facteurs socioculturels du comportement commercial des PE est testée à travers l'ACM réalisée sur le thème 2 du questionnaire d'enquête.

3.2 Test de l'hypothèse 2

L'hypothèse H2 de la recherche stipule qu'il y a un lien entre les performances obtenues par les PE et le degré d'intégration des facteurs socioculturels dans leur comportement commercial. L'analyse de cette relation est le résultat du croisement des questions relatives aux facteurs socioculturels du comportement commercial (Thème 2) et la performance (Thème 3). Pour ce faire, une fonction score a été créée sur les deux variables pour examiner le lien fonctionnel qui existe entre elles. Trois étapes ont été suivies.

Première étape : l'ensemble des facteurs socioculturels a été agrégé par une fonction score afin d'établir sur un axe, différents degrés d'intégration (ou de prise en compte) desdits facteurs dans le comportement commercial.

Deuxième étape : l'état de satisfaction par rapport aux résultats (qui matérialise ici la performance) a été filtré de manière à ce que les termes « satisfait », « non satisfait » et « moyennement satisfait » prennent respectivement les valeurs 5, 1 et 3 ;

Troisième étape : la représentation des nuages de points de la performance en fonction du degré d'intégration a été effectuée pour chacune des trois années.

3.3 Test de l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 de notre recherche postule que le pays d'origine des promoteurs-dirigeants modère l'intégration des facteurs socioculturels dans leur comportement commercial. Pour tester cette hypothèse, une caractérisation de la variable « pays » par des axes factoriels de la question relative aux facteurs socioculturels du comportement commercial sera effectuée.

Chapitre 4

Facteurs socioculturels et comportement commercial performant des petites entreprises

Dans leur recherche de survie et de conquête de marché, les entreprises mettent en œuvre différentes actions commerciales qui répondent aussi bien à leurs objectifs qu'aux exigences de leur secteur d'activité. De nombreux facteurs déterminent ces actions commerciales. Parmi ces facteurs, figurent ceux liés à l'environnement socioculturel. Il importe de les déterminer et d'analyser leur importance dans le comportement commercial des PE. L'enquête qualitative menée a mis en évidence les facteurs socioculturels potentiels du comportement commercial. Les résultats de cette phase qualitative ont également permis de retenir la satisfaction du promoteur-dirigeant par rapport à ses résultats comme mesure spécifique de la performance (cf. chapitre 3, p. 197). Les enquêtes quantitatives ont permis d'analyser les facteurs déterminants dudit comportement ainsi que leur relation avec la performance.

Le but de ce chapitre est d'analyser les résultats de ces enquêtes quantitatives que nous avons menées auprès des PE agroalimentaires. Il comporte trois sections. La première, liée aux hypothèses 1 et 3 est consacrée d'une part, à l'analyse des principaux facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des PE et d'autre part, se rapporte au rôle modérateur du pays d'origine des dirigeants sur les facteurs socioculturels déterminants de leur comportement commercial. La deuxième section, liée à l'hypothèse 2 examine le lien entre ces facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des dites entreprises. La section 3 met en évidence les implications managériales de la recherche.

SECTION 1 : FACTEURS SOCIOCULTURELS DU COMPORTEMENT COMMERCIAL DES PE

L'objectif 1 de cette recherche vise à identifier les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE agroalimentaires. La mise en évidence des facteurs socioculturels discriminant le comportement commercial des promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais constitue la préoccupation de l'objectif 3. La présente section traite des résultats liés à ces deux objectifs. Les résultats reposent sur les données des entretiens semi-directifs et des enquêtes quantitatives. Le premier paragraphe permet d'identifier les principaux facteurs socioculturels qui influencent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE. Le second paragraphe met en évidence l'importance de ces facteurs dans le comportement commercial de ces dirigeants. Le troisième paragraphe traite des oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais selon les facteurs déterminants de leur comportement commercial.

1. Facteurs socioculturels du comportement commercial des PE

L'hypothèse 1 de cette thèse postule que les facteurs socioculturels déterminent le comportement commercial des dirigeants. Les résultats de nos entretiens semi-directifs ont permis d'identifier les facteurs socioculturels qui ont potentiellement une influence sur le comportement commercial des dirigeants de PE agroalimentaires. Ces facteurs ont été traduits en 16 items. Chacun de ces items est analysé sur une échelle de type Likert à trois points variant de 1 à 3: « Pas du tout d'accord », « Un peu d'accord », « Tout à fait d'accord » (voir questionnaire en annexe III, p. 40).

Les facteurs socioculturels que nous examinons dans le cadre de cette recherche sont regroupés en deux catégories:

- les facteurs qui sont liés à l'origine socioculturelle du dirigeant et à ses caractéristiques démographiques (l'éducation familiale, l'ethnie, l'expérience des parents, la religion, la position occupée dans la famille, la situation matrimoniale, le nombre d'enfants à charge, l'âge) ;
- les facteurs relatifs à l'origine socioculturelle des clients et aux obligations de solidarité de la culture africaine (la proximité familiale du client, la nationalité du client, la langue parlée par le client, la priorité accordée aux amis, la compassion et le partage des événements heureux des employés, l'esprit de fraternité de la culture africaine).

Les résultats des tris à plat obtenus sur la question relative à ces facteurs sont synthétisés dans les tableaux 4.1 et 4.2. L'échelle de type de Likert utilisé étant de trois points, la présentation de ces tableaux est faite de la manière suivante : les positions « un peu d'accord » et « tout à fait d'accord » sont regroupés en une seule position dénommée « position favorable » ; la position « pas du tout d'accord » est qualifiée de « position défavorable ».

Tableau 4.1.- Les facteurs d'origine socioculturelle et démographique du comportement commercial du propriétaire-dirigeant de PE

Facteurs socioculturels	Position favorable		Position défavorable	
	Effectif	%	Effectif	%
Education familiale	266	86,36	42	13,64
Nombre d'enfants à charge	249	80,85	59	19,16
Situation matrimoniale	237	76,95	71	23,05
Age	235	76,29	73	23,70
Position familiale	212	68,83	96	31,17
Religion	197	63,96	111	36,04
Expérience des parents	188	61,04	120	38,96
Ethnie	167	54,22	141	45,78

Les facteurs qui sont considérés comme facteurs déterminant le comportement des promoteurs-dirigeants sont ceux dont les scores de position favorable sont supérieurs à la médiane calculée⁴⁶⁷. Cette médiane est de **72,56%**.

Selon cette valeur, les quatre premiers facteurs du tableau 4.1 sont ceux qui peuvent être considérés comme facteurs déterminants du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE agroalimentaires. En vue de mieux mettre en évidence les principaux déterminants du comportement commercial, nous présentons les résultats du tableau 4.1 sous une forme plus visuelle à la figure 4.1.

⁴⁶⁷ Selon Martel et Nadeau (1980), la médiane est une mesure de tendance centrale souvent utilisée comme mesure descriptive. Dans une série statistique rangée en ordre de grandeur croissante (ou décroissante), la médiane est la valeur qui occupe la « position centrale ».

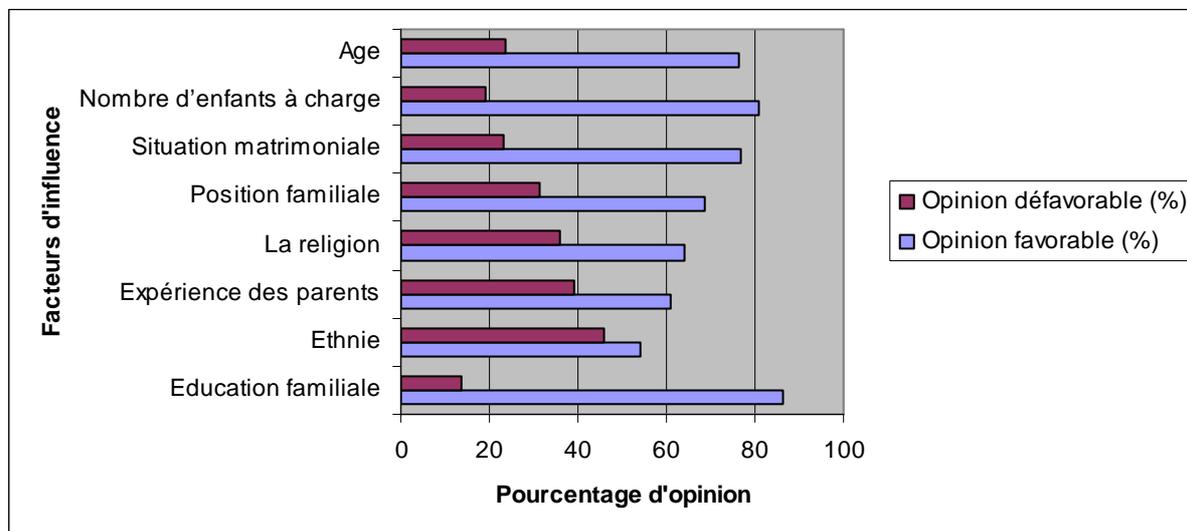
Son calcul se fait de la manière suivante :

- si le nombre n d'observations dans la série ordonnée est impair, la médiane est la $(n+1)/2$ ième observation ;
- si le nombre n d'observations est pair, la médiane est : $\frac{1}{2}$ (la $(n/2)$ ième observation + la $(n/2 + 1)$ ième observation).

Dans le cas du tableau 4.1, le nombre n est pair (soit $n=8$) et la série statistique d'opinion favorable est rangée par ordre de grandeur décroissante. L'application de la formule donne :

$$\begin{aligned} \text{Mé} &= \frac{1}{2} (\text{la } (8/2) \text{ ième observation} + \text{la } (8/2 + 1) \text{ ième observation}) \\ &= \frac{1}{2} (4^{\text{ème}} \text{ observation} + 5^{\text{ème}} \text{ observation}) \\ &= \frac{1}{2} (76,29 + 68,83) \\ &= 72,56 \end{aligned}$$

Figure 4.1.- Les facteurs d'origine socioculturelle et démographique du comportement commercial du propriétaire- dirigeant de PE



Selon les scores de position favorable émise par les dirigeants interrogés et en fonction de la valeur de la médiane, l'éducation familiale reçue par le dirigeant (86,36% de position favorable), le nombre d'enfants à charge (80,85%), la situation matrimoniale (76,95%) et l'âge (76,29%) sont les facteurs liés à l'origine socioculturelle des dirigeants et à leurs caractéristiques démographiques qui apparaissent comme étant des facteurs déterminants de leur comportement commercial.

Les facteurs socioculturels du comportement commercial liés à l'origine socioculturelle du client et aux obligations de solidarité de la culture africaine sont présentés dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2.- Les facteurs socioculturels du comportement commercial relatifs à l'origine socioculturelle du client et aux obligations de solidarité

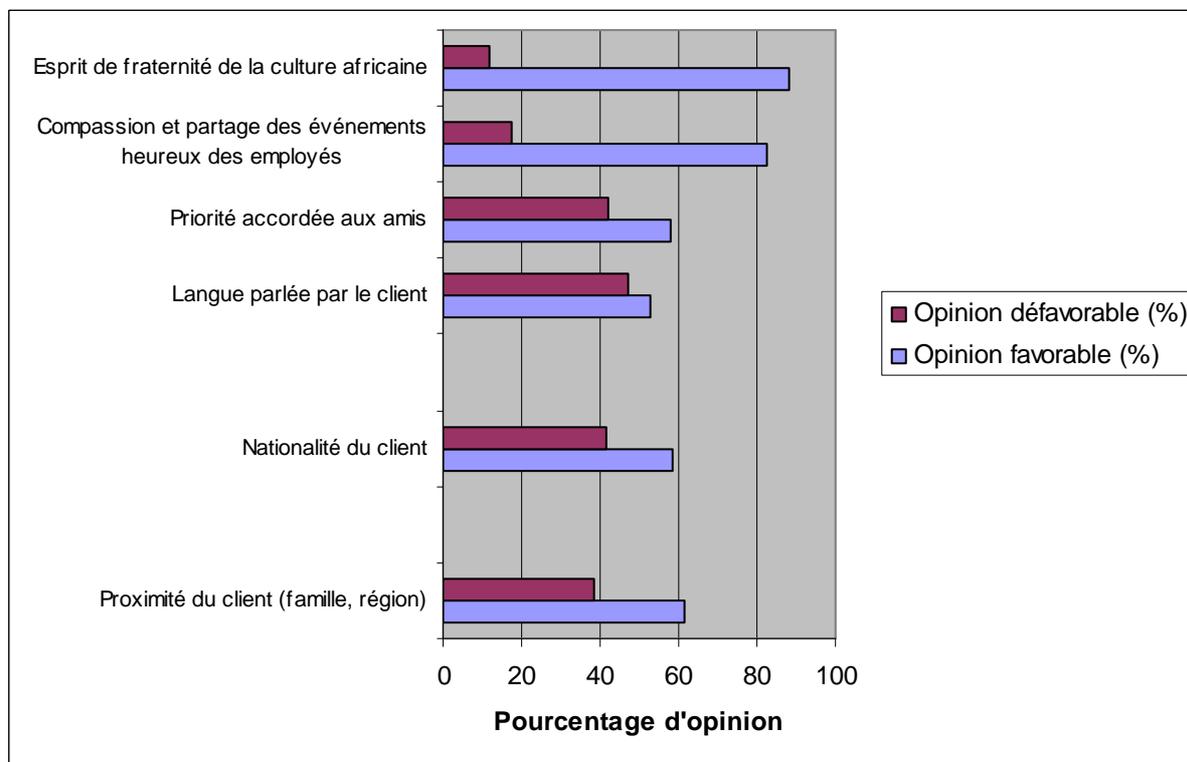
Facteurs socioculturels	Position favorable		Position défavorable	
	Effectif	%	Effectif	%
Esprit de fraternité de la culture africaine	272	88,31	36	11,69
Compassion et partage des événements heureux des employés	255	82,80	53	17,21
Proximité familiale du client	189	61,37	119	38,64
Nationalité du client	180	58,44	128	41,56
Priorité accordée aux amis	179	58,12	129	41,88
Langue parlée par le client	163	52,92	145	47,08

La valeur de la médiane calculée⁴⁶⁸ sur la base des données relatives aux positions favorables est de **59,90%**. Nous considérons comme facteurs déterminants du comportement commercial des PE, ceux qui enregistrent les scores de position favorable supérieurs à la valeur de la médiane. Ainsi, selon ce score, seuls les trois premiers facteurs⁴⁶⁹ du tableau 4.2 peuvent être considérés comme étant des facteurs qui déterminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE agroalimentaires. Ces différents facteurs sont illustrés à la figure 4.2 afin de les rendre plus visuels.

⁴⁶⁸ n étant pair (n= 6), l'application de la formule de la médiane donne :
 Mé = $\frac{1}{2}$ (la (6/2) ième observation + la (6/2 + 1) ième observation)
 = $\frac{1}{2}$ (3^{ème} observation + 4^{ème} observation)
 = $\frac{1}{2}$ (61,37 + 58,44)
 = 59,90

⁴⁶⁹ Le troisième facteur « proximité familiale du client » a enregistré un score de position favorable de 61,37% et de position défavorable de 38,64%. Le test de différence de proportion effectué sur ces deux valeurs montre qu'il existe une différence entre elles.

Figure 4.2.- Les facteurs socioculturels du comportement commercial liés à l'origine socioculturelle du client et aux obligations de solidarité



L'analyse des données (issues des enquêtes quantitatives) présentées à la figure 4.2 fait apparaître que trois facteurs liés à l'origine socioculturelle du client et aux obligations de solidarité déterminent le comportement commercial des PE. Il s'agit de :

- l'esprit de fraternité et de solidarité de la culture africaine qui enregistre le score de 88,31% de position favorable ;
- la compassion et le partage des événements heureux des employés avec 82,80% de position favorable ;
- la proximité familiale du client dont le score de position favorable est de 61,37%.

Ces éléments viennent confirmer les résultats obtenus lors de la phase qualitative et peuvent être davantage expliqués par plusieurs raisons.

- ✓ Le rôle que joue le facteur « esprit de fraternité et de solidarité de la culture africaine » dans le comportement commercial des PE peut être expliquée par le fait que les sociétés africaines ont toujours été des sociétés dans lesquelles l'esprit de groupe joue un rôle prépondérant. En effet, la force de l'idée d'appartenance à une communauté, la forte croyance aux bienfaits de la notion de partage en Afrique engendrent un esprit de solidarité entre les différents membres d'une même communauté. Le sentiment de groupe est si fort que le dirigeant de la petite entreprise se trouve très marqué dans son comportement commercial par des considérations de fraternité et de solidarité. De plus, il apparaît que les dirigeants sont sensibles à la situation de certains de leurs clients, ce qui les conduit souvent à offrir à ces derniers, des conditions particulières de vente (réductions exceptionnelles de prix, ventes à crédit, offre gratuite de produits dans certains cas, etc.).

- ✓ La mise en évidence du facteur « compassion (douleur, tristesse, deuil) et partage des événements heureux des employés » comme étant le second facteur déterminant du comportement commercial des PE peut être expliquée par l'expression africaine des valeurs de groupe. En effet, la faible taille de l'effectif du personnel de la plupart des PE, favorise des contacts directs entre le dirigeant et ses employés, ce qui facilite des relations interpersonnelles entre eux. Ces relations directes mettent le dirigeant dans un rôle qui déborde largement celui d'un chef hiérarchique. Ainsi, il s'intéressera le plus souvent aux événements marquant la vie de ses employés. De plus, les résultats de la phase qualitative font apparaître le fait que les relations personnelles que la plupart des dirigeants essaient d'entretenir avec leurs employés, les conduisent à rester sensibles aux événements majeurs qui surviennent dans leur vie.

Pour exprimer sa compassion à l'égard d'un employé, le dirigeant de la PE peut volontairement accepter d'accuser un retard dans la réalisation d'un programme de production ou de livraison d'une commande. Ce comportement qui constitue une sorte de soutien à ses employés affectés, peut également conduire le dirigeant à fermer momentanément l'un de ses points de vente. En agissant ainsi, les dirigeants estiment se rapprocher davantage du personnel, créer l'ambiance favorable à leur plus grande implication dans la réussite des activités de l'entreprise, améliorer leur image de chef ou de père pour emprunter l'expression de Olomo⁴⁷⁰.

- ✓ Le rôle déterminant du facteur « proximité familiale du client » dans le comportement commercial est lié à l'importance que les sociétés africaines accordent à la famille et à leur origine ethnique. En effet, compte tenu de leurs caractéristiques (cf. Introduction, pp. 19-23), les PE en Afrique sont plus déterminées dans leur comportement, par des considérations de solidarité familiale ou ethnique que par des contraintes économiques (Kammogne, 1993⁴⁷¹ ; Hernandez, 1995⁴⁷²). Ainsi, le dirigeant de la PE se trouve généralement soumis à des obligations d'aide vis-à-vis de ses parents et proches. C'est la raison pour laquelle plusieurs dirigeants se laissent dominer par des attitudes qui leur font perdre souvent de vue, la frontière entre le commercial et le social.

⁴⁷⁰ Olomo P. R. (1987) : « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 91-94.

⁴⁷¹ Kammogne Fokam P. (1993) : « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 128 p.

⁴⁷² Hernandez E-M (1995) : « Un système d'information comptable pour l'entreprise informelle africaine », Revue Direction et Gestion, pp. 5-17.

Ces attitudes vont par exemple des réductions particulières de prix jusqu'à des offres gratuites de produits aux clients très proches. Chaze⁴⁷³ explique ce comportement de l'entrepreneur de la PE vis-à-vis de sa famille par le devoir de reconnaissance. Celui-ci est lié au rôle que joue souvent la famille dans la constitution du capital de départ, l'accès au crédit et le soutien moral qu'elle apporte à l'entrepreneur en cas de difficultés.

Les différents résultats dégagés des tableaux 4.1 et 4.2 nous permettent de récapituler les principaux facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des PE agroalimentaires au Bénin et au Sénégal. Il s'agit dans l'ordre d'importance décroissante des facteurs : « esprit de fraternité de la culture africaine » (88,31%), « éducation familiale reçue par le dirigeant » (86,36%), « compassion et partage des événements heureux des employés » (82,80%), « nombre d'enfants à charge » (80,85%), « situation matrimoniale » (76,95%), « âge » (76,29%), « proximité familiale du client vis-à-vis du dirigeant » (61,37%).

Les sept facteurs ci-dessus cités sont issus des résultats des tris à plat. Afin d'approfondir l'analyse et confirmer ces résultats, nous avons réalisé une analyse des correspondances multiples (ACM) sur la même question relative aux facteurs socioculturels du comportement commercial. Plusieurs axes factoriels sont dégagés de cette ACM. Les cinq principaux retenus dans cette analyse sont indiqués dans le tableau 4.3. La présentation de ces axes principaux est faite selon leur importance décroissante. Les résultats complets de l'ACM sont présentés dans l'annexe V (pp. 50-73).

⁴⁷³ Chaze C. (1995) : « Appui aux Micro et Petites Entreprises Africaines », Revue Techniques financières & Développement, n°37, décembre/janvier, pp. 23-29.

Tableau 4.3.- Principaux résultats de l'ACM

Axes	Valeur propre ⁴⁷⁴	Pourcentage de la variance expliquée ⁴⁷⁵	Pourcentage cumulé
1	0,2705	13,52	13,52
2	0,1593	7,96	21,49
3	0,1285	6,42	27,91
4	0,1019	5,10	33,01
5	0,0912	4,56	37,56

L'application de la règle de prudence de Feneteau et Bialès⁴⁷⁶ nous conduit à retenir les cinq premiers axes factoriels comme étant des axes principaux⁴⁷⁷. L'ensemble de ces axes retenus expliquent 37,56% de l'information initiale.

⁴⁷⁴ Les valeurs propres encore appelées cosinus carré, indiquent la qualité de la représentation de la variable par un axe.

⁴⁷⁵ Le pourcentage de la variance expliquée est encore appelé taux d'inertie. Ce taux qui est la contribution à l'inertie totale correspond à la notion de variance lorsqu'on passe d'une variable (cas de variance) à un ensemble de variables (cas de l'inertie).

Le calcul du taux d'inertie permet d'évaluer la qualité globale de l'ajustement. Associé à un axe factoriel, le taux d'inertie indique dans quelle mesure (% variance) la variable a contribué à la formation de cet axe.

