

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION**

**PAR
CHRISTINE KARUMUHINZI**

**FACTEURS INTERNES SUSCEPTIBLES D'INFLUER
SUR LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ENTREPRISE
MANUFACTURIÈRE AU RWANDA.**

AOÛT 1992



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*À mes parents,
pour ce qu'il y a
de meilleur en moi.*

SOMMAIRE

L'ère actuelle est caractérisée par un regain d'intérêt envers l'entreprise comme cellule de base du développement économique et social d'un pays. De nombreux efforts sont déployés afin de soutenir l'initiative privée. Nous sommes cependant d'avis qu'une politique efficace visant la promotion des entreprises doit, entre autres, être basée sur une bonne connaissance des facteurs contribuant à l'augmentation des chances de réussite de ces entreprises.

Pour le cas particulier du Rwanda on observe que les entreprises ont une rentabilité qui laisse à désirer (en particulier les entreprises publiques sont généralement dépourvues de toute efficacité sur le plan de leur fonctionnement et de leur performance, ce qui se concrétise par une rentabilité négative ou médiocre) et que l'environnement dans lequel elles évoluent ne semble pas favoriser l'amélioration de cette situation. Quelques études (Kalinijabo, 1988; Mead et Ngirabatware, 1988; Nzabandora et Karemera, 1990) se sont intéressées à l'environnement externe des entreprises mais aucune ne s'est attardée sur les facteurs internes.

Ces constatations nous ont incitée à examiner dans quelle mesure les conclusions tirées par plusieurs auteurs (nous citons à titre d'exemples Hoad et Rosko, D'Amboise, Gasse) se vérifient dans le cas des entreprises du secteur manufacturier du Rwanda. Ainsi une attention particulière a été accordée à l'importance relative des activités managériales, des caractéristiques de l'entrepreneur et celles de l'entreprise (financement, technologie, main-d'oeuvre).

La réalisation de cette étude a nécessité un travail réparti en cinq chapitres: le premier chapitre concerne la problématique donnant lieu à une question de recherche, le deuxième chapitre précise le cadre contextuel de l'étude, le troisième présente la récitation des écrits et à ce sujet nous avons recouru à une approche systémique pour les activités managériales, la méthodologie suivie est présentée au quatrième chapitre et enfin le cinquième chapitre présente les résultats.

Un questionnaire élaboré sur base des écrits recensés a servi- après le test de validation- de guide d'entrevue structurée avec 32 propriétaires-dirigeants d'entreprises. Le traitement des données recueillies s'est fait à l'aide du logiciel Stat View 512. Quatre types d'analyse ont été utilisés: l'analyse descriptive ayant permis de dégager le profil des propriétaires-dirigeants et d'identifier les différentes pratiques de gestion utilisées dans les entreprises manufacturières, l'analyse factorielle, l'analyse de corrélation et enfin l'analyse de régression en vue de vérifier les hypothèses énoncées.

Les résultats de l'analyse des données confirment certaines théories généralement acceptées sur le bien-fondé de l'utilisation des pratiques et techniques de gestion dans l'entreprise. En effet il ressort de notre étude que plus une entreprise manufacturière au Rwanda recourt aux activités managériales au niveau des fonctions production, marketing et ressources humaines, plus elle augmente sa performance financière. Par ailleurs, il est apparu que la formation de la main-d'oeuvre, à savoir la proportion des employés ayant fait des études supérieures, a un impact positif sur sa performance.

REMERCIEMENTS

Même si plusieurs d'entre elles ne pouvaient être mentionnées ici, j'aimerais exprimer ma profonde reconnaissance à toutes les personnes qui, de diverses manières, ont contribué à la réalisation de cette étude.

De façon particulière, mes remerciements s'adressent à mon directeur de mémoire, M. Gilbert BRISSON, pour ses suggestions pertinentes et sa disponibilité.

Par ailleurs il faut porter attention à la lecture accordée par M. Louis Dussault, professeur au Département des Sciences Économiques et Administratives (DSEA), pour ses points de vue précieux dans la phase finale du présent document.

Mes remerciements s'adressent aussi aux professeurs du DSEA de l'UQAC, à M. Antoine NTETU, et à M. Guy LABERGE qui, tout au long de ce travail, sont demeurés ouverts à mes sollicitations. De plus, je ne saurais passer sous silence l'indispensable contribution de la secrétaire au programme de maîtrise en gestion des Petites et Moyennes Organisations (PMO), Mme Normande LAPOINTE, dont la compétence n'a d'égale que son bon coeur.

Sur le terrain (Rwanda), l'accès à l'information aurait été plus difficile sans l'intervention de certains agents de ministères, notamment, NZABAMWITA G. (MINIMART), MUNYARUKIKO J.D., BAHIGIKI É. et MUREMBYA L. Qu'ils veuillent bien accepter mes sincères remerciements. Je suis également grée aux dirigeants des entreprises de notre

échantillon d'avoir fait preuve de générosité, de patience et de confiance lors de ma cueillette des données.

Qu'il me soit également permis de témoigner ma gratitude envers le gouvernement rwandais et l'Agence Canadienne de Développement International pour leur soutien financier sans lequel je n'aurais pas pu mener à terme cette recherche.

En terminant, j'aimerais remercier ma famille et tous mes amis dont la compréhension et le soutien moral, sans cesse présents, ont rendu agréable mon séjour au Québec.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.	iii
REMERCIEMENTS.	iv
TABLES DES MATIÈRES	vi
LISTE DES TABLEAUX.	ix
LISTE DES FIGURES	xi
LISTE DES ANNEXES.	xii
CHAPITRE I. DOMAINE, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	1
1.1. Domaine de la recherche.....	1
1.2. Problématique.....	3
1.3. Question de recherche.	7
CHAPITRE II. CADRE CONTEXTUEL DE LA RECHERCHE.....	10
2.1. Aspects socio-économiques.....	10
2.2. Le secteur privé au Rwanda.....	12
2.2.1. Consensus sur la définition du secteur privé.	14
2.2.2. Place du secteur privé dans le développement du Rwanda	14
2.2.3. Obstacles au développement du secteur privé.	16
2.2.3.1. Problèmes relatifs aux facteurs de production.....	16
2.2.3.2. Problèmes relatifs à la nature même du marché.	19
2.2.3.3. Problèmes relatifs à la technologie.....	20
2.2.3.4. Problèmes relatifs aux procédures et formalités administratives	21
2.2.3.5. Obstacles relatifs au régime fiscal.....	25
2.2.3.6. Obstacles relatifs au régime douanier.....	26
2.2.4. Promotion du secteur privé au Rwanda.....	27

CHAPITRE III. CADRE THÉORIQUE.....	29
3.1. Définition des concepts utilisés	30
3.1.1. Le propriétaire-dirigeant.	30
3.1.2. Caractéristiques du propriétaire-dirigeant	34
3.1.3. Activités administratives	37
3.1.4. Performance.....	41
3.2. Facteurs influant sur la performance d'une entreprise.	48
3.2.1. Les facteurs caractéristiques du propriétaire-dirigeant.....	49
3.2.2. Les facteurs caractéristiques des activités administratives	56
3.2.3. Les facteurs caractéristiques de l'entreprise.	67
3.2.4. L'environnement.....	69
3.3. Modèle théorique de recherche.	75
CHAPITRE VI. MÉTHODOLOGIE.....	77
4.1. Type de recherche.	77
4.2. Hypothèses de recherche.	78
4.3. Définition des variables.....	80
4.3.1. Propriétaire-dirigeant.....	81
4.3.2. Caractéristiques des activités administratives.....	83
4.3.3. Caractéristiques de l'entreprise.....	84
4.3.4. Performance de l'entreprise	86
4.4. Données de la recherche.	87
4.5. Population d'enquête.....	89
4.6. Cadre échantillonnal et échantillonnage.....	89
4.7. Choix de la méthode d'enquête.	91

4.8. Le questionnaire et son administration.....	92
4.8.1. Le questionnaire	92
4.8.2. Le pré-test du questionnaire.....	94
4.8.3. L'administration du questionnaire.....	95
4.9. Traitement et analyse des données.....	95
 CHAPITRE V. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES.	 97
5.1. Analyse descriptive.....	97
5.1.1. Résultats concernant l'échantillon.	98
5.1.2. Résultats concernant les caractéristiques du propriétaire-dirigeant...	99 *
5.1.3. Résultats concernant les caractéristiques des entreprises.....	101
5.1.4. Résultats concernant les caractéristiques des activités administratives pratiques de gestion.	104
5.1.5. Résultats concernant la performance financière des entreprises.....	112
5.1.6. Résultats concernant les facteurs environnementaux	115
5.2. Analyse explicative.....	118
5.2.1. Résultats de l'analyse de corrélation.....	120
5.2.2. Conclusion concernant l'analyse de corrélation.....	140
5.2.3. Vérification des hypothèses de recherche.....	142
CONCLUSION.....	158
BIBLIOGRAPHIE	167

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1	Échantillon des entreprises étudiées.....	98
Tableau 5.2	Caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants.	100
Tableau 5.3	Caractéristiques des entreprises manufacturières rwandaises.....	103
Tableau 5.4	Perception du propriétaire-dirigeant : concurrence.	104
Tableau 5.5	Pratiques de gestion relatives à la planification.	109
Tableau 5.6	Pratiques de gestion relatives aux ressources humaines.....	110
Tableau 5.7	Activités administratives relatives au contrôle	110
Tableau 5.8	Valeur normalisée des mesures de la performance des entreprises contactées.....	113
Tableau 5.9	Performance des entreprises.....	115
Tableau 5.10	Facteurs environnementaux: perception des propriétaires- dirigeants d'entreprises manufacturières au Rwanda	117
Tableau 5.11	Mesures de justesse relatives aux caractéristiques de l'entrepreneur	121
Tableau 5.12	Mesure des caractéristiques de l'entrepreneur	122
Tableau 5.13	Mesures de justesses relatives à toutes les activités managériales des entreprises de l'échantillon	123
Tableau 5.14	Mesure globale des caractéristiques des activités managériales des entreprises.....	124
Tableau 5.15	Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction production.....	125
Tableau 5.16	Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction marketing.....	126
Tableau 5.17	Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction finance.....	126
Tableau 5.18	Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction recherche et développement.....	127

Tableau 5.19	Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction ressources humaines	127
Tableau 5.20	Mesure des activités managériales au niveau de chaque fonction de l'entreprise	128
Tableau 5.21	Mesure des caractéristiques de l'entreprise.....	130
Tableau 5.22	Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et la productivité de leur capitaux (VA/capital)	133
Tableau 5.23	Résultats de la corrélation entre les variables internes et la productivité du travail des entreprises enquêtées (VA/effectif)....	135
Tableau 5.24	Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et leur profitabilité (Rés.net/Ventes).....	137
Tableau 5.25	Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et leur rentabilité (Rés.net/capital)	138
Tableau 5.26	Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et le rendement de leurs actifs immobilisés (VA/immob.)	139
Tableau 5.27	Récapitulation des résultats de l'analyse de corrélation.....	141
Tableau 5.28	Vérification de la qualité des cinq modèles de régression multiple ..	144
Tableau 5.29	Résultats de l'analyse de régression par étapes.....	154

LISTE DES FIGURES

Figure 5.1	Diagramme de dispersion des caractéristiques des activités managériales au niveau de la fonction production par rapport à la productivité des capitaux des entreprises.....	147
Figure 5.2	Diagramme de dispersion de la proportion des universitaires au sein des entreprises par rapport à la productivité de leur capital..	148
Figure 5.3	Diagramme de dispersion des variables internes retenues par rapport à la profitabilité de l'entreprise	150
	Fig.a) Marketing/profitabilité de l'entreprise	150
	Fig.b) Ressources humaines/profitabilité de l'entreprise	151
Figure 5.4	Diagramme de dispersion des activités managériales au niveau de la fonction production par rapport à la rentabilité de l'entreprise	152
Figure 5.5	Diagramme de dispersion des activités managériales au niveau de la fonction production par rapport au rendement des actifs immobilisés de l'entreprise.....	153

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1:	Questionnaire	180
ANNEXE 2:	Résultats.....	191

CHAPITRE I

DOMAINE, PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

1.1. Domaine de la recherche

L'étude de l'influence des facteurs socio-économiques sur les petites entreprises et l'élaboration des théories subséquentes ont commencé durant la révolution industrielle, les notions relatives au rôle de l'entreprise ayant connu un succès grandissant au début du XX^e siècle. Depuis, la petite et moyenne entreprise (PME) n'a cessé d'intéresser les chercheurs et les théoriciens de l'économie et de la gestion, les entrepreneurs, voire les politiciens.

De nos jours, l'importance économique et sociale de la petite et moyenne entreprise ne fait l'objet d'aucun doute. Il est reconnu que le développement ne peut être atteint uniquement grâce à la création et à la promotion de grandes entreprises dans les secteurs industriels et autres.

En dépit de la turbulence de l'environnement dans lequel elles évoluent, les P.M.E. ont su conserver un rôle important dans les économies modernes grâce à certaines de leurs caractéristiques: leur flexibilité, leur capacité d'innovation, le peu de capitaux qu'exige leur promotion, leur contribution significative à la création d'emplois et au développement socio-économique régional.

C'est également l'avis de Sweeney (1982) qui constate que la vigueur du secteur de la petite entreprise accroît la stabilité d'un système économique, car il a été démontré que les difficultés d'une ou de plusieurs grandes entreprises peuvent avoir des répercussions catastrophiques sur le plan local et régional.

Par ailleurs, l'extension géographique des études faites récemment montre à l'évidence que la PME est un des principaux- sinon le principal- facteur de création d'emplois. Ceci contribue à freiner les migrations vers les grands centres urbains, permet le maintien des communautés en place et la préservation de l'équilibre de leur structure (Sweeney, 1982). De ce fait la PME contribue, de façon indéniable, à la prospérité de l'économie, à sa résistance aux facteurs extérieurs, à sa croissance et à son dynamisme innovateur.

De leur côté les économies des pays en voie de développement en phase de structuration retiennent, dans leurs stratégies, la PME comme une alternative d'espoir après de vaines tentatives d'imitation des modèles des pays industrialisés. Ceci explique l'apparition de nombreux programmes et directives visant à stimuler la création des PME et à favoriser leur survie et leur croissance. Mais toutes ces mesures ne pourront réussir que si elles s'attaquent aux problèmes structurels et si elles sont fondées sur une véritable compréhension du rôle de l'entreprise, des caractéristiques qui lui sont propres et de celles qui sont propres à son créateur.

Pour le cas particulier du Rwanda, de nombreux efforts sont notés, visant à encourager et à inciter les nationaux à développer des entreprises. Parmi ceux-ci nous citerons, à titre d'exemple, le code des investissements (comportant, entre autres, un régime de faveur spécifique pour les PME) et des programmes de soutien financier et technique.

Dans ce pays de 26 338 km² de superficie, mal loti en ressources naturelles, le produit national brut par habitant est d'environ \$290 par an et 90% de la population active sont paysans. Les terres cultivables se faisant de plus en plus rares, il devient pressant d'orienter la population vers d'autres secteurs d'activité. Dans cette tentative, l'une des stratégies retenues est l'appui au développement de l'industrie locale.

Notre recherche s'inscrit dans cette optique de contribuer à l'amélioration de l'efficacité du système de promotion et de développement des unités de production manufacturières au Rwanda.

1.2. Problématique

L'importance du secteur manufacturier dans le développement économique du Rwanda fut particulièrement soulignée par le Chef de l'État rwandais dans son discours du 15 janvier 1989. A cette occasion il déclarait:

«La croissance de notre économie, l'augmentation continue et durable du pouvoir d'achat dépendront en tout premier lieu de la façon dont le ministère de l'industrie maîtrisera son mandat!», celui de «favoriser par tous les moyens l'éclosion de la petite et moyenne industrie, ... mettre en place une approche opérationnelle et intégrée par la valorisation de chaque filière possible de nos ressources [...]».

Il est à noter qu'en 1985 le nombre d'emplois hors du cadre des exploitations agricoles familiales était estimé à 334 500, toute activité confondue, soit environ 11% de la population active de 15 ans et plus. Du point de vue de l'emploi, le secteur le plus important est

l'industrie manufacturière (Nguyen-Huu, 1987). Pour ce qui est de la contribution au PIB (Ministère des finances et de l'économie rwandaise, 1988) , en 1986, le secteur manufacturier occupait le second rang (15,6% contre 14% en 1982) après l'agriculture (36%) mais avant le commerce (13,1%).

A son accession à l'indépendance, en 1962, le Rwanda comptait 10 entreprises manufacturières dont sept PME. Un peu plus d'un quart de siècle plus tard (1988) les chiffres étaient respectivement de 208 et 149. C'est dire que les PME constituaient 72% des entreprises manufacturières.

A ce sujet il sied de souligner que les chiffres ci-haut ne concernent qu'une partie du secteur manufacturier. En effet, dans tout pays en voie de développement (PVD), lorsqu'on parle de l'activité de transformation, on ne peut omettre de mentionner l'importance indéniable du secteur informel. Il s'agit ici d'entreprises qui n'ont pas encore d'assise juridique ou administrative (Gasse et Neff, 1990). N'étant pas enregistrées au registre de commerce ni au registre de propriété industrielle, elles échappent partiellement ou entièrement à la réglementation, particulièrement à celle ayant trait à la fiscalité. Parmi ces entreprises on regroupe également toutes les entreprises individuelles et artisanales, de commerce ou d'agriculture dont la taille est plutôt petite, l'équipement presque inexistant ou rudimentaire et les moyens financiers très limités. Très vulnérables, ces entreprises dépendent entièrement de leur propriétaire qui, généralement, ne distingue pas son patrimoine personnel de celui de l'entreprise. Bien que caractérisées par un manque d'organisation et une faiblesse évidente de leurs moyens, il n'empêche qu'elles emploient une grande partie de la population.

Longtemps considéré comme un fléau, le secteur informel commence petit à petit à retenir l'attention comme bassin d'entrepreneurs à potentiel de croissance (Main, 1989; Gasse et Neff, 1990).

En ce qui concerne le Rwanda, il est à noter qu'en 1989 on inventoriait en tout 7279 unités de productions dont seulement 2% étaient des PME (Nkubito, 1990). Unité de production étant entendu ici comme toute entreprise de transformation de bien, ce qui exclut les entreprises de services ou à vocation commerciale.

Néanmoins, jusqu'à présent il n'y a pas encore de base de données satisfaisante sur le secteur informel rwandais ce qui incite souvent des chercheurs à se limiter aux entreprises enregistrées sur le registre de commerce.

Etant de plus en plus limité dans son rôle de participation à la vie économique du pays comme "entrepreneur", l'État rwandais procède progressivement à la privatisation des entreprises publiques. Considérée comme le moteur de la croissance économique, la PME est l'objet de réflexions de la part d'un nombre croissant d'intellectuels rwandais, des intervenants dans le milieu des affaires ainsi que des autorités politiques du pays (Projet PRIME- Policy Reforms and Initiatives for Manufacturing and Employment-, Groupe Consultatif sur le développement du secteur privé, 1988; Mbaguta, 1989; Nugawela, 1985).

Cependant les quelques études sur l'entreprise manufacturière ou l'entreprise en général abordent le problème sous un angle particulier tel que les règlements en tant qu'obstacles au développement des entreprises (Kalinijabo, 1988) ou les politiques macro-économiques

d'incitation à l'entrepreneurship (Banque Mondiale, 1985; Mescher, 1987; Mead, Ngirabatware et Murembya, 1988).

Dans le cadre du présent travail nous pensons que c'est en partie de la réussite des entreprises actuelles que dépendra le succès des programmes de promotion de la PME au Rwanda, ce qui aura pour effet de renforcer l'essor de l'industrie. De plus, il est unanimement admis que la réussite des PME est cruciale aussi bien pour la stabilité que pour la santé même de l'économie d'un pays.

Dans cette perspective il s'avère donc indispensable de connaître les facteurs susceptibles d'influer sur la performance d'une PME en contexte rwandais.

Certains auteurs ont tenté d'identifier les facteurs importants dans le processus de création de l'entreprise, d'autres se sont attardés sur ce qui pourrait favoriser sa survie, sa rentabilité et sa croissance. Ces derniers (nous reviendrons sur ces auteurs dans le prochain chapitre) ont pour la plupart essayé de comprendre les facteurs ayant une incidence significative sur la performance financière ou organisationnelle de l'entreprise. La pertinence de ce deuxième genre d'étude se justifie à deux niveaux au moins:

- Au niveau de l'entreprise elle-même, elles font prendre conscience aux dirigeants des éléments susceptibles d'être sources de problème et leur permettent par conséquent d'adopter une politique préventive.

A ce sujet Hofer (1977:784-810) soutient que l'identification des variables ayant un impact sur la performance éclairera les entrepreneurs dans leurs choix stratégiques ce qui améliorera la productivité de leur entreprise.

– Au niveau plus global (national par exemple) la connaissance des variables influant sur les résultats des entreprises permettra d'éviter la dispersion inutile et coûteuse des efforts et programmes politiques de promotion et de développement des PME (Idrissa, 1989). En d'autres mots, ceci contribuera à une meilleure coordination et orientation des actions vers les points cruciaux et ce à des moments opportuns.

Notons aussi le fait que de telles études en milieu rwandais pourraient amener les intéressés à se pencher un peu plus sur ce sujet.

En effet "la théorie et la pratique se rejoignent lorsque les administrateurs tentent d'identifier les variables qui ont un effet significatif sur la performance de leur organisation ainsi que celle de leurs concurrents" (Herber, Sineath et Howle, 1987:56), (traduction libre).

1.3. Question de recherche

De par leur capacité de créer l'emploi et par la richesse qu'elles constituent au niveau individuel et au niveau national les unités de production manufacturières jouent un rôle indéniable dans le processus du développement socio-économique d'une nation.

En effet elles constituent une source de revenus pour leurs propriétaires ainsi que pour les employés. De plus elles participent dans le processus d'accumulation de capital par la création de la valeur ajoutée.

Ainsi l'interdépendance entre une entreprise et le système économique à l'intérieur duquel elle évolue, explique qu'un ensemble d'individus et d'organisations soient touchés par ses succès et/ou ses échecs, et se soucient de connaître son état de santé, ses perspectives d'avenir ainsi que tout ce qui est susceptible de les affecter. C'est dire que la survie d'une entreprise intéresse de nombreux agents économiques dont les créanciers, les actionnaires et propriétaires, les administrateurs, les consommateurs et clients, les employés et les gouvernements.

La performance financière étant l'une des conditions de survie d'une entreprise, nous envisageons d'examiner le lien entre la performance financière d'une entreprise manufacturière rwandaise et certains des facteurs relevés dans la littérature comme ayant un impact sur l'efficacité financière d'une entreprise.

Ainsi, nous formulons notre question générale de notre recherche en ces termes:

Quels sont les facteurs internes susceptibles d'influer de façon significative sur la performance financière des entreprises du secteur manufacturier au Rwanda?

En tentant de répondre à cette question nous essaierons de dégager certains des pôles d'intervention de toute action ou politique en faveur du développement des entreprises manufacturières au Rwanda.

Par ailleurs, il est généralement admis que l'environnement dans lequel évolue l'entreprise a un impact sur son fonctionnement ainsi que sur les résultats qui en découlent. Bien que nous n'ayons pu réaliser une étude poussée des facteurs externes aux entreprises, nous avons administré un questionnaire du genre de celui d'Idrissa (1989) permettant de cerner la perception des entrepreneurs contactés sur les différents aspects de leur environnement. Le chapitre qui suit décrit le contexte des entreprises aux Rwanda.

CHAPITRE II

CADRE CONTEXTUEL DE LA RECHERCHE

2.1. Aspects socio-économiques

Pays enclavé, ayant la plus haute densité démographique en Afrique centrale, le Rwanda s'étend sur un territoire de 26,338 km² de superficie. Son économie est fortement dépendante des exportations de café, lesquelles ont représenté 72% des exportations totales du pays en 1988. Le thé est le deuxième produit d'exportation avec 15% du total des exportations pour la même année (MINIPLAN, 1990).

Au début des années quatre-vingt, l'économie a commencé à montrer des signes de faiblesses découlant d'une évolution défavorable des termes de l'échange. Depuis 1987, le pays fait face à des chutes prononcées des prix internationaux du café ainsi qu'à des conditions climatiques défavorables.

Le PIB en termes réels a stagné en 1987 et en 1988, et décliné fortement en 1989 pour se situer à un niveau inférieur à celui atteint six ans auparavant.

L'inflation est demeurée faible et l'indice des prix n'a augmenté que de 2.7% en moyenne depuis 1986¹. Ceci s'explique, en partie, par la faiblesse de la demande de consommation, par l'appréciation en termes réels du franc rwandais par rapport aux monnaies de ses principaux partenaires commerciaux et par le recours aux contrôles de prix.

¹ Banque Nationale du Rwanda, Rapports annuels 1983 à 1989.

Parmi toutes les contraintes auxquelles le Rwanda fait face, la croissance démographique estimée à 3.7% par an passe pour la plus préoccupante. Malgré les mesures prises en formulant une politique démographique (création en 1981 de l'Office National de la Population ONAPO, programme de planification familial, ect) la population rwandaise doublerait de 7.4 millions à 15 millions d'ici l'an 2000 même avec les hypothèses les plus favorables (MINIPLAN, 1990).

D'une façon générale, les études menées sur le secteur industriel rwandais révèlent que la structure et l'orientation de ce secteur n'ont servi à promouvoir ni une substitution aux importations efficace, ni la fabrication de produits exportables, et n'ont pas créé suffisamment d'emplois dans le secteur moderne.

En dépit des avantages fiscaux importants qu'il offrait, le Code des Investissements, révisé en 1987, n'a eu que des effets limités sur la promotion d'un développement industriel diversifié, le renforcement des effets en amont et la prévention de la concentration autour de la capitale de Kigali. Ce Code est en cours de révision.

Par ailleurs, la protection effective élevée a favorisé le développement des industries monopolistiques de substitution aux importations très dépendantes des intrants importés et n'engendrant qu'une faible valeur ajoutée. Il est à noter que malgré la protection très importante dont est l'objet le secteur manufacturier, de nombreuses études démontrent que certaines entreprises publiques ne sont pas viables et dépendent beaucoup de subventions budgétaires directes ou indirectes (MINIPLAN, 1990). Parmi les problèmes fondamentaux du secteur des entreprises publiques figurent les investissements initiaux inadéquats, une

autonomie insuffisante dans la gestion administrative et financière quotidienne, un excédent de personnel, des décisions parfois inappropriées en ce qui concerne le placement du personnel, une législation restrictive en matière d'emploi et l'insuffisance du suivi et de l'évaluation des résultats.

Beaucoup de contraintes devront être surmontées pour une meilleure croissance de l'industrie:

- a) pénurie critique de personnel qualifié qui handicape la planification, l'exécution et la gestion des projets industriels,
- b) faiblesse des possibilités d'investissements due à l'exiguïté du marché intérieur,
- c) problèmes de transport dont le coût élevé est à l'origine de la hausse des prix des intrants importés ainsi que des difficultés d'approvisionnement, ce qui oblige les entreprises à détenir des stocks importants de biens intermédiaires et de pièces de rechange.

2.2. Le secteur privé au Rwanda

Le développement étant limité par la détérioration et l'érosion des sols ainsi que l'exiguïté des terres arables, le gouvernement rwandais accorde une grande importance à la promotion du secteur privé englobant à la fois les activités industrielles et commerciales. Dans cette optique il s'est tenu deux réunions nationales de haut niveau sur le développement du secteur privé qui ont eu lieu respectivement le 4 mai 1988 et du 27 au 28 octobre 1988. La troisième

réunion est en cours de préparation avec pour thème "les propositions concrètes pour développer un secteur privé dynamique et efficace au Rwanda".

La première réunion a mis sur pied un comité de suivi de 11 membres représentant l'administration publique, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le secteur para-étatique et privé, les banques et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (C.C.I.R). Ce comité restreint avait pour mandat de réfléchir sur les problèmes de développement du secteur privé au Rwanda. Le Comité de suivi a écouté les points de vue d'un échantillon d'opérateurs économiques choisis en fonction de leur expérience et a reçu les réponses de l'administration et du secteur bancaire sur les différents points soulevés. Ce comité a identifié quatre types d'obstacles au développement du secteur privé rwandais: 1) les obstacles liés à la technologie, 2) les obstacles liés aux facteurs de production, 3) les obstacles liés la gestion et 4) les obstacles administratifs, légaux et réglementaires du point de vue de la politique économique. Un rapport à ce sujet a fait l'objet de la deuxième réunion nationale.

Par ailleurs, le comité de suivi a fait appel à un spécialiste-consultant pour une étude sur les obstacles administratifs, légaux et réglementaires du point de vue de la politique économique. Il est à noter à ce propos qu'une étude sur les procédures administratives et réglementaires a été confiée au projet PRIME et qu'un rapport vient d'être soumis au Président de la République. En effet, il était apparu qu'à des degrés divers, l'environnement juridique, fiscal et réglementaire de l'entreprise n'est pas de nature à favoriser le développement économique en général et entrepreneurial en particulier. Dans les lignes qui suivent nous donnons un aperçu des obstacles ci-haut mentionnés ainsi que de l'existant en matière de promotion du

secteur privé. Mais d'abord de quel secteur privé s'agit-il et quelle est sa place dans le développement du Rwanda?

2.2.1 Consensus sur la définition du secteur privé

Dès la première réunion nationale sur le développement du secteur privé au Rwanda il était apparu que le concept de secteur privé est ambigu et que par conséquent une précision s'imposait pour éviter toute confusion. C'est ainsi qu'au cours des discussions menées au sein du comité de suivi et lors des deux premières réunions nationales sur le développement du secteur privé au Rwanda, les intervenants ont convenu de limiter le secteur privé au secteur productif et au secteur commercial non spéculatif. Sont considérés comme faisant partie du secteur productif, les exportations individuelles et familiales, les micro entreprises, les PME et les entreprises industrielles, aussi bien celles d'exportation que celles de substitution aux importations.

2.2.2. Place du secteur privé dans le développement du Rwanda

A côté du secteur public, le secteur privé a un rôle important à jouer dans le développement du Rwanda. Le principe de la propriété et de l'initiative privée en matière économique est reconnu par la constitution du pays, par le Manifeste du Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement (MRND) ainsi que par les directives gouvernementales, notamment à travers les discours et les messages du chef de l'Etat et les différents textes législatifs et réglementaires.

Dans son discours d'ouverture des journées économiques (11, 13 et 14 décembre 1982) le Chef de l'Etat précisait:

Dans notre système, l'Etat est un acteur dynamique sur la scène économique nationale. Sans se substituer aux initiatives privées, la mission de l'Etat doit primordialement, être celle de promotion et non de monopolisation des actions de développement. C'est dire que l'Etat doit catalyser ou suppléer la capacité d'initiative du secteur privé.

En effet, ainsi que l'exprimait le Chef de l'Etat dans son discours du 10 juin 1988, la compétence publique concerne surtout les domaines stratégiques, les domaines vitaux dont l'intérêt supérieur exige que l'Etat s'en occupe et ce, jusqu'à ce que le secteur privé se montre capable de faire aussi bien ou mieux.

[...]l'Etat ne s'oppose pas à une participation du capital privé dans certains de ces établissements publics de production le jour où un établissement public voudra procéder à des investissements nouveaux en assurant une rentabilité accrue. En d'autres termes, il n'a jamais été exclu en soi qu'un établissement public, puisse, le cas échéant, ouvrir son capital au privé précisément via des augmentations du capital en vue d'investissement rentables, ce qui ferait d'un tel établissement public un établissement mixte, grâce à la participation du capital privé.

Cette volonté politique de promotion de l'investissement privé se manifeste aussi à travers une panoplie de dispositions législatives et réglementaire telles que les exonération fiscales et douanières destinées à instaurer un climat favorable d'investissement.

Nous conviendrons donc, comme l'affirmait le Chef de l'Etat dans son discours du 5 juillet 1984, que "...notre économie repose sur deux jambes, privée et publique. Il faut que les deux jambes puissent être en état de marcher, il faut qu'elles puissent avancer, progresser

pour le bénéfice bien compris de notre pays, il faut qu'elles se complètent et qu'elles jouent- chacune- le rôle qu'est le sien."

2.2.3. Obstacles au développement du secteur privé

Au cours des différentes rencontres entre l'administration, les bailleurs de fonds et les opérateurs économiques, il est apparu que le milieu dans lequel évoluent ces derniers est assez peu favorable au développement du secteur privé.

Dans les différentes études et rapports de rencontres avec les dirigeants des entreprises, ces derniers ont souvent fait mention de leurs problèmes reliés aux facteurs de production, à la nature même du marché, à la technologie utilisée ainsi qu'aux tracasseries administratives auxquelles ils sont confrontés.

2.2.3.1 Problèmes relatifs aux facteurs de production

a) Matières premières

La faible quantité de matières premières locales contraint les entreprises locales à s'approvisionner à l'étranger. On admet qu'il n'y a pratiquement pas de matières premières au Rwanda. La situation est assez alarmante en ce sens que la valeur des intrants importés dépasse souvent 70% du prix total des éléments composant le produit fini.

b) Main-d'oeuvre

En dépit de l'abondance de main d'oeuvre au Rwanda, celle-ci s'avère en majorité non qualifiée et inexpérimentée.

c) Disponibilité du capital

Bien que les opérateurs économiques reconnaissent la disponibilité de fonds dans les institutions financières au Rwanda, ils continuent à émettre des réserves quant à l'accessibilité de ces fonds. En effet, les intérêts en faveur des secteurs de la PME et de l'agriculture sont trop élevés, les délais de remboursement ne sont pas compatibles avec les opportunités d'investissement et les investisseurs et banques ont tendance à préférer le commerce à la production proprement dite suite à la situation actuelle des taux d'intérêt (fourchette étroite).

De plus, le système bancaire rwandais se caractérise par une prédominance de banques de dépôt prenant peu de risques et ne finançant guère des investissements à assez long terme (20-25 ans)

Par ailleurs il s'est avéré que le Fonds Spécial de Garantie ne répond ni aux besoins de l'économie nationale ni aux préoccupations de la politique économique en vigueur dans le pays. Signalons à cet effet qu'une étude en vue de la restructuration de ce fonds est menée dans le cadre du Projet PRIME. On note également l'absence de sources institutionnelles relatives au capital-action et au marché de capitaux ainsi que celle d'une structure d'investissement susceptible de résoudre le problème des quote-parts exigées aux jeunes entrepreneurs.

d) Disponibilité des infrastructures de base

- Transport

La compétitivité des produits d'import-substitution et du commerce intérieur est largement compromise par l'enclavement du pays entraînant une hausse de 30% du coût de transport des matières premières et autres produits importés comparativement aux pays de transit.

Suite aux longs délais de livraison et à l'insécurité des voies d'approvisionnement, les entreprises rwandaises sont obligées de constituer des stocks beaucoup plus importants que leurs concurrents extérieurs. Par ailleurs, il ressort d'une étude du Minitransco (1988) que le coût de transport par camion entre Kigali et le port de Mombassa est aggravé par les taxes de circulation, les taxes de roulage et la patente² représentant 10% du coût total.

- Eau et électricité

Les plaintes à propos de coupures d'eau et/ou d'électricité sont nombreuses en milieu urbains, actuellement tous desservis (alimentés). Cependant, dans le monde rural l'électrification est encore faible, ce qui explique la concentration des activités économiques dans les centres urbains.

- Emballages

La majorité des entreprises au Rwanda importe leurs emballages. Ces derniers pourraient être produits sur place mais la régularité des approvisionnements en matières premières, la connaissance en matière de fabrication d'emballage ainsi que la qualité requise font défaut.

² Impôt annuel sur le revenu conçu comme un minimum payable d'avance par une entreprise (Nzabandora et Karemera, 1991).

-Service de règlements des différends commerciaux

On déplore l'insuffisance d'avocat disposant d'une formation adéquate en droit commercial. Ce plus les juridictions rwandaises semblent peu outillées pour résoudre les différends commerciaux.

-Services de sécurité

On dénote une certaine satisfaction par rapport aux services de police ce qui n'est pas du tout le cas pour les services de sapeurs-pompiers.

2.2.3.2. Problèmes relatifs à la nature même du marché.

a) Le marché intérieur

L'exiguïté du marché intérieur a pour conséquence l'apparition de monopole et d'oligopole ou alors d'une concurrence effreignée. Dans ce dernier cas les entreprises souffrent d'une surcapacité de production par rapport à la consommation. Les entreprises se trouvant en situation de monopole ne sont, par ailleurs, nullement incitées à réduire leur coût de production.

b) Le marché extérieur

Malgré les mesures incitatives importantes prévues par les lois et les règlements du Rwanda (exonération de toute taxe..), rares sont les produits qui parviennent à pénétrer les marchés extérieurs. En effet, le coût de production trop élevé (dû au coût du transport), la faiblesse de la production ou de la qualité rendent les produits rwandais peu compétitifs. A noter aussi que le taux de change est un facteur déterminant de la compétitivité d'une industrie

manufacturière sur le marché international et donc que la remontée du franc rwandais est préjudiciable pour les exportateurs.

2.2.3.3. Problèmes relatifs à la technologie

La performance des entreprises au Rwanda est significativement affectée par l'état des équipements utilisés, la maintenance, le niveau des connaissances et d'informations quant à l'utilisation des équipements ainsi que la vitesse d'adaptation du type de technologie par rapport à l'évolution.

a) États des équipements

Il n'est pas rare que les pays en voie de développement se trouvent avec des équipements dont les pays développés ne veulent plus. C'est ainsi que nous avons constaté qu'une grande partie des entreprises visitées au cours de notre enquête utilisent des équipements vétustes peu adaptés. Ceci entraîne de nombreuses pannes aggravées par la difficulté à trouver des pièces de rechanges ainsi que par la longueur des délais de livraison due au problème de transport.

b) Maintenance et exploitation des équipements.

La sous qualification du personnel, surtout au niveau de l'exécution et de la conception, constitue un grand handicap vu que souvent la technologie utilisée par les entreprises au Rwanda est conçue et installée par des étrangers se souciant peu d'assurer la relève. De plus, le pays dispose d'un nombre insuffisant de nationaux expérimentés, ce qui explique le recours à des techniciens étrangers. Notons par ailleurs que les cas de matériel fourni sans

instructions ou avec instructions peu explicites ou même incomplètes ne sont pas rares. Signalons aussi que beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés à supporter le coût élevé de la maintenance. L'insuffisance de documentation technique vient aggraver les nombreux problèmes que connaissent les entreprises au Rwanda : mise en route difficile et dans de mauvaises conditions, non maîtrise du matériel, maintenance insuffisante et mal exécutée, insécurité lors des interventions, pertes de temps lors de pannes et réparations, ignorance quant aux sources d'approvisionnement des pièces de rechange à défaut de les fabriquer soi-même... (MINIFINECO 1988).

c) Installation de l'équipement

L'absence d'études d'installation actualisées avant et après l'installation a des conséquences néfastes sur le fonctionnement du système de production des entreprises. On citera, à titre d'exemple, la mauvaise conception de l'usine, équipement inadapté à l'environnement considéré, matériel non standardisé, problème d'obsolescence....

2.2.3.4. Problèmes relatifs aux procédures et formalités administratives

Lors de nos entretiens avec les dirigeants des entreprises de notre échantillon de recherche ceux-ci ont pour la plupart déploré la complexité des procédures et formalités administratives avant et après le démarrage de l'entreprise. Ceux-ci font l'objet de certaines études récentes (rapport du professeur Kalinijabo Charles en 1988, rapport des consultants nommés par le gouvernement Messieurs Nzabandora André et Karemera Édouard de 1990, rapport de EAConseil de sept 1990, etc.)

Au cours de la deuxième réunion nationale sur le développement du secteur privé au Rwanda, "les opérateurs économiques ont fait remarquer qu'à proprement parler, il n'existe pas un corps de règles juridiques régissant spécifiquement le secteur privé. On ne trouve pas un texte uni régissant le secteur privé; il s'agit seulement des lois, règlements et même des instructions éparpillées dans divers documents auxquels le secteur privé doit se référer." (MINIFINECO, 1988).

Le comité de suivi a en outre souligné la tendance de l'administration publique à privilégier l'usage d'instructions ou de simples correspondances administratives en lieu et place de textes législatifs et réglementaires, et ce, dans les matières aussi capitales que la protection commerciale, les procédures d'octroi de registre de commerce ou de permis d'exploitation, d'octroi de parcelle, de permis d'occupation, etc.

Les deux consultants nommés par le gouvernement (Nzabandora et Karemera, 1990) distinguent:

- les formalités préalables à l'installation des entreprises
- les formalités liées à la réalisation d'un projet
- les formalités liées à la phase d'exploitation du projet.

Selon les opérateurs économiques il faut non seulement des mois mais parfois même des années (3 ans en moyenne) pour réunir l'ensemble des autorisations requises pour la création d'une entreprise industrielle à savoir:

- l'inscription au registre de commerce donnant lieu à l'existence juridique;

- l'autorisation d'installation d'une entreprise industrielle, c'est à dire l'agrément du Ministère de l'industrie;
- l'autorisation de bâtir après obtention d'un terrain ce qui n'est pas facile compte tenu de l'inexistence des zones industrielles préalablement aménagées, ainsi que de la complexité du droit coutumier et du droit écrit en la matière.

De plus la phase d'exploitation requière aussi d'autres autorisations relatives notamment à:

a) l'embauche de personnel

Bien que les contrats de travail sont passés librement le Ministre ayant le travail dans ses attributions est chargé en vertu de l'Arrêté Présidentiel n°111/09 du 17 avril 1988:

- de centraliser les demandes et les offres d'emploi;
- de placer les travailleurs et faciliter la mobilité de la main-d'oeuvre;
- d'établir les statistiques relatives au marché de l'emploi;
- d'établir une estimation annuelle des besoins et ressources en main-d'oeuvre en collaboration avec les Ministres ayant le Plan et l'Éducation Nationale dans leurs attributions.