⁴⁷⁶ Feneteau H. et Bialès C. (1993) : « Analyse statistique des données : Applications et cas pour le marketing », Edition Marketing, Paris, 191 p.

⁴⁷⁷ En relevant les limites de l'approche de Kaiser, Feneteau et Bialès (1993) recommandent de retenir deux ou trois axes en plus de ceux que l'approche de Kaiser permet de choisir. Les deux auteurs expliquent cette règle de prudence par le fait que les axes qui suivent ceux de l'approche de Kaiser peuvent permettre de découvrir des dimensions insoupçonnées du phénomène analysé.

Il est utile de rappeler que l'approche de Kaiser est celle qui consiste à retenir comme principaux axes, ceux qui ont un pourcentage de variance supérieur au taux d'inertie (100/n) attendu. Dans notre cas, ce taux est de 6,25 (100/16 avec 16 le nombre d'axes factoriels obtenus de l'ACM) et permet de retenir seulement les trois premiers axes.

Dénomination des axes factoriels

Les axes factoriels seront identifiés à l'aide des variables qui participent le plus à leur construction. En effet, la qualification d'un axe se fait par rapport aux contributions des modalités actives et aux valeurs-tests des modalités actives et illustratives⁴⁷⁸. Les résultats de l'ACM relatifs à ces données sont présentés dans l'annexe V (pp. 51-73).

Axe 1

En se référant aux valeurs-tests des modalités actives et illustratives, les variables qui contribuent le plus à la construction de l'axe 1 sont dans l'ordre d'importance décroissante : la religion du promoteur, les amis, la confiance aux clients de même langue.

Cet axe est bien corrélé avec les variables relatives à « la religion du promoteur » et à « la langue parlée par le client ». Il peut alors être considéré comme l'axe **appartenance religieuse du promoteur-dirigeant**.

Axe 2

Les variables qui contribuent le plus à la construction de l'axe 2 sont dans l'ordre d'importance décroissante : degré d'amitié, nationalité du client, proximité familiale, langue parlée par le client, expérience des parents. Cet axe peut être considéré comme l'axe **proximité socioculturelle du client**.

⁴⁷⁸ Le tableau des contributions des modalités actives exprime la corrélation entre la variable et l'axe.

Au niveau de ce tableau, Evrard et al. (1997) indiquent qu'il faut choisir la variable qui contribue le plus à la formation de l'axe et vérifier qu'elle est bien représentée pour nommer l'axe. Cette vérification se fait à l'aide des valeurs-tests des modalités actives et contributives. En fait, les valeurs-tests permettent de savoir si une modalité ou une variable contribue de manière significative à l'explication d'un axe.

Axe 3

Les variables qui contribuent le plus à la construction de l'axe 3 sont dans l'ordre d'importance décroissante : le nombre d'enfants à charge, la compassion et le partage des événements heureux des employés, la position occupée dans la famille, la situation matrimoniale, l'esprit de fraternité et de solidarité africaine.

Cet axe est plus corrélé avec les facteurs « compassion et partage des événements heureux des employés » et « l'esprit de fraternité de la culture africaine ». Il peut être considéré comme l'axe des **obligations de solidarité de la culture africaine**.

Axe 4

Les variables qui contribuent le plus à la construction de l'axe 4 sont dans l'ordre d'importance décroissante : la situation matrimoniale, le nombre d'enfants à charge, la position occupée dans la famille, l'âge. Il peut être considéré comme l'axe **profil démographique du promoteur-dirigeant**.

Axe 5

Les variables qui contribuent le plus à la construction de l'axe 5 sont dans l'ordre d'importance décroissante : la situation matrimoniale, le nombre d'enfants à charge, l'éducation familiale, l'ethnie et la religion du promoteur.

Il est bien corrélé avec les facteurs « éducation familiale » et « ethnie ». Il peut être désigné comme l'axe **origine socioculturelle du promoteur-dirigeant**.

Le tableau 4.4 résume la dénomination des différents axes.

Tableau 4.4.- Dénomination des principaux axes de l'espace des résultats de l'ACM

Axes	Valeur propre	Pourcentage de la variance expliquée	Pourcentage cumulé	Nom de l'axe factoriel
1	0,2705	13,52	13,52	Appartenance religieuse du dirigeant
2	0,1593	7,96	21,49	Proximité socioculturelle du client.
3	0,1285	6,42	27,91	Obligations de solidarité de la culture africaine
4	0,1019	5,10	33,01	Profil démographique du dirigeant.
5	0,0912	4,56	37,56	Origine socioculturelle du dirigeant.

Le tableau 4.4 révèle les principales dimensions socioculturelles du comportement commercial des PE.

La dénomination des axes nous a permis de mettre en évidence les principales dimensions socioculturelles du comportement commercial des dirigeants de PE. A présent, il reste à analyser l'importance des différents facteurs de ces dimensions dans le comportement commercial desdits dirigeants. Cette analyse constitue l'objet du paragraphe suivant.

2. Analyse de l'importance des facteurs socioculturels du comportement commercial des PE

L'importance des facteurs socioculturels dans le comportement commercial est analysée à partir du tableau des valeurs-tests et des effectifs des répondants par position. L'analyse est faite sur la base des sept facteurs qui ont été identifiés comme facteurs déterminants du comportement commercial (cf. synthèse des résultats des tris à plat à la page 232 du chapitre). Ces facteurs se sont révélés significatifs à la construction de quatre des cinq axes dénommés et décrits plus haut. Il s'agit précisément de :

- l'axe 2 avec le facteur « proximité familiale du client vis-à-vis du dirigeant » ;
- l'axe 3 avec les facteurs « esprit de fraternité de la culture africaine » et « compassion et partage des événements heureux des employés » ;
- l'axe 4 avec les facteurs « nombre d'enfants à charge », « situation matrimoniale » et « âge »;
- l'axe 5 avec le facteur « éducation familiale ».

L'analyse se fera donc sur la base de ces sept facteurs. Les différents résultats de cette analyse sont contenus dans les tableaux 4.5, 4.6, 4.7 et 4.8.

Par ailleurs, deux clarifications s'imposent sur la méthode d'analyse. Il s'agit d'une part, de l'utilisation des trois positions (défavorable, peu favorable et favorable) et d'autre part, de la combinaison de l'effectif et des valeurs-tests pour le choix de la position dominante. En effet, l'analyse est effectuée ici sur la base des trois positions à cause des trois modalités retenues pour apprécier l'importance des facteurs dans le comportement commercial : **pas déterminant, peu déterminant et fortement déterminant**. Chaque position est liée à un ordre d'importance.

S'agissant de la position dominante à retenir au niveau de chaque facteur, nous considérons comme position dominante, celle dont l'effectif et la valeur-test sont les plus élevés. Au cas où une position enregistre la plus forte valeur-test avec un effectif proche du plus élevé, nous la retenons comme étant la position dominante.

Tableau 4.5.- Facteurs socioculturels du comportement commercial de l'axe 2

Facteur	Positions	Effectif	Valeurs-tests
Proximité familiale du client vis-à-vis du promoteur-dirigeant	Défavorable	118	-4,99
	Peu favorable	135	9,08
	Favorable	55	-5,43

Le tableau 4.5 montre que la position peu favorable est celle dont l'effectif et la valeur-test sont les plus élevés (respectivement 135 et 9,08). Par conséquent, le facteur « **proximité familiale du client vis-à-vis du promoteur-dirigeant** » détermine peu le comportement commercial des dirigeants de PE. Autrement dit, les dirigeants de PE intègrent peu ce facteur dans leur comportement commercial.

Tableau 4.6- Facteurs socioculturels du comportement commercial de l'axe 3

Facteurs	Positions	Effectif	Valeurs-tests
Esprit de fraternité de la culture africaine	Défavorable	36	- 5,34
	Peu favorable	86	-5,36
	Favorable	186	8,42
Compassion et partage des événements heureux des employés	Défavorable	53	-5,59
	Peu favorable	123	-4,27
	Favorable	132	8,49

Il ressort du tableau 4.6 que les positions favorables pour les deux facteurs sont celles qui enregistrent les effectifs et valeurs-tests les plus élevés (respectivement 186 et 8,42 ; 132 et 8,49). Ainsi, les facteurs « **esprit de fraternité africaine** » et « **compassion et partage des événements heureux des employés** » sont des facteurs qui peuvent être considérés comme étant des facteurs qui déterminent fortement le comportement commercial des PE agroalimentaires.

Tableau 4.7.- Facteurs socioculturels du comportement commercial de l'axe 4

Facteurs	Positions	Effectif	Valeurs-tests
Nombre d'enfants à charge	Défavorable	59	- 5,99
	Peu favorable	100	9,25
	Favorable	149	-3,95
Situation matrimoniale	Défavorable	71	-6,83
	Peu favorable	109	11,85
	Favorable	128	-5,66
Age	Défavorable	73	-3,96
	Peu favorable	110	7,71
	Favorable	125	-4,09

Le tableau 4.7 révèle que les positions peu favorables des facteurs « **nombre d'enfants à charge** », « **situation matrimoniale** » et « **âge** » ont des scores effectifs qu'on peut classer en second rang par rapport aux plus élevés. Leurs valeurs-tests étant les plus fortes, on les considère comme des positions dominantes. Par conséquent, les trois facteurs ci-dessus peuvent être considérés comme étant des facteurs qui déterminent peu le comportement commercial des PE.

Tableau 4.8.- Facteurs socioculturels du comportement commercial de l'axe 5

Facteurs	Positions	Effectif	Valeurs-tests
Education familiale du promoteur-dirigeant	Défavorable	42	- 2,73
	Peu favorable	93	-6,49
	Favorable	173	7,90

Le tableau 4.8 fait apparaître que la position favorable est celle dont l'effectif et la valeur-test sont les plus élevés (respectivement 173 et 7,9). Par conséquent, le facteur « **Education familiale du promoteur-dirigeant** » détermine fortement le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE.

Après l'analyse des différents résultats des tris à plat et de l'ACM, il convient de faire la synthèse de l'importance des facteurs socioculturels dans le comportement commercial. Cette synthèse est présentée dans le tableau 5.9.

Tableau 4.9.- Synthèse des résultats relatifs aux facteurs socioculturels du comportement commercial des PE

Importance des facteurs	FACTEURS SOCIOCULTURELS PAR AXE				
	ACM – Axe 1	ACM – Axe 2	ACM – Axe 3	ACM – Axe 4	ACM – Axe 5
Pas déterminant ⁴⁷⁹	- religion ; - langue.	- Nationalité ; - degré d'amitié entre client et dirigeant ; - activités des parents.	-	- Position occupée dans la famille.	Ethnie
Quelque peu déterminant	-	Proximité familiale du client à l'égard du dirigeant.	-	- situation matrimoniale - nombre d'enfants à charge ; - âge.	-
Fortement déterminant	-	-	- esprit de fraternité et de solidarité ; - compassion et partage des événements heureux des employés.	-	Education familiale.

Il ressort du tableau 4.9, que les principaux facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des dirigeants sont : **les obligations de solidarité de la culture africaine** (« l'esprit de fraternité de la culture africaine », « la compassion et partage des événements heureux des employés ») et « l'éducation familiale ».

⁴⁷⁹ Ces facteurs sont ceux qui ne sont pas apparus comme étant des facteurs déterminants du comportement à l'issue des résultats de tris à plat et de l'ACM.

En dehors de ces deux facteurs, ceux qui sont quelque peu déterminants dans le comportement commercial des dirigeants de PE sont : « **la proximité familiale** », « **la situation matrimoniale** », « **le nombre d'enfants à charge** », « **l'âge** ».

Conclusion partielle

La première hypothèse de notre modèle de recherche supposait que les facteurs socioculturels déterminent le comportement commercial des dirigeants. Cette hypothèse a été décomposée en trois sous hypothèses.

*Les résultats de l'analyse montrent que des quatre facteurs liés à l'origine socioculturelle du dirigeant⁴⁸⁰, seule « l'éducation familiale » apparaît comme un facteur déterminant du comportement commercial. Pour ce qui concerne les obligations de solidarité africaine⁴⁸¹, nous constatons que les deux facteurs y relatifs déterminent fortement le comportement des dirigeants. **L'hypothèse H1a selon laquelle les obligations de solidarité de la culture africaine et l'origine socioculturelle des dirigeants déterminent leur comportement commercial est alors partiellement confirmée.***

Par ailleurs, des quatre facteurs d'origine socioculturelle du client⁴⁸², nous nous rendons compte qu'un seul détermine le comportement commercial des dirigeants. Il s'agit du facteur « proximité familiale du client à l'égard du dirigeant ».

⁴⁸⁰ Il s'agit de « l'éducation familiale », « l'ethnie », « la religion », « les activités des parents ».

⁴⁸¹ Les deux facteurs liés aux obligations de solidarité de la culture africaine sont : « l'esprit de fraternité » et « la compassion et le partage des événements heureux des employés ».

⁴⁸² Les quatre facteurs d'origine socioculturelle du client retenus dans le cadre de l'opérationnalisation des concepts sont : « la nationalité du client », « la proximité familiale à l'égard du dirigeant », « le degré d'amitié entre le client et le dirigeant », « la langue parlée ».

Par conséquent, l'hypothèse H1b selon laquelle la proximité socioculturelle des promoteurs-dirigeants de PE vis-à-vis des clients constitue un élément primordial de leur relation d'échange avec le marché est partiellement vérifiée.

En outre, il ressort des analyses que trois des quatre facteurs liés aux caractéristiques démographiques des dirigeants⁴⁸³ déterminent quelque peu le comportement commercial des dirigeants. Il s'agit des facteurs « situation matrimoniale », « nombre d'enfants à charge », « âge ». L'hypothèse H1c qui postule que les caractéristiques démographiques du promoteur-dirigeant affectent son comportement commercial est alors partiellement vérifiée.

Au total, des quatorze facteurs socioculturels mis en évidence lors des enquêtes qualitatives, trois se sont révélés comme étant des facteurs qui déterminent fortement le comportement commercial des dirigeants de PE agroalimentaires. Quatre sont apparus comme étant des facteurs qui déterminent peu ces dirigeants dans leur comportement commercial.

Il convient de souligner que ces différents facteurs peuvent différemment déterminer le comportement commercial des dirigeants d'un pays à un autre. Ainsi, se justifie la réflexion sur l'effet modérateur du pays d'origine des dirigeants sur les facteurs socioculturels déterminants de leur comportement commercial.

⁴⁸³ Les caractéristiques démographiques du dirigeant retenues dans ce travail sont : « la situation matrimoniale », « le nombre d'enfants à charge », « l'âge » et « la position occupée dans la famille ».

3. Analyse comparative des facteurs socioculturels du comportement commercial des PE au Bénin et au Sénégal

La qualité des résultats d'une recherche effectuée dans un contexte biculturel passe notamment par la comparaison des informations collectées simultanément dans les deux pays-cultures concernés⁴⁸⁴. Ainsi, nous étudions dans ce paragraphe l'effet modérateur du pays d'origine des promoteurs-dirigeants sur les facteurs socioculturels qu'ils intègrent dans leur comportement commercial.

En effet, les deux premiers paragraphes de cette section nous ont permis de mettre en évidence les déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE. Cependant, les facteurs identifiés ne déterminent pas de la même manière le comportement commercial des promoteurs-dirigeants au Bénin comme au Sénégal. Ainsi, la troisième hypothèse de recherche supposait qu'il existe des oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais selon les facteurs socioculturels qu'ils intègrent dans leur comportement commercial.

Le but de ce paragraphe est de vérifier cette relation. A cette fin, un test de caractérisation a été effectué entre la variable pays et les cinq premiers axes factoriels retenus dans le cadre de notre recherche. Ce test vise à analyser les axes qui sont les plus significatifs pour pouvoir discriminer les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais. Le tableau 4.10 indique les résultats de ce test de caractérisation.

⁴⁸⁴ Anasse A. (1997) : « Conditions d'application de la segmentation marketing dans le contexte d'un pays en voie de développement : le cas de la Côte d'Ivoire », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, France, 486 p.

Tableau 4.10.- Les axes distinctifs des facteurs socioculturels du comportement commercial au Bénin et au Sénégal

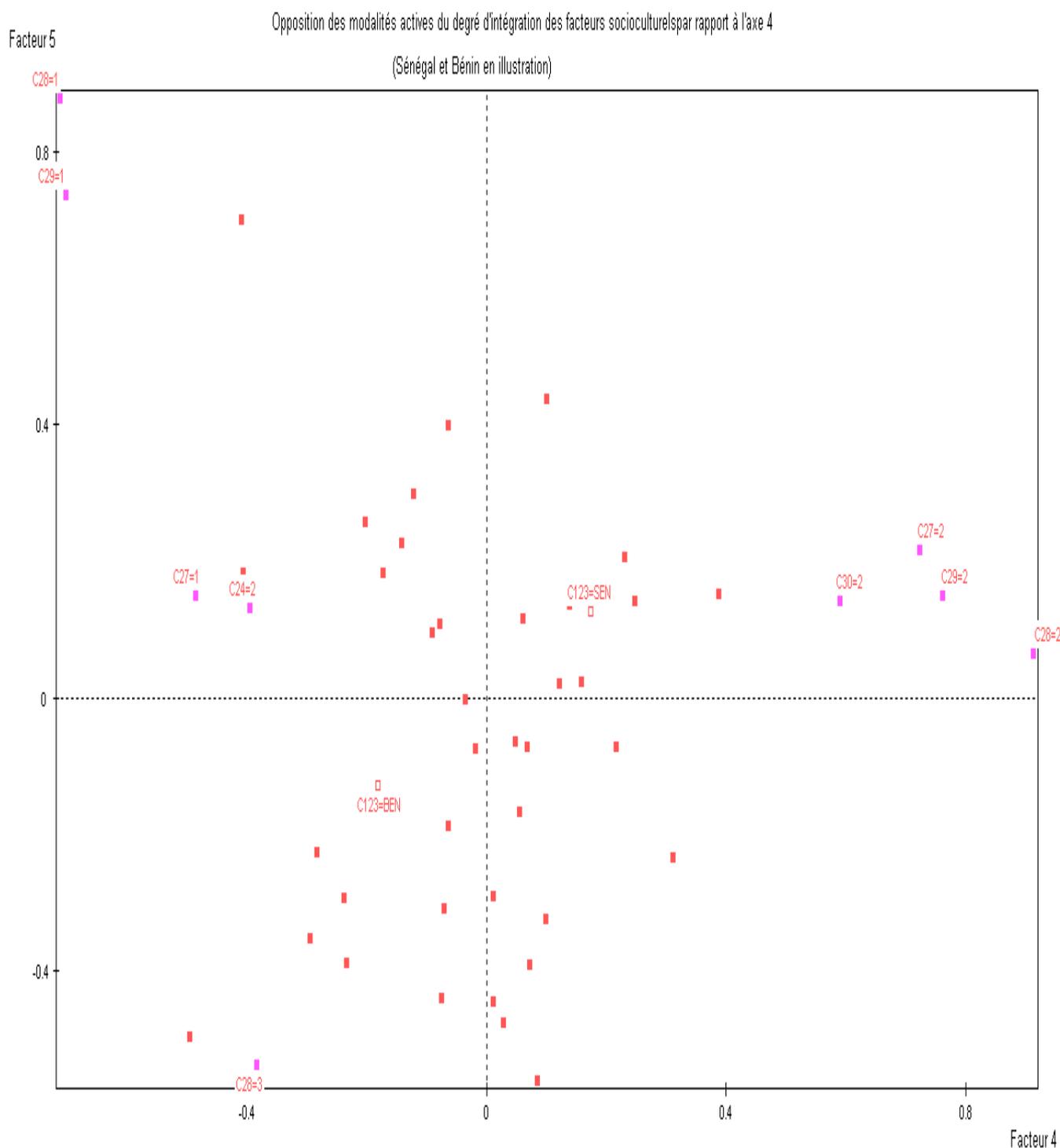
Axes	Effectif	Valeur-test	
		BENIN	SENEGAL
Axe factoriel 1	308	1,45	-1,45
Axe factoriel 2	308	1,45	-1,45
Axe factoriel 3	308	1,62	-1,62
Axe factoriel 4	308	- 3,11	3,11
Axe factoriel 5	308	-1,04	1,04

Le tableau 4.10 fait apparaître que seul l'axe 4 a des valeurs-tests⁴⁸⁵. Supérieures à $|2|$. Ces valeurs-tests au Bénin et au Sénégal sont respectivement de $-3,11$ et $+3,11$. Le signe de ces valeurs traduit l'opposition des promoteurs-dirigeants des deux pays au niveau des facteurs socioculturels qui ont contribué à la construction de cet axe. Autrement dit, l'axe 4 est celui qui discrimine les promoteurs-dirigeants sénégalais et béninois sur la base des facteurs socioculturels de leur comportement commercial. La figure 4.3 illustre cette opposition⁴⁸⁶.

⁴⁸⁵ En dehors de l'intervalle $[-2 ; +2]$ qu'on peut conclure à une liaison entre deux phénomènes étudiés.

⁴⁸⁶ La figure 3 est construite à 20% des modalités. Elle fait donc apparaître les 20% des modalités étudiées qui s'opposent le plus. En effet, plus le pourcentage de construction est faible, plus la figure fait ressortir les plus fortes oppositions au niveau des modalités étudiées.

Figure 4.3.- Carte relative aux facteurs socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE au Bénin et au Sénégal



Légende

C24 : Langue ; **C27** : Position occupée dans la famille (aîné, cadet, etc.) ; **C28** : Situation matrimoniale ;
C29 : Nombre d'enfants à charge ; **C30** : Age ; **C123** : Pays (BEN : Bénin ; SEN : Sénégal)

1. Pas du tout d'accord 2. Un peu d'accord 3. Tout à fait d'accord

L'analyse de la figure 4.3 met en évidence une nette opposition entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais par rapport aux axes 4 (caractéristiques démographiques du promoteur-dirigeant) et 5 (origine socioculturelle du promoteur-dirigeant)⁴⁸⁷.