Ainsi les employeurs doivent, pour recruter, passer par le département de l'emploi qui enregistre et centralise les amandes d'emplois.

b) l'importation

L'importation de marchandises est soumise à l'obtention préalable d'une licence d'importation laquelle comporte plusieurs étapes dont entre autres l'introduction d'une demande d'autorisation d'importation auprès du Ministère du Commerce, introduction d'une demande de licence d'importation auprès d'une banque agréée, transmission de la demande auprès de la BNR (Banque Nationale du Rwanda), retour de la licence d'importation à l'importateur via la banque agréée et après ouverture d'un crédoc local pour les frais de transport. Signalons cependant que selon les opérateurs économiques la programmation des importations et le système d'affectation suppriment la concurrence et constituent une barrière à l'entrée de nouvel arrivé dans la profession.

c) L'exportation

L'exportation est également soumise à l'obtention préalable d'une licence qui dans la pratique est automatiquement délivrée, sur demande, par la Banque Nationale du Rwanda (BNR). De plus les exportateurs sont tenus de rapatrier le revenu de leur vente dans les 30 jours pour les produits acheminés vers les pays limitrophes et dans les 120 jours pour ceux acheminés vers les autres pays, et ce, par le biais des banques agréées auxquelles doivent être cédés les devises encaissées dans les 8 jours de leur réception. Il est à noter qu'en vue de pallier à la généralisation du trafic des devises la BNR a récemment autorisé les opérateurs du commerce international à ouvrir dans les banques agréées et y détenir une petite partie des revenus d'exportation.

Les opérateurs économiques déplorent aussi la multiplicité des contrôles de toutes natures et ce que ce soit à l'étape de création ou à celle de la mise en exploitation de la société ou

entreprise. On citera par exemple le contrôle de conformité des installations aux plans agréés donnant lieu à un permis d'occupation, le permis d'exploitation, contrôle de nuisance, d'hygiène, contrôle de la marge et des prix après déclaration de formation de ceux-ci, contrôle fiscal, etc. (MINIFINECO, 1988).

Par ailleurs, certains aspects de la politiques fiscale et douanière sont désignés comme constituant des obstacles au développement des entreprises au Rwanda.

2.2.3.5. Obstacles relatifs au régime fiscal

Le renouvellement des actifs de l'entreprise est affecté par l'imposition de la plus-value réalisée, calculée sur base de la valeur d'acquisition au lieu de la valeur de remplacement des éléments d'actif. De plus le service des Impôts n'admet pas le système d'amortissement dégressif mais plutôt l'amortissement linéaire à des taux qu'il fixe. Ce qui est peu compatible avec la nécessité d'adaptation à l'évolution technologique.

L'évaluation quelque peu arbitraire de l'impôt professionnel dû par des contribuables ne tenant pas comptabilité joue parfois un rôle défavorable en cas de forfaits largement supérieurs à la réalité. Le tarif actuel de l'impôt sur les bénéfices des sociétés est jugé comme peu favorable au réinvestissement.

Bien que ne mettant pas en cause la pertinence du droit de patente les opérateurs économiques soulignent que les critères de l'établissement de cet impôt sont pour la plupart sans rapport avec le bénéfice réel. (Ces critères sont l'importance de l'activité, l'importance du leu et la nature des matériaux de construction de l'immeuble). Ils ajoutent que l'imposition des

moyens de transport affectés à l'exploitation industrielle en plus de celle de l'activité principale constitue une double imposition.

Signalons également la révision récente de l'impôt sur le chiffre d'affaires (ICHA). Cependant les entrepreneurs se plaignent toujours du fait qu'en cas de mévente ou d'avarie du produit taxé la charge de l'impôt repose sur le producteur ou l'importateur et non sur le consommateur.

2.2.3.6. Obstacles relatifs au régime douanier

Les opérateurs économiques dénoncent la lenteur des opérations douanières ainsi que l'absence de concertation lors de la mise sur pied de certaines taxations et autres mesures douanières. L'imposition des produits finis entrant dans la fabrication locale fait que le produit rwandais coûte cher au consommateur. De plus l'imposition des produits incorporés aux produits locaux exportés est un obstacle à la compétitivité des produits rwandais sur les marchés extérieurs.

Face à tous ces obstacles, on remarque un effort des autorités nationales en vue d'y trouver des solutions. Cependant les opérateurs économiques déplorent l'insuffisance de dialogue en eux, l'administration publique et les bailleurs de fonds. Faisons remarquer cependant, que lors de ses rencontres avec les opérateurs économiques en 1988, le Chef de l'État a insisté sur la nécessité de mettre sur pied un cadre institutionnalisé de dialogue et de concertation. Ainsi s'exprimait-il en son discours du 10 juin 1988:

Ce cadre de dialogue institutionnalisé nous aurions tendance à penser que ce devrait être une Chambre de Commerce et

d'Industrie, repensée en fonction de cet impératif. Pour "gérer" la co-responsabilité, pour pouvoir la vivre réellement, il faut un cadre, il faut un forum, des échanges de vues permanentes, en d'autres termes, une structure de concertation. Pourquoi cette structure ne serait-elle pas la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda?

On serait cependant porté à se demander si le mandat confié à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda exclut toute autre initiative susceptible d'agir dans cette optique et ce par une diversification pouvant suppléer les insuffisances et/ou défaillances reprochées à l'actuelle CCIR (NKUBITO, 1990). La question serait de savoir s'il faut encourager la création de l'association sans but lucratif de promoteurs de petites et moyennes industries découlant d'une journée de réflexion (le 1 septembre 1989) organisée par une vingtaine de promoteurs industriels de diverses catégories professionnelles (cadres d'entreprise, agent de l'État, artisans, commerçants, etc) et dont l'objectif était d'échanger entre eux leurs expériences sur les causes de blocage de leur projets.

Force est d'admettre qu'on aurait avantage à diversifier les centres de réflexion. C'est ainsi que les responsables et cadres d'entreprise contactés par un consultant pour la préparation de la troisième réunion nationale sur le secteur privé ont suggéré que ce genre de réunion soit poursuivi et ce dans un cadre plus pratique de dialogue entre l'administration publique, le secteur privé et les bailleurs de fonds.

2.2.4 Promotion du secteur privé au Rwanda

Depuis déjà plusieurs années le Rwanda a adopté pour modèle un "développement auto-centré et auto-entretenu" comptant avant tout sur ses propres moyens. Dans une telle

approche une attention particulière est accordée aux PME et à l'artisanat considérés comme étant une phase de démarrage du processus d'industrialisation.

A cet effet un mécanisme de promotion du secteur privé a petit à petit pris corps en vue de favoriser la création d'emplois non agricoles particulièrement dans le milieu rural, contribuer à l'amélioration de la situation des balances commerciales ainsi qu'à la satisfaction des besoins essentiels de la population et encourager la décentralisation des industries actuellement essentiellement concentrées sur Kigali. C'est ainsi qu'actuellement il existe des projets d'assistance technique, des institutions financières et des institutions étatiques, des organismes non gouvernementaux oeuvrant pour la création et/ou le développement des PMI.

Force est de reconnaître cependant que l'insuffisance des informations sur les entreprises manufacturières quant à leur fonctionnement ainsi que des statistiques sur ce secteur constitue un problème auquel est confronté tout effort de promotion dudit secteur. Par ailleurs une planification satisfaisante des activités à réaliser dans le cadre de la promotion des PME ainsi qu'une bonne circulation de l'information à ce propos parmi les concernés semblent faire défaut.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Dans cette partie de notre travail nous faisons une brève analyse des constatations dégagées par des études antérieures s'inscrivant dans le même domaine de recherche que le nôtre et essentiellement menées dans des pays développés.

Ainsi les principales dimensions utilisées pour étudier la performance d'une entreprise seront abordées succinctement, en faisant ressortir les aspects sur lesquels la littérature a porté le plus d'intérêt.

Concernant les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant, nous relevons les résultats des études antérieures au niveau du statut, de la formation, de l'expérience ainsi que des antécédents des individus étudiés. Pour ce qui est des activités administratives, il est question de la façon dont le processus managérial est envisagé par différents auteurs, particulièrement ceux dont les études touchent la performance d'une organisation.

Enfin une synthèse des remarques faites par certains des chercheurs ayant examiné les caractéristiques des entreprises susceptibles d'influer sur leur fonctionnement est élaborée.

De cet ensemble de résumés découle le cadre à partir duquel a été développé le modèle sur lequel repose la présente étude.

Cependant la description des principaux concepts qui apparaîtront tout au long de ce travail fera l'objet de la première partie de ce chapitre.

3.1. Définition des concepts utilisés

Les concepts sont à la base même de toute recherche scientifique et par ce fait il est important d'en préciser le sens afin de prévenir les confusions d'ordre sémantique.

En effet on remarque, aussi bien dans les écrits que dans le langage de tous ceux qui s'intéressent à la gestion, que différentes significations pourraient être données à un terme couramment utilisé.

3.1.1. Le propriétaire-dirigeant

Il est une assertion fondamentale selon laquelle le propriétaire-dirigeant est en grande partie responsable de l'orientation, du cheminement et des performances de son entreprise.

En effet, les difficultés de la PME résultent en grande partie du rôle complexe que joue le chef d'entreprise et généralement de la formation qu'il a reçue (Colart et Riche, 1979).

Il importe cependant de distinguer le concept de "propriétaire-dirigeant" de celui d' "entrepreneur", la littérature laissant planer une certaine ambiguïté quant à leur définition. C'est ainsi que Gasse (1978), s'inspirant des distinctions avancées par Glueck (1977),

répartit les individus oeuvrant à leur propre compte en trois groupes: l'entrepreneur, le propriétaire-dirigeant d'une petite entreprise et l'administrateur, le directeur ou le cadre supérieur d'une entreprise familiale. Selon lui l'entrepreneur est celui qui dirige une entreprise dont il est le fondateur, tandis que le propriétaire-dirigeant est celui qui assume la direction d'une entreprise qu'il n'a pas créée.

Par ailleurs, le même auteur différencie l'entreprise familiale dirigée par les membres de la famille (dont la majorité des postes-clés sont occupés par les membres de la famille) de l'entreprise familiale influencée par la famille (seuls quelques postes de la direction générale sont occupés par des membres de la famille détentrice d'une part importante des titres de propriété de l'entreprise).

Ces définitions, bien que convenant à une recherche sur les PME, ne font cependant aucune allusion à une vision de plus en plus en vogue à savoir l'introduction de l'innovation, que plusieurs études (Cole, 1959; Easterbrook, 1967; Feller, 1967; Lipman, 1969) ont présenté comme étant la caractéristique principale de toute activité entrepreneuriale.

En effet, comme l'affirment Scase et Goffee (1971), les entrepreneurs sont considérés comme non conservateurs en ce sens qu'ils ont un intérêt particulier pour la nouveauté et l'innovation³. Selon Schumpeter (1934) l'innovation est un catalyseur du système économique, car elle est à l'origine des activités nouvelles. L'entrepreneur est, toujours selon le même auteur, un instigateur du développement économique et a pour fonction d'innover ou de réaliser de nouvelles combinaisons. Cet auteur identifie cinq types d'innovation:

³ Report of the Committee of Inquiry on Small Firm (The Bolton Report) London 1971, in R. SCASE et R. GOFFEE, *The real World of the Small Business Owner*. London 1980.

l'introduction de nouveaux produits (ou l'amélioration de la qualité des produits déjà existants), l'adoption de nouvelles méthodes de production, la conquête de nouveaux marchés (particulièrement l'exportation), la détection de nouvelles sources d'approvisionnement en matières premières ou en produits semi-finis et la création de nouveaux types d'organisation industrielle.

Petit à petit les actes d'innovation posés après l'implantation de l'entreprise sont qualifiés d'activités entrepreneuriales.

C'est ainsi que dans son document sur le rôle prépondérant de l'entrepreneurship dans le processus de développement, Leibstein (1968) parle d'entrepreneur innovateur au sens de Schumpeter et d'entrepreneur routinier à activités se rapprochant de celles du "manager".

De leur côté, Collins et al.(1964:19) parlent d'entrepreneur indépendant et innovateur et d'entrepreneur bureaucratique. Ensuite ils distinguent l'entrepreneur indépendant de l'entrepreneur administrateur (1970).

A un moment donné de leur carrière, toujours selon Collins et al. (1970), l'entrepreneur indépendant et l'entrepreneur administrateur deviennent comme des "bâtisseurs d'organisation", selon l'expression de Lalonde (1985). L'entrepreneur administrateur fait ses prévisions à l'intérieur même des impératifs structurels découlant des relations socio-économiques existantes, tandis que l'entrepreneur indépendant agit de même mais sans tenir compte de ces relations et tout en se situant en dehors de la structure existante (Collins et al., 1970:215).

On pourrait remonter beaucoup plus loin dans le temps et noter que Cantillon (1755) considérait l'entrepreneur comme un preneur de décisions rationnelles qui assume le risque d'acheter des facteurs à un prix connu en vue de revendre ultérieurement ses produits à des prix non encore certains.

Quelques décennies plus tard Say (1803) décrit la fonction entrepreneuriale en insistant sur le fait de combiner différents facteurs de production, d'assurer la gestion de l'entreprise et de prendre des risques (Kilby 1971). Mill (1848) abonde dans le même sens en précisant que le fait de supporter le risque est le facteur-clé de différenciation entre les entrepreneurs et les administrateurs (managers). Dans le même ordre d'idées, Knight (1921) insiste sur l'aspect "incertitude" de la fonction entrepreneuriale récompensée par le profit, tandis que Grieve (1978) estime que les entrepreneurs sont des individus qui manipulent des capitaux à risque.

Ainsi malgré le long débat historique à propos du terme "entrepreneur", force est d'admettre et ce de commun accord avec Carland J.W., Boulton W. et Carland J.A.C. (1984), que les spécialistes ne parviennent pas à s'entendre sur une définition universelle du concept d'entrepreneur.

Quoi qu'il en soit et reprenant l'argument avancé par Gasse (1978:17) et Lalonde (1985:46), l'objectif de cette étude n'est pas d'effectuer une distinction entre l'entrepreneur, l'administrateur et le propriétaire-dirigeant, mais plutôt de voir dans quelle mesure et comment certaines caractéristiques de la personne-clé de l'entreprise peuvent être associées à la performance de cette dernière.

Dans cette optique nous avons choisi le terme "propriétaire-dirigeant" pour désigner l'individu qui, dans la perspective de Gasse et D'Amboise (1980:13) reprise par Lalonde (1985:47) "participe dans une proportion importante au capital de l'entreprise et qui prend une part active aux décisions relatives à l'orientation de l'entreprise et à la solution des problèmes quotidiens de cette dernière".

Il est à remarquer que, dans le cadre du présent travail, les termes "entrepreneur" et "propriétaire-dirigeant" seront utilisés comme synonymes.

3.1.2. Caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Certains auteurs (Robidoux,1973; D'Amboise, 1974; Gasse, 1978; Lalonde, 1983) tentent de relier des caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant aux pratiques administratives qu'il utilise ainsi qu'aux résultats organisationnels qui en découlent .

La littérature abordant les caractéristiques du propriétaire-dirigeant établit une distinction entre les caractéristiques personnelles et les attitudes. C'est ainsi que certains auteurs utilisent des terminologies différentes tandis que d'autres se servent de qualificatifs permettant de spécifier le type de caractéristiques étudiées.

Ainsi, sous la dénomination de caractères personnels, D'Amboise (1974:18) désigne ce qu'il regroupe sous les expressions que nous traduirons par "variables d'expérience de vie" et "valeurs personnelles". Les variables d'expérience de vie incluent la formation, l'occupation du père du répondant, les occupations précédentes du répondant ainsi que son âge. Les valeurs personnelles comprennent le leadership, le sens de la famille, les convictions

religieuses, l'importance du travail, le besoin de réalisation, la position du répondant par rapport au changement, l'indépendance, l'argent ainsi que la concurrence.

De son côté Pickle (1964:4) utilise les mots caractéristiques personnelles pour les principaux aspects d'un individu développés à partir de l'interaction entre les traits de personnalité et les aptitudes résultant des nombreux facteurs environnementaux et héréditaires. Ces caractéristiques sont l'habilité dans la réflexion, les relations humaines, la direction, la communication et les connaissances techniques.

Quant à Toulouse (1979:9), il parle des caractéristiques psychologiques, "c'est-à-dire l'attitude de l'individu face au risque, qui peut être un risque concernant sa carrière, sa famille, l'image qu'il a de lui même et bien entendu un risque monétaire" (Toulouse, 1979:9) et des caractéristiques sociologiques telles que la religion, l'ethnicité, l'âge, le milieu familial, l'éducation et l'expérience de travail (pp.45-58).

Analysant les causes de faillite de petites entreprises dans l'État d'Oregon (E.-U.), Watrous (1969:97) désigne les facteurs associés à la motivation, à l'éducation et à l'expérience de même qu'aux attributs et aux relations interpersonnelles des propriétaires-dirigeants sous l'expression "traits de personnalité"

Dans une étude menée au Québec en 1973, Robidoux (1973:87,102) considère d'une part, les conditions ambiantes et, d'autre part, les conditions d'ordre moral et caractériel. Les conditions ambiantes comprennent comme éléments significatifs le milieu familial, le rang dans la famille, l'hérédité, l'influence des parents, le niveau d'éducation, l'âge, l'expérience et les activités para-professionnelles, tandis que les conditions d'ordre moral et caractériel

comportent les besoins d'accomplissement, de pouvoir, d'affiliation, le goût du risque, le flair, la confiance en soi et le sens inné de l'organisation.

Il est ainsi possible de distinguer deux groupes de variables. D'un côté il y a les variables basées sur des données dites objectives (Tremblay, 1968:373) telles que l'âge, l'ethnicité, la religion, le sexe, le niveau professionnel, le degré de scolarité et les antécédents familiaux. Notons que Kerlinger (1979:20) qualifie de catégoriques (*categorical variables*) ces variables qui ne requièrent aucune forme particulière de mesure et qui permettent la classification des données en deux ou plusieurs catégories.

De l'autre côté il y a les variables qui doivent être "mesurées à l'aide d'un test ou de tout autre instrument produisant des résultats gradués de faibles à élevés"(Kerlinger, 1979:21). Il s'agit des valeurs personnelles telles que décrites par D'Amboise (1974) et Pickle (1964) ainsi que les traits de personnalités et les conditions d'ordre moral et caractériel présentées par Watrous (1969) et Robidoux (1973). Ces variables correspondent à des données subjectives qui, selon Tremblay (1968:373) portent sur les états affectifs tels que les attitudes, les valeurs et les croyances revêtant un certain caractère ambigu.

Pour les fins de notre recherche, nous désignons sous le vocable de "caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant", les variables issues de données **objectives** à savoir l'âge, la scolarité, la formation en gestion, l'expérience de gestion, le milieu familial, ainsi que la présence d'un conseil d'administration et/ou d'un partenaire actif au sein de l'entreprise.

3.1.3. Activités administratives

Au départ il est important de reconnaître qu'il est difficile de dégager un consensus sur le sens à donner au concept d'administration ainsi qu'à la notion d'activité administrative (Thompson, 1967).

A ce sujet on remarque que la conception qui prévaut aujourd'hui est encore fortement empreinte des propositions de Fayol (1916). Ce dernier définit l'administration à l'aide de cinq fonctions : la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Gulik (1937) propose sept fonctions résumées dans le célèbre idéogramme, le POSDCORB* correspondant aux activités de planification, d'organisation, de dotation en personnel, de direction, de contrôle, et de budgétisation. De leur côté Koontz et O'Donnel (1980:1) soutiennent que:

L'expérience de plusieurs professeurs et cadres prouve qu'il est plus facile d'analyser le management en divisant cette discipline en ses fonctions de base pour ensuite organiser la connaissance fondamentale concepts, théorie, principes et techniques- autour de ces fonctions.

Pour ce faire, ces mêmes auteurs ont utilisé les fonctions propres au gestionnaire à savoir la planification, l'organisation, la dotation en personnel, la direction et le contrôle, comme base de leur division, tandis que Brassard et Brunet (1991) suggèrent 14 fonctions appelées à répondre à certaines exigences qu'impose la recherche de la maîtrise du fonctionnement organisationnel.

* Planning, organizing, staffing, directing, co-ordinating, reporting, budgeting.

Bien que fondamentalement la conception demeure la même, on ramène plus généralement le modèle à quatre fonctions considérées comme essentielles pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise et qui sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Mackenzie, 1966; Newman, Summer et Warren, 1967; Laurin, 1973 ; Laflamme, 1981; Bergeron, 1986, Dussault, 1987) .