Par rapport à l'axe 4 qui apparaît significatif pour cette analyse (cf. tableau 4.10, p.244), la figure 4.3 montre que les facteurs « position occupée dans la famille », « situation matrimoniale » et « nombre d'enfants à charge » sont ceux qui déterminent différemment le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE au Bénin et au Sénégal. Précisément, ces trois facteurs déterminent peu le comportement commercial des promoteurs-dirigeants sénégalais tandis qu'ils déterminent très peu ou ne déterminent pas du tout le comportement des promoteurs-dirigeants béninois, excepté le facteur « situation matrimoniale ». Ce dernier est fortement intégré dans le comportement commercial des promoteurs-dirigeants béninois.

Conclusion partielle

L'analyse de l'influence du pays sur les facteurs socioculturels déterminants du comportement commercial des promoteurs-dirigeants a pour but de vérifier l'hypothèse 3 de notre recherche. Celle-ci postulait qu'il existe une opposition entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais selon les facteurs socioculturels qu'ils intègrent dans leur comportement commercial.

⁴⁸⁷ Bien que l'axe 5 soit peu significatif dans l'explication des différences entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais, nous notons tout de même une opposition entre les deux groupes de dirigeants sur la base des facteurs qui déterminent leur comportement commercial. En effet, selon les résultats du tableau 4.10 (page 244), cet axe ne fait pas partie des axes qui discriminent les deux groupes de promoteurs-dirigeants sur la base des facteurs socioculturels de leur comportement commercial. C'est pour cette raison, que l'axe 5 ne sera pas pris en compte dans l'analyse des oppositions qui nous intéresse ici.

Les résultats des enquêtes quantitatives font apparaître qu'il existe des facteurs socioculturels du comportement commercial qui discriminent fortement les promoteurs-dirigeants dans les deux pays. Il s'agit de trois facteurs : « position occupée dans la famille », « situation matrimoniale » et « nombre d'enfants à charge ». Notre hypothèse H3 est donc confirmée.

Afin de compléter notre analyse sur les oppositions entre les promoteurs-dirigeants, nous avons choisi d'étudier l'effet de l'identité professionnelle du promoteur-dirigeant sur l'intégration ou non des facteurs socioculturels dans son comportement. En effet, les oppositions constatées entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais peuvent être expliquées par plusieurs variables qui ne sont pas directement prises en compte dans l'étude. Il s'agit de variables non observables dites « variables latentes ». Ces dernières sont généralement à la base de plusieurs phénomènes observés. Dans le cadre de notre travail, nous considérons que l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial peut être influencée par **le niveau d'étude du promoteur-dirigeant, son pays de formation et son domaine de formation**. Ces trois variables que nous appelons « **identité professionnelle du promoteur-dirigeant** » constituent une partie de la dernière rubrique (identification) de notre questionnaire d'enquête. Le test de caractérisation effectué entre ces trois variables et le thème 2 du questionnaire (relatif aux facteurs socioculturels du comportement commercial) conduit aux résultats présentés dans le tableau 4.11.

Tableau 4.11.- Relation entre identité professionnelle du promoteur-dirigeant et facteurs socioculturels du comportement commercial

LIBELLE DE LA VARIABLE	V.TEST	PROBABILITE
Niveau d'étude	<i>0.19</i>	<i>0.426</i>
Pays de formation	<i>0.31</i>	<i>0.377</i>
Domaine de formation	<i>3.05</i>	<i>0.002</i>

L'analyse du tableau 4.11 fait apparaître que le domaine de formation des promoteurs-dirigeants a un effet significatif sur la façon dont ils tiennent compte des facteurs socioculturels dans leur comportement commercial. En effet, des trois variables, le domaine de formation est la seule à avoir une valeur-test⁴⁸⁸ supérieure à $| 2 |$. Les valeurs-tests relatives au niveau d'étude et au pays de formation des promoteurs-dirigeants montrent que ces deux variables n'interviennent pas significativement dans la prise en compte ou non des facteurs socioculturels dans leur comportement commercial.

Les types de formation qui contribuent à des différences d'intégration ci-dessus soulignées sont indiqués dans le tableau 4.12.

Tableau 4.12.- Relation entre type de formation et facteurs socioculturels du comportement commercial

Types de formation	V.TEST	ECART-TYPE
Economie-Gestion	3.04	0.34
Agroalimentaire	-3.04	0.31
Autres (droit, sociologie, secrétariat, etc.)	-2.80	0.32

⁴⁸⁸ Nous rappelons qu'il y a dépendance entre les deux phénomènes étudiés lorsque la valeur test-test est supérieure à $| 2 |$.

L'analyse du tableau 4.12 montre que la formation ou non en Economie-Gestion est la variable de l'identité professionnelle qui conduit les promoteurs-dirigeants à intégrer différemment les facteurs socioculturels dans leur comportement commercial.

Précisément, les signes des valeurs-tests montrent une opposition entre les promoteurs-dirigeants ayant une formation en économie-gestion et ceux qui n'en ont pas. Cependant, il convient de souligner que nous ne disposons pas de données pouvant permettre d'apprécier comment les promoteurs-dirigeants intègrent lesdits facteurs selon leur formation en économie-gestion ou non. Cela est dû au caractère complémentaire de cette partie de l'analyse.

SECTION 2 : RELATION ENTRE LES FACTEURS SOCIOCULTURELS DU COMPORTEMENT COMMERCIAL ET LA PERFORMANCE DES PE

L'hypothèse 2 de notre recherche postule qu'il existe une relation fonctionnelle entre les performances obtenues par les dirigeants des PE et les déterminants socioculturels de leur comportement commercial. La première section du présent chapitre a permis d'analyser ces facteurs socioculturels. Cette section a pour objet d'analyser la relation qui existe entre l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance des PE concernées.

Elle comporte trois paragraphes. Le premier examine la relation ci-dessus annoncée. Le second traite de la mesure de la performance commerciale des entreprises étudiées. Les résultats d'une analyse complémentaire relative au lien entre identité professionnelle du dirigeant et la performance de l'entreprise constitue l'objet du troisième paragraphe.

1. Analyse de la relation entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des PE

L'examen de la relation entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance est le résultat du croisement des questions relatives aux facteurs socioculturels du comportement commercial et à la performance. A cet effet, une fonction score a été créée sur les deux variables pour examiner le lien fonctionnel qui existe entre elles⁴⁸⁹.

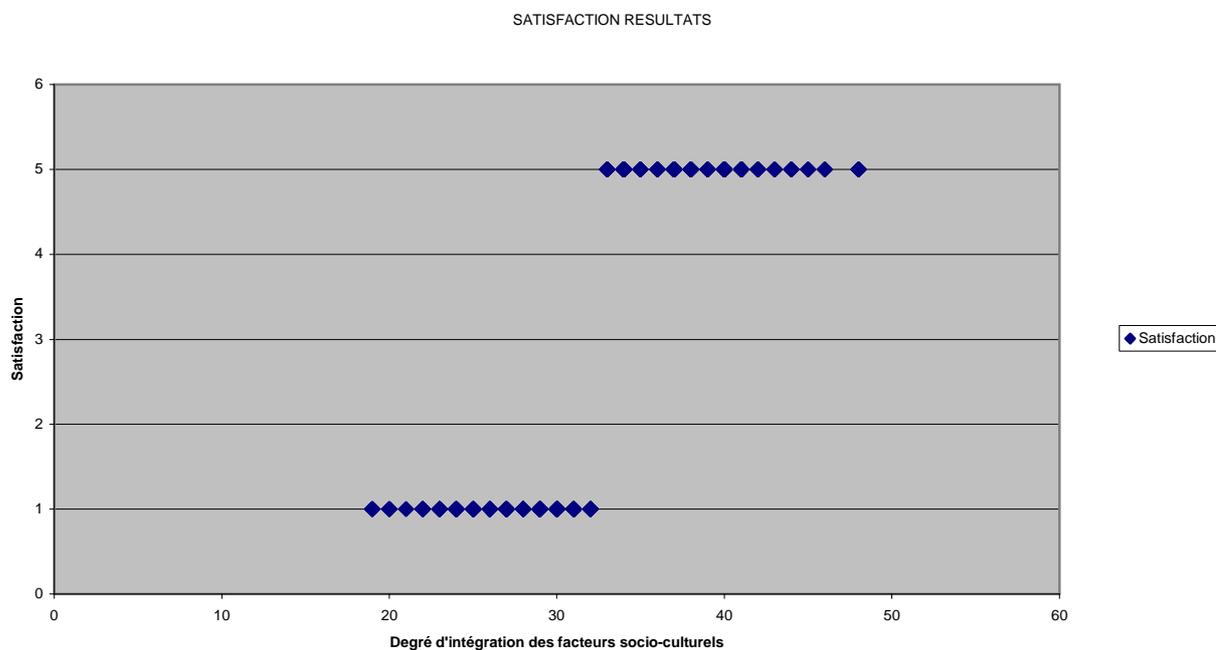
Selon cette fonction score, il y aurait une relation entre les deux variables si la représentation⁴⁹⁰ de la satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats (indicateur retenu comme mesure de la performance commerciale) en fonction du degré d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial conduisait à la figure 4.4.

⁴⁸⁹ Trois étapes ont été suivies :

- l'ensemble des facteurs socioculturels a été agrégé par une fonction score afin d'établir sur un axe, différents degrés d'intégration desdits facteurs dans le comportement commercial ;
- l'état de satisfaction par rapport aux résultats (qui matérialise ici la performance) a été filtré de manière à ce que les termes « satisfait », « non satisfait » et « moyennement satisfait » prennent respectivement les valeurs 5, 1 et 3.
- la représentation des nuages de points de la performance en fonction du degré d'intégration des facteurs socioculturels a été effectuée pour chaque année.

⁴⁹⁰ La construction de la figure idéale relative à une liaison entre l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la satisfaction des promoteurs-dirigeants, a nécessité quelques traitements particuliers. D'abord, une moyenne de la fonction score sur le thème satisfaction a été calculée sur la base des réponses obtenues. Ensuite, à partir de cette moyenne, nous avons réalisé une partition des individus selon que la fonction soit inférieure ou supérieure au score moyen. Enfin, la représentation a été faite en fonction du degré d'intégration.

Figure 4.4.- Configuration idéale en cas de liaison entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des entreprises

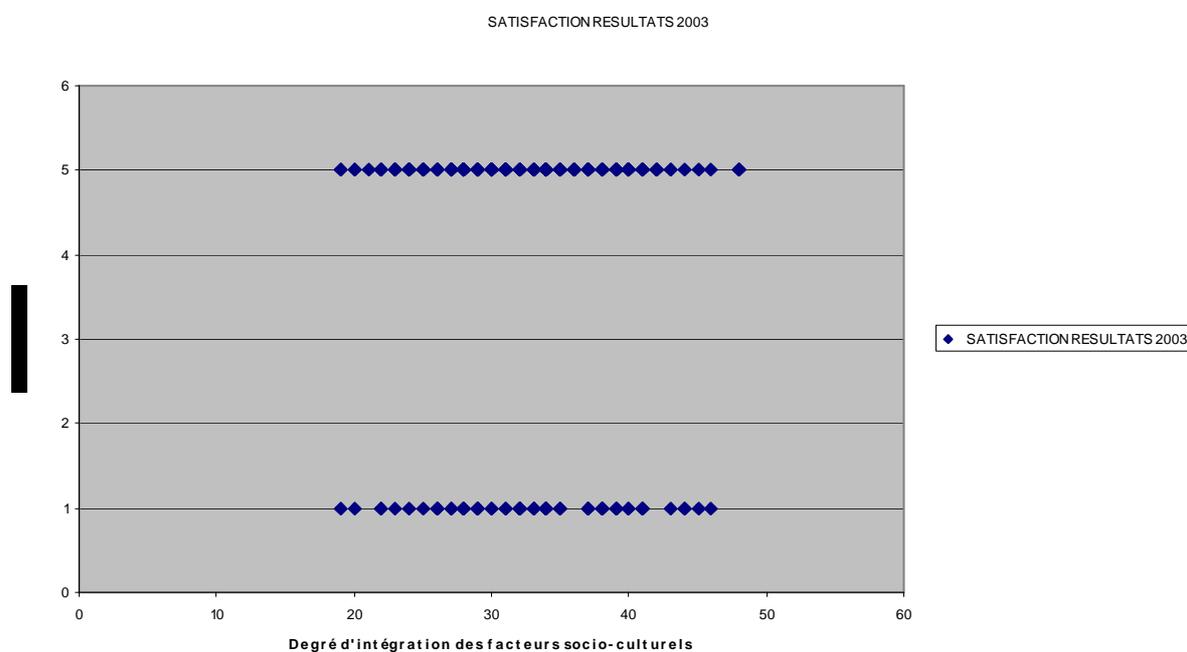


L'analyse de la figure 4.4 fait apparaître que le niveau de satisfaction du dirigeant est faible (niveau 1) lorsque le degré d'intégration des facteurs socioculturels dans son comportement commercial est faible (jusqu'à 32%). Par ailleurs, nous constatons que le niveau de satisfaction passe à un niveau élevé (niveau 5) lorsque le degré d'intégration est élevé.

Ces variations du niveau de satisfaction en fonction du degré d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial traduisent la configuration d'un schéma dans le cas d'une relation entre les deux variables. A présent, nous allons représenter la configuration réelle issue des résultats de nos enquêtes quantitatives.

Avant cette représentation, il est utile de préciser que les données sont recueillies sur trois années : 2001, 2002, 2003. Compte tenu du fait que les figures relatives à ces trois années présentent la même configuration, nous avons décidé de représenter uniquement celle de 2003 à la figure 4.5. Les figures relatives aux années 2001 et 2002 sont représentées dans l'annexe VI.1 (pp. 74-75).

Figure 4.5.- Configuration réelle de la liaison entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des petites entreprises en 2003



L'analyse de la figure 4.5 révèle que le niveau de satisfaction du dirigeant ne varie pas en fonction du niveau d'intégration des facteurs socioculturels dans son comportement commercial. En effet, les nuages de points qui traduisent le niveau de satisfaction des dirigeants demeurent au même niveau (1 ou 5) quelque soit le niveau d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial.

En d'autres termes, le niveau de satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats n'évolue pas au fur et à mesure qu'il intègre les facteurs socioculturels dans son comportement. Par conséquent, la figure 4.5 met en évidence une absence de lien entre l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance des PE.

Au regard des résultats de la figure 4.5 (année 2003) et de celles de l'annexe VI.1 (2001, 2002, pp. 74-75), les trois figures précédentes nous conduisent à la conclusion que l'intégration par le dirigeant des facteurs socioculturels dans son comportement commercial n'a aucune influence significative sur la performance que réalise son entreprise. Autrement dit, même si certains facteurs socioculturels déterminent le comportement commercial des dirigeants de PE (cf. p. 241), le niveau de leur intégration dans ce comportement commercial n'a pas une incidence particulière sur la performance de la petite entreprise.

Par ailleurs, une analyse confirmatoire nous a conduit à faire le test de caractérisation de la variable satisfaction des trois années d'observation par les axes factoriels du thème 2 (axe relatif aux facteurs socioculturels du comportement commercial). Les résultats de ce test (cf. annexe VI.2, pp. 76-77) montrent qu'aucun axe factoriel ne caractérise la satisfaction des dirigeants par rapport à leurs résultats sur les trois années. Autrement dit, il n'existe aucune relation entre les axes relatifs à l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la satisfaction des promoteurs-dirigeants de PE. Ce constat vient confirmer les premiers résultats d'absence de lien déjà obtenus au niveau de la figure 4.5.

Conclusion partielle

*L'hypothèse 2 de notre recherche postulait que plus les promoteurs-dirigeants de PE intègrent les facteurs socioculturels dans leur comportement commercial, plus leurs entreprises sont performantes. Les résultats ci-dessus développés nous conduisent à l'évidence que la performance desdites entreprises est indépendante de l'intégration ou non des facteurs socioculturels dans leur comportement commercial. Cette absence de liens entre les deux phénomènes montre que **l'hypothèse 2 est infirmée.***

2. Analyse de la performance commerciale des PE agroalimentaires

Le premier paragraphe de cette section nous a permis de vérifier l'hypothèse 2 de notre recherche. Pour compléter l'analyse, il nous apparaît utile de mesurer la performance des petites entreprises étudiées. Cependant, comment mesurer dans une PE une notion aussi complexe que la performance ?

Dans le cadre de notre recherche, l'analyse de la performance des PE a été faite sur la base de la satisfaction du promoteur-dirigeant par rapport à ses résultats. L'appréciation de cette satisfaction dépend des attentes ou des objectifs poursuivis par le promoteur. Ces objectifs sont généralement déterminés par les raisons qui ont poussé ledit promoteur à créer son entreprise. C'est pourquoi ce paragraphe analyse l'état de satisfaction des dirigeants de PE interrogés par rapport à leurs attentes ainsi que les différences de performance des entreprises dans les deux pays.

2.1 La mesure de la performance commerciale des PE agroalimentaires

Mesurer la performance organisationnelle n'est pas une tâche facile malgré les nombreux développements théoriques qui lui sont consacrés. L'un des objectifs des entretiens semi-directifs était de cerner la signification de la performance commerciale telle que les dirigeants de PE agroalimentaires l'appréhendent. Pour éviter toute ambiguïté liée à ce concept, la « réussite » a été retenue comme terme équivalent. Un thème du guide d'entretien⁴⁹¹ portait sur la manière dont les promoteurs-dirigeants de ces entreprises définissent la réussite. Il ressort de l'analyse du contenu des réponses à cette question que la plupart des dirigeants de PE définissent essentiellement la réussite en terme de leur niveau de satisfaction par rapport aux résultats obtenus. Différentes raisons sont à la base de cette satisfaction par rapports aux résultats. Nous avons identifié, à travers les réponses, un pool de raisons (cf. chapitre 3, p.178).

Il est utile de rappeler que pour rester conforme aux résultats de l'entretien semi-directif et contourner les difficultés d'une mesure quantitative évoquées dans la méthodologie, nous avons retenu l'état de satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats comme indicateur de mesure de la performance dans lesdites entreprises. Cet état de satisfaction est mesuré à partir d'une question comportant deux modalités : *satisfaction par rapport aux résultats* (très satisfait ou satisfait) et *non satisfaction par rapport aux résultats* (peu satisfait ou pas du tout satisfait). Selon la modalité choisie, le promoteur justifie son état de satisfaction en cochant les raisons proposées dans l'une des deux grilles proposées. L'appréciation de la satisfaction à l'aide des deux modalités ci-dessus mentionnées est faite sur les trois dernières années. Les résultats des tris à plat sont présentés dans le tableau 4.13.

⁴⁹¹ Il s'agit du thème relatif à la question : « Que signifie pour vous réussir dans les affaires ? » ou « quand pouvez-vous dire que vous avez réussi dans vos affaires? ».

Tableau 4.13.- Etat de satisfaction des dirigeants des PE agroalimentaires

Années \ Etat de satisfaction	2001	2002	2003	Moyenne
Satisfaction	198 (64,29%)	225 (73,05%)	245 (79,55%)	72,30%
Non satisfaction	104 (33,77%)	82 (26,62%)	63 (20,45%)	26,95%
Total ⁴⁹²	302 (98,06%)	307 (99,67%)	308 (100%)	99,25%

L'analyse du tableau 4.13 fait ressortir que les dirigeants de PE sont en majorité satisfaits de leurs résultats sur les trois années d'observation. Par ailleurs, nous remarquons que le nombre de dirigeants d'entreprises satisfaites croît d'année en année. Dans l'ensemble, 72,30% des promoteurs-dirigeants sont satisfaits de leurs résultats ; leurs entreprises peuvent donc être considérées comme étant des entreprises performantes. Ce constat vient confirmer la tendance des résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont en effet révélé que les activités du secteur agroalimentaire se développent généralement bien.

Différentes raisons expliquent cet état de satisfaction des dirigeants. Afin de connaître les principales raisons liées à leur état de satisfaction, un test de caractérisation des résultats de chaque année par l'ensemble des raisons a été effectué. Le score moyen sur les trois ans de ces différentes raisons est présenté au tableau 4.14

⁴⁹² Le total des répondants en 2001 et 2002 ne correspond pas au total de l'effectif (308) de l'échantillon. Cela est lié au fait que dans l'échantillon, certaines PE n'ont pas exercé : six (6) PE en 2001 et une (1) en 2002.

Tableau 4.14.-Principales raisons de satisfaction des dirigeants de PE

Raisons	Effectif des répondants			Score moyen	Classement
	2001	2002	2003		
Ecoulement rapide des produits durant l'année	141	169	174	161 (52,27%)	6 ^{ième}
Plus de vente que les années précédentes	134	168	186	163 (52,92%)	5 ^{ième}
Plus de profits que les années précédentes	127	171	192	164 (53,24%)	3 ^{ième}
Investissements d'extension réalisés grâce à l'activité	104	102	132	155 (50,32%)	8 ^{ième}
Autres investissements réalisés mais non liés à l'activité	59	59	87	68 (22,08%)	10 ^{ième}
Objectifs réalisés avec peu de charges financières	142	137	150	143 (46,43%)	9 ^{ième}
Besoins de la famille satisfaits	160	177	192	176 (57,14%)	1 ^{er}
Lancement d'un nouveau produit qui marche bien	52	67	70	63 (20,45%)	11 ^{ième}
Satisfaction donnée aux clients sur la qualité	136	168	189	164 (53,24%)	3 ^{ième}
Satisfaction donnée aux clients sur la disponibilité des produits	145	166	198	170 (55,19%)	2 ^{ième}
Peu de plaintes reçues des clients	144	157	170	157 (50,97%)	7 ^{ième}
Total	198	225	245	308	

Nous considérons comme principales raisons de satisfaction des promoteurs-dirigeants, celles dont les scores moyens d'opinion favorable sont supérieurs à la médiane. La valeur calculée⁴⁹³ de cette médiane est de 52,27%. Sur la base de cette valeur, le tableau 4.14 fait apparaître comme principales raisons de satisfaction des dirigeants de PE : la satisfaction des besoins de la famille (**57,14%**), la satisfaction des clients quant à la disponibilité du produit (**55,19%**), la satisfaction des clients par rapport à la qualité du produit (**53,24%**), l'évolution dans le temps (année par année) des profits réalisés (53,24%) ainsi que du volume des ventes (52,92%).

⁴⁹³ Le tableau 4.14 comporte 11 items. Le nombre d'observations n étant est impair (soit n=11), la formule de la médiane applicable est :

$$Mé = (n+1)/2, \text{ soit } Mé = (11+1)/2 = 6 \text{ ième observation}$$

Selon le classement décroissant de la série statistique d'opinion favorable, la 6^{ième} observation correspond au score de 52,27%.