En parcourant la littérature sur ce sujet, on constate néanmoins que la notion d'activités administratives réfère en général à la façon dont est dirigée une entreprise à l'aide d'un ensemble de techniques et de pratiques managériales, et ce, à travers les quatre fonctions managériales de base à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

Historiquement conçu comme un cadre logique dans lequel ces fonctions sont exécutées on parle aussi de processus managérial. Celui-ci se retrouve dans toute activité organisée quel que soit son objectif et constitue le dénominateur commun des fonctions de l'entreprise telles que la production, le marketing, la finance, le personnel ainsi que l'approvisionnement (Albers, 1982). Notons que cette dernière fonction va au delà du simple achat et réfère aussi à d'autres activités dont la recherche et le développement, le suivi pour livraison, la mise au point de procédure, méthodes et formes propres à permettre au département chargé de l'approvisionnement de mener à bien les plans établis (Westing, 1961).

Pour ce qui est des diverses fonctions managériales, nous nous inspirons particulièrement des définitions de Koontz et O'Donnel (1968) telles que reprises par D'Amboise (1974: 72) et Lalonde (1985:94) et qui sont:

La **planification** implique d'une part la détermination d'objectifs et d'autre part l'établissement de programmes, politiques et procédures en vue de l'atteinte des objectifs fixés tant pour toute l'entreprise que pour chacun de ses départements s'il y a lieu.

L'**organisation** fait référence à la mise en place de structures à l'intérieur de l'entreprise et ce par la détermination et l'énumération des activités requises en vue de la réalisation des objectifs fixés, le regroupement de ces activités, la répartition des tâches, la délégation de l'autorité ainsi que la coordination des relations horizontales et verticales à travers la structure de l'organisation.

La **direction** revient à faire en sorte que les employés accomplissent au mieux la tâche qui leur est assignée. Ici il est surtout question de guider, mener, superviser, motiver et développer les subordonnés. L'activité très liée à cette fonction à savoir l'encadrement, qui implique la recherche et le maintien du personnel nécessaire à l'évolution de l'organisation sera également examinée.

Le **contrôle** fait le rapprochement entre les résultats et les prévisions. Cette activité consiste à s'assurer de l'exécution des plans et à mesurer la performance réalisée d'une part. D'autre part elle donne lieu à la recherche des divers moyens de corriger les écarts négatifs constatés.

Notons cependant que, dans les grandes entreprises, le processus managérial est historiquement vu comme étant avant tout un processus de prédiction et de vérification. Il est surtout question de préciser les objectifs à long terme, de formuler des stratégies et procédures appropriées en vue d'atteindre ces objectifs d'une part, et, d'autre part, il s'agit de

ce qu'on pourrait appeler "retour d'information" permettant de constater l'atteinte ou non des objectifs fixés.

Néanmoins de nombreuses études sur les petites et moyennes entreprises (Crener et Bourgeois, 1971; D'Amboise, 1974; Cloutier, 1973; Robidoux et Garnier, 1973; Mancuso, 1975; Deeks, 1976; Gasse, 1978) ont clairement démontré que ces entreprises sont davantage axées sur le court terme que sur le long terme. Ainsi on insiste davantage sur les objectifs et les résultats à court terme et on accorde plus d'attention aux tactiques qu'aux stratégies. De plus, dans ce type d'organisation souvent la gestion quotidienne prend le dessus sur la planification à long terme. On remarque également que l'investissement en capital ou en main d'oeuvre est généralement secondaire à l'atteinte des buts à court terme.

Dans leur étude sur l'utilisation des pratiques de gestion dans la PME, Gasse et D'Amboise (1980) ont étudié entre autres la relation entre l'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion et la performance organisationnelle. A cet effet ils avaient retenu comme fonctions de gestion: la planification, l'organisation, la gestion de personnel et le contrôle. Ils n'ont pris en considération que le nombre total des techniques et des pratiques organisationnelles et de gestion utilisées, de façon formelle, par l'entrepreneur dans l'exercice de ses diverses fonctions de gestion, ne prenant pas en compte l'importance accordée à ces techniques et pratiques.

Ici on peut encore remarquer que ces diverses techniques et pratiques de gestion ont été considérées à travers les quatre fonctions managériales principales de l'entreprise (planification, organisation, direction et contrôle) et qui, comme l'ont clairement indiqué Newman, Summer et Warren (1967), sont intimement reliées. Chacune de ces fonctions est,

toujours selon ces derniers auteurs, indispensable à tous les paliers de l'entreprise et ce, quelles que soient les caractéristiques de l'organisations considérée: grande ou petite, manufacturière ou commerciale, association ou corporation, à but lucratif ou non lucratif.

Par ailleurs, l'application de la notion de système au processus managérial fait ressortir d'une part la nécessité de concevoir les quatre fonctions managériales comme faisant partie d'un tout dont les éléments sont indissociables, et, d'autre part, l'existence des influences réciproques entre les quatre fonctions (Bruyne de ,1963; Newman, Summer et Warren, 1967; Goodman, 1968).

3.1.4. Performance

La performance d'une organisation est un sujet souvent abordé dans la littérature sur la gestion des entreprises. Cunningham (1977) fait un résumé de cette littérature. Par ailleurs, Robinson (1980a, 1980b) propose un résumé de celle se rapportant aux petites entreprises. Cet auteur (1982) affirme que l'efficacité organisationnelle est un phénomène multivarié.

En effet il existe toute une panoplie de critères utilisés pour évaluer la performance d'une organisation, allant de la simple survie de cette dernière à des ratios sophistiqués exprimant en quelque sorte sa rentabilité.

Il est primordial pour tout chercheur de préalablement s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures qu'il utilise. Cependant cet objectif n'est pas facile à atteindre même dans les meilleures des circonstances.

Lors de l'évaluation des résultats d'une entreprise, on distingue les mesures objectives de celles dites subjectives. Si bon nombre de recherche empiriques reposent presque exclusivement sur un ensemble de mesures comptables renseignant sur la rentabilité des entreprises, il n'est pas toujours possible d'obtenir ce genre de données. En effet certains dirigeants se montrent récalcitrants à fournir des informations concernant leurs profits, les ventes réalisées ainsi que tout autre chiffre permettant de calculer les divers ratios couramment utilisés dans les études portant sur la performance d'une entreprise.

Souvent dans de telles circonstances les chercheurs recourent à une estimation subjective, relativement à ces ratios ou montants non disponibles.

Une étude menée par Dess et Robinson (1984) sur 26 grandes entreprises manufacturières, a démontré l'existence d'une corrélation significative entre les mesures subjectives et les mesures objectives du retour sur investissement et du taux de croissance des ventes .

Comme exemple de référence à la mesure subjective de la performance, on peut citer l'étude effectuée par Jeffrey et Teresa Covin (1990). Ces deux auteurs se sont servi d'une version modifiée de l'instrument développé par Gupta et Govindarajan (1984).

On a souvent reproché aux mesures comptables de ne représenter que les dimensions économiques de la performance, négligeant ainsi les autres objectifs de l'organisation (voir Quinn et Rohrbaugh 1983; Venkatraman et Ramanujam 1986) et d'être susceptibles de varier selon la méthode comptable utilisée ou suite aux manipulations frauduleuses (voir Kaplan, 1982 et 1984; Sapienza, Smith et Gannon, 1988). Cependant les données comptables restent

quand même les plus employées pour appréhender la performance d'une entreprise car elles sont vérifiables et peuvent faire l'objet d'une réutilisation (Steers, 1977).

Une autre forme de distinction nous est suggérée par Gasse (1978) qui fait ressortir deux types de performance en entrepreneurship à savoir la performance de l'entrepreneur d'une part et celle de l'organisation d'autre part.

Il est à remarquer cependant que dans une petite et moyenne organisation (surtout la petite), où presque toutes les fonctions managériales sont sous la responsabilité du propriétaire-dirigeant, cette distinction est assez difficile à établir et parfois peu pertinente.

S'agissant des mesures objectives de la performance d'une organisation, il convient de noter que les critères suggérés dans la littérature sont nombreux et varient selon le domaine d'intérêt ou la spécialité des auteurs.

De manière particulière certaines études (Dollinger, 1984; Foley, 1985; Hornaday et Weatley, 1986; Miller et Toulouse, 1986a et b; Riggs et Bracker, 1986; Robinson et al., 1986a et b; Cragg et King, 1988) se sont centrées sur la performance financière en vue d'une meilleure compréhension des facteurs jouant un rôle déterminant dans les efforts entrepris par une organisation pour atteindre le succès. Ces études ont examiné diverses causes de réussite des entreprises, insistant sur les activités de planification et de marketing ainsi que sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant.

Bien avant, Friedland et Pickle (1968), dans une autre étude sur les petites entreprises, avaient suggéré que la mesure de la performance d'une organisation par l'accroissement de la

profitabilité et des ventes apparaît significativement associée à une efficacité élevée mesurée par la satisfaction des besoins de la communauté, des clients et des employés.

Les études menées par Alves (1978), Edmister (1970) et Gru (1973) abondent dans le même sens. Chacun a trouvé que la mesure de la profitabilité, de la productivité et de la variation des ventes sont les composantes les plus significatives si l'on compare les petites entreprises performantes et les non performantes. Signalons que la profitabilité a également été utilisée comme critère principal dans d'autres études (Deeks, 1976; Peterson, 1977; Litvak et Maule, 1974, 1971; Robidoux et Garnier, 1973; Lipman, 1969).

De son côté, Robinson (1983) ressort deux critères d'efficacité pour les PME à savoir l'accroissement des ventes et les bénéfices.

Ainsi on remarque deux principales mesures de base de la performance financière d'une entreprise qui sont les plus reconnues selon la littérature à savoir la profitabilité (profit/vente) et l'accroissement des ventes.

Les raisons de la popularité de ces deux mesures sont nombreuses.

Du point de vue pratique, ce sont les données que les chercheurs obtiennent le plus facilement des entrepreneurs-dirigeants indépendamment du degré de sophistication de leur système comptable (Robinson 1983).

Une autre raison majeure de cette popularité affirme Robinson (1983) est leur relation implicite avec des structures de base théoriques relatives au concept d'efficacité

organisationnelle. Ainsi, ces deux mesures sont compatibles avec l'approche d'Etzioni (1960); "goal approach", en ce sens que traditionnellement les PME se fixent généralement des objectifs en terme de vente et de profitabilité.

Cependant, une entreprise se doit d'être performante tant du point de vue des propriétaires que de celui de l'appareil étatique. Celle-ci peut souhaiter avoir une idée des avantages que retirent la Nation et les collectivités publiques du fait de l'existence et du fonctionnement de l'entreprise considérée comme fournisseur d'emplois et créateur de richesse.

C'est également l'avis de Depallens (1983) qui signale la volonté qu'a l'État de connaître l'importance de la participation des facteurs de production d'une entreprise, surtout le travail et le capital dans la création de la richesse nationale.

Cependant, c'est une tâche complexe que d'envisager de mesurer la performance d'une organisation par l'inventaire des divers avantages qualitatifs et quantitatifs directs ou indirects découlant de son activité et dont bénéficie une nation ainsi que les collectivités publiques.

Par conséquent, pour les fins de la présente recherche, nous tiendrons compte de l'affirmation de Colasse (1973:10) selon qui "la valeur ajoutée est la mesure de la contribution propre de l'entreprise à l'économie nationale, elle mesure son poids économique [...]".

Dans le même ordre d'idées, Godard, Hugessen et Mascolo (1982) affirment que c'est la valeur ajoutée qui caractérise le mieux l'apport créatif d'une entreprise. Elle est en réalité l'indicateur du supplément de valeur créé par celle-ci et rend compte à la fois de la

productivité d'une entreprise, de l'utilité de ses produits et de la marge de manoeuvre qu'elle soutire de leurs marchés.

C'est ainsi que la productivité du travail est généralement mesurée par le ratio "valeur ajoutée/nombre d'employés" (Depallens, 1983). On pourrait utiliser un ratio semblable pour mesurer la productivité du capital: "Valeur ajoutée/capital total".

Par ailleurs aux yeux de la puissance publique l'entreprise privée gère une part des actifs de la Nation qui peuvent être assimilés aux "valeurs immobilisées nettes" de l'analyste financier (Colasse, 1973). D'où le ratio: "Valeur ajoutée/Valeurs immobilisées nettes". Il est à noter que l'inverse de ce ratio est le coefficient de capital de l'entreprise représentant le coût moyen d'investissement pour obtenir une unité de valeur ajoutée.

Au moins deux constatations ressortent de cette brève revue des critères utilisés pour appréhender la performance des organisations: la première est qu'il ne semble pas y avoir présentement de critères universellement accepté pour mesurer la performance d'une entreprise; la deuxième est que la sélection de critères d'évaluation relève en grande partie du bon jugement du chercheur ainsi que des particularités du contexte de la recherche.

Face à une telle situation de nombreux auteurs ont fait des suggestions telles que l'utilisation de plusieurs critères de performance au lieu d'un seul (Steers, 1975; Smith, 1976; Gasse, 1978; Beagley et Boyd, 1986). De leur côté Gibson, Ivancevich et Donnely (1973) ont proposé d'introduire la notion de temps dans l'analyse affirmant que les critères utilisés peuvent être différents selon qu'il s'agit de courtes, moyennes ou longues périodes.

Pour les fins de notre recherche nous retenons comme indicateurs de la performance:

- * la profitabilité: profit net/ventes
- * la productivité du travail: $\text{valeur ajoutée/effectif moyen d'employés}$
- * la productivité du capital: $\text{valeur ajoutée/capital}$
- * la rentabilité de l'entreprise: $\text{Résultat net/capital}$
- * le rendement des actifs immobilisés : $\text{valeur ajoutée/valeurs immobilisées nettes}$.

Nous sommes pleinement consciente que d'autres indicateurs de performance auraient pu être d'un grand intérêt. Cependant il ne nous a pas été possible d'obtenir plus de données chiffrées, celles-ci étant dans la plupart des cas inexistantes.

Nous tenons à signaler qu'en dépit de la récurrence du sujet faisant objet de notre étude dans la littérature de gestion, force est de constater qu'une grande partie des recherches menées présentent de sérieuses limites qui appellent à la prudence lors de l'interprétation des résultats.

En effet, souvent suite à la méthode d'observation choisie, l'échantillon obtenu est trop faible ou peu représentatif de la population dont il est issu. De plus il est rare de trouver à défaut de modèle, un schéma théorique précis et clair permettant une véritable étude empirique. Les facteurs explicatifs sont souvent mal définis alors que la méthode de mesure utilisée reste imprécise (c'est le cas ou on n'indique pas s'il s'agit de performance perçue ou réellement mesurée).

Par ailleurs la plupart des études sur les déterminants de la performance d'une entreprise consistent en une description pure et simple plutôt qu'en une recherche scientifique explicative. Notons également que souvent les données recueillies par les chercheurs ne permettent pas une analyse poussée et rigoureuse.

3.2. Facteurs influant sur la performance d'une entreprise

Pourquoi certaines entreprises réussissent-elles très bien, d'autres passablement ou pas du tout? Cette question a généré beaucoup de théories et de prescriptions pragmatiques de la part des experts en la matière. Le problème est assez complexe étant donné le nombre de paramètres pouvant influencer l'efficacité d'une entreprise.

En effet, on serait en droit de se demander si les organisations performantes le doivent à leur stratégie, à leur structure organisationnelle, à leur système d'information, au dynamisme des hommes qui la dirigent, à leur environnement favorable... ou à une combinaison optimale de ces facteurs.

Au cours de notre revue des écrits sur ce sujet, nous avons relevé plusieurs éléments **internes** à l'entreprise cités comme ayant un effet sur ses résultats. A la suite d'un examen approfondi nous les avons rassemblés en trois groupes à savoir les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, les caractéristiques des activités administratives (management) et les caractéristiques de l'entreprise.

Sans pour autant ignorer l'impact de l'environnement dans lequel évolue une organisation, nous ne nous sommes pas attardée à l'étude de ce facteur en raison des contraintes de temps, de budget et de disponibilité des données. Cependant certaines particularités du contexte africain seront présentées à la fin de la première partie de ce chapitre.

L'idée de base de notre recherche est que la réussite d'une entreprise n'est pas le fait d'un pur hasard mais résulte plutôt de l'importance d'un certain nombre de facteurs.

Comme spécifié plus haut, nous tenons à rappeler que seules les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant, telles que l'âge, la scolarité, la formation en gestion, les antécédents et d'autres sont examinées dans cette étude. C'est dire que le système cognitif du chef d'entreprise ne sera pas abordé compte tenu des limites de notre recherche.

Considérons maintenant plus en détail les facteurs individuels constituant chacune des trois catégories retenues. Comme déjà spécifié, les facteurs **explicatifs** proposés dans la littérature sont nombreux et il ne peut être question de tous les inclure dans la présente étude. Nous avons par conséquent retenu ceux qui réunissaient la plus grande unanimité.

3.2.1. Les facteurs caractéristiques du propriétaire-dirigeant

En sa qualité de chef d'entreprise, le propriétaire-dirigeant exerce un métier qui comporte des activités de prévision, d'organisation, de direction et de contrôle. Si pour certaines de ces activités il peut déléguer des pouvoirs à ses collaborateurs, il reste que dans son rôle de prévoir l'orientation de l'entreprise, de prendre des décisions importantes et de contrôler la réalisation des objectifs, le propriétaire-dirigeant assume une responsabilité de premier plan.

A l'origine, la réussite d'une PME est conditionnée dans une large mesure par l'aptitude de son propriétaire-dirigeant à exceller dans plusieurs des fonctions-clés de son entreprise à savoir la direction générale, le marketing, la finance, les ressources humaines et l'innovation (Bédard, 1977). Plus il est compétent et habile dans ses nombreux rôles, plus il a des chances de succès.

Ainsi, nombreuses sont les études (D'Amboise, 1974; Gasse, 1978; Lalonde, 1980) où certaines des caractéristiques de l'entrepreneur ou propriétaire-dirigeant sont reconnues comme pouvant influencer sur la performance d'une organisation. En particulier, le sort d'une nouvelle entreprise repose grandement sur son créateur de sorte que les forces et faiblesses de ce dernier deviennent celles de l'organisation (Cooper, 1982).

A la suite des travaux de Argenti (1976), l'incompétence des dirigeants a été présentée comme la cause fondamentale des défaillances d'une entreprise. Selon Rindt (1960) l'éducation, l'expérience passée et les autres caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants sont des facteurs intimement liés à la croissance d'une entreprise.

De son côté Idrissa (1989) conclut à la fin de son étude au Niger que l'expérience, la scolarité et la formation en gestion du directeur général d'une entreprise manufacturière ont un impact significatif sur la performance financière de cette dernière.

Lorsqu'on examine les principales causes d'échec des petites et moyennes entreprises on constate que la cause la plus importante, et ce à raison de 92% (1964) et de 92.1 (1977) est attribuable au manque de connaissances des propriétaires-dirigeants en matière de gestion.

Dans le même ordre d'idées, Bédard (1977) qui affirme que plus de la moitié des faillites de PME sont causées par une comptabilité et une gestion financière inadéquate, souligne la nécessité pour tout chef d'entreprise d'acquérir un minimum de connaissances en matière de techniques comptables.

En effet on remarque que la formation de base de la grande majorité des dirigeants de PME a été, dans la plupart des cas, orientée vers l'apprentissage d'une technique, d'un métier bien défini, parfois vers une spécialisation commerciale ou beaucoup plus rarement vers le domaine de la comptabilité. Malgré l'acquisition de l'expérience des affaires, le chef d'une entreprise présente souvent un certain déséquilibre dans ses compétences. Ce problème s'avère particulièrement crucial pendant la première phase du développement de l'entreprise car ne disposant généralement pas de moyens suffisants pour s'adjoindre un employé compétent, le propriétaire-dirigeant est appelé à jouer plusieurs rôles à la fois (Sweeney, 1982).

Parlant des raisons d'échec des entreprises, Sweeney (1982) insiste sur les questions de gestion comme étant de loin les plus difficiles pour les entreprises nouvellement créées. Selon lui, l'erreur de gestion comme par exemple la mauvaise tenue des comptes est fatale. On met trop l'accent sur la production et pas assez sur le marketing, la recherche et le développement (R et D), la trésorerie et l'administration interne. Il continue en affirmant que " la compétence du créateur est généralement étroite et purement technique. Il manque d'expérience et de savoir faire en matière de gestion et c'est souvent pour cela qu'il échoue et échoue encore jusqu'à ce qu'il ait acquis une expérience suffisante. "(p.95)

Examinant les facteurs associés aux entreprises qui ont pu passer le cap des deux premières années d'existence, Mayer et Goldstein (1961:101) ont remarqué que le succès des entreprises étudiées étaient relié à des niveaux d'instruction (scolarité) plus élevés chez les propriétaires-dirigeants. Il s'est avéré que ces derniers se montraient plus circonspects et rationnel lors de l'établissement de leur entreprise.