Dans le but de vérifier l'existence de différence significative entre les différents scores relatifs à ces raisons, nous avons effectué un test de proportion (cf. annexe VIII.1, pp.85-88). Il ressort de ce test qu'il n'y a pas de différence significative entre les trois scores : 53,24% (3^{ème} et 4^{ème} raison) et 52,92 % (5^{ème} raison) ; 57,14% (1^{ère} raison) et 55,19% (2^{ème} raison). Par conséquent, deux raisons expliquent fondamentalement la satisfaction des dirigeants des PE étudiées. Il s'agit dans l'ordre d'importance décroissante de la satisfaction des besoins de la famille et de la satisfaction donnée aux clients sur la qualité du produit. En d'autres termes, la satisfaction des besoins de la famille se révèle être la raison principale qui justifie le sentiment de réussite dans les PE étudiées. Ce résultat vient confirmer les résultats obtenus par Ndok⁴⁹⁴ et Van Donge⁴⁹⁵. Par ailleurs, nous constatons que la satisfaction du client (qui est au cœur de la démarche marketing) surtout en terme de qualité du produit constitue aussi une préoccupation pour les dirigeants de PE.

Au regard de cette analyse, nous pouvons dire que les dirigeants de PE apprécient essentiellement la réussite de leur entreprise par rapport à la capacité de celle-ci à leur générer des ressources nécessaires à la satisfaction des besoins de leur famille. Autrement dit, le résultat qui explique le plus la satisfaction des dirigeants de PE est celui qui leur permet prioritairement de faire face aux besoins de la famille.

Les raisons relatives à la non satisfaction sont indiquées au tableau 4.15.

⁴⁹⁴ Ndok Evina J.-F. (2003) : « Vers une typologie d'entrepreneurs dans les très petites entreprises du Grand-Nord Cameroun », Cahier de Recherche du Ramege, pp. 53-68.

⁴⁹⁵ Van Donge J. K. (1995) : « The social nature of entrepreneurial success », pp. 155-174, in « Entreprises et entrepreneurs africains », sous la direction de Ellis S. et Fauré Y-A, Editions karthala et Orstrom, Paris, 632p.

Tableau 4.15.- Principales raisons de non satisfaction des dirigeants de PE.

Années	2001	2002	2003	Score moyen	Classement
Baisse des ventes due à la rude concurrence	80	61	51	64 (20,78%)	1 ^{er}
Baisse de la production pour raisons techniques	43	37	23	34 (11,04%)	6 ^e
Incapacité à augmenter la production pour suivre l'évolution de la demande	44	26	31	34 (11,04%)	6 ^e
Incapacité à répondre aux exigences de qualité des gros clients	38	21	23	27 (8,76%)	9 ^e
Clients insatisfaits par rapport à la disponibilité des produits	49	38	37	41 (13,31%)	4 ^e
Trop de plaintes reçues de la part des clients	46	34	30	37 (12,01%)	5 ^e
Incapacité à proposer la qualité voulue à des prix accessibles	45	32	24	34 (11,04%)	6 ^e
Absence de moyens de faire connaître la PE et ses produits	57	42	36	45 (14,61%)	2 ^e
Charges supérieures aux recettes	46	42	37	42 (13,63%)	3 ^e
Total	104	82	63	308	

Les raisons de non satisfaction qui sont considérées comme principales sont celles dont les scores moyens d'opinion favorable sont supérieurs à la médiane. Cette valeur⁴⁹⁶ est 12,01%.

En fonction de cette valeur, la baisse des ventes, l'absence de moyens pour faire connaître l'entreprise et ses produits, la perte (charges supérieures aux recettes) et le mécontentement de la clientèle quant à la disponibilité des produits sont les principales raisons évoquées par les promoteurs pour expliquer leur état de non satisfaction.

L'analyse de la satisfaction conduit naturellement à la question des attentes. C'est pour cela que l'état de satisfaction des promoteurs-dirigeants est faite dans cette recherche par rapport à leurs attentes.

⁴⁹⁶ Dans le cas du tableau 4.15, le nombre d'observations n étant impair (soit n=9), la formule de la médiane applicable est :

$$\begin{aligned} \text{Mé} &= (n+1)/2 \\ &= (9+1)/2 \\ &= 5 \text{ ième observation} \end{aligned}$$

Selon le classement décroissant de la série statistique d'opinion favorable, la 5^{ième} observation correspond au score de 12,01%.

Cependant, comme le soulignait Vanhamme⁴⁹⁷, la notion de satisfaction met en évidence les attentes et la performance perçue du dirigeant. Précisément, l'appréciation de l'état de satisfaction par un dirigeant est faite sur la base de ses objectifs. Ainsi, s'explique la nécessaire réflexion sur les objectifs que poursuivent les promoteurs-dirigeants de PE. La notion d'objectif n'étant pas une préoccupation bien précise dans les PE, nous avons plutôt essayé d'appréhender la logique qui peut déterminer ces objectifs : il s'agit des raisons profondes (motivations) de la création de ces entreprises. Bien que cette analyse soit de nature exploratoire et complémentaire à notre recherche, elle nous paraît utile en ce sens que Ndok⁴⁹⁸ soulignait que les besoins (motivations) de l'entrepreneur sont en relation étroite avec les formes de croissance ou de développement qu'il choisit. A cette fin, une ACM a été réalisée sur les quinze items de la question 1 de notre questionnaire d'enquêtes quantitatives.

Rappelons que ces items sont issus des entretiens semi-directifs effectués auprès des promoteurs-dirigeants. Selon l'approche de Feneteau et Bialès⁴⁹⁹, nous retenons les cinq premiers axes. Le tableau 4.16 résume les principaux résultats relatifs à ces cinq axes retenus.

Tableau 4.16.- Principaux résultats de l'ACM sur les motivations des dirigeants

Axe	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	0,1925	9,63	9,63
2	0,1474	7,37	17,00
3	0,1205	6,02	23,02
4	0,1108	5,54	28,56
5	0,0954	4,77	33,33

⁴⁹⁷ Vanhamme J. (2004) : « La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : synthèse des recherches et implications managériales », Revue Française du Marketing, n° 197, 2/5, mai, pp. 41-60.

⁴⁹⁸ Ndok Evina J-F (2003) : « Vers une typologie d'entrepreneurs dans les Très Petites Entreprises du Grand-Nord Cameroun », Cahier de Recherche du Ramege, pp. 53-68.

⁴⁹⁹ Feneteau H. et Bialès C. (1993) : « Analyse statistique des données : Applications et cas pour le marketing », Edition Marketing, Paris, 191 p.

Les cinq premiers axes retenus restituent 33,33% de l'information initiale.

Nomination des axes

Pour le raisonnement relatif à la nomination des axes, nous utilisons le tableau des contributions des modalités actives (cf. annexe VII.2, p.79) et le tableau des valeurs-tests (cf. annexe VII.3, p.82).

Axe 1

L'examen du tableau des contributions des modalités actives fait apparaître que l'axe 1 est construit essentiellement autour des raisons : « créer une affaire plus grande », « mettre en valeur l'expérience acquise ailleurs », « mettre en valeur la formation reçue dans le domaine », « laisser une activité aux enfants », « se faire respecter » et « diversifier ses activités ».

Selon le tableau des valeurs-tests, cet axe est bien corrélé avec l'item « se faire respecter ». Il peut être ainsi considéré comme **l'axe de besoin d'indépendance**.

Axe 2

L'axe 2 est caractérisé par les items « diversifier les activités », « fructifier la richesse », « avoir une autre source de revenu », « être indépendant ». Le tableau des valeurs-tests montre que l'axe est bien corrélé avec la motivation « diversifier les activités ». Il peut être alors assimilé à l'axe de **besoin de sécurité**.

Axe 3

L'axe 3 est construit autour des items « exercer la formation reçue dans le domaine », « passion pour l'activité », « fructifier la richesse », « améliorer le niveau de vie ». En fonction des valeurs-tests, nous pouvons dire que l'axe 3 est bien corrélé avec les motivations « exercer la formation reçue dans le domaine » et « fructifier la richesse ». Il peut être considéré comme l'axe de **besoin de reconnaissance**.

Axe 4

L'axe 4 est caractérisé par les items « se faire respecter », « faire face aux besoins de la famille », « satisfaire les besoins du marché identifiés », « améliorer le niveau de vie ». Les valeurs-tests montrent que l'axe est bien corrélé avec les motivations « améliorer le niveau de vie » et « se faire respecter ». Il peut être désigné l'axe **besoin de privilège**.

Axe 5

Les items qui ont le plus contribué à la construction de l'axe 5 sont : « imiter les parents », « faire face au chômage », « laisser une activité aux enfants », « créer une activité plus grande », « se faire respecter », « diversifier les revenus » et « passion pour le métier ». Par rapport aux valeurs-tests, cet axe est bien corrélé avec les items « imiter les parents » et « laisser une activité aux enfants ». Il peut être considéré comme l'axe **besoin de survie**.

Il ressort de ces résultats que les principales raisons de création des PE au Bénin et au Sénégal sont dans l'ordre d'importance décroissante:

- besoin d'indépendance ;
- besoin de sécurité ;
- besoin de reconnaissance ;
- besoin de privilège ;
- besoins de survie.

Le besoin d'indépendance qui apparaît ici comme la première raison de création de l'entreprise rejoint les résultats des travaux de Ndok⁵⁰⁰ sur 180 entrepreneurs de Très Petites Entreprises au Grand-Nord Cameroun. Il ressort de ces travaux sur les typologies desdits entrepreneurs, que plus de la moitié des entrepreneurs interrogés, recherche leur indépendance en créant l'entreprise. En dehors de la recherche d'indépendance, l'auteur identifie trois autres raisons. Il s'agit de :

- besoin de sécurité (recherche d'un revenu pour ses besoins et ceux de la famille) ;
- besoin de reconnaissance (opter pour un statut personnel et l'estime de soi) ;
- besoin de réalisation de soi.

⁵⁰⁰ Ndok Evina J-F (2003) : « Vers une typologie d'entrepreneurs dans les Très Petites Entreprises du Grand-Nord Cameroun », Cahier de Recherche du Ramege, pp. 53-68.

2.2 Analyse de la performance des PE au Bénin et au Sénégal (Résultats complémentaires)

Le développement précédent (2.1) nous a permis d'analyser sur l'ensemble de l'échantillon des deux pays, la performance des PE étudiées. Nous nous proposons d'analyser les performances distinctives des PE dans les deux pays. Les résultats de cette analyse sont indiqués dans le tableau 4.17.

Tableau 4.17.- Performance des PE au Bénin et au Sénégal

Années Etat de satisfaction	2001		2002		2003		Moyenne	
	Bénin	Sénégal	Bénin	Sénégal	Bénin	Sénégal	Bénin	Sénégal
Satisfaction	100 (68,49%)	98 (62,82%)	126 (84%)	99 (63,06%)	121 (80,13%)	124 (78,98%)	77,54%	68,28%
Non satisfaction	46 (31,51%)	58 (37,18%)	24 (16%)	58 (36,94%)	30 (19,87%)	33 (21,02%)	22,46%	31,71%
Total ⁵⁰¹	146	156	150	157	151	157		

En moyenne, un plus grand nombre d'entreprises béninoises sont apparemment plus performantes que celles sénégalaises (77,54% contre 68,28%). Ces taux étant proches l'un de l'autre, il est nécessaire de faire un test de différence de proportions dans le but de comparer les pourcentages de satisfaction calculés sur les deux pays. Les résultats de ce test sont présentés dans l'annexe VIII.2 (pp. 89-93).

Il ressort de ce test de différence de proportion, qu'il n'y a pas de différence significative entre les taux de satisfaction dans les deux pays en 2001 et 2003. En 2002, ce test révèle une différence entre la proportion d'entreprises satisfaites au Bénin et au Sénégal.

⁵⁰¹ Au Bénin, l'échantillon des PE est de 151. Le total de 146 et 150 obtenus en 2001 et 2002 est dû au fait que certaines PE n'ont pas exercé (5 PE en 2001 et 1 PE en 2002). Au Sénégal, l'échantillon est de 157. Le total de 150 obtenu en 2001 est lié à la raison qu'une PE n'a pas exercé cette année.

Notons que le pourcentage est calculé par rapport à l'effectif total des PE dans les deux pays appartenant à la même modalité (satisfaction ou non).

Ainsi, c'est seulement en 2002 qu'on note plus de dirigeants satisfaits au Bénin qu'au Sénégal. Ce constat étant fait sur une seule année, il est difficile de conclure que les PE béninoises sont plus performantes que celles sénégalaises.

3. Lien entre l'identité professionnelle du dirigeant et la performance des PE (Résultats complémentaires)

Le premier paragraphe de la présente section a mis en évidence l'absence d'un lien entre l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance commerciale des PE. Ce constat incite naturellement à chercher et à comprendre les véritables facteurs qui sont donc à la base de la performance commerciale des PE. Bien qu'aucune question de notre recherche ne porte sur cette préoccupation, il nous semble utile de compléter notre analyse. Ce complément d'analyse s'intéresse à la relation entre la performance de la PE et l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant. Comme dans le cas de la seconde section (cf. p. 248), les trois variables d'identité professionnelle retenues sont : le niveau d'étude, le pays de formation et le domaine de formation.

Pour cette analyse, un test de caractérisation de la variable satisfaction (thème 3 du questionnaire) par les trois variables de l'identité professionnelle retenues a été effectué sur les trois ans. Les résultats de ce test sont présentés dans le tableau 4.18

Tableau 4.18.- Relation entre identité professionnelle du promoteur-dirigeant et performance

LIBELLE DE LA VARIABLE	VALEUR-TEST		
	2001	2002	2003
Niveau d'étude	<i>1,12</i>	<i>2,96</i>	<i>1,08</i>
Pays de formation	<i>- 0,24</i>	<i>0,18</i>	<i>0,30</i>
Domaine de formation	<i>- 1,05</i>	<i>0,89</i>	<i>-0,90</i>

L'analyse du tableau 4.18 fait apparaître que l'identité professionnelle du promoteur-dirigeant n'a pas une influence significative sur la performance de son entreprise. En effet, toutes les valeurs-tests⁵⁰² sont dans l'intervalle [-2, +2] excepté celle liée au niveau d'étude en 2002. Cette valeur-test (2, 96) montre que le niveau d'étude a une certaine influence mais très insignifiante sur la performance desdites entreprises. Le caractère insignifiant de l'influence vient de deux raisons :

- la valeur-test n'est pas très forte ;
- la relation est seulement observée sur un an et peut donc être qualifiée de relation accidentelle.

Au regard de cette analyse, nous faisons le constat que la performance commerciale de la PE ne dépend pas significativement de l'identité professionnelle de son dirigeant (son niveau d'étude, son pays de formation et son domaine de formation).

⁵⁰² Nous rappelons que c'est en dehors de l'intervalle [-2, +2] qu'on peut déduire qu'il y a une liaison entre les phénomènes étudiés.

Pour le cas particulier du niveau d'étude, le constat d'absence de lien avec la performance, vient confirmer les résultats déjà obtenus dans le cadre d'autres recherches. Il s'agit précisément des travaux de recherche de Kandem et Lapierre (1993), de Ahado (1995) et de Mamboundou (2003).

En effet, dans leur recherche sur la performance et le taux de scolarisation des entrepreneurs au Cameroun, Kandem et Lapierre (1993, cité par Kandem, 2002)⁵⁰³ ont abouti au constat que certaines entreprises sont performantes malgré le faible taux de scolarisation de leurs dirigeants⁵⁰⁴.

Quant à Ahado⁵⁰⁵, dans une étude relative au lien entre éducation et performance sur 285 petites entreprises au Togo, il aboutissait au constat qu'il n'y a pas de liens significatifs entre le niveau d'études et les aptitudes entrepreneuriales et managériales⁵⁰⁶. Les véritables variables indépendantes identifiées dans l'étude sont d'ordre contextuel et social. L'auteur constate également que les promoteurs étudiés se servent pour la plupart de leur intuition. Celle-ci se fonde généralement comme l'indiquait Eisenhardt⁵⁰⁷ sur l'expérience.

⁵⁰³ Kandem E. (2002) : « Management et interculturalité en Afrique, Expérience camerounaise », Les Presses de L'Université Laval, L'Harmattan, Canada-Paris, 433 p.

⁵⁰⁴ Les auteurs rapportent à cet effet, les propos de l'un des entrepreneurs interrogés lors de l'étude. Cet entrepreneur pense qu'il ne suffit pas d'aller à l'école pour être un bon gestionnaire et qu'il ne croit même pas que cela soit une nécessité. Selon lui, l'individu qui réussit à bien gérer son revenu peut gérer une entreprise. En se référant à la différence entre théorie et pratique, cet entrepreneur pense que sur le terrain, les gens font autre chose que ce qu'ils ont appris sur papier.

⁵⁰⁵ Ahado K.S. (1995) : « Analyse de la relation entre l'éducation et le talent managérial chez les propriétaires gestionnaires du secteur informel : le cas du Togo », in « les facteurs de performance de l'entreprise », AUPELF-UREF, Editions John Libbey Eurotext, Paris, pp. 39-51.

⁵⁰⁶ Les trois aptitudes que Ahado a associées au talent entrepreneurial sont : **aptitudes entrepreneuriales** (prise de risques, négociateurs, stratèges ...), **aptitudes administratives** (capacité à lire, à écrire qui permettrait de comprendre les textes, les écrits de l'entreprise, les papiers de l'administration ...) et **enfin aptitudes managériales** (capacité d'analyse des situations au sein de l'organisation et la prise de choix qui s'impose).

⁵⁰⁷ Eisenhardt K. M. (2000) : « Les tactiques du décideur rapide », L'expansion Management Review, mars, pp. 56-62.

Cependant, il convient de souligner que les dirigeants diplômés ont une attitude plus disposée à la prise de risque et une grande capacité d'analyse que ne l'ont les non ou moins diplômés (Borsch et al., 1999)⁵⁰⁸.

En ce qui concerne Mamboundou⁵⁰⁹, les résultats de ses travaux de recherche relatifs au profil des propriétaires-dirigeants et la performance des PME au Gabon aboutissent aux conclusions que la performance de l'entreprise n'est pas liée au niveau de formation initiale de l'entrepreneur.

Par ailleurs, l'absence de lien entre le domaine de formation du promoteur-dirigeant et la performance conduit à quelques remarques. En effet, les résultats de nos enquêtes quantitatives (cf. Profil de l'échantillon en annexe IV, p. 48) indiquent que 23,38% des promoteurs-dirigeants de l'échantillon disposent d'une formation dans le domaine agroalimentaire tandis que 22,40% ont une formation en Economie-Gestion. Ainsi, même si la formation dans le domaine d'activité ou la proximité de la formation au domaine d'activité constitue un atout, elle n'est pas un facteur déterminant de réussite comme le montrent les résultats des facteurs clés de succès du tableau 4.19.

⁵⁰⁸ Borch O. J., Huse M. et Senneseth K. (1999) : « Resource configurations, competitive strategies and corporate entrepreneurship : an empirical examination of small firms », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 24, n°1, pp. 49-70.

⁵⁰⁹ Mamboundou J-P (2003) : « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », *Revue Gestion* 2000, Mai-Juin, pp 35-54.

Nous rappelons que la question relative aux résultats de facteurs clés de succès est recueillie sur une échelle de type de Likert à trois points. Le tableau 4.19 est construit par un regroupement des opinions « un peu d'accord » et « tout à fait d'accord » en une seule opinion dénommée « opinion favorable ». L'opinion « pas du tout d'accord » est qualifiée d'« opinion défavorable ».

Tableau 4.19- Facteurs clés de succès des PE dans le domaine agroalimentaire

Facteurs clés de succès	Opinion favorable	Opinion défavorable	Classement (opinion favorable)
La grande rigueur dans la gestion	301 (97,73%)	7 (2,27%)	2^{ème}
La qualité du produit	305 (99,03%)	3 (0,97%)	1^{er}
La bonne présentation du produit	300 (97,40%)	8 (2,60%)	3^{ème}
La persévérance pour pouvoir faire changer les habitudes de consommation des clients	270 (87,67%)	38 (12,34%)	8^{ème}
Une bonne conduite (éthique ou attitude loyale) vis-à-vis des partenaires (clients, fournisseurs)	298 (96,76%)	10 (3,25%)	4^{ème}
Avoir un vaste réseau d'amis et de parents pour la commercialisation	239 (77,60%)	69 (22,40%)	10^{ème}
Savoir agir sur les sentiments des consommateurs	263 (85,39%)	45 (14,61%)	9^{ème}
Relation très étroite avec les clients	290 (94,16%)	18 (5,84%)	6^{ème}
Habilité du dirigeant à intégrer les aspects positifs du milieu socioculturel dans son comportement commercial pour évoluer.	294 (95,45%)	14 (4,55%)	5^{ème}
La formation dans le domaine	223 (72,41%)	85 (27,60%)	11^{ème}
L'expérience professionnelle acquise dans le domaine	275 (89,29%)	33 (10,71%)	7^{ème}

Les facteurs qui sont considérés comme étant des facteurs clés de succès sont ceux dont le score moyen est au dessus de la médiane d'opinion favorable. La valeur calculée⁵¹⁰ de cette médiane est de 94,16%. En fonction de cette valeur, le tableau 4.19 fait apparaître comme étant des facteurs clés de succès dans le domaine agroalimentaire (dans l'ordre d'importance décroissante) :

⁵¹⁰ Le nombre d'observations étant impair (n=11), nous avons appliqué la formule $Mé = (n+1)/2$ soit $(11+1)/2 = 6^{\text{ième}}$ observation. Selon, le classement, la 6^{ième} observation correspond au score moyen de 94,16%.

la qualité du produit, la grande rigueur dans la gestion, la bonne présentation du produit, la bonne conduite à l'égard des partenaires pour des raisons de confiance, l'habileté du dirigeant à intégrer les valeurs positives du milieu socioculturel dans son comportement commercial en vue d'assurer le développement de son entreprise. Comme l'indiquaient les résultats du tableau 4.18 (cf. p. 266), le tableau 4.19 confirme que la formation dans le domaine n'est pas un facteur déterminant et significatif de réussite (facteur classé 11^{ème}). Néanmoins, sans une formation spécifique dans le domaine d'activité, l'expérience acquise dans le domaine (facteur classé 7^{ème}) demeure un atout pour réussir.