Les résultats de l'étude de Hoad et Rosko (1964), ayant pour objet les facteurs contribuant à la réussite ou à l'échec de nouveaux entrepreneurs manufacturiers dans l'État du Michigan, abondent dans le même sens. Ils démontrent un lien entre le succès de l'entreprise et un niveau d'instruction du dirigeant dépassant le secondaire c'est-à-dire lorsqu'il a fait plus de onze années d'étude. Toutefois ceci apparaît particulièrement vrai pour le dirigeant qui dispose également d'une solide expérience de base. A noter que c'est davantage la variété plutôt que le type d'expérience qui révèle une certaine corrélation avec la performance de l'entreprise. Ainsi 66% des dirigeants d'entreprises à succès disposaient, au départ, d'au moins trois types d'expérience en plus d'une expérience en matière commerciale. Cette dernière en particulier se retrouve souvent chez les plus performants (Hoad et Rosko, 1974; Harris, 1970).

De plus, il est remarquable que les créateurs qui disposent, au départ, d'une expérience de propriétaire-dirigeant d'entreprise, essuient moins d'échec (Mayer et Goldstein, 1961; Sweeney, 1982; Ibrahim et Goodwin, 1986).

Par ailleurs Gasse (1982:65) soutient que le type et le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant peuvent influencer d'autres variables telles que l'ouverture d'esprit, l'idéologie d'affaires, le traitement de l'information et les performances générales de l'entreprise. A ceci

Lalonde (1985) ajoute que le niveau d'instruction constitue la variable la plus susceptible d'influencer l'utilisation des pratiques et techniques de management des propriétaires-dirigeants. Le même auteur a aussi observé une forte corrélation entre l'orientation managériale et le niveau d'instruction confirmant ainsi ce que Gasse (1978:321) appelle "l'influence de la connaissance sur la formation et le développement des attitudes".

De leur côté Robidoux et Garnier (1973) dégagent une relation positive entre le taux de croissance de l'entreprise et le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant. Cependant, aucun effet du type de formation, soit en génie soit en administration (et ce à l'intérieur d'un même niveau d'instruction) sur la performance de l'entreprise n'a été décelé.

Dans son étude portant sur l'industrie québécoise du meuble D'Amboise (1974) a constaté un lien entre l'instruction du chef de l'entreprise avec le recours aux diverses techniques de contrôle et qui avait un effet sur la performance réalisée. Cependant il semble que l'impact de l'éducation sur l'utilisation des pratiques de management soit souvent interreliée à d'autres variables culturelles (Jeager, 1965).

Il apparaît donc nécessaire de posséder des connaissances de base de l'administration des affaires et utile de s'adjoindre des collaborateurs compétents.

En complément, il semblerait que l'entrepreneur parvient à son niveau de succès le plus élevé lorsqu'il est rendu à sa pleine maturité (Cloutier, 1973:95).

Dans leur étude touchant à la survie des entreprises au cours des deux premières années de leur existence, Mayer et Goldstein (1961) arrivent à une conclusion identique. Leur étude a

révélé que 66% des entreprises fondées par des propriétaires-dirigeants de moins de 30 ans ont fait faillite contre 33% de celles fondées par des propriétaires-dirigeants âgés de 50 ans et plus. Sur ce point les auteurs remarquent que les propriétaires-dirigeants tendent à être des individus qui, jugés "vieux" pour être engagés ailleurs sont davantage motivés à persévérer et à donner le meilleur d'eux-même pour la survie de leur entreprise. C'est également ce qu'indiquent les résultats d'une recherche menée à Chicago en 1933 tels que présentés par Cover et al. (1941: 84). Il a été constaté que les échecs les plus fréquents se retrouvaient autour de l'âge de 36 à 40 ans pour les propriétaires individuels et entre 26 et 35 ans pour les propriétaires associés.

Bien que l'âge ne soit pas généralement considéré comme un facteur de réussite ou d'échec en affaires, il ressort des quelques recherches citées ci-haut qu'en deça de l'âge de 40 ans la probabilité d'un échec est plus élevée. Selon Lalonde (1985:76) le niveau et le type d'instruction de même que l'expérience acquise sur le plan professionnel et managérial seraient de nature à expliquer cette différence qu'on retrouve entre les entrepreneurs issus de groupes d'âge différents. C'est dans cette perspective que cette variable est souvent retenue dans les études menées auprès des dirigeants d'entreprise.

On serait par ailleurs tenté d'associer la maturité et l'expérience pour expliquer le succès.

Parmi les qualités jugées cruciales au succès d'une entreprise, Casson (1982) insiste sur l'imagination et l'aptitude à prévoir. Bien que la première soit essentiellement innée, la deuxième peut s'acquérir par une expérience variée. Le même auteur fait remarquer que la diversité des qualités requises suggère que l'entrepreneur devrait être un généraliste plutôt qu'un spécialiste.

D'autres auteurs (Beagley et Boyd, 1986) ont démontré une relation entre les caractères de l'entreprise et du gérant et la performance financière de petites entreprises.

Dans leur étude portant sur 471 entreprises membres de l'Association des PME de la Nouvelle Angleterre, Beagley et Boyd (1986) considèrent comme caractéristiques du dirigeant l'âge, le sexe, la scolarité, l'état civil, l'expérience (temps passé dans l'entreprise), et le fait d'être fondateur ou non de l'entreprise. En effet ils estiment que le vécu du chef de l'entreprise peut avoir un impact majeur sur les résultats de celle-ci car cette personne est pratiquement au centre du processus de prise de décision (p. 9). D'après ces auteurs, la variable la plus fortement associée à la performance financière est le caractère de "fondateur" d'entreprise qu'a le dirigeant de cette dernière: les dirigeants-fondateurs présentent les plus hauts taux de croissance ainsi que des profits et taux de retour sur investissements les plus élevés.

A ce sujet Hoad et Rosko (1964) ajoutent que la participation active de plus d'un propriétaire-dirigeant dans la gestion de l'entreprise contribue à sa performance. Ces mêmes auteurs ont remarqué que la croissance et les forces de l'entreprise se retrouvaient à leur plus haut niveau lorsque les différents postes de direction (production, marketing, finance, direction générale) étaient occupés par des associés compétents. Signalons cependant qu'être à la tête de deux (ou plus) entreprises à la fois se fait souvent au détriment de l'une ou des deux en l'absence de dispositions particulières à cet effet ou lorsque les entreprises en question oeuvrent dans des domaines non connexes. Pour certains des entrepreneurs étudiés par Hoad et Rosko (1964) la possession d'une deuxième entreprise s'est avéré être une raisonnable diversification et constituer une force du fait que les domaines d'activité des deux

organisations étaient intimement reliés. Il n'en demeure pas moins que l'attention à temps plein d'au moins un des propriétaires prévalait dans 74% des entreprises à succès dudit échantillon.

Par ailleurs selon Leibenstein (1968 : 81), il arrive fréquemment que l'entrepreneur soit issu d'une famille nombreuse qui exploite le plus souvent un commerce et ce fait lui confère un niveau de confiance personnelle plus élevé que celui de ses pairs.

Il se dégage ainsi de la littérature que le sort d'une entreprise dépend en grande partie de la personne à la tête de ladite entreprise. Ceci est particulièrement vrai pour les petites entreprises. Sweeney (1982:91)" est explicite à ce sujet lorsqu'il dit: " Les petites entreprises valent ce que valent les gens qui les dirigent. S'ils sont bons ils peuvent faire des choses exceptionnelles".

3.2.2. Les facteurs caractéristiques des activités administratives

La gestion interne des entreprises est un des éléments fréquemment examinés dans les études traitant de la performance des organisations, de leur succès ou de leurs échec. Nombreux sont les auteurs qui insistent sur l'instauration d'une organisation de gestion saine permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise.

En effet la mauvaise gestion est souvent pointée du doigt comme cause de faillite d'entreprises (Ross et Kami, 1973; Hartigan, 1973).

Dans son étude menée au Nigéria, Harris (1970) conclue que l'élément qui différencie le plus les entreprises les plus performantes de celles qui le sont moins est la qualité du système de gestion des entrepreneurs.

Signalons également que Harbison et Myers (1959), en étudiant le développement industriel dans onze pays tant développés que sous-développés, ont constaté que les différences de productivité du travail observées essentiellement dans des industries du même type étaient surtout attribuables à la gestion ("management").

De leur côté Hornaday et Wheatley (1986) ont examiné la relation entre la fixation d'objectif (Y_1), le type managérial (X_1) et la performance financière des petites entreprises (Y_2). Le modèle suivant montre la relation:

$$F(X_1) \longrightarrow F(Y_1) \longrightarrow (Y_2)$$

C'est dire que le type managérial influence les objectifs que se fixe l'organisation, lesquels à leur tour, affectent la performance financière de cette dernière. Les flèches indiquent une relation causale mais dont la précision mathématique entre les variables demeure inconnue.

Ces deux auteurs ont seulement constaté que les dirigeants d'entreprises à succès établissent des objectifs et les réalisent, que parmi ces mêmes entreprises une haute croissance organisationnelle n'est pas nécessairement associée à un haut taux de rendement des investissements et qu'il n'y a pas de combinaison idéale "type managérial-objectif organisationnel" conduisant à une grande profitabilité dans les petites entreprises. Bien que ces conclusions ouvrent la voie à des recherches plus approfondies, il est à noter que

l'échantillon de recherche était uniquement constitué de deux types managériaux (profession et administration) au lieu de trois (profession, promotion et administration) tels que définis par Filley, House et Kerr (1976).

Cependant, on remarque que parmi les activités de gestions celles relatives à la prévision retiennent de plus en plus l'attention des auteurs s'intéressant à la performance d'une entreprise.

En effet une des grandes faiblesses communes aux PME se situe au niveau de la planification (Garnier et Robidoux 1973). Au départ l'entrepreneur est appelé à jouer le rôle de "leader" de l'entreprise parce qu'il en est le propriétaire et non parce qu'il dispose des qualités requises pour mener à bien cette fonction. Il s'agit ici d'un individu convaincu que son idée ou son produit est important, qui rarement possède des connaissances suffisantes en administration et qui écarte délibérément tout ce qui se rapporte à ce domaine pour se consacrer à la production et à la vente (Steinmetz 1969). Cependant à mesure que croît l'entreprise des problèmes administratifs surgissent avec une gravité grandissante de sorte que l'entrepreneur est appelé à s'organiser, à déléguer certaines de ses activités et à en contrôler l'exécution à posteriori. A ce stade il devient indispensable de se fixer des objectifs, de planifier puis de contrôler les résultats (Garnier et Robidoux, 1973) et l'expérience montre que les entreprises ne s'engageant pas dans cette voie sont les plus vulnérables aux vicissitudes des marchés.

Comme le souligne Still (1974), le concept de planification stratégique peut être retracé à travers les écrits de Fayol (1916). Celui-ci distingue de façon très explicite l'aspect stratégique et l'aspect opérationnel de la planification. Mais, comme l'affirme Lalonde (1985:58), ce n'est "qu'au début des années '50 que ce concept sera repris et utilisé à partir

de la dimension temporelle de la planification. On parlera alors de planification à long terme, d'objectifs de base et d'une philosophie managériale inhérente à l'entreprise".

Des écrits de Still (1977), Chicha et Julien (1979), Dell'Aniello et al. (1982), il ressort que les activités de planification représentent une part importante de l'ensemble des activités administratives des dirigeants.

Nombreuses sont les études qui ont examiné le lien entre le degré de planification et la performance d'une organisation et soulignent l'importance indéniable de cette fonction de planification. Deux des érudits à ce sujet, Robinson et Pearce II (1984), font un résumé de 50 recherches menées sur la planification dans les PME.

Dans ses diverses études Robinson (1979,1980,1982,1983) souligne l'importance de la planification stratégique pour la survie et le développement d'une entreprise. Il sied ici de reconnaître la grande contribution de cet auteur qui en collaboration avec d'autres (particulièrement avec Pearce J.A.) fait un peu avancer les connaissances sur le phénomène à travers chacune de ses études.

Ainsi l'absence d'une planification effective ou de la prise en considération des circonstances présentes et futures dans la prise de décision a été désignée comme une cause majeure du taux élevé de disparition de petites entreprises (Dun and Bradstreet, 1977). C'est également l'avis de Mayer et Goldstein (1961) et de Wyant(1977) qui ont constaté que l'absence de planification est une des principales causes de faillites des PME.

Ajoutons aussi l'affirmation de Schollhammer et Kuriloff (1979:138) selon laquelle la performance d'une organisation dépend essentiellement de la façon dont son équipe de gestion est capable d'utiliser la planification.

Bien que ne faisant pas l'unanimité quant à ses divers aspects (formalisation, sophistication), une relation positive entre la planification et la performance a été démontrée par Trow (1961), Najjar (1966), Robinson (1979) ainsi que Sexton et Van Auken (1985).

Dans des études plus approfondies, certains auteurs prouvent, d'une part, l'existence d'un lien positif entre le recours aux consultants et la performance (Robinson, 1980 et 1982; Bracker et Pearson, 1985) et examinent d'autre part, le lien probable entre la performance et la planification en considérant cette dernière soit sous l'angle de la formalisation soit sous l'angle de la sophistication.

Cependant le fait que ce soit la planification formelle qui accroît la performance des PME, plutôt que la planification informelle, demeure un sujet de discussion entre les chercheurs. En effet certaines recherches révèlent que la formalisation de la planification est bénéfique pour les PME (Orpen 1985:19; Pearce, Robinson et Robbins 1987:131-132). Par contre d'autres études rejettent cette affirmation. C'est le cas de celle menée par Robinson et Pearce (1983) sur 85 banques et qui abouti à la conclusion que pour ce qui est de l'amélioration de la performance, la formalisation de la planification ne vaut pas nécessairement mieux que la non formalisation.

Par ailleurs, la recherche de Robinson (1980) sur le commerce de détail et les usines manufacturières démontre que c'est la planification informelle qui a un impact positif sur la

performance. De même Ackelsberg et Arlow (1985:62) constatent que les ventes des entreprises manufacturières de leur échantillon sont inversement proportionnelles au niveau de formalisation de leurs activités de planification.

Un autre aspect de la planification qui semble retenir l'attention des auteurs est le niveau de sophistication. Ici il est question d'estimer le caractère plus ou moins structuré (vs intuitif) et plus ou moins stratégique (vs opérationnel) de la planification (Bracker et Pearson, 1986: 507). Ainsi le degré d'intégration de la planification dans les différentes fonctions de l'entreprise est alors pris en considération.

A ce sujet un lien significatif entre le niveau de sophistication de la planification et la performance financière a été observé par plusieurs chercheurs (Bracker et Pearson, 1986; Robinson, Vosikis, Pearce et Mescon, 1984; Chicha et Julien, 1979; Bracker, 1982).

Quoique la controverse demeure, les chercheurs admettent dans leur ensemble que la planification est vitale pour la survie d'une entreprise et que même si la performance de la PME dépend énormément des habiletés et de l'aptitude du propriétaire dirigeant, l'intuition de l'entrepreneur, à mesure que croît l'entreprise, doit s'appuyer sur certains instruments et techniques rationnels. De plus la planification a l'atout de préparer les entreprises à mieux affronter des changements brusques.

Selon la littérature à concernant les pratiques de gestion, il semble que les organisations (peu importe leur taille) devraient adopter le système de planification et de contrôle des grandes entreprises en vue d'une meilleure performance. Cette opinion est cependant loin de faire l'unanimité, surtout en ce qui concerne les petites entreprises.

Ainsi Robinson (1980:213) note que le développement d'une théorie en matière de planification stratégique basée sur le concept de la grande entreprise s'avère inapproprié pour la petite entreprise.

A ce propos Deeks (1976:213) précise que le fait que les propriétaires-dirigeants concentrent leur attention sur des objectifs à plus ou moins court terme ainsi que sur la gestion au jour le jour, loin d'être signe d'une certaine défaillance dans leur processus managérial constitue plutôt une part indispensable de ce processus et par conséquent contribue à la survie de la petite entreprise.

Par ailleurs, dans leur étude sur les petites entreprises manufacturières Robidoux et Garnier (1973) ont remarqué qu'une proportion plus importante de compagnies à croissance rapide ont des plans à court terme alors que les entreprises avec des plans à long terme présentent des taux de croissance moindres.

Examinant les principales qualités et les traits dominants des entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec, Cloutier (1973) aboutit à la conclusion contraire: plus la période de planification est longue plus les taux de croissance des chiffres d'affaires et des profits de l'entreprise sont élevés.

Il n'en reste pas moins qu'il semble que les petits entrepreneurs peuvent fonctionner sans plans formels écrits et ce avec assez de succès (Gasse, 1979). En effet, selon Deeks (1976) le degré de sophistication des techniques managériales requises par une organisation dépendra des facteurs tels que le genre de marché desservi, le type de technologie utilisée, l'éventail

des opérations de l'entreprise ainsi que la stabilité de l'environnement général dans lequel elle évolue.

De plus, lors de nos entrevues avec les opérateurs économiques du Rwanda, nous avons pu constater qu'une absence de plans formels écrits ne signifie pas nécessairement que l'entrepreneur n'a pas une idée claire de ce qu'il veut atteindre ou de l'évolution de son affaire.

Signalons néanmoins que certains auteurs dégagent un lien entre la taille de l'entreprise et l'ampleur de ses activités de planification. C'est le cas de Sexton et Van Auken (1982) qui concluent, à partir de leur étude sur 357 PME du Texas, que celles de plus grande taille sont portées davantage à faire usage de la planification stratégique. C'est également l'avis de Gasse et D'Amboise (1980) qui affirment que bien qu'il ne soit pas clair que l'utilisation d'un plus grand nombre de techniques et pratiques de gestion améliore directement la productivité, il semble néanmoins plus évident que le taux d'utilisation de techniques et pratiques de gestion augmente à mesure que croît l'entreprise. Ces mêmes auteurs continuent en soutenant qu'il existe des techniques absolument fondamentales que toute compagnie devrait envisager d'adopter comme le contrôle budgétaire, l'analyse de la contribution ou du coût marginal. Ils ajoutent que certaines techniques sont particulièrement pertinentes pour les jeunes compagnies en expansion, telles la planification stratégique et qu'il est alors possible au propriétaire-dirigeant ainsi doté d'une stratégie, de relier une chaîne de techniques: organigramme, planification de la main d'oeuvre, techniques de sélection et d'entraînement.

A noter aussi que Child (1977) a remarqué que les systèmes et les procédures de suivi tendent à être ce qui est le plus utilisé par les entreprises hautement performantes au fur et à mesure qu'elles croissent, par opposition aux entreprises peu performantes.

Face à une telle divergence d'opinions à propos des pratiques de gestion dans l'entreprise, on serait en droit de se demander ce qu'il en est pour l'entreprise rwandaise.

Une autre activité managériale qu'on ne peut dissocier de la planification est le contrôle. En effet il est pratiquement impossible d'avoir un système de contrôle efficace sans plans ni standards prédéterminés comme base pour l'évaluation et le contrôle des résultats réalisés. On ne peut non plus avoir un système de planification effectif sans contrôle efficient mettant en évidence les éventuelles divergences entre la performance réelle et celle qui était prévue.

Force est cependant de constater la pénurie de travaux effectués sur l'existence d'une relation entre le contrôle et la santé d'une entreprise.

Selon Hand, Sineath et Howle (1987:57), dans le cadre des opérations de contrôle une attention particulière devrait être accordée à la performance des employés, à une étude comparative de la performance financière ainsi qu'aux activités des concurrents.

Mentionnons également McKinlay (1979) qui, sur la base de ses 25 années d'expérience de consultation auprès d'entreprises en difficulté financière, attribue 70% des faillites d'entreprise aux faiblesses administratives, qui sont plus précisément des faiblesses reliées au contrôle et à la planification des opérations financières.

Souvent les dirigeants d'entreprise ne voient pas ou ne veulent pas voir que leur organisation décline jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Ceci peut être dû entre autres à une insuffisance d'information comptables. La plupart des auteurs (Hoad et Rosko, 1964; Smith, 1966; Ross et Kami, 1973; Hartigan, 1973; Deeson, 1972; Argenti, 1976) citent l'absence d'information et du contrôle, concernant en particulier le crédit, les coûts, les inventaires et le cash flow, comme cause majeure d'échec. En effet souvent les cas d'entreprises faillies ont en commun la non existence d'une prévision systématique du cash flow, d'une analyse des coûts et budgets établis ainsi que des difficultés d'évaluation des actifs de l'entreprise (Argenti, 1976). C'est également l'avis de Chambers (1963) qui fait ressortir la planification et la comptabilité comme des priorités pour la création et le développement d'une entreprise.

De son côté Fortin (1984:51) considère la comptabilité comme un poste privilégié d'observation de la PME. D'après cet auteur, on peut affirmer que le contrôle de gestion est au gestionnaire de l'entreprise ce que le plan de vol et l'instrumentation de bord sont au pilote d'un avion (p.51). Il distingue par ailleurs deux spécificités PME en ce qui concerne le contrôle: le coût (les avantages du système de contrôle ne doivent pas excéder leurs coûts) et le type de formation du preneur de décision.

Dans la même ligne d'idées Clute (1979), après avoir examiné 359 PME de Chicago, conclut que le contrôle comptable est essentiel à la survie de la petite entreprise. Selon ses analyses 40% des entreprises étudiées devaient plus spécifiquement leur difficultés financières à de fortes lacunes en matières de contrôle. Rappelons que c'est également l'avis de BEDARD (1977) qui affirme que plus de la moitié des faillites des PME sont causées par une comptabilité et une gestion financière inadéquates.

Il semble que c'est davantage la qualité des pratiques comptables plutôt que la simple présence d'un système comptable dans l'entreprise qui est associée à un haut niveau de réussite. En effet une comptabilité bien structurée a été retrouvée dans 66% des entreprises à succès, dans 33% des entreprises marginales et dans moins de 20% de celles qui ont failli (Hoad et Rosko 1964). De semblables observations ont également été faites quant à l'usage à un degré plus ou moins sophistiqué des autres pratiques (contrôle de la qualité, des inventaires et des coûts ainsi que le recours aux budgets financiers). De son côté Potts (1977) fait noter à propos de l'information comptable, que c'est surtout sur l'approche quant à l'usage qu'on en fait que reposent les différences observées entre les entreprises à succès et celles qui ont cessé toute activité.

Ainsi même si les recherches à ce sujet ne sont pas nombreuses, les théoriciens reconnaissent la comptabilité, la planification financière et budgétaire comme instruments permettant un bon contrôle de la santé d'une entreprise.

En résumé, l'observation directe ou l'utilisation de l'agenda du manager comme le suggère Mintzberg (1973) demeurant encore presque impossible dans la plupart des cas, au niveau de la recherche on recourt souvent à l'examen de l'ensemble des activités auxquelles s'adonne le propriétaire-dirigeant, et ce, à travers les diverses fonctions managériales de base à savoir la planification, l'organisation, l'encadrement, la direction et le contrôle.

Ajoutons également que l'importance de la gestion est particulièrement évidente dans le cas de nombreux pays en voie de développement. A ce sujet Koontz et O'Donnel (1980:5) soutiennent que:

Les spécialistes du développement économique, qui au cours des dernières années ont fait l'examen de la question ont montré que le seul apport de capitaux et de technologie n'assure pas le développement. Très souvent le facteur restrictif a été le manque de compétence et de conviction de la part des gestionnaires.

3.2.3. Les facteurs caractéristiques de l'entreprise

D'autres éléments dégagés de la littérature comme affectant de façon significative la performance d'une entreprise sont le mode de financement de l'entreprise (Idrissa, 1989) et la localisation de l'entreprise (Hand, Sineath et Howle, 1987:6)

L'insuffisance de fonds propres, les liquidités limitées et l'accès difficile au crédit sont souvent invoqués par les entreprises, particulièrement les PME. Des moyens financiers toujours plus importants sont requis aussi bien lors de la création d'une entreprise que lors de sa modernisation, de sa reconversion, et/ou de son expansion. C'est ainsi que le montant du capital initial semble avoir un effet sur la performance d'une entreprise (Mayer et Goldstein, 1961; Hoad et Rosko, 1964; Lamont, 1969; Roberts, 1972; Hartigan, 1973). Présument un capital plus élevé donne une plus grande marge de manoeuvre à la nouvelle entreprise face à ses problèmes de survie reliés au premier stade de sa croissance.

Par ailleurs, la structure d'une entreprise est une variable souvent retenue par les auteurs dans leurs recherches sur le fonctionnement des organisations (Kalika, 1985; Gasse, 1978; Khandwalla, 1973; Reiman, 1974; Thietart, 1980, Child, 1974 et d'autres).

Selon Kalika (1985), la structure constitue un facteur parmi d'autres influant sur les performances de l'entreprise. Voici ce qu'il écrit à ce sujet:

Il serait possible, en regard des résultats portant sur les entreprises les plus efficaces, de conseiller aux dirigeants d'entreprises de petite taille de recourir largement à la standardisation, à la formalisation et à la centralisation, cette dernière devant être relativement bien acceptée du fait de la taille de l'organisation. En revanche, les dirigeants d'entreprises plus grandes devraient être plus enclins à décentraliser, sans pour autant renoncer à la standardisation, celle-ci constituant un indispensable facteur d'intégration et donc d'efficacité.

Il faut noter cependant que les résultats des recherches à ce sujet ne font pas l'unanimité. Ainsi on signalera entre autres, la conclusion de Khandwalla (1973) qui constate qu'aucune variable structurelle n'est significativement corrélée à la performance économique de l'entreprise.

De leur côté Beagley et Boyd (1986) ont examiné la relation entre les caractéristiques d'une entreprise (l'âge, l'effectif, le rapport dettes sur investissements et le résultat de l'année fiscale la plus récente) et sa performance financière. Ces auteurs ont constaté, d'une part, une relation négative entre l'âge de l'entreprise et son taux de croissance; c'est dire que les entreprises les plus âgées de l'échantillon croissent plus lentement. D'autre part ils ont observé que les dettes ont un effet négatif significatif sur les profits réalisés.

Dans son étude, Idrissa (1989) constate, après un bref examen des causes de faillites dégagées par de nombreux auteurs, que la majorité des erreurs fatales sont liées au manque de qualification professionnelle de l'équipe de direction et aux questions relatives au financement de l'entreprise. De plus cette même étude sur les entreprises manufacturières nigériennes a montré un impact significatif du degré d'endettement, de la formation des

employés ainsi que le type de l'équipement utilisé dans la production, sur leur performance financière.

Ainsi on remarque que même s'il est généralement reconnu que le succès ou l'échec d'une entreprise dépend grandement de son dirigeant ou de son management, il n'a jamais été prouvé que c'est le seul élément clé. Il semble plutôt que la performance d'une organisation est le résultat d'une combinaison de différents facteurs d'importance variable.

3.2.4. L'environnement

Nous ne pourrions clore cette partie de notre travail sans souligner l'importance de l'environnement (externe) et du contexte dans le processus de développement des entreprises.

A ce sujet Farmer et Richman (1965) attirent l'attention sur les différents facteurs environnementaux influant sur le processus managérial ainsi que sur les résultats découlant de ce dernier. Selon ces deux auteurs, la gestion interne et par conséquent la performance managériale sont, sur le plan national, fonction des caractéristiques de l'enseignement, des caractéristiques socio-culturelles, des caractéristiques économiques ainsi que les caractéristiques politico-légales.

Par ailleurs il a été démontré que certains principes fondamentaux de gestion ont une application relativement universelle, mais que la façon dont ils sont appliqués varie d'une organisation à une autre et d'un pays à un autre (Negandhi, 1965; Jeager, 1965; Estafen, 1967; Carter, 1968; D'Amboise, 1974; Gasse 1977; Gasse 1978).

En effet, selon Koontz (1969) toutes les techniques ne sont pas toujours applicables de la même manière dans des univers culturels différents. Son modèle reflète l'influence de l'environnement, des principes fondamentaux de management, des ressources humaines et matérielles disponibles et des sciences propres à chaque fonction dans l'entreprise sur les pratiques managériales de cette dernière.

A ce sujet Cannon et Steiner (1966:314) ajoutent que les conditions environnementales amènent à l'utilisation d'outils différents et à des applications variées des principes de planification. Par conséquent l'organisation de la planification aussi bien que les structures et procédures reliées à cette fonction varient également.

Il n'en reste pas moins, comme l'affirme Negandhi (1965:310), que certains éléments de ce qu'il appelle "philosophie de gestion" (ensemble de politiques d'une entreprise tant envers les agents internes qu'externes tels que les employés, le gouvernement, les fournisseurs,ect) sont indépendants de l'environnement et peuvent être exportés.

C'est également ce que concluent certaines recherches impliquant des approches inter-culturelles (Jeager, 1965; Estafen; 1967; Papageorge, 1967; Flores, 1967, Carter, 1968; Richman et Copen, 1973; D'Amboise, 1974; Gasse, 1977). Ces études ont prouvé l'utilité des principes de management ainsi que leur transférabilité dans des contextes différents. A noter que les résultats de certaines de ces recherches appellent à la prudence lors de leur interprétation. C'est le cas par exemple des études tentant de valider la notion d'universalité des principes de management par une comparaison entre les entreprises locales et les filiales américaines. En effet ces dernières ont l'avantage de bénéficier de transfert de technologie ou

de compétence dans des domaines autres que la gestion, ce qui se répercute sur leur performance.

De son côté Estafen (1970) montre que même si l'efficacité d'une entreprise est limitée par son environnement, elle n'est pas nécessairement déterminée par lui. En réalité cette efficacité résulte d'une combinaison entre, d'une part, les variables de l'environnement et, d'autre part, les caractéristiques du système de transactions entre l'entreprise et certains agents (fournisseurs, actionnaires, ...)

Cependant El Alami (1987: 52) précise que l'efficience dans le management d'une entreprise repose sur le niveau moyen de formation de toute une population et sur l'évolution de ses mentalités à l'égard de sa confrontation avec le reste du monde.

Il n'empêche toutefois que certains éléments de l'environnement d'une entreprise sont parfois considérés comme décisifs quant à son succès et à son développement. A ce sujet Belzil, Mercier et Rassi (1989:15) affirment ce qui suit :

Quels que soient la qualité de la gestion de l'entreprise, l'efficacité de ses méthodes de production, le dynamisme et la créativité de son département de marketing, il n'en demeure pas moins qu'une mauvaise appréciation de la demande de son produit peut entraîner des situations désastreuses et parfois même fatales.

Argenti (1976) ne partage pas l'avis des auteurs qui précèdent et soutient que les facteurs exogènes à l'entreprise ne sont que des catalyseurs et ne suffisent pas à eux seuls à la précipiter dans la difficulté lorsque celle-ci est bien gérée.

Nous tenons à rappeler, sans pour autant sousestimer l'impact de l'environnement sur la performance d'une entreprise, que les contraintes de temps et de budget ne nous ont pas permis de faire une analyse approfondie de cet aspect dans le cadre de la présente recherche.

Dans les lignes qui suivent nous allons donner un bref aperçu des aspects particuliers de l'environnement des entreprises africaines,⁴ celui-ci étant assez différent de celui des entreprises nipponnes, américaines ou européennes.

L'environnement de l'entreprise manufacturière africaine

De nos jours on remarque à travers le monde une certaine revalorisation de l'entreprise ainsi qu'une rétrocession de quelques unes des activités du secteur public au secteur privé.

L'Afrique n'échappe pas à ce mouvement et la plupart des gouvernements prennent conscience du fait que la PME est un élément de base de toute stratégie de croissance économique réaliste.

Cependant, une attention particulière est accordée à l'initiative privée. En effet, la gravité de la crise économique que traverse les pays en voie de développement (PVD), depuis les années 70, ainsi que l'inefficacité évidente du secteur public, incitent les gouvernements et les entreprises publiques à faire place au secteur privé et à se rallier à la doctrine du libéralisme économique (Richardson et Ahmes, 1987).

⁴ Nous nous inspirerons en partie du document rédigé par Abdelali E. El ALAMI, 1987.

A ce sujet Richardson (1987) voit en l'épuisement des ressources du secteur public un facteur favorable à l'émergence d'une classe moderne d'entrepreneurship.

Depuis leur indépendance, les pays africains voient naître une génération de cadres et d'entrepreneurs soucieux de relever le défi du développement économique. Il est important de souligner cependant que les entreprises créées restent très sensibles à leur environnement institutionnel, social, commercial, technologique et international (El Alami,1987).

Considérée comme élément-clé du développement économique et social, l'entreprise industrielle bénéficie de nombreux programmes et mesures d'encouragement ainsi que de pratiques protectionnistes. Cependant, ces dispositions ne sont jamais définitives et souvent, en cas par exemple d'une conjoncture internationale défavorable, les autorités nationales y mettent brusquement fin totalement ou partiellement, ce qui plonge ces entreprises en difficulté (El Alami,1987). C'est actuellement le cas de plusieurs pays en voie de développement qui, confrontés à des problèmes financiers, se voient contraints (par les organismes internationaux par exemple) de réduire considérablement leurs interventions et de laisser aux mécanismes de régulation des marchés une entière autonomie.

De plus l'accroissement du rôle conféré au secteur privé dans le développement ne va pas sans un changement de régime politique qui supprime les contraintes pesant sur le secteur privé et se traduit par une dénationalisation ou une privatisation des entreprises publiques (Elkan, 1988:42).

L'entreprise africaine est dans la plupart des cas en étroite dépendance avec l'extérieur tant pour son équipement que pour ses approvisionnements et sa clientèle.

Nous savons que les activités industrielles modernes exigent des technologies de plus en plus sophistiquées, une formation de base solide ainsi qu'une formation technique appropriée du personnel et des capitaux qui ne sont généralement pas à la portée des opérateurs économiques africains. Presque tous les équipements sont importés et leur maintenance est liée au constructeur étranger.

On constate que, même au niveau des matières premières, plusieurs entreprises ne peuvent se passer d'importer les matières secondaires telles que les colorants.⁵ C'est ainsi que tout changement des prix mondiaux des matières premières ou du cours de change de la monnaie des pays partenaires étrangers se répercute inévitablement sur l'équilibre financier des entreprises.

Par ailleurs, la faiblesse des moyens de communication tant à l'intérieur qu'avec l'étranger vient alourdir les coûts supportés par les entreprises et limiter leur accès aux sources d'approvisionnement ainsi qu'aux réseaux de distribution, ce qui réduit leur marché déjà affecté par le faible pouvoir d'achat des consommateurs locaux.

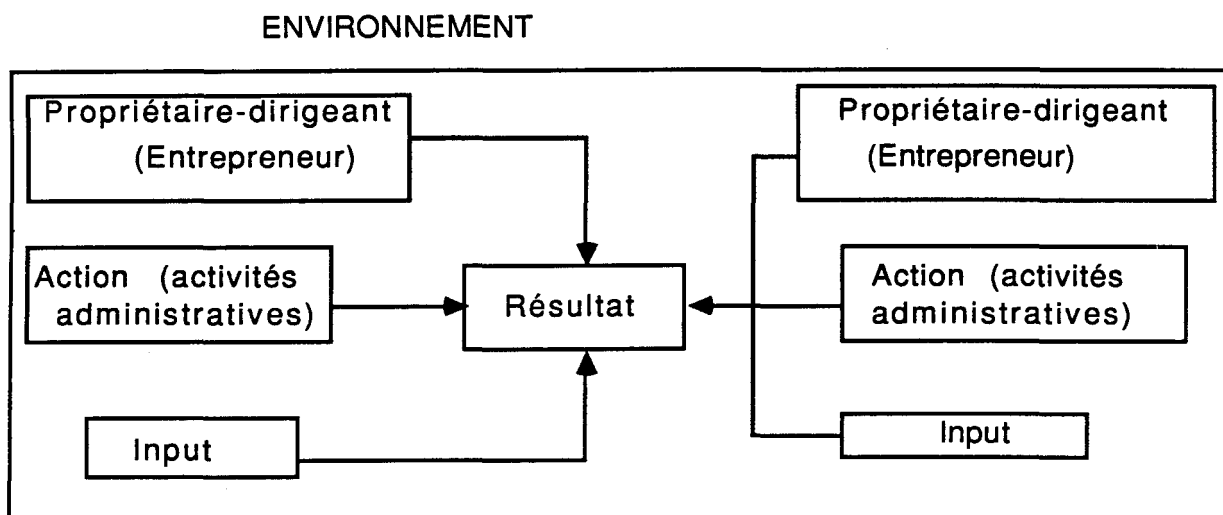
D'autres facteurs cités comme obstacles au bon fonctionnement du secteur privé sont: 1) le manque d'information sur les marchés et sources d'approvisionnement, 2) l'insuffisance de personnel d'encadrement (El Alami, 1987; MINIFINECO, 1988). Sur ce dernier point, Elkan (1988) souligne que souvent en Afrique la législation du travail accorde une priorité aux considérations sociales sur les considérations économiques.

⁵ Il est important de noter que pour le cas particulier du Rwanda la part des matières premières locales dans la fabrication d'un produit est souvent très faible.

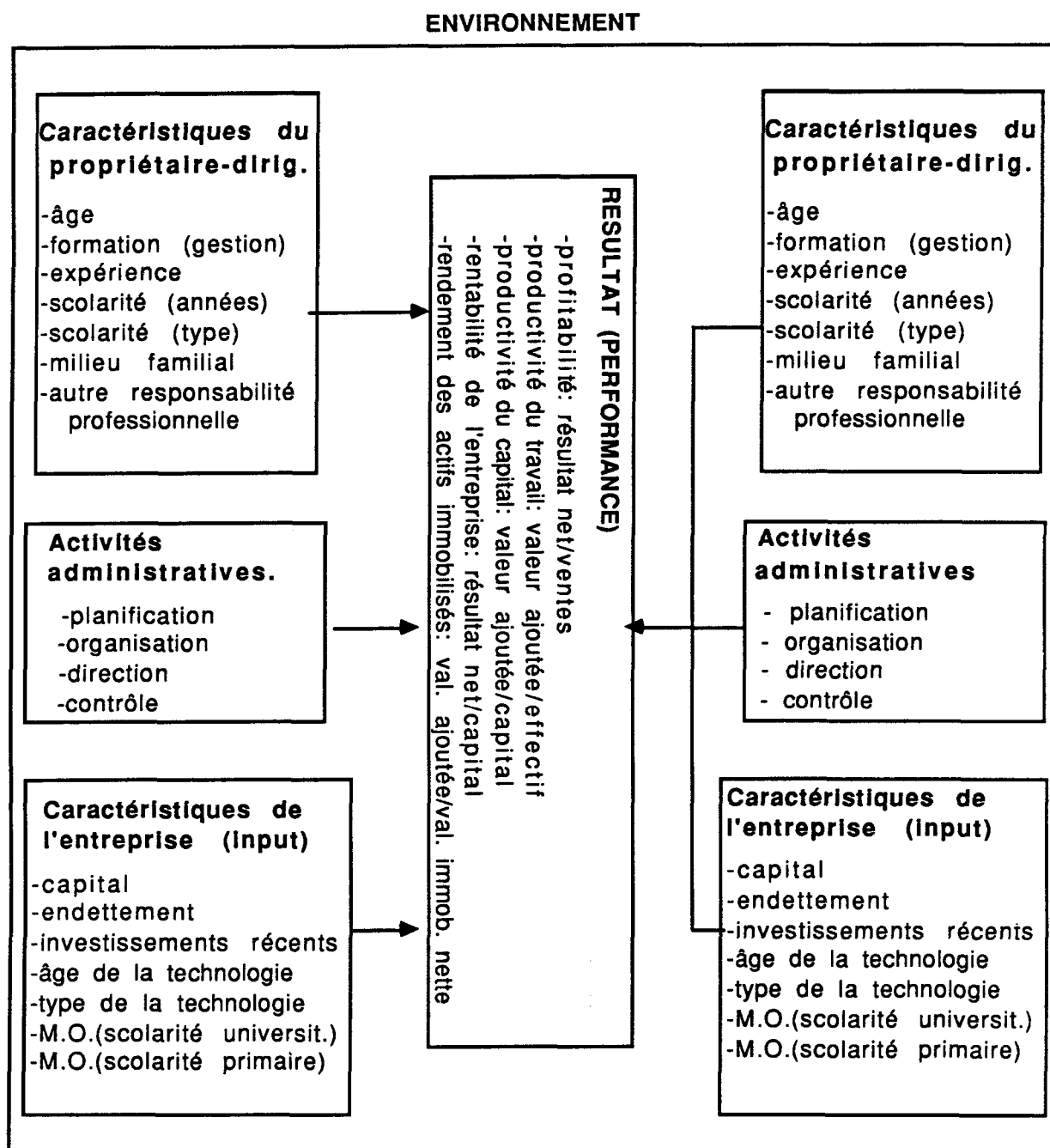
Dans un tel environnement, il n'est pas étonnant de voir des entreprises connaissant de sérieux problèmes financiers et tournant à faibles taux d'utilisation de leur capacité de production.

3.3. Modèle théorique de recherche

Dans les pages qui précèdent, nous avons brièvement passé en revue les divers facteurs internes généralement retenus dans les études s'inscrivant dans le même domaine de recherche que celui de la nôtre. Il a également été question des différentes mesures de la performance résultant de la combinaison de ces facteurs. Ainsi nous pouvons ébaucher un modèle théorique simplifié de la façon suivante:



Plus spécifiquement l'ensemble des variables qui sont examinées dans cette étude se synthétisent comme suit:



La définition de ces variables ainsi que la façon dont les différentes relations et comparaisons sont établies, font l'objet du prochain chapitre traitant de la méthodologie utilisée.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présenterons les moyens et procédures utilisés afin d'atteindre notre objectif de recherche. Ainsi dans les lignes qui suivent, il sera question de la nature de notre recherche, des variables relatives aux différents concepts de notre modèle de recherche et des données de la recherche. par la suit nous parlerons de l'échantillonnage, de la méthode et de l'instrument de cueillette de données, des méthodes de traitement des données ainsi que des limites de notre étude.