SECTION 3 : IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA RECHERCHE

Notre recherche sur l'analyse des déterminants socioculturels du comportement commercial et de la performance des PE avait pour but de montrer l'importance du contexte socioculturel dans l'explication du comportement commercial des petites entreprises en Afrique. Elle a été réalisée dans un contexte où les études empiriques sur la relation entre culture et gestion commerciale des entreprises en Afrique sont très rares. Cette situation est à l'origine de la faible connaissance que les différents acteurs socio-économiques ont souvent des PE en Afrique. Dans un tel contexte, cette recherche sera probablement d'une grande utilité pour plusieurs catégories socio-professionnelles. Elle comporte des implications à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

Le développement relatif aux deux premières implications étant déjà présenté dans la conclusion générale du travail, ce chapitre sera consacré aux implications managériales. Celles-ci concernent plusieurs acteurs du développement économique et social notamment les managers d'entreprises, les Institutions d'appui aux PE et les Etats.

L'intérêt considérable que cette recherche présente pour ces différents acteurs socio-économiques justifie la présente session. Celle-ci comporte trois paragraphes. Le premier présente les implications de la recherche pour les managers d'entreprises de petite taille. Le deuxième aborde les implications pour les Institutions d'appui des PE. Le troisième traite des implications de la recherche pour les pouvoirs publics.

1. Les implications de la recherche pour les managers de PE

Cette recherche apporte des enseignements utiles sur la manière dont les entreprises de petite taille sont gérées en Afrique au plan commercial. Elle est par conséquent d'un apport considérable pour plusieurs catégories de managers. Il s'agit des managers africains qui souhaiteraient investir dans le secteur des PE et des hommes d'affaires en provenance des pays développés.

1.1 L'utilité de la recherche pour les managers africains désireux d'investir dans la création des PE

Les PE constituent l'essentiel du paysage économique africain. Elles jouent un important rôle dans le développement économique des pays africains et constituent l'une des principales sources de revenus et d'emplois pour leurs populations. En utilisant principalement les matériaux locaux, ces PE jouent également un rôle dans la valorisation des ressources locales et contribuent de manière significative à la dynamisation et à la croissance des économies locales. Cependant, ces entreprises sont confrontées à des difficultés qui constituent des handicaps majeurs à leur pérennité.

Il s'agit notamment selon nos recherches documentaires, de la faiblesse des moyens financiers, des difficultés d'écoulement de leurs produits, d'élaboration de politique commerciale adéquate selon les exigences du marché extérieur, etc. Pour faire face à ces difficultés, les dirigeants ont besoin d'avoir une meilleure connaissance des facteurs clés de succès dans leur domaine d'activité et de mieux maîtriser les pratiques commerciales performantes adaptées à leur taille.

Dans ces conditions, les résultats de notre recherche constituent une source d'informations utiles pour les managers de PE en général, et particulièrement, ceux qui souhaiteraient investir dans le secteur agroalimentaire. Pour ces derniers, la présente recherche leur permet d'avoir une meilleure connaissance des spécificités du marketing des produits agroalimentaires et des facteurs clés de succès dans leur domaine d'activité. Même si de nombreux promoteurs « réussissent » dans le domaine sans avoir étudié le marketing agroalimentaire, une connaissance plus précise des spécificités de la gestion marketing des activités dudit domaine, pourrait augmenter leur chance de succès et les aider à assurer leur pérennité.

L'analyse des résultats de nos enquêtes quantitatives fait apparaître cinq facteurs clés de succès dans le domaine agroalimentaire. Il s'agit de la qualité du produit, la grande rigueur dans la gestion, la bonne présentation du produit, la bonne conduite éthique vis-à-vis des partenaires et l'habileté du dirigeant à adapter son comportement de gestion à l'environnement socioculturel de son entreprise. En mettant en évidence ces facteurs clés de succès, notre recherche présente un certain intérêt pour les futurs managers des PE agroalimentaires. En effet, elle leur donne un aperçu des conditions de réussite dans le domaine et les aide à bien se préparer aux défis qui les attendent.

En ce qui concerne le cas particulier de la qualité des biens, l'analyse documentaire a montré que la production est fortement marquée par les règles d'hygiène et de sécurité alimentaire. Il est alors nécessaire pour les dirigeants de PE agroalimentaires de mettre un accent particulier sur la qualité des produits commercialisés malgré leurs moyens limités.

A cette fin, ils doivent s'appuyer sur des formations spécifiques pouvant améliorer les conditions et techniques de production. Il s'agit précisément des formations techniques et professionnelles en vue d'améliorer la qualité des produits fabriqués, ce qui leur permettra de réduire les coûts de production liés aux défauts de fabrication.

Par ailleurs, cette recherche et notamment l'analyse documentaire a révélé que les PE se préoccupent peu des actions marketing. Beaucoup d'entre elles s'intéressent généralement plus aux objectifs de vente qu'à la satisfaction réelle des clients. Pour assurer leur développement, il est nécessaire pour les PE de donner plus d'importance au marché en le considérant comme le point de départ de toutes leurs actions.

En outre, l'analyse des résultats de nos enquêtes quantitatives a mis en évidence l'absence de relation fonctionnelle directe entre les déterminants socioculturels du comportement commercial des PE et leur performance. Partant de ce constat, la présente recherche est d'un certain apport pour les futurs managers de PE. Précisément, elle permet à ces managers de mieux comprendre que la performance commerciale de leurs entreprises ne peut être expliquée sur la simple base des facteurs socioculturels qu'ils prennent en compte dans leur comportement commercial.

Les PE ont des comportements de gestion spécifiques et sont soumises à des contraintes particulières. La présente recherche permet à tout futur investisseur du domaine des PE de disposer d'informations utiles pouvant contribuer à une meilleure gestion de son entreprise. Elle permet particulièrement aux managers de futures PE agroalimentaires, de mieux appréhender les conditions de réussite dans leur secteur d'activité.

1.2 L'intérêt de la recherche pour les hommes d'affaires en provenance des pays développés

Les hommes d'affaires des pays développés qui souhaiteraient investir en Afrique sont généralement confrontés à des problèmes de prise de décision dans le contexte socioculturel africain. Ils ont besoin de mieux appréhender les oppositions entre le management occidental et celui africain. C'est pourquoi ces managers cherchent à comprendre l'environnement socioculturel africain, les spécificités du marketing en Afrique de même que les pratiques commerciales les plus performantes.

Par rapport à ces besoins, la présente thèse est d'une certaine utilité pour les managers occidentaux d'entreprises de petite taille dans la mesure où elle constitue une importante source d'informations qui peut éclairer leur prise de décision d'investissement en Afrique. En effet, les résultats de nos enquêtes quantitatives révèlent aux managers occidentaux que la réussite commerciale des petites entreprises en Afrique est en grande partie liée à la prise en compte d'un certain nombre de facteurs socioculturels dans leur comportement commercial.

Il s'agit principalement de : « l'esprit de fraternité et de solidarité de la culture africaine », « la compassion et le partage des événements heureux des employés », « la proximité socioculturelle du client vis-à-vis du dirigeant », « l'importance des réseaux sociaux (famille, amis) dans la distribution des produits ». Ces facteurs apparaissent comme étant des facteurs dont la prise en compte par les managers occidentaux, favoriserait la réussite de leurs activités en Afrique.

En effet, les réseaux sociaux constituent le principal moyen de distribution utilisé par les PE en Afrique. Du fait de l'étroitesse des marchés et des difficultés à conquérir de nouveaux clients, les dirigeants de PE cherchent souvent à se faire des clients par l'intermédiaire de leurs proches. Ce recours à des proches comme moyen privilégié de distribution des produits s'explique par le fait que les relations de proximité jouent, dans les sociétés africaines, un rôle très important et constituent généralement la base de la confiance que se font les différents acteurs impliqués dans un processus d'échange. Ainsi, cette recherche est utile aux managers des pays développés qui souhaiteraient investir dans le secteur des PE en Afrique. La raison est qu'elle leur montre qu'ils peuvent s'appuyer prioritairement sur les réseaux sociaux de leurs employés en vue d'élargir leur clientèle et assurer une meilleure commercialisation de leurs produits.

Ces managers peuvent véritablement susciter l'implication de leur personnel dans la réussite des activités de l'entreprise en s'intéressant souvent aux événements majeurs qui marquent la vie de leur employés. Dans un continent fortement imprégné par l'esprit de solidarité, il est vital pour ces promoteurs étrangers de manifester leur sensibilité à la situation de leurs employés.

Un tel comportement va permettre aux employés de s'identifier davantage aux dirigeants et de considérer l'entreprise comme la leur et non comme une entreprise étrangère. Cette attitude mentale favorisera leur plus grande implication à l'évolution des activités de l'entreprise. Ceci peut être expliqué par le fait que le dirigeant qui accorde plus d'attention aux événements (heureux et malheureux) qui surviennent dans la vie de ses employés, favorise une plus forte implication de ces derniers dans la réussite des activités de l'entreprise. Cette attention particulière du dirigeant peut être de nature à motiver davantage les travailleurs, à augmenter leur productivité et donc accroître les ventes de l'entreprise.

Pour cette raison, notre recherche permet aux hommes d'affaires occidentaux, de s'appuyer sur les facteurs socioculturels africains pour mieux comprendre le comportement de leur personnel. Cette meilleure connaissance du personnel leur permet de mieux les gérer et les motiver.

Par ailleurs, la recherche documentaire effectuée dans le cadre de cette thèse permet aux hommes d'affaires des pays développés de savoir que le marchandage est le mode de fixation de prix le plus pratiqué dans les PE en Afrique de même qu'il constitue pour elles, un puissant moyen de gestion de relations avec les clients. En dehors de la préoccupation liée au prix de vente, le marchandage apparaît souvent pour le dirigeant de l'entreprise de petite taille, comme étant une occasion de créer de bonnes relations avec les clients. En effet, le marchandage met le vendeur et le client dans un processus de négociation dont l'issue est influencée aussi bien par des préoccupations économiques (coût de revient du produit, recherche de profit) que par des considérations sociales.

Ainsi, la « proximité socioculturelle du client » (parents, amis, langue parlée par le client, sa nationalité, etc.) est un facteur qui favorise l'aboutissement très avantageux du marchandage pour le client. Il apparaît donc que le prix qui est fixé à l'issue du marchandage, est un prix qui dépend du contexte socioculturel.

En outre, les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais sont opposés sur la base de certains déterminants socioculturels de leur comportement commercial. Il s'agit de trois des facteurs socioculturels mis en évidence au cours des enquêtes quantitatives : « position occupée par le dirigeant dans la famille », « situation matrimoniale », « nombre d'enfants à charge ». Aussi, les résultats des enquêtes qualitatives ont révélé que les facteurs socioculturels du comportement commercial tels que « la religion » et « l'esprit de solidarité de la culture africaine » n'ont pas la même importance dans les deux pays.

Avec ces résultats, la présente recherche peut éclairer les managers en provenance des pays occidentaux qui, pour la plupart du temps, considèrent l'Afrique comme étant un ensemble homogène pour lequel il est possible d'appliquer un marketing global. Et pourtant, il apparaît dans cette recherche qu'il y a des particularités entre le Bénin et le Sénégal du point de vue de certains déterminants socioculturels du comportement commercial des promoteurs-dirigeants. Par conséquent, les managers de PE en provenance des pays développés doivent analyser en profondeur la configuration socioculturelle du pays visé avant de prendre des décisions d'investissement et d'adopter des pratiques managériales dans une région particulière.

Enfin, l'exploitation des données issues de l'analyse documentaire permet aux managers des pays du Nord de savoir également que les études de marché et les enquêtes en Afrique doivent reposer sur des techniques simples et particulières accessibles à la compréhension des populations. Ainsi, pour pouvoir recueillir des données fiables, ces investisseurs doivent :

- s'appuyer sur des leaders d'opinion (notables, chefs de village, chefs de famille, responsables d'associations, etc.) ;
- utiliser des échelles d'attitudes simples dans les questionnaires d'enquêtes quantitatives ;
- poser des questions faciles à comprendre.

En leur permettant de mieux comprendre les facteurs socioculturels qui déterminent le succès des petites entreprises en Afrique, cette recherche permet aux hommes d'affaires en provenance des pays occidentaux d'effectuer des choix marketing judicieux pouvant assurer la réussite à leurs activités dans le contexte socioculturel africain.

2. Les implications de la recherche pour les Institutions d'appui des PE

Les Institutions d'appui et de promotion des PE sont pour la plupart dirigées soit par des occidentaux qui ne maîtrisent pas toujours les particularités de l'environnement socioculturel africain, soit par des cadres africains qui ne toujours pas au faite des spécificités de gestion des PE dans le contexte socioculturel africain. Dans ces conditions, les Institutions d'appui peuvent souvent ne pas appréhender les besoins réels ainsi que les particularités de gestion des PE qu'elles assistent dans les domaines de formation et de conseils commerciaux.

Ceci ne leur permet toujours pas de proposer des services d'assistance appropriés, ni de programmes de formation spécifiques au développement de ces PE. Il en résulte une inadéquation entre l'offre de services d'assistance et de formation proposés par les structures d'appui et les besoins de gestion des PE dans leur contexte socioculturel africain.

Ainsi, en mettant en évidence les trois composantes essentielles du comportement commercial des PE en Afrique (il s'agit de la conception et du conditionnement du produit, du mode de fixation des prix, de la gestion des relations avec les clients), la présente recherche est d'une certaine utilité pour les Institutions d'appui des PE (cabinets d'étude, structures d'assistance, institutions de financement des activités de PE, etc.) ainsi que d'autres praticiens. L'utilité est liée au fait que la prise en compte de ces spécificités permettra aux structures d'appui d'améliorer le contenu de leurs prestations et d'assurer une meilleure efficacité de leur assistance. Il sera donc question dans ce paragraphe, de développer l'utilité de notre recherche pour les Institutions dans le cadre de leur assistance en matières de politique de produit, de gestion des relations avec les clients, d'études de marchés et en fonction des motivations particulières de création de ces PE.

2.1 L'utilité de la recherche pour les Institutions d'appui en matière d'assistance de politique de produit

Les résultats de nos enquêtes qualitatives (entretiens semi-directifs et entretiens d'expert) ont fait apparaître que les PE sont généralement confrontées à des problèmes d'amélioration de la qualité des produits et de leur conditionnement. En mettant en évidence ces deux problèmes majeurs, cette recherche est d'une certaine utilité pour les Institutions d'appui.

En effet, elle leur permet d'orienter davantage leurs efforts sur ces deux éléments fondamentaux afin d'améliorer le contenu de leurs programmes de formation et la qualité de leurs appuis-conseils.

2.2 L'intérêt de la recherche pour les Institutions d'appui en matière d'assistance de gestion des relations avec les clients

Nos travaux relatifs aux déterminants socioculturels du comportement commercial et notamment les résultats des enquêtes qualitatives ont fait apparaître que les PE n'utilisent pas les outils classiques de communication pour gérer leurs relations avec la clientèle. Ceci s'explique essentiellement par le fait que les coûts de ces outils de communication s'avèrent élevés pour les PE.

Par ailleurs, les résultats des enquêtes quantitatives ont révélé que la gestion des relations dans les PE repose essentiellement sur les relations de proximité très étroites et directes avec la clientèle.

Partant de ces constats, la présente recherche est utile pour les Institutions d'appui dans la mesure où elle leur permet d'orienter leurs activités de conseil en tenant compte de la capacité financière des PE en matière de communication. A cet effet, elles doivent développer au profit des dirigeants de PE, des programmes de formation qui renforceraient leur capacité à créer et à améliorer leurs relations de proximité avec la clientèle.

Il s'agit notamment des techniques simples de communication (notamment les petits panneaux d'identification, le bouche à oreille), d'écoute des clients et d'identification permanente de leurs besoins, de communication interpersonnelle (communication face à face), de gestion des réclamations des clients et de mesure allégée de leur satisfaction. En développant de telles techniques simples de communication au profit des PE, les structures d'appui pourront accroître l'efficacité de leur assistance.

2.3 L'apport de la recherche pour les Institutions d'appui en matière d'assistance d'études de marchés

Notre recherche documentaire fait apparaître que la plupart des PE en Afrique ne réalisent pas d'études formelles de marché, soit parce qu'elles ignorent leur importance, soit parce qu'elles les considèrent comme un luxe (les coûts desdites études étant jugés souvent trop élevés par rapport à leurs moyens très limités). Ainsi, ces PE survivent et réussissent souvent à leur manière sans une étude formelle de marché. Du fait de leurs contraintes financières et des spécificités de leur environnement socioculturel, les PE ont des besoins spécifiques en matière d'étude de marché.

Ainsi, l'intérêt de cette recherche pour les Institutions d'appui réside dans le fait qu'elle leur permettra de concevoir des études de marché simplifiées qui tiennent compte des contraintes de moyens des PE et de leurs besoins d'information en vue d'une meilleure prise de décisions de ces entreprises.

2.4 L'utilité de la recherche pour les Institutions d'appui en matière d'assistance adaptée aux besoins et motivations des dirigeants de PE

Nos recherches documentaires ont fait apparaître que les PE ont essentiellement besoin d'assistance pour la commercialisation de leurs produits et d'appui qui faciliterait leur accès au crédit. Les résultats de nos enquêtes qualitatives et quantitatives ont révélé que la création de la plupart des PE est motivée par trois raisons fondamentales : le souci du dirigeant de satisfaire les besoins de sa famille, de se faire respecter dans son entourage et de la volonté de laisser un héritage aux enfants. Ces motivations qui déterminent la conduite de gestion du promoteur expliquent notamment sa difficulté à faire la distinction entre la gestion proprement dite de la PE et ses problèmes de famille.

En identifiant les besoins spécifiques des PE et les motivations particulières qui sont à l'origine de leur création, la présente recherche permet aux Institutions d'appui de concevoir davantage une assistance aussi particulière. Pour une meilleure efficacité, cette assistance doit tenir compte des principales préoccupations sociales des dirigeants de PE et être orientée vers l'amélioration progressive des habitudes sociales nuisibles à la gestion en vue de limiter leurs effets négatifs sur la pérennité de leurs entreprises.

Ainsi, notre recherche présente un certain intérêt dans la mesure où elle éviterait aux Institutions d'appui de proposer des comportements de gestion déconnectés des réalités socioculturelles des dirigeants de PE assistées.

L'économie africaine étant fortement dominée par des considérations socioculturelles, il serait difficile aux Institutions d'appui d'assister efficacement les PE (catégorie d'entreprise la plus exposée aux contraintes socioculturelles africaines) avec un discours essentiellement occidental et opposé au contexte africain. Ces Institutions se doivent d'adapter le contenu de leurs services aux besoins et contraintes spécifiques africaines. En tenant compte des réalités socioculturelles de ces entreprises et en développant des services d'information et de conseils plus directement opérationnels dans lesdites entreprises, les interventions des Institutions d'appui pourront créer un impact profitable et durable sur le développement des PE encadrées. En restant plus proches culturellement du milieu des PE et des particularités de gestion liées à leur taille, ces Institutions d'appui renforcent leur efficacité sur le marché des structures d'aide au développement.

A cette fin, les Institutions d'appui doivent être animées par des spécialistes des questions desdites entreprises et bénéficiant d'une large connaissance du contexte socioculturel africain. Ces spécialistes doivent être de plusieurs domaines de formation (financier, gestionnaire des ressources humaines, commercial, etc.) pour permettre aux Institutions d'appui de dépasser le cadre habituel de l'assistance souvent limitée à la gestion comptable.

En permettant à ces Institutions de mieux connaître les dirigeants de PE et les particularités de leur comportement commercial, notre recherche est d'une utilité réelle pour les structures d'encadrement des entreprises de petite taille en Afrique.

3. Les implications de la recherche pour les décideurs politiques

Les décideurs politiques ont pour préoccupation essentielle d'assurer le développement économique de leur pays et de favoriser la création d'emploi. A cette fin, ils ont besoin de promouvoir les secteurs d'activités porteurs pouvant contribuer à une meilleure croissance économique de leurs pays.

La recherche documentaire effectuée dans le cadre de cette recherche a mis en évidence le rôle majeur que jouent les PE en tant que moteur de développement socio-économique ainsi que les spécificités de leur gestion. En faisant apparaître une fois encore l'importance des PE en Afrique, notre recherche permet aux décideurs politiques, de prendre davantage conscience de la nécessité de renforcer les efforts de promotion des entreprises de petite taille.

Par ailleurs, les données de la thèse relatives à une meilleure connaissance des PE permettront aux pouvoirs publics :

- d'adapter davantage les interventions des structures publiques d'encadrement de PE à leurs spécificités de gestion ;
- d'avoir de nouvelles idées pour mieux orienter et coordonner les actions des différents acteurs impliqués dans la promotion des PE (bailleurs, structures de micro finance, Institutions d'appui, etc.) en vue de créer plus de synergie entre elles ;
- de développer, du fait de leurs faibles moyens, l'assistance financière (accorder plus de subventions, renforcer l'octroi des crédits à taux faibles) aux PE dans le but de faciliter leur accès aux coûts des formations et d'appui généralement assurés par les Institutions d'appui privées.

En outre, les résultats des enquêtes qualitatives ont fait apparaître que la production de la qualité dans le secteur agroalimentaire est essentiellement marquée par des exigences d'hygiène et de sécurité alimentaire. Les activités de production des PE agroalimentaires doivent donc être suivies et contrôlées. Ce constat peut mieux orienter les pouvoirs publics qui ont la grande responsabilité d'assister les promoteurs de ces entreprises dans la conception des produits et d'assurer un contrôle très strict par des services spécialisés, des conditions de fabrication et de commercialisation.

L'importance des entreprises de petite taille dans le développement des économies africaines fait d'elles un secteur vital que les décideurs politiques ont intérêt à mieux organiser et à promouvoir. Les particularités de gestion de ces PE exigent de la part des pouvoirs publics, des mesures d'accompagnement appropriées.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le but de cette recherche était de répondre essentiellement à trois questions : « Quels sont les facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des PE? », « Quel lien peut on établir entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance de l'entreprise ? », « Quelles sont les oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais sur la base de ces facteurs socioculturels du comportement commercial ? ».