4.1. Type de recherche

Plusieurs études se sont attardées sur les obstacles environnementaux que rencontrent les entreprises manufacturières au Rwanda dans leur développement mais, à notre connaissance, aucune n' a pris en considération la gestion interne.

A cet égard nous avons dans un premier temps présenté les résultats descriptifs sur le degré d'utilisation des différentes pratiques administratives et par la suite nous avons tenté de dégager son impact sur la performance financière de l'entreprise au Rwanda.

4.2. Hypothèses de recherche

Le déroulement de la présente recherche est, rappelons-le, construit sur un référentiel formé de variables et de concepts théoriques dont l'essentiel représente les résultats des travaux de différents auteurs s'étant attardés sur la performance d'une entreprise ainsi que ses déterminants.

Ceci nous amène à formuler quelques hypothèses dont la nature est une conséquence naturelle, d'une part, de nos objectifs et justificatifs, et, d'autre part, des résultats des études antérieures présentées dans le chapitre relatif au cadre théorique du présent travail.

Conçu sur base des écrits sur le sujet, le modèle de recherche proposé suggère un cadre d'investigation de diverses relations susceptibles d'exister entre différentes dimensions. Celles-ci sont en fait de deux ordres à savoir les dimensions externes à l'entreprise (ou environnementales) et des dimensions internes à l'entreprise.

Dans le cadre du présent travail nous insistons essentiellement sur les dimensions internes pour des raisons déjà avancées. En effet, comme l'affirme Idrissa (1989:187) et ce en accord avec Neck (1981), nous estimons que dans le cadre d'une intervention politique ou autre en faveur des entreprises manufacturières c'est à partir des forces et faiblesses de ces dernières que l'ajustement des facteurs externes devrait s'effectuer.

Néanmoins, tout comme Idrissa (1989), nous avons tenté de cerner la perception générale des propriétaires-dirigeants sur les divers éléments environnementaux susceptibles d'avoir un impact sur la création et le développement des entreprises.

La présente étude cherche donc particulièrement à répondre à des questions relatives,

- * à l'influence probable des caractéristiques du propriétaire-dirigeant sur les résultats de son entreprise;
- * à l'influence possible des caractéristiques des activités administratives sur la performance de l'entreprise;
- * à l'influence probable des caractéristiques de l'entreprise sur sa performance;
- * à la façon dont les propriétaires-dirigeants perçoivent les divers éléments de l'environnement de leurs entreprises.

Les hypothèses suivantes constituent les assises mêmes de notre recherche qui vise à identifier les facteurs susceptibles d'influer sur la performance des entreprises au Rwanda.

Hypothèse I.

La performance d'une entreprise est fonction de ses caractéristiques (financement, technologie, main-d'oeuvre), de celles des activités administratives ainsi que de celles de son propriétaire-dirigeant.

Pour les fins de notre recherche nous avons scindé cette première hypothèse en trois autres hypothèses plus simples en vue de faciliter l'utilisation des techniques d'analyse bivariées et multivariées.

Hypothèse 2.

La performance d'une entreprise est fonction des caractéristiques de son propriétaire-dirigeant.

Hypothèse 3.

La performance d'une entreprise est fonction des caractéristiques des activités administratives à réalisées dans ses diverses fonctions (production, marketing, finance, ressources humaines, recherche et développement).

Hypothèse 4.

La performance d'une entreprise est fonction de ses caractéristiques de financement, de technologie et de main-d'oeuvre.

4.3. Définition des variables

En vue de faciliter la bonne compréhension du présent travail, nous allons dans les lignes qui suivent préciser la définition adoptées pour chacune des variables considérées dans le cadre de cette recherche.

4.3.1. Propriétaire-dirigeant

Il s'agissait de toute personne qui dirige une entreprise dans laquelle elle a fait un apport en capital.

Dans le cadre de notre étude nous retenons comme caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant l'ensemble de ses caractéristiques généralement considérées dans les études de ce genre: âge, formation en gestion, expérience de gestion, scolarité (type et le nombre d'années), milieu familial, la présence d'un partenaire actif dans l'entreprise ainsi que les autres occupations professionnelles du chef de l'entreprise.

* Age.

Il s'agissait de déterminer l'âge (nombre d'années) du propriétaire-dirigeant.

* Formation en gestion du propriétaire-dirigeant.

Nous avons tenté de savoir si le propriétaire-dirigeant possède ou non les connaissances de base de l'administration des affaires généralement acquises lors d'une formation en gestion.

* L'expérience du propriétaire-dirigeant.

Il s'agissait de préciser le nombre d'années que le propriétaire-dirigeant a passé sur son poste actuel dans l'entreprise considérée.

* La scolarité du propriétaire-dirigeant.

Notre but était de connaître le nombre d'années d'étude réussies par le propriétaire-dirigeant.

* Le type de scolarité du propriétaire-dirigeant.

Il s'agissait de voir quel genre d'étude (spécialité: Science, technique,....) avait fait le propriétaire-dirigeant.

* Partenaire actif.

Nous avons tenté de voir s'il y avait ou non un partenaire (associé) qui exerçait certaines responsabilités dans l'entreprise.

* Milieu familial du propriétaire-dirigeant.

A ce niveau il s'agissait de savoir s'il n'y aurait pas un proche parent de l'entrepreneur possédant déjà une affaire et qui aurait pu influencer ce dernier dans le choix de sa carrière.

* Autres responsabilités professionnelles.

Afin de vérifier dans quelle mesure le propriétaire-dirigeant se consacre à l'entreprise, il était question ici de déterminer s'il exerçait d'autres activités (business) en dehors du poste qu'il occupait dans l'entreprise.

4.3.2. Caractéristiques des activités administratives

Notre but était surtout d'examiner les comportements de gestion (planification, organisation, contrôle, direction) à l'intérieur des différentes fonctions qu'on retrouve généralement dans une entreprise à savoir la production, le marketing, la finance, les ressources humaines, ainsi que la recherche et le développement, et ce, à l'aide d'un ensemble d'énoncés choisis.

*** Planification.**

Nous avons cherché à connaître entre autres le type de planification (Robidoux et Garnier, 1973; Cloutier, 1973; Dussault, 1987), l'existence de plans formels des différentes activités (Gasse, 1989; Dussault, 1987), et la fixation d'objectifs (Gasse, 1989; Hornaday et Wheatney, 1986; Dussault, 1987).

*** Organisation.**

Les comportements qui ont retenu notre attention sous cette fonction managériale sont entre autres la structuration d'un système comptable, l'utilisation des ressources disponibles afin d'organiser la production (Dussault 1987) ainsi que l'importance accordée à l'organigramme (D'Amboise, 1974; Dussault, 1987; Gasse, 1989).

*** Contrôle.**

Nous avons examiné l'usage des différentes techniques de contrôle (Gasse, 1989; Dussault, 1987) telles que le contrôle d'inventaires, l'utilisation de budgets (de production, de ventes, et d'autres) lors du rapprochement des prévisions aux résultats obtenus, le calcul du coût de production, du prix de revient ainsi que du point mort.

*** Direction.**

Il s'agissait de voir dans quelle mesure le propriétaire-dirigeant intervient dans les conflits entre employés et l'importance accordée à l'établissement de bonnes relations avec les employés, au bon accomplissement du travail, à la collaboration des employés ainsi qu'à leur participation dans la résolution des problèmes rencontrés (Dussault, 1987). Il sera également question du recours aux différentes procédures relatives aux ressources humaines (Gasse, 1989; Dussault, 1987).

4.3.3. Caractéristiques de l'entreprise

*** Capital de l'entreprise.**

Nous avons tenté de connaître le montant total des capitaux investis. Ceux-ci comprenaient les apports des associés ainsi que les emprunts incorporés au capital de l'entreprise.

*** Endettement.**

Notre but était de déterminer la proportion de l'emprunt dans le capital de l'entreprise. Cette proportion indique le degré d'endettement dans la capitalisation de l'entreprise.

*** Investissements récents.**

Nous avons cherché à savoir si l'entreprise avait effectué des investissements au cours des deux dernières années.

*** Type de technologie.**

Notre but était de déterminer la nature de la machinerie utilisée en indiquant le degré d'automatisation.

*** Age de la technologie.**

Il s'agissait de préciser le nombre d'années d'ancienneté de la machinerie de production.

*** Proportion des employés gradués universitaires dans l'entreprise.**

Notre but était de connaître le nombre des employés possédant un grade universitaire par rapport à l'effectif de l'entreprise.

* Proportion des employés ayant au plus une scolarité primaire.

Nous avons tenté de déterminer le ratio entre le nombre d'employés n'ayant pas plus de six années d'étude réussies et l'effectif de l'entreprise.

* Conseil d'administration.

Nous avons cherché à savoir s'il existait ou non un conseil d'administration au sein de l'entreprise.

4.3.4. Performance de l'entreprise

En accord avec Beagley et Boyd (1986), il nous a semblé plus prudent d'utiliser plusieurs mesures de performance vu que les propriétaires-dirigeants peuvent avoir des objectifs différents. L'utilisation d'un seul indicateur risquait de donner une vision biaisée du phénomène observé.

C'est ainsi que nous avons retenu comme indicateurs de la performance les ratios suivants :

- la profitabilité⁶: résultat net/ventes.
- la productivité du travail: valeur ajoutée/effectif moyen d'employés
- la productivité du capital: valeur ajoutée/capital
- la rentabilité de l'entreprise: Résultat net/capital
- le rendement des actifs immobilisés : valeur ajoutée/valeurs immobilisées nettes.

⁶ La profitabilité peut éventuellement être négative en cas de perte.

Bien que incomplète, la liste des variables retenues s'inspire essentiellement de celle de D'Amboise (1974), Gasse (1978), Lalonde (1985) et Dussault (1987). Ajoutons également que la taille des entreprises de notre échantillon ainsi que la nature du contexte (Pays en Voie de Développement) dans lequel elles évoluent suggéraient une vision simple des activités, pratiques et techniques de gestion. D'où le nombre réduit de variables considérées.

4.4. Données de la recherche

La réalisation de cette recherche à propos des facteurs internes susceptibles d'influer sur la performance financière d'une entreprise manufacturière au Rwanda requérait comme préalable une prise en considération de la documentation existante sur le secteur privé au Rwanda, en vue d'en avoir une meilleure connaissance. Un autre souci fut de nous rapprocher de ceux qui ont des attributions liées à la promotion des entreprises du secteur privé (institutions, projets...).

A cet effet nous avons réalisé notre collecte des données au sein du projet PRIME (Policy Reforms and Initiatives for Manufacturing and Employment) sous tutelle du Ministère du Plan et dont les interventions peuvent être divisées en deux catégories:

- Le projet PRIME réalise ou finance des études sectorielles visant à identifier les facteurs de blocage qui empêchent le développement des activités du secteur privé en général ou dans un domaine spécifique (domaine fiscal, artisanat, industrie, finance, distribution...),

- Le projet PRIME offre un appui financier direct aux opérateurs économiques, aux organismes de promotion ou aux services qui s'occupent de la promotion des investissements.

Afin que des orientations plus claires soient assignées au présent travail, nous avons tenté de rallier nos objectifs de recherche à ceux dudit projet dans le secteur manufacturier (à cet égard les conseils du chef de la cellule des experts du projet PRIME nous ont été d'un grand secours).

D'autres informations ont été recueillies principalement auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (CCIR), du Ministère du Plan (MINIPLAN), du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat (MINIMART) et de la Banque Nationale du Rwanda (BNR).

Cette première phase de recherche sur terrain, que nous appellerons "phase de recherche documentaire", a permis de préparer et de réaliser la deuxième phase de recherche sur terrain, celle de collecte des données primaires.

Cette phase comprenait les activités telles que:

- définition de la population sur laquelle porte notre recherche,
- définition des critères pour la constitution de l'échantillon,
- prise de contacts qui ont servi à avoir accès aux entreprises ainsi qu'à leurs dirigeants,
- pré-test, ajustement et administration du questionnaire d'enquête.

4.5. Population d'enquête

La population mère faisant l'objet de notre étude est constituée par toutes les entreprises manufacturières au Rwanda. Ce secteur est constitué de plus de cent entreprises réparties dans plusieurs sous secteurs: agro-industrie, industrie chimique et parachimique, industrie de transformation de bois, industrie métallurgique, industrie de papier et imprimerie et autres.

La base de données mise à jour (juin 1989) sur ces entreprises a été disponible auprès du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

Cependant il a été nécessaire de recourir aussi aux listes disponibles à la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda (mai 1990) ainsi qu'à la Direction Générale de l'Industrie au sein du MINIMART (mai 1990).

C'est à partir de cette sous population (il faut cependant admettre que ces seules listes disponibles ne sont pas exhaustives) que nous avons pu élaborer notre échantillon.

4.6. Cadre échantillonnal et échantillonnage

Etant donné que le secteur industriel rwandais est en majorité constitué de petites et moyennes entreprises et qu'à cet effet il a été mis sur pied toute une panoplie de mesures pour leur promotion, il est indéniable qu'elles constituent une phase non négligeable du développement industriel au Rwanda. Ceci justifie le fait de les avoir choisies pour faire l'objet de notre étude.

Les critères d'échantillonnage retenus étaient :

*** La taille.**

L'entreprise compte entre 5 et 100 employés. Il est à noter que ce critère ne fut pas tout à fait satisfait car le pré-test du questionnaire a révélé que la plupart des petites entreprises avaient une gestion interne plus ou moins informelle. Par conséquent, la réponse négative se retrouvait à plusieurs questions du questionnaire ainsi que la mention "ne s'applique pas".

Pour avoir une idée sur l'effet de la taille quant à l'importance accordée à différentes activités administratives nous avons retenus quelques grandes entreprises. A noter que la définition ci-haut de ce critère est celle adoptée au Rwanda mais dans la majorité d'autres pays, l'intervalle de 5 à 500 employés pour désigner les PMO est utilisé dans de nombreuses études comme critère de taille. En effet un rapport de l'OCDE (1973) sur les "problèmes et politiques relatifs aux PME" tel que cité par Garnier et Robidoux (1973), souligne que dans certains pays la limite supérieure de cette catégorie d'entreprises est assez élevée. Ainsi au Japon elle est de 300 employés tandis qu'elle se situe généralement à 500 en Grande Bretagne et aux États-unis.

*** Nous avons considéré le secteur industriel formel.** En effet bien que le secteur informel soit de loin le plus important il n'existe pas actuellement de base de données y relatif. C'est principalement le cas pour le secteur artisanal rwandais constitué essentiellement de coopératives d'artisans dont les membres travaillent souvent individuellement.

*** Etant donné que pour mesurer la performance financière d'une entreprise nous avons, au départ, retenu, entre autres, l'évolution du chiffre d'affaire comme mesure, nous avons pris**

en considération la date de création de l'entreprise. C'est ainsi que notre échantillon devait contenir des entreprises créées avant 1986 inclusivement. Ce critère se justifie également par le souci de réduire les effets d'une éventuelle année spéciale sans pour autant trop reculer dans le temps jusqu'à une période où les caractéristiques des organisations considérées auraient pu être différentes de celles mesurées au moment de notre étude.

4.7. Choix de la méthode d'enquête

Le choix de la méthode d'enquête fut guidé par le souci d'atteindre au mieux les objectifs que nous nous sommes assignés. Il fut donc important d'être rassurée sur ce point; par la suite les contraintes de budget et de temps intervinrent pour arrêter notre choix sur une méthode plutôt que sur une autre. En effet, en vue de réaliser notre recherche plusieurs méthodes pouvaient être envisagées parmi lesquelles nous citons l'enquête par entretien téléphonique, l'enquête par entrevues structurées avec chacun des dirigeants des entreprises de notre échantillon, l'enquête par questionnaire posté et l'enquête par questionnaire auto-administré. Sans pour autant affirmer que cette méthode est dépourvue des inconvénients propres à toute méthode d'enquête, l'administration du questionnaire par le chercheur lui-même a été privilégiée dans le cadre spécifique de notre recherche. En effet ceci nous a permis d'éviter dans la mesure du possible l'éventualité d'un questionnaire rempli par quelqu'un d'autre que le dirigeant, ainsi que d'autres désavantages généralement rattachés aux questionnaires envoyés à savoir la mauvaise compréhension des questions, des questions sans réponses, la tendance à deviner face à une question difficile, la tendance à en finir au plus vite avec le questionnaire.

C'est ainsi que la présence de chercheur réduit au minimum les "je ne sais pas" et "pas de réponses".

Lorsque visiblement le répondant ne comprenait pas le fond de la question ou les expressions utilisées de même que le format et espace nécessaires aux réponses à fournir, une explication claire lui était directement donnée, permettant ainsi l'obtention de réponses pertinentes.

De plus nous rendre personnellement sur place nous a permis non seulement d'observer, mais aussi de poser des questions supplémentaires pour une meilleure compréhension du contexte.

4.8. Le questionnaire et son administration

4.8.1. Le questionnaire

Construit pour aider l'enquêteur dans sa recherche, notre questionnaire, tel que présenté en annexe 1, se subdivise en trois parties principales.

* La première partie visait à recueillir des informations sur :

- l'entreprise:

- taille
- technologie
- effectif
- activité

- le dirigeant:

- formation
- antécédents
- âge
- autres activités

- les pratiques administratives:
 - planification
 - contrôle
 - organisation
 - direction
- données chiffrées (états financiers)

Dans le dépouillement des données de la recherche en vue de leur traitement, nous avons appelé "variables d'identification" ces informations sur l'entreprise et son propriétaire-dirigeant et renseignant sur l'existence des différentes pratiques administratives.

* La deuxième partie avait pour but de mesurer l'importance accordée aux différentes pratiques administratives présentes dans l'entreprise et signalées dans la première partie du questionnaire (Dussault 1987). A cet effet nous avons une série de 24 affirmations divisée en cinq pôles (production, marketing, finance, ressources humaines, recherche et développement). Les interviewés (un échantillon de propriétaires-dirigeants arrêté à partir du registre industriel du Rwanda et en tenant compte des secteurs industriels observés) devaient indiquer la mesure dans laquelle les pratiques de gestion sont utilisées dans leur entreprise et ce sur une échelle d'intervalle à quatre positions. Pour fin de traitement nous avons intitulé ces informations "variables d'intensité".

* La troisième partie avait pour but de vérifier la façon dont les dirigeants perçoivent les différents éléments de l'environnement dans lequel ils évoluent- fiscalité, octroi des crédits, mesures de promotion de la PME, etc. Ainsi nous nous sommes principalement inspirée du questionnaire d'Idrissa (1989) pour formuler douze affirmations à l'égard desquelles les

répondants avaient à indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle d'intervalle à cinq niveaux. Ces variables sont qualifiées d'environnementales.

4.8.2. Le pré-test du questionnaire

Afin de tenir compte des particularités contextuelles du milieu de l'étude, le questionnaire qui a servi à la collecte des données a été soumis à un test de validation.

En effet lors de la construction de ce questionnaire nous nous sommes largement inspirée des études menées sur le continent américain et dans d'autres pays développés. Par conséquent il était indispensable de d'abord s'assurer que le questionnaire convenait au contexte rwandais.

A la suite d'une recherche documentaire sur le secteur manufacturier privé au Rwanda, les contacts avec les différents cadres des ministères concernés et ceux de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Rwanda nous avons pu adapter le questionnaire.

Le questionnaire ainsi adapté fut soumis à un test de validation auprès de cinq entreprises représentant les principaux sous secteurs industriels du Rwanda.

Ce test avait pour but de vérifier la compréhension du construit du questionnaire et partant la formulation et le fond des questions posées. De plus ce contact direct a permis de bénéficier d'autres suggestions à propos du sujet traité.

4.8.3. L'administration du questionnaire

Cette phase s'est déroulée en trois principales étapes:

- prise de contact avec le dirigeant de l'entreprise;
- éclaircissements sur la portée du questionnaire ainsi que sur certains concepts-clés au fur et à mesure que le questionnaire était complété;
- collecte des questionnaires pour les cas où certaines données (chiffrées, par exemple) n'étaient pas disponibles dans l'immédiat.

4.9. Traitement et analyse des données

Compte tenu des objectifs de la présente recherche, des hypothèses avancées ainsi que de la nature des données obtenues, quatre types d'analyses ont été effectués à savoir:

- l'analyse descriptive quantitative.

Cette analyse nous a permis d'esquisser le profil général de notre échantillon en ce qui concerne les différentes dimensions de notre modèle de recherche. Ainsi dans cette première phase d'analyse des résultats, il s'agissait d'utiliser les statistiques à caractère descriptif (fréquences, moyennes, médianes, écart-types, minimum, maximum) pour faire ressortir l'information sous-jacente relative à chacune des diverses variables du modèle.

- l'analyse factorielle.

Les variables d'intensité ont été soumises à une analyse factorielle. Celle-ci a été utilisée en vue de voir s'il existe des liens de colinéarité entre les variables indépendantes de notre recherche et de dégager des mesures agrégées à considérer lors des analyses statistiques bivariées et multivariées.