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une méthodologie qui a été développée dans le premier chapitre de cette partie. La mise en œuvre de cette méthodologie nous a permis de montrer qu'un certain nombre de facteurs socioculturels déterminent bien le comportement commercial des dirigeants de petite entreprise. Il s'agit des facteurs : « esprit de fraternité de la culture africaine », « éducation familiale reçue par le dirigeant », « compassion et partage des événements heureux des employés », « nombre d'enfants à charge », « situation matrimoniale », « âge », « proximité familiale du client vis-à-vis du dirigeant ».

Par ailleurs, la notion de performance occupe une place centrale dans les sphères de décision des entreprises. Plusieurs facteurs internes comme externes déterminent sa réalisation. L'un des objectifs (objectif 2) de cette thèse est d'examiner la relation qui existe entre la performance de la PE et les facteurs socioculturels de leur comportement commercial. Les résultats des enquêtes quantitatives ont permis de mettre en évidence que le niveau de la performance des PE n'est pas lié à l'importance que les dirigeants accordent aux facteurs socioculturels dans leur comportement commercial.

En outre, l'analyse des résultats nous a permis de mettre en évidence les oppositions qui existent entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais sur la base de certains facteurs qui déterminent leur comportement commercial. Ces facteurs qui discriminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE sont : « position occupée dans la famille », « situation matrimoniale », « nombre d'enfants à charge ».

Enfin, les résultats de la recherche nous ont permis de dégager des implications managériales présentées dans la troisième section du chapitre 4.



Conclusion Générale

L'objectif principal de cette thèse était de jeter les bases d'une réflexion dans un domaine de recherche qui demeure très peu exploré en Afrique : les spécificités de la gestion de la PE dans son contexte socioculturel.

Nos réflexions ont essentiellement porté sur trois points :

1. l'analyse des facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des PE agroalimentaires ;
2. l'examen de la relation qui existe entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance commerciale des PE ;
3. la mise en évidence des oppositions entre les promoteurs-dirigeants béninois et sénégalais sur la base des facteurs socioculturels de leur comportement commercial.

Ces réflexions ont été menées dans le but de contribuer à une meilleure connaissance des particularités des PE et d'appréhender les facteurs socioculturels sous-jacents de leur comportement commercial.

Pour atteindre ce but, nous avons adopté une méthodologie de recherche reposant sur une approche hypothético-déductive centrée sur deux phases : la phase qualitative et la phase quantitative.

La première phase (phase qualitative) a consisté à effectuer des observations, des entretiens individuels semi-directifs (avec une vingtaine de promoteurs-dirigeants de PE

agroalimentaires dans chaque pays) et des entretiens d'expert. La synthèse des résultats de cette phase a permis de :

- appréhender les facteurs socioculturels susceptibles de déterminer le comportement commercial de ces PE ;
- choisir un indicateur de mesure de la performance adaptée à la réalité des PE ;
- construire le modèle de recherche et formuler des hypothèses précises de recherche;
- élaborer un questionnaire quantitatif spécifique.

Par rapport aux objectifs de recherche, le modèle issu de cette phase qualitative repose sur trois hypothèses. Celles-ci ont été testées dans le cadre de nos enquêtes quantitatives au cours de la deuxième phase. L'administration des questionnaires quantitatifs auprès des promoteurs-dirigeants de PE agroalimentaires au Bénin et au Sénégal, a permis de traiter, in fine, 308 questionnaires. Les différents résultats de cette phase ont été traités dans le but de tester les relations établies dans le modèle de recherche.

La présente conclusion présente d'abord la synthèse des résultats relatifs au test de ces hypothèses de recherche. Ensuite, elle présentera les apports de la recherche. Les limites et pistes de recherche seront abordées dans la dernière partie.

1. SYNTHÈSE DES RESULTATS

Le modèle de recherche qui a été construit, traduit trois principales relations entre les variables de l'étude. L'analyse des Correspondances Multiples (ACM) et le test de caractérisation sont les méthodes utilisées pour tester ces différentes relations.

1.1. Résultats relatifs au test de l'hypothèse 1

L'hypothèse 1 relative aux facteurs socioculturels du comportement commercial est testée à l'aide de l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). Cette hypothèse prévoit dans sa formulation que les facteurs socioculturels déterminent le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE. Le test empirique de ce premier axe du modèle au moyen d'ACM a partiellement confirmé le rôle déterminant des facteurs socioculturels dans le comportement commercial.

En effet, sur un ensemble de quatorze facteurs socioculturels (mis en évidence lors des enquêtes qualitatives et retenus dans le modèle de recherche), sept se sont révélés comme étant des facteurs déterminants du comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE agroalimentaires. Précisément, chacune des trois sous-hypothèses de cette hypothèse 1 est partiellement vérifiée.

Pour l'hypothèse H1a, les résultats font apparaître que trois des six facteurs d'origine socioculturelle des dirigeants retenus dans le modèle de recherche, déterminent leur comportement commercial. Ainsi, l'idée selon laquelle *l'origine socioculturelle des dirigeants déterminent leur comportement commercial* est partiellement vérifiée.

En ce qui concerne **l'hypothèse H1b**, il ressort des résultats que seul le facteur « proximité familiale du client à l'égard du dirigeant » détermine le comportement commercial des promoteurs-dirigeants de PE parmi les quatre facteurs retenus. La proposition selon laquelle *les promoteurs-dirigeants de PE privilégient la proximité socioculturelle des clients dans leur comportement commercial* est alors partiellement vérifiée.

Quant à **l'hypothèse H1c**, l'analyse des résultats révèle que trois des quatre facteurs retenus apparaissent comme étant des facteurs déterminants du comportement commercial des PE étudiées. Cette hypothèse *qui postule que les caractéristiques démographiques des dirigeants affectent leur comportement commercial se trouve alors partiellement vérifiée.*

Il convient de souligner que ces différents facteurs peuvent différemment déterminer le comportement commercial des dirigeants d'un pays à un autre. Ainsi, se justifie la réflexion sur l'effet modérateur du pays d'origine des dirigeants sur les facteurs socioculturels déterminants de leur comportement commercial (hypothèse 3).

1. 2. Résultats relatifs au test de l'hypothèse 2

L'objectif 2 de la recherche consistait à analyser la relation entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance de l'entreprise. L'hypothèse relative à cet objectif prévoit dans sa formulation une relation positive entre les deux phénomènes. Cette hypothèse est vérifiée à l'aide du test de caractérisation.

Les résultats font apparaître que la performance ne varie pas en fonction de l'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial. *Il n'existe donc aucune relation entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance desdites entreprises.*

1.3. Résultats relatifs au test de l'hypothèse 3

L'analyse de l'effet modérateur du pays d'origine des dirigeants sur l'intégration des facteurs socioculturels dans leur comportement commercial constituait l'objectif 3 de notre recherche. L'hypothèse relative à cet objectif postulait qu'il existe des oppositions entre les promoteurs-dirigeants sénégalais et béninois sur la base des facteurs socioculturels de leur comportement commercial.

L'analyse des résultats révèle que les promoteurs-dirigeants sénégalais et béninois sont fortement opposés sur la base des facteurs socioculturels de leur comportement commercial. Précisément, trois facteurs socioculturels discriminent leur comportement commercial. Il s'agit des facteurs : « position occupée dans la famille », « situation matrimoniale » et « nombre d'enfants à charge ». Du côté des promoteurs sénégalais, ces facteurs sont quelque peu intégrés dans le comportement commercial alors qu'au Bénin, ils sont très peu intégrés excepté « la situation matrimoniale » qui est fortement intégrée. *Ainsi, l'hypothèse 3 est confirmée.*

Bien que cette thèse se situe dans une perspective de recherche largement exploratoire, les différents résultats s'avèrent intéressants à plusieurs titres. Cependant, sa réalisation soulève encore des questions d'ordre méthodologique et managériale que nous ne pouvons ignorer, de même qu'elle suggère de nouvelles pistes de recherche qui, méritent d'être soulignées.

2. Les apports de la recherche

Les implications de notre recherche peuvent être analysées sur les plans théorique, méthodologique et managérial. Cette dernière a été déjà développée dans la troisième section du chapitre 4 (cf. pp.271-286)

2.1 Au plan théorique

Les connaissances que l'on a de la petite entreprise restent très limitées malgré l'intérêt que suscite leur importance dans le développement socio économique. Particulièrement en Afrique, peu de travaux de recherche se sont penchés sur la gestion de l'entreprise en général et de la petite entreprise en particulier. Dans un tel contexte, notre recherche au plan théorique, contribue à une meilleure connaissance des particularités du comportement commercial des PE dans le contexte africain.

Il convient aussi de souligner que le caractère multidimensionnel du concept de la performance le rend très complexe et ambigu. Il ne traduit pas la même réalité selon la taille des entreprises. Ainsi, cette recherche a permis de mettre en évidence les spécificités de la performance dans les petites entreprises en Afrique.

De même, l'importance réelle des facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des entreprises en Afrique reste mal connue. Notre recherche apporte alors un éclairage sur les spécificités de la gestion des PE en relation avec leur environnement socioculturel africain. Précisément, cette thèse amorce une piste d'investigation qui est très peu abordée dans le champ des recherches marketing en Afrique.

Par ailleurs, l'analyse des relations entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des PE, a servi à explorer un aspect des facteurs susceptibles d'influer sur la performance des entreprises. En l'absence de très peu de travaux empiriques pouvant prouver le lien entre les deux concepts (Makunza, 2001)⁵¹¹, le constat d'absence de liens entre les deux phénomènes constitue un résultat majeur.

En outre, il est constaté pour de nombreux travaux de recherche, que des critiques ont été formulées à l'égard des études portant sur un seul pays (ou une seule région). Pour cette raison, il est souvent recommandé de réaliser des études comparatives sur plusieurs pays en vue d'une plus grande validité externe de la recherche. Ainsi, cette recherche comparative effectuée dans la présente recherche entre le Bénin et le Sénégal constitue au vu des analyses, un apport très utile.

⁵¹¹ Makunza K.E (2001) : « La performance des entreprises africaines : Problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo », Canada, les presses de l'Université Laval, 151p.

2.2 Au plan méthodologique

D'un point de vue méthodologique, cette thèse a permis d'améliorer les échelles de mesure des attitudes. En effet dans ce travail, nous avons construit une échelle de mesure qui a été testée et mesurée auprès des dirigeants de PE. Il s'agit de l'échelle à trois points (« pas du tout d'accord », « un peu d'accord » et « tout à fait d'accord ») comportant des items spécifiques aussi bien sur le plan de la forme que du contenu.

Le second apport méthodologique de cette recherche a été l'opérationnalisation du concept performance sous la forme de « satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats ». Cet indicateur est issu des résultats de la phase qualitative de notre recherche. En dépit de sa nature subjective, l'indicateur retenu est apparu comme étant celui qui reflète le mieux la réalité des PE. L'analyse qui a conduit à son choix conserve alors toute sa rigueur car comme le soulignaient Depoers et al.⁵¹², en tant que construits, les indicateurs doivent refléter un modèle de la réalité de l'entreprise et non la réalité elle-même.

3. Les limites et pistes de recherche

Cette recherche exploratoire présente plusieurs limites, qui constituent autant de voies possibles de recherche.

Les limites de cette recherche sont relatives à deux points essentiels.

⁵¹² Depoers F., Reynaud E. & Maunoury G. S. (2003) : « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », Revue Gestion 2000, mars-avril, pp. 13-29.

La première limite est liée au fait que la recherche a été menée dans un secteur unique. Cela conduit à s'interroger sur la validité externe des résultats obtenus : aurions-nous obtenu les mêmes résultats dans un autre secteur ? Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour étendre ces résultats à d'autres secteurs d'activités. Nos hypothèses ne seront alors véritablement validées que lorsque le modèle aura été répliqué avec succès sur d'autres secteurs d'activités.

La deuxième limite se rapporte au seuil d'appréciation du degré d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial. En fait, il n'a pas été possible de dire le seuil à partir duquel, on pourrait affirmer que le degré d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial est fort. Il n'existe pas de seuil statistique significatif défini dans une étude préalable alors que notre recherche ne remplit pas les conditions pour pouvoir établir un tel seuil. En effet, la condition principale pour définir ce seuil est d'avoir un échantillon aléatoire et représentatif. Il serait par conséquent intéressant de mener un nouveau travail empirique en vue de déterminer le seuil à partir duquel on jugerait rigoureusement les différents niveaux d'intégration des facteurs socioculturels dans le comportement commercial.

En dehors des pistes de recherche liées aux deux limites ci-dessus citées, cette recherche laisse entrevoir de nombreuses perspectives ultérieures de recherche à cause surtout de son caractère exploratoire. Parmi ces pistes, trois nous semblent particulièrement intéressantes :

- Une partie des résultats de notre recherche a permis de formaliser l'absence d'une relation entre les facteurs socioculturels du comportement commercial et la performance des PE. Des recherches ultérieures peuvent être menées pour analyser les véritables facteurs qui expliquent la performance desdites entreprises. Dans ce cadre, les facteurs clés de succès identifiés dans ce travail comme résultats complémentaires peuvent servir de base à ces recherches.
- Jusque là, la mesure de la performance s'est faite beaucoup plus sur les données comptables, données difficilement accessibles dans les PE. Pour contourner cette difficulté, nous avons construit un indicateur spécifique de mesure : « la satisfaction du dirigeant par rapport à ses résultats ».

Il y a donc nécessité que de plus amples validations soient faites sur cet indicateur de mesure de la performance dans les PE en Afrique. Il serait aussi intéressant que d'autres travaux de recherche s'efforcent de réfléchir sur l'indicateur opérationnel idéal de mesure de la performance dans ces entreprises.

- Enfin, cette recherche s'est faite dans l'objectif de mettre en évidence l'importance des facteurs socioculturels qui déterminent le comportement commercial des PE. Il serait alors intéressant que des recherches futures s'intéressent à l'étude spécifique de chacune des variables du comportement commercial en liaison avec les facteurs socioculturels dans les PE.

La problématique de la gestion commerciale des PE dans le contexte socioculturel africain est un sujet qui n'est pratiquement pas exploré dans les recherches en Sciences de Gestion. Ainsi, notre recherche constitue un point de départ dans la compréhension des spécificités de gestion des petites entreprises en Afrique. L'ambition de jeter d'importantes et utiles bases de réflexion nous a conduit à embrasser un champ de recherche assez vaste comme le montre la problématique de notre travail. Avec cette dimension du sujet, notre thèse présente l'intérêt majeur d'avoir exploré quelques contours de la gestion de cette catégorie d'entreprise qui domine le paysage économique africain : les petites entreprises. L'utilisation de la science de sociologie pour analyser le comportement des dirigeants de PE africaines en marketing est un apport non négligeable, mais qui reste à approfondir. Les données obtenues constituent une base empirique pour toute étude approfondie sur la question.



Références Bibliographiques

1. Ouvrages

1. Adorno T. W. (1979) « Sociologie et recherche empirique », pp. 59-74, in « De vienne à Franckfort. La querelle allemande des Sciences Sociales », Editions Complexe, Paris, 272 p.
2. Agbodan M. M. (1995) : « Rétroactions positives, hasard et performance », in « les facteurs de performance de l'entreprise », AUPELF-UREF, Editions John Libbey Eurotext, Paris, pp. 3-11.
3. Ahado K.S. (1995) : « Analyse de la relation entre l'éducation et le talent managérial chez les propriétaires gestionnaires du secteur informel : le cas du Togo », in « les facteurs de performance de l'entreprise », AUPELF-UREF, Editions John Libbey Eurotext, Paris, pp. 39-51.
4. Akanni A. (1995) : « Règles managériales et croissance des entreprises », in « Entreprises et dynamique de croissance », AUPELF-UREF, Paris, pp. 163 -171.
5. Allard C. (2002) : « le management de la valeur client : comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client », Editions Dunod, Paris, 231 p.
6. Albagli C. (1993): « L'innovation socioculturelle comme stimulant entrepreneurial », Communication aux Troisièmes Journées Scientifiques du Réseau entrepreneurial de l'UREF, Cotonou, 31 mars – 2 avril, pp. 14-17.

7. Badot O., Legrand D., Renaud E., Rihn A., Schlosser A.-M., Weil M.-C. (1998) : « Dictionnaire du marketing », Editions Hatier, Paris, octobre, 416 p.
8. Benzecri F. (1984) : « Pratique de l'analyse des données : Analyse des correspondances et classification », Editions Dunod, Paris, 456 p.
9. Berelson B. (1952): « Content Analysis in Communication Research », Glencoe, Ill., The Free Press, 220 p.
10. Bernoux P. (1999) : « La sociologie des entreprises », Editions Du Seuil, Paris, 328 p.
11. Bertier P. et Bouroche J.- M. (1975) : « Analyse des données multidimensionnelles », PUF, Paris, 172 p.
12. Bertier P. et Bouroche S.M. (1981) : « Analyse des données multidimensionnelles », Editions PUF, 2^{ème} édition, Paris, 270 p.
13. Beaud M. (1998) : « L'art de la thèse », Editions La Découverte, Paris, 178 p.
14. Beaud S. et Weber F. (2003) : « Guide de l'enquête de terrain », 3^e édition, Editions La Découverte, Paris, 357 p.
15. Blanché R. (1975) : « L'induction scientifique et les lois naturelles », pp. 3-46, in « Le Philosophe », Collection SUP, Presses universitaires de France.
16. Boisdevésy J.-C. (2001): « le marketing relationnel », Editions d'organisation, Paris, 202 p.

17. Bollinger D. et Hofstede G. (1987): « Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes? », Les éditions d'Organisation, Paris, 205 p.
18. Brilman C. (2003) ; « Les meilleures pratiques du management », Editions d'Organisation, Paris, 231 p.
19. Camilleri J. L. (1996) : « La petite entreprise africaine : mort ou résurrection ? Etude socio-économique en Afrique de l'Ouest », Paris, Editions L'Harmattan, 301 p.
20. Chaze C. & Traoré F. (2000) : « Les défis de la petite entreprise en Afrique », Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 119 p.
21. Crozier M. et Friedberg E. (1977) : « L'acteur et le système », Editions Du Seuil, Paris, 500 p.
22. Croutche J.-J. (1997) : « Pratique de l'analyse des données en marketing et gestion », Editions Eska, Paris, 479 p.
23. Darmon R. Y., Laroche M., McGown K.L., Nantel J. (1991) : « Les fondements de la recherche commerciale », gaëtan morin éditeur ltée, Montréal, 498 p.
24. De Noray Stéphane (2004) : « Les TPE : un secteur vital pour les sociétés et qui contribue à la croissance », pp. 41-51. in « la Très petite entreprise », Editions Karthala, Paris, 181 p.

25. Des Garets V. (1997) : Etudes et recherches commerciales », Editions Economica, Paris, 183 p.
26. Diagne S.B. et Ossebi H. (1996) : « La question culturelle en Afrique : contextes, enjeux et perspectives de recherche », Document de travail 1, Codesria, Dakar, 64 p.
27. D'Iribarne P. (1989) : « La logique de l'honneur », Editions Du Seuil, Paris, 279 p.
28. Drucker P. (2001) : « L'information dont les dirigeants ont vraiment besoin », pp.8-37 in « Les systèmes de mesure de la performance », Editions d'Organisation, Paris, 259 p.
29. Durkheim E. (1995) : « Les règles de la méthode sociologique », Editions PUF, Paris, 150 p.
30. Dutheil A. (2003) in « Havard Business Review sur l'innovation », Editions d'Organisation, Paris, 262 p.
31. Escofier B. et Pagès J. (1998) : « Analyses factorielles simples et multiples », 3^e édition, Dunod, Paris, 284 p.
32. Etounga-Manguelle D. (1990) : « L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? », Editions Nouvelles du Sud, Paris, 102 p.
33. Evrard Y., Pras B. et Roux E., Choffray J-M, Dussaix A-M et Claessens M. (1997) : « Market, Etudes et recherches en marketing », 2^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 672 p.

34. Fauré Y-A. (1993) : « Entrepreneurs et Entreprises d'Afrique Subsaharienne. Sélection bibliographique », n°7, Centre d'Etude d'Afrique Noire-Institut d'Etudes Politiques, Paris, 26 p.
35. Fenelon J.-P. (1981) : « Qu'est-ce que l'analyse des données ? », Editions Lefonen, Paris, 311 p.
36. Fenneteau H. et Bialès C. (1993) : « Analyse statistique des données : Applications et cas pour le marketing », Edition Marketing, Paris, 191 p.
37. Gasse Y. et Carrier C. (1994) : « Gestion de l'entreprise africaine, croissance, dynamique et innovation », Les Presses de l'Université de Montréal, Canada, 376 p.
38. Gaudier M. (1999) : « Les firmes du futur : Efficacité économique et performances sociales », BIT, 207 p.
39. Gnaho M. (1989) : « Culture traditionnelle et Développement : Point des travaux du Groupe Béninois de Recherche sur les savoirs endogènes », Codesria, juin, Dakar, 13 p.
40. Grawitz M. (2000) : « Lexique des Sciences Sociales », 7^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 424 p.
41. Grawitz M. (2001) : « Méthodes des Sciences Sociales », 11^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 1019 p.

42. Grégory P. (1996) : « Marketing », 2è édition, Editions Dalloz, Paris, 199 p.
43. Gueye B. (2001) : « Introduction au suivi-évaluation participatif : principes de bases et processus », IIED, Dakar, 72 p.
44. Hermel L. (1995) ; « La Recherche Marketing », Editions Economica, Paris, 112 p.
45. Hernandez E-M (1997) : « Le management des entreprises africaines. Essai de management du développement », Editions L'Harmattan, Paris, 296 p.
46. Kalika M. (1988) : « Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances », Paris, Economica, 428 p.
47. Kammogne Fokam P. (1993) : « L'entrepreneur africain face au défi d'exister », Editions L'Harmattan, Paris, 128 p.
48. Kandem E. (2002) : « Management et interculturalité en Afrique, Expérience camerounaise », Les Presses de L'Université Laval, L'Harmattan, Canada-Paris, 433 p.
49. Kotler P. et Dubois B. (2001) : « Marketing Management », 10 ème Edition, Publi-Union Editions, Paris, 789 p.
50. Lambin J-J. (1990) : « La recherche marketing : Analyser, Mesurer, Prévoir », Editions McGraw-Hill, Paris, 424 p.

51. Lambin J. J. (1997) : « Marketing stratégique : de la segmentation à l'orientation marché », Editions Ediscience, Paris.
52. Lebart L., Morineau A. et Fénelon (1979) : « Traitement des données statistiques », Dunod, Paris, 105 p.
53. Le Petit Larousse (1996) : « Dictionnaire Français », Paris, 1784 p.
54. Lorino P. (1997): « Méthodes et pratiques de la performance », Les Editions d'organisation, Paris, 512 p.
55. Malaval P. et Schadeck B. (2000) : « Marketing, facteur de développement. L'émergence des pays du Sud », Editions L'Harmattan, Paris, 312 p.
56. Makunza K.E (2001) : « La performance des entreprises africaines : Problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo », Canada, les presses de l'Université Laval, 151 p.
57. Martel J.M. et Nadeau R. (1980) : « Statistique en Gestion et en Economie », Gaëtan morin éditeur, Paris, 455 p.
58. Masiéri W. (2001) : « Statistique et calcul des probabilités », Editions Dalloz, Paris, 449 p.

59. Mballo N. (1989) : « Culture traditionnelle et Développement : des regards sur quelques pratiques », Codesria, juin, Dakar, 25 p.
60. Milan F. (1986) : « Culture et Développement : Contribution des Chercheurs Africains », FOCSIV, Décembre, 111 p.
61. Milon A. et Saint-Michel S.-H. (2004) : « Lexicom », Collection Synergies, 2^{ème} édition, Paris, 224 p.
62. Moscarola J. (1990) : « Enquêtes et analyse de données », Editions Vuibert gestion, Paris, 307 p.
63. Olivier A. et Maricourt R. (1990) : « Pratique du Marketing en Afrique », Edicef/Aupelf, Paris, 208 p.
64. Ouattara A. (2003) : « Marketing en Afrique, concepts et Applications », Star Editions, Bénin, 261 p.
65. Parain-Vial J. (1985) : « Banalités épistémologiques et problèmes », 2^{ème} éditions, Editions Klincksieck, Paris, 102 p.
66. Pellemans P. (1999) : « Recherche qualitative en marketing », Editions De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 461 p.

67. Perrien J., Chéron E. J., Zins M. (1984) : « Recherche en Marketing : méthodes et décisions », Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 605 p.
68. Quine W. V. O. (1990) : « Les deux dogmes de l'empirisme », pp. 87-112, in « De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours », Bibliothèque des Sciences Humaines, Editions Gallimard.
69. Quivy R. et Campenhout L. V. (1995) : « Manuel de recherche en Sciences Sociales », 2^e édition, Editions Dunod, Paris, 287 p.
70. Soros G. (1998) : « La crise du capitalisme mondial. L'intégrisme des marchés », Editions Plon, pp. 60-102.
71. Strauss A. et Corbin J. (1990) : « Basics of Qualitative Research », Sage publications, Inc, 59 p.
72. Tenenhaus M. (1994) : « Méthodes statistiques en gestion », Edition DUNOD, Paris, 373 p.
73. Thiétart R-A. et coll. (2003) : « Méthodes de recherche en management », Editions Dunod, Paris, 537 p.
74. UNIFEM (1994) : « Démarrage et Gestion d'une Petite Entreprise », Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme, Bureau Régional Afrique Francophone, Dakar-Sénégal, 61 p.

75. Usinier J.-C. (2000) : « International and Cross-Cultural management research », Editions Sage, Paris, 195 p.
76. Vandercammen M. et Gauthy-Sinechal M. (1999) : « Recherche Marketing : outil fondamental du marketing », Editions De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 482 p.
77. Volle M. (1997) : « Analyse des données », Editions Economica, 4^{ème} édition, Paris, 323p.
78. Warner W. L. et Low J. O. (1947) : « The social system of the Modern Factory », New Haven, Yale University Press
79. Yon B. (1996) : « Le Marketing agroalimentaire », Editions ESKA, Paris, 329p.
80. Zadi Kessy M. (1998) : « Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne », Editions CEDA, Abidjan, 252 p.

2. Articles

1. Abdellah-Kilani F. (2003) : « La diagnosticité/accessibilité du concept pays d'origine (PO) : une approche contextuelle », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 434-450.
2. Andreani J. - C. (1998): « L'interview qualitative marketing », Revue Française de Marketing, n° 168/169, 3-4, pp. 7-37.

3. Arellano R. (1994): « Informal underground retailers in Less-Developed countries: an exploratory research from a marketing point of view », *Journal of Marketing*, vol. 14, n°2, pp. 21-35.
4. Assande A. (1996) : « La communication pour un marketing appliqué au secteur informel du marché africain », *Revue Française du Marketing*, n° 160/5, pp. 33-45.
5. Audrain-pontevia A.-F. (2004) : « Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction », *Revue Française du Marketing*, n° 197, 2/5, mai, pp. 23-39.
6. Attonaty J.-M. et Soler L.-G. (1992) : « Aide à la décision et gestion stratégique : un modèle pour l'entreprise agricole », *Revue Française de Gestion*, n°88, mars-avril-mai, pp. 45-54.
7. Bahia K. et Perrien J. (2003) : « Les conséquences de la prédisposition relationnelle du client », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 1, pp. 550-562.
8. Barette J. et Bérard J. (2000) : « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », *Revue Internationale de Gestion*, vol 24, n°4, Hiver, pp. 12-19.
9. Barillot P. (2001) : « Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : l'exemple du tableau de bord prospectif », *Revue Gestion 2000*, janvier-février, pp. 135-151.

10. Barmeyer C. et Mayrhofer U. (2002) : « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », Revue Gérer et Comprendre, n° 70, pp. 24-33.
11. Barraud-Didier V., Guerrero S. et Igalens J. (2003) : « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°47, janvier-février-mars, pp. 2-56.
12. Baumann E. (1995) : « Petites Entreprises et Réintermédiation Financière à Dakar », Revue Techniques financières & Développement, n°37, décembre-janvier, pp. 70-74.
13. Beliaev E., Mullen T. et Punnet J.P. (1985): «Understanding the cultural environment: U.S.-U.S.S.R. Trade Negotiation », California Management Review, 27/2, pp. 100-112.
14. Bely J., Boulnois J.-L. et Rao J. (2003) : « Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure », L'expansion Management Review, n°111, Décembre, pp. 90-96.
15. Benavent C. et Meyer-Waarden L. (2004): « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », Revue Française du Marketing, n° 197, 2/5, mai, pp. 95-116.
16. Bennet R. (2005) : « Comment obtenir un contact client irréprochable », Revue Business Digest, n°150, mars, p.31.

17. Bergadaà M. (2004) : « Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de morale, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 19, n°1, pp. 55-72.
18. Besson D., Haddadj S., O'Connor E. (2003): « Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n° 145, juillet-août, pp.69-91.
19. Bijmolt T.H., Heerde H.J. & Pieters R.G. (2005): « New Empirical Generalizations on the determinants of price elasticity », *Journal of Marketing Research*, vol. XLII, may, pp. 141-156.
20. Birkinshaw J. (2003) : « Le paradoxe de l'entrepreneuriat », *L'expansion Management Review*, n°109, juin, pp. 19-29.
21. Bloy E. et Dupuy C. (1990) : « Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel : réflexion dans le cadre du contexte africain », Ed. Aupelf-Uref, Paris, pp.65-75.
22. Bouchikhi H. (2001) : « De l'entrepreneur au gestionnaire et du gestionnaire à l'entrepreneur », *Cahier de Recherche ESSEC*, DR 01030, octobre, pp. 1-15.
23. Boulaire C. (2003) : « Marketing relationnel : la carte d'anniversaire revisitée », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 18, n°1, pp. 43-63.

24. Bourguignon A. (1998) : « Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas », in Congrès Performance et Comptabilité, XIX^e siècle, Association Française de Comptabilité, Nantes, pp. 537-553, V2.
25. Bournois F. et Voynnet-Fourboul C. (2000) : « Multinationales : communication interne et culture nationale », Revue Française de Gestion, n°128, mars-avril-mai, pp. 88-97.
26. Boyer A. (1987) : « Priorité du Macro-Marketing africain : les moyens d'action », Revue Française du Marketing, n° 112/2, pp. 63-72.
27. Boyer M. (1999) : « la performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE », Revue Internationale P.M.E., vol. 12, n°3, pp. 59 – 80.
28. Bressand A., Distler C. et Nicolaïdis K. (1989): Vers une économie de réseaux, Politique Industrielle, n° 14, hiver, pp.162-163.
29. Calori R., Livian Y-F. et Sarnin P. (1989) : « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, pp.39-48.
30. Cardoso A. (2003) : « Nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous contre l'anarchie libérale », L'expansion Management Review, n°111, Décembre, pp. 66-73.

31. Carriere J.-B. (1999) : « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale de PME*, pp.301-325.
32. Carù A. (2003) : « Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 18, n°2, pp. 47-65.
33. Cazal D. (1998) : « Cultures, institutions, interactions en management comparé : l'interprétation des différences internationales », in la GRH éclatée, Actes 9^{ème} congrès de l'AGRH, Tome 1, 19-20 novembre, Université de Versailles, pp. 306-321.
34. Chandon J.-L. et Bartikowski B. (2004) : « Une échelle ordinale permettant de classer les répondants en satisfait, indifférent et insatisfait », *Revue Recherche et Application en Marketing*, vol. 19, n°1, pp. 39-53.
35. Chanlat J.F (1989) : « L'analyse sociologique des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine 1970-1988 », *Revue Sociologique du travail* N°3/89, pp. 381-397.
36. Chaze C. (1995) : « Appui aux Micro et Petites Entreprises Africaines », *Revue Techniques financières & Développement*, n°37, décembre-janvier, pp. 23-29.
37. Chesi C. et Denis J.-E. (2004) : « Du dioxyde dans le Coca ? Autopsie d'une rumeur – Une interprétation psychosociale », *Revue Française du Marketing*, octobre, n° 199 - 4/5, pp. 7 - 23.

38. Clayton J., Gambill B. et Harned D. (2000) : « Trop de capital nuit à la créativité », *Expansion Management Review*, mars, pp. 31-38.
39. Cohen W. (1995): «Empirical studies of innovative activity», *Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change*, Cambridge, Blackwell, pp. 182-264.
40. Collignon E. (1983) : « Compétitivité et industries traditionnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 31-36.
41. Cortès E.C., Francisco J., Azorin M. et Ramon D.Q. (2003) : « Stratégie compétitive et environnement sectoriel », *Revue Française de Gestion*, Vol 145, n° 145, juillet-août, pp. 93-111.
42. Courrent J.-M. (2003): « Ethique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, mai-juin, pp.139-152.
43. Crance P. (1999) : « Mesures de satisfaction et nouvelles armes de fidélisation en marketing industriel », *Revue Française de Marketing*, n° 173-174, 3/4, pp. 87-96.
44. Dano F., Hamon V. et Llosa S. (2004) : « La qualité des études qualitatives : principes et pratiques », *Revue Décisions Marketing*, n°36, octobre-décembre, pp. 11-25.
45. David A. (2002) : « Décision, conception et recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°139, juillet-août, pp. 173-185.

46. D'Iribarne P. (1990) : « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 28-39.
47. Depoers F., Reynaud E. & Maunoury G. S. (2003) : « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », *Revue Gestion* 2000, mars-avril, pp. 13-29.
48. Des Garets V., Lamarque E. et Plichon V. (2003) : « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°144, mai-juin, pp. 23-41.
49. Desaunay G. (1982) : « Gestion et différences culturelles », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 24, octobre/décembre, pp. 721-728.
50. Dia A.L (1990) : « Le Management Africain : mythe ou réalité ? », *Afrique et Développement Africa and development* vol XV, n°1, pp.61-78.
51. Dia M. (1992) : « Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne », *Problèmes Economiques*, n° 2.281, Paris, juin, pp. 28-32.
52. Dixon J.R., Nanni A.J., Vollmann T.E. (1990): « The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition », *Business One Irwin/APICS Series in Production Management*, New York, pp. 5-12.

53. Dontenwill E. (2005) : « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n°211-212, RSE, janvier-avril, pp. 29-46.
54. Dubois M. (1998) : « Une nouvelle tendance en marketing alimentaire : le retour de la terre ou la référence à l'origine », Revue Française du Marketing, n°167/2, pp. 45-50.
55. Dupriez P. (1999) : « Le management interculturel : mode éphémère ou réalité d'entreprise ? », Revue gestion 2000, n° 3, mai-juin, pp. 61-78.
56. Durand R. (2003) : « la vraie valeur de l'innovation », L'expansion Management Review, n° 109, juin, pp. 71-75.
57. Dzaka T. et Milandou M. (1994) : « L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque ? », Politique Africaine n°56, décembre, pp. 108- 118.
58. Eisenhardt K. M. (2000) : « Les tactiques du décideur rapide », L'expansion Management Review, mars, pp. 56-62.
59. Ekorezok M. (2004) : « Quelques facteurs explicatifs de la faiblesse de l'entrepreneurship au Gabon : Analyse à partir d'un panel de PME/PMI », Revue Camerounaise de Management, n° 13, juin, pp. 67 - 78.

60. Filser M. (2003) : « Le marketing sensoriel : la quête de l'intégration théorique et managériale », Revue Française du Marketing, n° 194, 4/5, septembre, pp. 5-11.
61. Flipo J-P. (1999) : « Pouvoir et marketing revisité », Revue Française de Gestion, septembre-Octobre, pp. 112-127.
62. Fons C. (2003) : « Les stratégies de défense face à l'entrée d'un produit nouveau : modèle de synthèse », cahier de recherche du CEROG, n°W.P. 659 IAE aix-en-provence, avril, pp.1-32.
63. Frisou J. (2000) : « Confiance interpersonnelle et engagement », Revue Recherche et Applications en Marketing, vol 15, n°1, pp. 63-80.
64. Furrer O.et Sudharshan D. (2003): « Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », Revue Française du Marketing, n° 195, 5/5, novembre, pp. 39 - 52.
65. Gabriel P. (2003) : « Contingence de la décision : influence de la situation sur le recueil et la prédiction du choix », Revue Recherche et Application en Marketing, vol. 18, n°2, pp.31-45.
66. Gauthier L. (2000) : « L'impact des chartes d'éthique », Revue Française de Gestion, n°130, septembre-octobre, pp. 77-88.

67. Gavard-Perret M-L. et Moscarola J. (1998) : « Enoncé ou énonciation ? deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 13, N° 2, pp. 30-47.
68. Genin F. (1999) : « La débanalisation des produits industriels, clé de l'avantage concurrentiel. L'exemple de Rhône-Poulenc Animal Nutrition », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 233-246.
69. Giannelloni J-L. (1998) : « Les comportements liés à la protection de l'environnement et leurs déterminants : un état des recherches en marketing », Revue Recherche et Applications en Marketing, vol 13, n°2, pp. 49-72.
70. Giboreau A., Garrel C. et Nicod H. (2004) : « Le profil sensoriel : un outil au service du marketing », Revue Française du Marketing, n° 196, 1/5, février, pp. 5-17.
71. Giudicelli E. (2001) : « La qualité des enquêtes qualitatives : un recueil de données conforme et homogène », Revue Française de Marketing, n° 185, 5/5, pp. 19 – 25.
72. Goy H. et Paturel R. (2004) : « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME », Revue Française de Gestion, n° 150, mai-juin, pp. 55-70.
73. Gruen T. W. (1997): « Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness », Business Horizons, november-december, pp. 32 – 38.

74. Gruen T. W. (2005): « Marketing relationnel: Réflexions et leçons sur une décennie », Revue Française de Marketing, n°202, 2/5, mai, pp. 71-82.
75. Guibert N. (1999) : « La confiance en marketing : fondements et applications », Revue Recherche et Applications en Marketing, vol 14, n°1, pp. 1-19.
76. Gurviez P., Kreziak D. et Sirieix L. (2003) : « La matrice des vertus : une nouvelle approche méthodologique des préoccupations liées à l'éthique », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 485-494.
77. Hamel G. et Prahalad C. K.(1989) : « Strategic Intent », Havard Business Review, n° 3, may-june, pp. 8-12.
78. Halidou M. (2004) : « L'analyse du comportement marketing des organisations des PVD : Une approche typologique appliquée aux entreprises camerounaises », Revue Gestion 2000, mai-juin, pp.99-124.
79. Haserborg F. et Mässen A. (1998): « Le comportement de recherche de variété: modélisation, résultats empiriques et implications pour la politique marketing », Revue Recherche et Applications en Marketing, vol 13, n°1, pp. 51-65.
80. D'Hauteville F. (2003) : « Processus sensoriels et préférence gustative : apports de la recherche expérimentale au marketing agro-alimentaire », Revue Française du Marketing, septembre, n° 194 - 4/5, pp. 13- 27.

81. Henry A. (1993): « Les entreprises en Afrique : des progrès méconnus », *Revue Afrique* 2000, Trimestriel N° 14, juillet-août-septembre, pp.83-91.
82. Henry A. (1999) : « Chroniques d'un management africain », *Revue Gérer et Comprendre*, n° 56, juin, pp.51-59.
83. Hernandez E.-M. (1995a): « L'entrepreneur informel africain et la démarche marketing », *Revue Française du Marketing*, n° 3, pp. 47-61.
84. Hernandez E-M (1995b): « Un système d'information comptable pour l'entreprise informelle africaine », *Revue Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, pp. 5-17.
85. Hernandez E-M (1997) : « La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine », *Revue Gestion*, vol 22, n°2, été, pp.52 –59.
86. Hernandez E-M (1999) : « Aspects financiers et comptables de l'entreprise informelle africaine », *Revue Gestion*, vol. 24, n°1, printemps, pp. 68-76.
87. Hernandez E.-M. (2000) : « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, pp. 98-106.
88. Hetzel P. (2004) : « Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française : lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens », *Revue Française du Marketing*, n° 196, 1/5, février, pp. 67-77.

89. Hugon P. (1980) : « Secteur informel et petite production marchande dans les villes du Tiers Monde », Revue Tiers Monde, Vol XXI, n° 82, pp.13-25.
90. Ibert J. (2004) : « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », Revue Française de Gestion, n° 148, janvier-février, pp. 153-177.
91. Igalens J. et Gond J-P. (2003) : « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », Revue Gestion des Ressources Humaines, n°50, octobre-novembre-décembre, pp. 111-130.
92. Jacob R., Julien P.A., Raymond L. (1997): « Compétitivité, savoir stratégique et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau », Revue Gestion, vol. 22, n°3, pp. 63-84.
93. Jardin E. (2004) : « L'éthique en toc ? », Revue Sciences Humaines, n°145, janvier, 1p.
94. Jazi S. (2003) : « Confiance et qualité perçue : le cas du secteur laitier marocain », Revue Française de Gestion, vol 29, n°144, mai-juin, pp. 65-81.
95. Jeannings P. et Beaver G. (1997) : «The Performance and Competitive advantage of small firm: A management perspective», International Small Business Journal, Vol.15, n°2, pp. 20-31.

96. Jones B. et Saren M. (1990) : « Le rôle de la politique et des institutions dans le développement des petites entreprises : comparaison entre la Grande-Bretagne et l'Italie », *Revue Travail et Société*, Vol 15, n° 3, pp. 307-321.
97. Julien P-A et Jacob R. (1999) : « La transformation du rôle de l'entrepreneur et l'économie du savoir », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°3, Automne, pp. 43-50.
98. Kandem E. (2004) : « Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogations du présent, dettes du futur », *Revue Camerounaise de Management*, n°13, juin, pp. 1-13.
99. Kirea A. H., Jayachandran S. et Bearden W.O. (2005) : « Market orientation : A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance », *Revue Journal of Marketing*, vol. 69, avril, pp. 24-41.
100. Klarsfeld A. et Roques O. (2003) : « De la stratégie à l'instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée, et rationalité institutionnelle », *Revue Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion*, IAE, Aix-en-Provence, n° 651, Janvier, pp. 1-11.
101. Kotler P. et Dubois B. (1997) : « Le Marketing direct interactif : Marketing du 21 ème siècle ? », *Revue Française du Marketing*, n°164/4, pp. 43-58.

102. Labazée P. (1994) : « Les entrepreneurs africains : entre ajustement et démocratie », *Revue Politique Africaine*, n°56, pp. 3-8.
103. L'Heriteau M-F. (1995) : « Comment appuyer le développement des Petites et Micro entreprises ? », *Revue Techniques financières & Développement*, n°37, décembre-janvier, pp.18-22.
104. Lalkaka R. (1993) : « Favoriser les petites entreprises : un défi pour le sud », *Revue Coopération Sud, Groupe Spécial pour la CTPD/PNUD*, Juin, pp. 3-6
105. Lecomte C., Saidi-Kabeche D. et Vergote M.-H. (2004) : « Vers une typologie des problématiques de traçabilité dans les industries alimentaires », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 23, n°3, pp. 5-24.
106. Lejeune A., Préfontaine L. et Ricard L. (2001) : « Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 26, n°3, Automne, pp. 45-51.
107. Lenglet F. (2003) : « La recherche de variété en alimentaire : Quelle influence sur les appréciations hédoniques ? », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 2, pp. 941-957.
108. Le Roy F. (2004) : « L'affrontement dans la relation de concurrence », *Revue Française de Gestion*, n° 148, janvier-février, pp. 179-193.

109. Lessassy L. (2002) : « Evaluation des recherches sur le marketing : variables méconnues et perspectives ou marketing informel et perspectives pour les PME en Afrique », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 194, pp.73-87.
110. Liabes D. (1987) : « Qu'est-ce qu'entreprendre ? Eléments pour une sociologie des espaces productifs », in Les cahiers du Cread, Revue du Centre de Recherches en Economie Appliquée pour le Développement, n° 11, 3è Trimestre, pp. 31-41.
111. Longeaux D. (1994) : « Contrôle de gestion : évolution depuis 30 ans et nouveaux défis », Problèmes économiques, n° 2.387, pp. 18-21
112. Loup S. (2003) : « Les petites entreprises des métiers d'art », Revue Française de Gestion, Vol. 29, n° 144, mai-juin, pp.195-210.
113. Lwanga M. M. (1991) : « Quel management pour un développement des pays de l'Afrique Subsaharienne ? », in Economie-Culture-Vie Sociale, Revue Zaïre Afrique, n°252, Février, pp. 99-105.
114. Macquin A. (1998) : « La négociation », Recherche et Applications en Marketing, Vol. 13, n° 1, pp. 67-88.
115. Magne S. (2004) : « Essai de mesure de l'attitude esthétique du consommateur face au packaging du produit », Revue Française du Marketing, n° 196, 1/5, février, pp. 33 - 50.

116. Maille V. (2003) : « Odeurs sur le consommateur : la tendance à la recherche de sensations et au comportement exploratoire comme variables modératrices », Revue Française du Marketing, septembre, n° 194 - 4/5, pp. 49-64.
117. Mamboundoun J-P (2003) : « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », Revue Gestion 2000, mai-juin, pp. 35-54.
118. Mandjak T. (1999) : « Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 35-48.
119. Marchesnay M. (1988) : « La mercatique de la petite entreprise », Revue Internationale PME, vol.1, n° 3-4, pp. 259-276.
120. Marchesnay M. (1997) : « Petite entreprise et entrepreneur », in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, pp 2209-2219.
121. Marchesnay M. (2003) : « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », Revue Française de gestion, Vol 29, N° 144, mai-juin, pp.107-118.
122. De Maricourt R. (1988) : « Les principes et techniques du Marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », Revue Française du Marketing, n°112, pp.5-17.

123. Marmuse C. (1997) : « Performance » in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, pp. 2194-2207.
124. Marticotte F. et Cherif H. (2003) : « la consommation pendant le ramadan : le comportement des étudiants tunisiens au Québec. Une étude exploratoire de l'impact de l'environnement social », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 2, pp. 707-721.
125. Martinet A-Ch (1988) : « Les discours sur la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, n° 67, janvier-février, pp. 49-60.
126. Massé R. (2000) : « Les limites d'une approche essentialiste des ethnoéthiques. Pour un relativisme éthique critique », Revue Anthropologie et Sociétés, vol 24, n°2, pp. 13-33.
127. Mathé J-C. et Chagué V. (1999) : « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 39-47.
128. Mimouni A. et Volle P. (2003) : « Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 532-549.
129. Morisse B. (2005) : « Analyse prospective d'un signal : les solutions globales de mobilité », Revue Economies et Sociétés, n°2, février, pp. 311-337.

130. Moulins J.-L. (2004) : « Risque perçu et fidélités à la marque : une analyse exploratoire », *Revue Française de Marketing*, n° 199, 4/5, pp. 87-107.
131. Moussé J. (1992) : « Le chemin de l'éthique », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 60-66.
132. Muoi Le T. et Jolibert A. (2001) : « L'influence de la culture vietnamienne sur le comportement de l'acheteur », *Revue Décisions Marketing*, n°22, janvier-avril, pp. 43-52.
133. Ndok Evina J-F (2003) : « Vers une typologie d'entrepreneurs dans les très petites entreprises du Grand-Nord Cameroun », *Cahier de Recherche du Ramege*, pp. 53-68.
134. Newman H. W. (1986) : « Croyances culturelles et pratiques du management », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.10-15.
135. N'Goala G. (2003) : « Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité », *Actes du Congrès International de l'AFM*, Tome 1, pp. 510-531.
136. Niang A. (2000) : « Le sociologue, les réalités socioculturelles du milieu d'étude et les problèmes posés par l'emploi du questionnaire : le dialogue méthodique, une alternative culturelle ? », *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines*, n°30, pp.83-117.

137. Niang A. (2000) : « Settlu ou l'observation dissimulée ; une technique traditionnelle d'observation du social qui ne perturbe pas son objet », *Revue des Sciences Sociales et Humaines – AFRISOR*, n° 1, février, pp.156-191.
138. Nicolas E. (2004) : « Apprentissage organisationnel et développement durable : la norme AB en PME agroalimentaire », *Revue Française de Gestion*, n° 149, mars-avril, pp. 153-172.
139. Nkakleu R. (1998): « Ethnicité culturelle et gestion de l'entreprise camerounaise », *Cahiers de Recherche en Gestion*, n°4, CREA/FASEG/UCAD, pp. 2-24.
140. Olomo P. R. (1987) : « Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 91-94.
141. Omri A. (2003) : « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue Française de Gestion*, vol 29, n°142, janvier-février, pp. 85-99.
142. Ouattara A. (1990) « Le recueil des données dans les pays en voie de développement: problèmes, pratiques et voies d'amélioration », *Cahier de recherches*, Paris Dauphine, n° 185, pp. 1-18.
143. Ouattara A. (1991): « La perception des produits de grande consommation par les consommateurs africains : une mesure de l'influence de l'origine des produits », *Revue Française du Marketing*, n°134/4, pp. 83-93.

144. Ouattara A. (1992) « Les obstacles au recueil des données : les solutions adoptées par les entreprises ivoiriennes », *Revue Française du Marketing*, n° 137, pp. 77-84.
145. Ouattara A. (1995) : « la promotion des ventes des produits de grande consommation : le point sur les pratiques en Côte d'Ivoire », *Cahier de Recherche de ESUG Toulouse*, pp. 1-15.
146. Ouattara A. (1997) : « Pratiques marketing des multinationales en Afrique », *Revue Française du Marketing*, n° 165/5, pp 67-77.
147. Ouattara I. (1993) : « Le marchandage : une autre méthode de fixation de prix », *Revue Direction et Gestion des Entreprises*, n°144, novembre-décembre, pp. 45-60.
148. Ouattara I. (1996) : « L'utilisation des langues locales comme moyen pour augmenter l'efficacité de la publicité dans les pays africains : une approche expérimentale », *Revue Française du Marketing*, n° 167/2, pp. 91-101.
149. Ouattara I. (1998) : « Les difficultés de développement des grandes surfaces en Afrique. Une étude de la congruence image actuelle/image anticipée. Le cas de la Côte d'Ivoire », *Revue Française du Marketing*, n° 160/5, pp. 51-64.
150. Paché G. (1990) : « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », *Revue Française de gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 52-60.

151. Pacitto J.-C. (1998) : « Quel marketing pour les très petites entreprises ? » Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp.42-52.
152. Pacitto J.-C. et Tordjman F. (1999) : « L'innovation technologique dans la très petite entreprise industrielle française : ce que disent les statistiques », Revue Internationale P.M.E., vol. 12, n°3, pp.59-90.
153. Padroni G. (1986) : Organization in the small and medium-sized business, *Economia Aziendale*, Vol.V, n°1, avril, pp.79-90.
154. Panigyrakis G. (1989) : « Modèle global du comportement d'achat du consommateur et la perception de la qualité », Revue Economie et gestion agroalimentaire, n° 13, septembre, pp. 23-34.
155. Pascaillon P. (1987) : « Le marketing-management occidental et les pays du Tiers-Monde », Revue Française du Marketing, n° 112/2, pp. 19-27.
156. Peaucelle J.-L.(2000) : « Evaluer la performance des services fonctionnels : explication d'un paradoxe », Revue Française de Gestion, n°127, janvier-février, pp.19-30.
157. Pérez R. (2005) : « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 211-212 -RSE, janvier-avril, pp. 29-46.

158. Persais E. (2004) : « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », Revue Française de Gestion, n° 148, janvier-février, pp. 119-145.
159. Pinard-Legris J. (1999) : « Quand valeur rime avec client », Revue du financier, n°120 pp.27-35.
160. Polge M. (2000) : « Le marketing soutient-il l'avantage concurrentiel en Petite Entreprise ? », Revue Internationale PME, vol. 13, n° 3-4, pp.7-19.
161. Polge M. (2003) : « Petite entreprise et stratégie de terroir » Revue Française de Gestion, Vol. 29, n° 144, mai-juin, pp.181-193.
162. Pras B. (1999) : « Les paradoxes du marketing », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, n° 124, pp. 99-111.
163. Rakoto H., Clermont P., Geneste L. et Poret G. (2005) : « Proposition d'une architecture de retour d'expérience pour la gestion des connaissances dans les processus industriels », Revue Française de Gestion Industrielle, vol. 24, n°1, pp. 19-31.
164. Ray D. (2004) : « Satisfaction clients : pratiques et besoins actuels des entreprises, positionnement des offres et principaux enjeux méthodologiques », Revue Française du Marketing, n° 197, 2/5, mai, pp. 7-21.
165. Rea M.B. et Wilson H. (2005) : « Quels réseaux, pour quelle performance », Revue Business Digest, n°150, mars, pp.32-33.

166. Reynaud E. et Simon E. (2004) : « Les secrets d'un bon domaine : une explication par les compétences centrales », *Revue Française de Gestion*, n° 149, mars-avril, pp. 101-116.
167. Robles G., Negny S. et Le Lann J.-M. (2005) : « Management de l'innovation et gestion des connaissances : Aspects conceptuels de la synergie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n°1, pp. 32-44.
168. Roudier F. et Chassagne P. (2002) : « La négociation d'affaire en Afrique : Une approche culturelle et relationnelle », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 193, pp. 63-76.
169. Roullet B., Ben Dahmane Mouelhi N. et Droulers O. (2003) : « Impact de la couleur de fond sur les croyances envers le produit : une approche multi-culturelle », *Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1*, pp. 454-468.
170. Roure L. (2000) : « Les caractéristiques des champions : déterminants et incidence sur le succès des innovations », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 15, N° 2, pp. 3-19.
171. Sainsaulieu R. et Segrestin D. (1988) ; « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Revue Sociologie du Travail*, n° 3, pp. 335-351.

172. Sall M. (2002) : « L'évaluation des performances dans les sociétés conjointes au Sénégal (critères d'appréciation et perception) », Cahiers de Recherche en Gestion, n°6, CREA/FASEG/UCAD, pp. 5-34.
173. Sammut S. (1998) : « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, pp. 28-41.
174. Sammut S. (2003) : « L'accompagnement de la jeune entreprise », Revue Française de Gestion, Vol. 29, n° 144, mai-juin, pp.153-164.
175. Saporta B. (1997): « Stratégies des petites et moyennes entreprises », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction de) : « Encyclopédie de Gestion », Editions Economica, Paris, pp. 3105 – 3128.
176. Sauboin M. (2002) : « Le management des entreprises en Afrique : dimensions spécifiques de la formation des cadres et de la négociation », Revue Gestion 2000, pp. 51-70.
177. Schmitz H. (1990) : « Petites entreprises et spécialisation souple dans les pays en développement », Revue Travail et Société, Vol 15, n° 3, pp. 271-305.
178. Schramm-Nielson J. (2000) : « Dimensions culturelles des prises de décision », Revue Française de Gestion, n° 128, mars-avril-mai, pp. 88-97.

179. Siani G. (2000) : « Une approche managériale des produits ethniques en Europe », Revue Internationale de Gestion, vol 25, n°2, Eté, pp. 21-28.
180. Slywotzky A. et Wise R. (2003) : « Croissance, mode d'emploi », L'expansion Management Review, n°108, mars, pp. 13-21.
181. Smaoui F. (2003) : « Effet de la familiarité sur l'image du pays d'origine auprès des consommateurs et des importateurs-distributeurs : cas des produits manufacturiers tunisiens sur le marché français », Actes du Congrès International de l'AFM, Tome 1, pp. 413-433.
182. Suire R. (2004) : « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », Revue Internationale P.M.E., vol. 17, n°2, pp.123-143.
183. Tensaout M. et Riard E.- H. (1999) : « Contribution méthodologique à l'étude des relations d'implication entre variables : application à l'analyse des déterminants de la performance de la force de vente », Revue Recherche et Applications en Marketing, vol 14, n°2, pp. 1-13.
184. Tidjani, B.(1995) : « Cultures Africaines et Management : une Problématique, plusieurs approches vers la construction d'une typologie » , Revue de gestion des Ressources Humaines , n°17, novembre , pp. 25-35.

185. Tidjani B. (2003): « la gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », in Jose Allouche, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, pp. 19-31.
186. Tidjani B. et Gaye A.(1995) : « Etude socioculturelle de l'entreprise sénégalaise », Africa Development Vol.XX, N°3, pp. 89-104.
187. Tixier P-E. (1988) : « Légitimité et modes de domination dans les organisations », Revue Sociologie du Travail, n° 4, pp. 615-629.
188. Tournois N. et Mouillot P. (2002) : « Comportement de négociation et religion », Revue française du Marketing, n° 186/1, pp. 73-84.
189. Treacy M. et Wiersema F. (1999): « La discipline des leaders du marché : choisir vos clients, recentrer vos efforts, dominer vos marchés », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 21-25.
190. Tsapi V. (1999) : « La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence », Revue Française de Marketing, n° 173-174, 3/4, pp. 169-190.
191. Tzokas N., Donaldson B. & Sade A. B. (2000): « L'impératif du service client dans l'industrie », Revue Recherche et Applications en Marketing, vol 15, n°1, pp. 21-38.

192. Ugirashebuja O. (1991) : « L'Afrique face au sacré », Revue Zaïre Afrique (Economie-Culture-Vie Sociale), n°252, février, pp. 109-118.
193. Urien B. (2003) : « L'anxiété face à la mort et son influence sur le comportement du consommateur », Revue Recherche et Application en Marketing, vol. 18, n°4, pp. 23-41.
194. Van Donge J. K. (1995) : « The social nature of entrepreneurial success », pp. 155-174, in « Entreprises et entrepreneurs africains », sous la direction de Ellis S. et Fauré Y-A, Editions karthala et Orstrom, Paris, 632 p.
195. Vanhamme J. (2004) : « La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs : synthèse des recherches et implications managériales », Revue Française du Marketing, n° 197, 2/5, mai, pp. 41-60.
196. Waddock S., Smith N. (2000) : « Corporate Responsibility Audits: Doing Well by Doing Good », Sloan Management Review, Winter, vol 41, n°2, pp. 75-83.
197. Walliser B. (2003) : « L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage », Revue Recherche et Application en Marketing, vol. 18, n°1, pp. 65-93.
198. Wamba H. (2003) : « Analyse diachronique du système de gestion des micro-entreprises informelles en milieu urbain africain : le cas du Cameroun », Revue Gestion 2000, septembre-octobre, pp. 101-122.

199. Warnier J-P (1988) : « L'économie politique de la sorcellerie », Revue de l'Institut de Sociologie, n° 3-4, Université libre de Bruxelles, pp. 5-17.
200. Wilkins A. L. et Ouchi W.G. (1983) : « Efficient cultures exploring the relationship between culture and organizational performance », Administrative Science Quarterly, n° 28, pp. 468-481.
201. Wonou C. (1997) : « Cultes vodù et sanction de l'acte de confiance dans les sociétés traditionnelles africaines : l'exemple du Bas-Bénin » in La construction sociale de la confiance (dir Bernoux P., Servet J-M), pp. 187-206, Editions Montchrest, Paris.
202. Yami S. (2003) : « Petite entreprise et stratégie collective de filières », Revue Française de Gestion, Vol. 29, n° 144, mai-juin, pp.165-179.
203. Zhang M. X. et Jolibert A. (2003) : « Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, mesure et application », Revue Recherche et Application en Marketing, vol. 18, n°1, pp. 25-42.

3. Autres documents

1. Broutin C & François M. (2003) : « Micro et petites entreprises agroalimentaires : Innovations pour l'approvisionnement alimentaire des villes africaines », Groupe de recherche et d'échanges technologiques (GRET), 12 p.

2. Cellule d'Analyse de Politique Economique (1999) : « La performance des entreprises béninoises », Bénin, 101 p.
3. CIRAD (2004) : « Les filières alimentaires urbaines en Afrique : Les comportements alimentaires des citoyens », Montpellier, 15 p.
4. ESF(1995) : « Financement des micro et petites entreprises en Afrique », Bulletin d'information, n°1, mai, 3 p.
5. Gasse Y. (1994) « La coopération interentreprises Canada-Sénégal », Notes et travaux, n°31, Avril, centre SAHEL, Université LAVAL, 23 p.
6. Gounon D. (2001) : « Financement de l'économie béninoise : Les PME toujours mal loties », Bimestriel Initiatives du Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites Entreprises, n°49, Août, Bénin.
7. Gronget J-F. (2004) : « Quel agroalimentaire, demain, en Afrique ? », Communication des mardis d'Ethos, Agrocampus Rennes, 7 p.
8. Mbaye A. et Sall E.H.I. (1989) : « Culture et entreprise : Propositions pour un modèle africain de l'entreprise, l'expérience d'une gestion », Colloque organisé par le FOCSIV et le CODESRIA, Dakar, 26- 30 juin, 32 p.
9. Metzberg R., Centres J-M, Thomas L. et Lambert J-C (1995) : « L'approvisionnement des villes africaines en lait et produits laitiers », rapport d'étude, FAO-GRET, 86 p.

10. Ministère Sénégalais des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro-finance (2003) :
« Charte des Petites et Moyennes Entreprises du Sénégal », Décembre, 28p.
11. Ouahdoudi M. E (1996) « Les petits patrons dans la mondialisation », in Jeune Afrique
Economie, N° 225, Septembre, pp. 36-37.
12. PECTRA (2000) : « Technologies appropriées dans les industries de transformation
alimentaire au Bénin », rapport d'étude, 61 p.
13. Petiteau N. (2002) : « Systèmes agroalimentaires localisés : produits, entreprises et
dynamiques locales », Colloque, Montpellier, 16-18 octobre 2002
14. Ramachandran D. et Shah M. K. (1998) : « Esprit d'entreprise et performance des
entreprises en Afrique subsaharienne », synthèse du rapport RPED n°80, Banque
Mondiale, Région Afrique, Mai, 3 p.
15. Rambhujun N. (2004) : « Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs »,
Synthèse de rapport n°5, OCDE, 6 p.
16. Réseau d'Initiatives Décentralisées pour le Partenariat Industriel Nord-Sud (1994) : « Le
Livre Blanc du partenariat industriel en Afrique et en Méditerranée », Entreprise et
Développement, mai, Marseille, 25 p.
17. Réseau TPA (1997), Bulletin d'information, n°14, Avril, 17 p.

18. Silou T. & Massamba J. (2004) : « Besoins et offre de technologie post recolte dans l'agroalimentaire en Afrique Subsaharienne : Rôle des technologues dans le développement de la petite entreprise », Revue Electronique Internationale Cameroun-Congo-Gabon, Septembre, pp. 1-13.
19. Tanburn J. (2003) : « Promotion de la petite entreprise au problème du chômage », OIT/Programme focal SEED, 2 p.
20. Trèche S., Den Hartog A. P., Nout R. M. J., Traoré A. (2002) : « Nutrition, Alimentation, Sociétés », Cahier d'études et de recherches francophones/Agricultures, vol 11, n° 5, 343-8, septembre-octobre, pp. 1-8.
21. Unesco (1986) : « Spécificités et convergences culturelles dans l'Afrique au Sud du Sahara », 72 p.

4. Thèses

1. Akanni A. (1997) : « Culture d'entreprise et performance au Sénégal », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Caen, France, 260 p.
2. Anasse A. (1997) : « Conditions d'application de la segmentation marketing dans le contexte d'un pays en voie de développement : le cas de la Côte d'Ivoire », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1, France, 486 p.

3. Fouda O. M. (2003) : « La dimension culturelle du management dans les organisations camerounaises », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, Cameroun, 562 p.

4. Simen S. F. (2003) : « Dynamique des processus de changements organisationnels induits par l'adoption du système d'assurance qualité dans les industries de la pêche fortement exportatrices au Sénégal », thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Cheick Anta Diop de Dakar, Sénégal, 394 p.

5. Tsafack N. R. (1992) : « la flexibilité offensive de l'entreprise », Thèse de doctorat de 3^e cycle en Sciences Economiques, Option : Economie de l'entreprise, Université de Yaoundé, Cameroun, 360 p.



Annexes

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE I.1 : LES PE ET LEUR IMPORTANCE EN AFRIQUE.....	1
ANNEXE I.2 : CARACTERISTIQUES ET IMPORTANCE ET ROLE DES PE AGROALIMENTAIRES	12
ANNEXE I.3 : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES RELATIVES AU COMPORTEMENT COMMERCIAL DES PE AGROALIMENTAIRES EN AFRIQUE (BENIN ET SENEGAL).....	16
ANNEXE II : METHODES D'ANALYSE DES DONNEES DE NOTRE RECHERCHE ...	23
ANNEXE III.1 : GUIDE D'ENTRETIEN	35
ANNEXE III.2 : QUESTIONNAIRE	39
ANNEXE IV : PROFIL DE L'ECHANTILLON	47
Tableau 1.- Répartition des entreprises par branche d'activité et par région	47
Tableau 2.- Profil socio-démographique des promoteurs-dirigeants des PE de l'échantillon	48
Tableau 3.- Profil socio-démographique des dirigeants par pays	49
ANNEXE V : RESULTATS ACM THEME 2	50
ANNEXE V.1: TABLEAU DES VALEURS PROPRES	50
ANNEXE V.2 : CONTRIBUTIONS DES MODALITES ACTIVES	51
ANNEXE V. 3 : VALEURS-TESTS DES MODALITES ACTIVES ET ILLUSTRATIVES	54

ANNEXE VI : ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LES FACTEURS SOCIOCULTURELS DU COMPORTEMENT COMMERCIAL ET LA PERFORMANCE DES PE	74
ANNEXE VI.1 : CONFIGURATIONS ISSUES DE L'ANALYSE EN 2001 ET 2002.....	74
ANNEXE VI.2 : CARACTERISATION SATISFACTION 2001, 2002 ET 2003 PAR LES AXES DU THEME 2.....	76
ANNEXE VII : RESULTATS ACM THEME 1	78
ANNEXE VII.1: TABLEAU DES VALEURS PROPRES	78
ANNEXE VII.2 : CONTRIBUTIONS DES MODALITES ACTIVES	79
ANNEXE VII.3 : VALEURS-TESTS DES MODALITES ACTIVES ET ILLUSTRATIVES	82
ANNEXE VIII: TEST DE SIGNIFICATION DE DIFFERENCE DE PROPORTION: RAPPEL DES CONDITIONS DU TEST.....	85
ANNEXE VIII.1: TEST DE SIGNIFICATION SUR LA DIFFERENCE DE PROPORTION RELATIVE AUX PRINCIPALES RAISONS DE SATISFACTION	87
ANNEXE VIII.2 : TEST DE SIGNIFICATION SUR LA DIFFERENCE DE PROPORTION RELATIVE A L'ANALYSE COMPARATIVE DE LA PERFORMANCE DES PE AU BENIN ET AU SENEGAL	89