- l'analyse corrélationnelle.

Celle-ci a été effectuée afin de déceler les diverses liaisons pouvant exister entre les différentes variables du modèle de recherche.

- l'analyse de régression.

A ce niveau nous avons examiné le lien entre les variables de notre modèle, et ce, dans une optique relationnelle de type explicatif. Il était question de vérifier nos hypothèses suggérant l'existence d'une relation causale entre la performance d'une entreprise et les autres facteurs internes envisagés dans le cadre de notre étude (caractéristiques du propriétaire-dirigeant, caractéristiques des activités administratives, caractéristiques de l'entreprise). L'intensité de cette relation a été jugée à travers les différents coefficients de détermination (R^2).

Le traitement statistique, de même que l'analyse descriptive ont été effectués à l'aide du logiciel Stat View 512.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES

Au début de la présentation des résultats de notre recherche, il s'avère essentiel de garder à l'esprit que notre objectif principal est de tracer un profil du propriétaire-dirigeant au Rwanda et d'identifier les facteurs internes susceptibles d'influer sur les résultats de son organisation.

Nous avons décrit précédemment notre étude comme étant descriptive et explicative. La partie descriptive consistera à faire état de l'existant et non à prédire les différentes relations susceptibles d'être trouvées. Par ailleurs la partie explicative traitera de la vérification des différentes hypothèses avancées.

5.1. Analyse descriptive

Dans cette section de notre travail nous présenterons la composition de notre échantillon de recherche. Par la suite un profil général dudit échantillon sera donné en ce qui a trait aux diverses dimensions de notre modèle de recherche.

5.1.1. Résultats concernant l'échantillon

Conformément à l'objet de notre recherche et aux critères énoncés précédemment, nous avons relevé à partir des différentes listes disponibles (C.C.I.R., Direction de la Petite et Moyenne Industrie, MINIMART) une quarantaine (43) d'entreprises manufacturières sur l'ensemble du territoire rwandais non touché par la guerre. Etant donné le nombre restreint de cette base d'échantillon, nous l'avons retenue en entier.

Compte tenu de la situation agitée (guerre) qui prévalait au Rwanda au moment du déroulement de notre collecte de données, certaines des entreprises susceptibles de nous répondre n'ont pu être atteintes (six). Par ailleurs deux entreprises contactées ont invoqué la perte de leurs documents (états financiers) dans un incendie tandis que trois ont carrément refusé de fournir des informations. C'est ainsi que nous avons 32 questionnaires dûment complétés, ce qui nous fait un taux de réponse de 74.4%. La répartition des entreprises de notre échantillon est présentée dans le tableau 5.1.

Tableau 5. 1 Échantillon des entreprises étudiées

Industries	Nombre	Pourcentage
Industrie d'alimentation de boisson et de tabac	5	15.625
Industrie textile	2	6.25
Industrie de transformation du bois	2	6.25
Industrie métallique et électronique	9	28.125
Industrie chimique	10	31.25
Industrie de papier et imprimerie	3	9.375
industrie de matériaux de construction non métalliques	1	3.125
TOTAL	32	100

5.1.2. Résultats concernant les caractéristiques du propriétaire-dirigeant

Le tableau 5.2 présente les résultats relatifs aux caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants au moment de notre enquête. Il est à noter qu'il s'agissait uniquement d'hommes. En effet nous n'avons pas relevé de femme propriétaire-dirigeant dans le secteur manufacturier. L'âge moyen était de 48 ans, néanmoins cette moyenne a été influencée par la présence de valeurs extrêmes (29 ans et 70 ans) et on remarque que plus des trois quarts (soit 78.125%) de nos répondants avait dépassé la quarantaine. La scolarité moyenne était d'environ 13 ans bien que plus de la moitié (59.375%) disposaient d'une formation post secondaire. Cependant seulement six (18.75%) des propriétaires-dirigeants ont reconnu avoir suivi des cours en gestion tandis que trois (9.375%) ont affirmé s'être fortement documentés dans ce domaine; ce qui nous donnait une proportion de 28.125% de propriétaires-dirigeants ayant une certaine formation en gestion. Il est à noter que pour ce qui est du type de scolarité le plus fort pourcentage se retrouvait dans le domaine technique (31.25%). Ceci ne contredit pas la littérature selon laquelle la plupart des entrepreneurs disposent au départ d'une formation plutôt technique (Bédard, 1977; Sweeney 1982).

Parmi les propriétaires-dirigeants contactés, 12 (37.5%) avaient un père, mère ou proche parent ayant été ou étant dans les affaires. En ce qui concerne l'expérience antérieure 7 (21.875%) avaient été dirigeants dans d'autres établissements, 14 (43.75%) étaient déjà propriétaires-dirigeants d'entreprises dont 11 (34.375%) dans le commerce et trois (9.375%) dans l'industrie. De plus 11 (34.375%) propriétaires-dirigeants ont déclaré exercer une autre activité professionnelle (dont 7 consistaient essentiellement en la commercialisation de produits importés) en plus du poste occupé dans l'entreprise considérée par notre étude. A noter également que dans 14 (43.75%) entreprises il y avait au moins un des partenaires financiers qui participait activement dans l'organisation administrative.

Tableau 5.2 Caractéristiques personnelles des propriétaires-dirigeants

	N	%	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Éc-typ.
Age			48	47	29	70	9.88
Moins de 30 ans	1	3.13					
30 - 39	6	18.75					
40 - 49	12	37.50					
50 - 59	9	28.13					
60 et plus	4	12.50					
Formation en gestion ⁷	9	28.13					
Antécédents familiaux père/mère entrep.	12	37.50					
Scolarité			13.41	14.5	6	18	3.69
niveau: primaire	2	6.25					
secondaire	11	34.38					
supérieur	19	59.38					
type: autodidacte ⁸	2	6.25					
gestion	6	18.75					
économie	4	12.50					
technique	10	31.25					
sciences	6	18.75					
littéraire	1	3.13					
autres ⁹	3	9.38					
Exp.(entreprise actuelle)			6.69	5	2	14	3.58
moins de 5 ans	9	28.13					
5 - 9	16	50.00					
10 - 14	7	21.88					
Expérience antérieure propriétaire-dirigeant							
. commerce	11	34.38					
. industrie	3	9.38					
dirigeant	9	28.13					
Autre occup. profess.	11	34.38					
Partenaire actif	14	43.75					

⁷ Comprend tant ceux qui l'ont acquise à travers leur scolarité que ceux qui se sont formés de part une lecture suivie de documents relatifs au domaine de la gestion.

⁸ Formation de niveau primaire.

⁹ Commerce, Finance, Théologie.

5.1.3. Résultats concernant les caractéristiques des entreprises

Les résultats relatifs aux caractéristiques des entreprises manufacturières contactées se retrouvent au tableau 5.3. L'âge moyen de ces entreprises était d'environ 11 ans. A noter que la proportion des entreprises ayant moins de 10 ans d'existence était de 56.25%. L'effectif moyen était de 138 employés. Avec un minimum de 12 employés on remarque que six (18.75%) avaient moins de 30 employés tandis que cinq (15.6%) en avaient plus de 250. De plus 65.6% des répondants ont signalé la présence d'un conseil d'administration au sein de leur entreprise.

En ce qui concerne la formation de la main d'oeuvre nous avons relevé 22 (68.75%) entreprises de notre échantillon de recherche comptant moins de cinq employés ayant accédé aux études supérieurs dont six (18.75%) déclaraient n'avoir personne ayant dépassé le niveau des études secondaires. C'est ainsi que dans 62.5% des entreprises contactées les employés universitaires représentaient moins de 5% de l'effectif total. Par contre une proportion de 75% ou plus d'employés disposant au plus d'une formation de niveau primaire a été constatée dans 14 (43.75%) entreprises. Cette présence prépondérante d'une main d'oeuvre n'ayant pas fait de hautes études s'expliquait en partie par l'abondance, sur le marché, d'une main d'oeuvre non formée mais pas cher, la simplicité de la technologie utilisée et le faible coût qui en découle.

La technologie de production la plus favorisée par les entreprises manufacturières considérées semblait être celle qui est semi-automatisée (71.875%). Cependant 6 (18.75%) entreprises recouraient essentiellement à une technique manuelle. L'âge moyen des équipements utilisés était d'un peu plus de sept ans et 37.5 % des répondants ont affirmé avoir un équipement de

moins de cinq ans d'existence. Afin d'avoir une idée du contexte, à ce sujet nous avons recueilli la perception des propriétaires-dirigeants en ce qui concerne leur technologie face à la concurrence (tableau 5.4). Il est intéressant de constater que bien que la moitié de l'échantillon estimaient la concurrence comme étant forte (21.9% la trouvent très forte), seuls 9.4 % ont reconnu que leur équipement était moins avancé par rapport à celui de la concurrence tandis que 50% le considéraient comme équivalent.

L'observation de la situation financière des entreprises de l'échantillon de recherche révèle qu'un quart de ces entreprises avaient un capital total de moins de 50 millions de francs rwandais¹⁰ (FRw). Même si 9 (28%) entreprises ont signalé un capital total de plus de 200 millions FRw, il est à noter que trois d'entre elles avaient des actifs de plus d'un milliard de FRw, ce qui nous donnait un investissement total moyen de 359.64 millions de FRw pour l'ensemble de l'échantillon. L'endettement moyen était de 0.598 cependant 34.4% des entreprises présentaient un endettement de plus de 0.75.

Ajoutons également que 23 (71.9%) entreprises ont affirmé avoir effectué un investissement important au cours des deux dernières années.

¹⁰ Environ 500,000 \$ canadiens.

Tableau 5.3 Caractéristiques des entreprises manufacturières rwandaises

	N	%	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Éc-type
Age des entreprises	32	100.00	11.25	6.5	2	32	8.78
Moins de 5 ans	6	18.75					
5 - 9	12	37.50					
10 - 14	5	15.63					
15 - 19	2	6.25					
20 - 24	3	9.38					
25 - 29	3	9.38					
30 - 34	1	3.13					
Taille			138.69	71	12	910	191.93
moins de 30	6	18.75					
30 - 99	17	53.13					
100 - 249	4	12.50					
250 et plus	5	15.63					
Techn. de production							
. type: manuel	6	18.75					
semi-autom.	23	71.88					
automatisé	3	9.38					
. âge			7.63	5	1	40	7.34
moins de 5 ans	12	37.50					
5 - 9	11	34.38					
10 - 14	5	15.63					
15 - 19	3	9.38					
20 et plus	1	3.13					
Formation des employés							
. au plus le primaire			.684	.721	.167	.978	.194
moins de 50%	7	21.88					
50 - 75%	11	34.38					
75% et plus	14	43.75					
. études supérieures			7.88	2.5	0	79	15.59
aucun	6	18.75					
1 - 4 employés	16	50.00					
5 - 9	4	12.50					
10 et plus	6	18.75					
Capital (en millions de francs)			359.64	130.9	21.34	3369.65	670.36
moins de 50	8	25.00					
50 - 99	5	15.63					
100 - 199	10	31.25					
200 et plus	9	28.13					
Endettement			.598	.641	.017	.897	.247
moins de .25	3	9.38					
.25 - .49	6	18.75					
.50 - .74	12	37.50					
.75 et plus	11	34.38					
Investissements récents ¹¹	23	71.88	111.29	32	1.1	1400	292.30
Conseil d'administration	21	65.63					

¹¹ La moyenne, la médiane, le minimum et le maximum au niveau des investissements récents sont en millions de francs rwandais.

Tableau 5.4 Perception du propriétaire-dirigeant : concurrence

	Nombre	Pourcentage
Concurrence		
. très forte	7	21.875
. forte	9	28.125
. modérément forte	7	21.875
. faible	4	12.5
. très faible	5	15.625
 * Niveau technologique par rapport aux concurrents		
. plus avancé	13	40.625
. équivalent	16	50
. moins avancé	3	9.375

5.1.4. Résultats concernant les caractéristiques des activités administratives: pratiques de gestion

Conformément aux définitions adoptées pour différents concepts relatifs aux activités administratives des entreprises, nous avons recueilli dans la première partie de notre questionnaire des informations concernant les diverses techniques et pratiques de gestion, en particulier au niveau de la planification, de la gestion des ressources humaines (direction et organisation) et du contrôle (Dussault 1987, Gasse 1989). Rappelons ici que la deuxième partie du questionnaire avait pour but d'examiner dans quelle mesure ces techniques et pratiques étaient utilisées à travers les principales fonctions de l'entreprise: production, marketing, finances, ressources humaines, recherche et développement (Dussault 1987). Les

résultats à ce sujet seront présentés ultérieurement lors de la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de cette étude.

Les tableaux 5.5, 5.6 et 5.7 montrent les différentes techniques ou pratiques de gestion relevées dans les entreprises manufacturières faisant partie de l'échantillon considéré.

Planification.

La presque totalité (93.75%) des propriétaires-dirigeants interviewés ont affirmé que des objectifs généraux avaient été fixés pour leurs entreprises. Cependant, seulement 28.13% ont déclaré avoir écrits ces objectifs qui étaient, pour la majorité des cas (84.38%), à moyen terme (un à deux ans) et généralement fixés par la direction (37.50%), le conseil d'administration (21.88%) ou les deux (25%). Pour ce qui est de l'information incluse dans les objectifs à court terme, nous avons surtout relevé les ventes prévues (90.63%), les profits projetés (62.50%) et les dépenses envisagées (59.38%). C'est également ce qu'on retrouvait le plus souvent dans les objectifs à long terme bien que la planification à long terme fut moins présente que celle à court terme dans les entreprises contactées. Notons cependant que la planification semblait se faire d'une manière sporadique, informelle et dans la plupart des cas intuitivement. En effet lorsqu'on demandait aux propriétaires-dirigeants sur quoi ils se basaient pour établir leurs prévisions, 15 (46.88%) affirmaient se référer à leur performance antérieure, 8 (25%) examinaient la situation du marché et 6 (18.75%) se basaient sur leur capacité financière. Néanmoins, lors de nos entrevues avec les opérateurs économiques du Rwanda, nous avons pu constater qu'une absence de plans formels écrits ne signifie pas nécessairement que l'entrepreneur n'a pas une idée claire de ce qu'il veut atteindre ou de l'évolution de son affaire.

Plus spécifiquement il s'est avéré que dans 62.50% des cas, la planification de la production se faisait sur base d'une observation des opportunités du marché tandis qu'elle s'effectuait à partir des carnets de commandes dans 43.75% des cas. Ainsi que le souligne Gasse (1989), l'organigramme constitue une structure particulière de planification qui consiste en la représentation graphique de la structure d'autorité de l'organisation. Force est de constater cependant que même si 68.75% des entreprises de notre échantillon disaient avoir établi un organigramme, il avait dans la plupart des cas été fait lors des formalités relatives à la création, à une demande de crédit ou autre occasion où les dirigeants sont appelés à montrer la structure de leur entreprise et ensuite oublié au fonds d'un tiroir.

Gestion des ressources humaines.

Au sujet de la gestion des ressources humaines nous avons recueilli des données concernant les procédures fondamentales de gestion. Bien que la procédure d'entraînement apparaissait la plus utilisée (84.38%), il est important de préciser qu'elle se faisait essentiellement sur le tas. Par ailleurs, le recrutement du personnel était soumis à une certaine réglementation légale. C'est ainsi que l'article 2 de l'arrêté présidentiel n° 111/09 du 17 avril 1978 prévoit que toute entreprise qui emploie plus de 5 personnes a l'obligation de déclarer tout emploi vacant dans un délai de quinze jours auprès du service compétent du Ministère ayant le travail dans ses attributions et au demandeur d'emploi de se faire inscrire auprès des services compétents du même département. A cet effet "le Ministère met à la disposition des employeurs des formulaires ad hoc à remplir. Le Ministère établit la liste des candidats répondant au profil souhaité par l'employeur et la lui envoie pour sélection. L'employeur ne

peut pas recruter en dehors des candidats lui envoyés par le ministère. Dans son choix, l'employeur doit particulièrement prendre en considération les exigences d'équilibre ethnique et régional" (Nzabandora et Karemera, 1991:46). Cette procédure portée par l'arrêté présidentiel n° du 17 avril 1978 a été réaffirmée par l'arrêté présidentiel n° 132/06 du 10 mars 1989 portant organisation et attributions des services de l'administration centrale qui crée au sein du Ministère de la Fonction Publique et de la Formation Professionnelle une division "Main-d'oeuvre" chargée de s'occuper de l'enregistrement des demandes et des offres d'emplois, de la tenue à jour des registres d'inscriptions de la main-d'oeuvre et de son placement" (p.47).

Cependant cette centralisation des offres et des demandes d'emploi est souvent critiquée suite aux retards qu'elle occasionne. A cet effet, le Ministère a procédé à une libéralisation totale du recrutement de personnel relevant de la première catégorie (cf. lettre circulaire n° 2616/06.18/22/84 du 4 juin 1984 adressée à tous les chefs d'entreprises). Pour ce qui est de l'évaluation du rendement des employés, 71.88% des entreprises contactées ont affirmé avoir une certaine procédure relative à cette évaluation généralement confiée au chef de production.

Contrôle

Ainsi qu'il apparaît au tableau 5.7, les entreprises de notre échantillon semblaient faire un usage relativement étendu de la plupart des techniques de contrôle. Tous nos répondants ont affirmé procéder plus ou moins régulièrement à un contrôle des inventaires (stocks), au calcul du prix de revient et à une analyse des états financiers. Bien que surprenant, ceci peut partiellement s'expliquer par le fait que dans la majorité des cas elles sont obligées de le faire

pour répondre aux exigences de leurs banquiers. A noter que ces techniques se sont avérées être les plus utilisées par les entreprises (D'Amboise, 1974, Gasse, 1989).

Il importe de signaler également qu'en général nous avons constaté que les budgets des ventes, des opérations courantes, de publicité, des immobilisations, etc., se résumaient en un seul budget annuel présentant les entrées et les sorties telles que prévues par la direction. Par ailleurs, dans 84.38% des cas, un budget de production était établi et ce, le plus souvent par la direction (34.38%) ou le chef de production (21.88%). Les résultats de la collecte des données ont montré l'existence de fiches d'employés dans 81.25% des cas, tenues généralement par un employé ayant cette tâche dans ses attributions.

Ainsi que nous l'avions signalé précédemment, cette partie de l'analyse nous renseigne sur la simple présence des différentes pratiques managériales dans les entreprises contactées. Cependant, comme l'affirme Dia (1991), pour être performant le management doit être empreint de trois principes immuables qui sont: la rigueur, l'efficacité et la rentabilité. Une analyse plus approfondie (analyse de régression) nous a permis de vérifier l'impact de l'usage de ces pratiques sur la performance financière des entreprises manufacturières au Rwanda.

Tableau 5.5 Pratiques de gestion relatives à la planification

	Nombre	%
Planification		
Objectifs généraux	30	93.75
Objectifs écrits	9	28.13
Objectifs à court terme (moins d'un an)	23	71.88
Objectifs à moyen terme (1 à 2 ans)	27	84.38
Objectifs à long terme (3 ans et plus)	21	65.63
Objectifs sont fixés par		
Le C.A	7	21.88
La direction	12	37.50
Le C.A et la direction	8	25.00
Les associés	2	6.25
La direction et les associés	1	3.13
Planification à court terme		
. ventes	29	90.63
. dépenses	19	59.38
. profits	20	62.50
Planification à long terme		
. ventes	16	50.00
. dépenses	10	31.25
. profits	11	34.38
. bénéfice par franc investi	6	18.75
. capacité de production	10	31.25
Base de la planification à Long terme		
. performance réalisée antérieurement	15	46.88
. situation du marché	8	25.00
. capacité financière	6	18.75
Base de la planification de la production		
. carnet de commandes	14	43.75
. analyse du point-mort	10	31.25
. étude des opportunités du marché	20	62.50
Organigramme	22	68.75

Tableau 5.6 Pratiques de gestion relatives aux ressources humaines

	Nombre	%
Gestion des ressources humaines		
procédure de:		
recrutement	24	75.00
sélection	17	53.13
embauche	20	62.50
évaluation	23	71.88
entraînement	27	84.38
développement et formation (stage)	9	28.13

Tableau 5.7 Activités administratives relatives au contrôle

	Nombre	%
Contrôle¹²		
Contrôle des stocks	32	100.00
Responsable: employé	13	40.63
comptable	8	25.00
chef de production	6	18.75
Fréquence: mensuel	13	40.63
3 ou 4 fois/an	5	15.63
journalier	5	15.63
Prix de revient (coût de fabrication)	32	100.00
Responsable: comptable	15	46.88
direction générale	4	12.50
direction et assistant	4	12.50
Fréquence: mensuel	13	40.63
à chaque commande	8	25.00
annuel	4	12.50
Budget de production	27	84.38
Responsable: direction générale	11	34.38
chef de production	7	21.88

¹² Dans cette rubrique nous indiquons le nombre et le pourcentage pour chaque pratique. Cependant pour ce qui est des responsables et de la fréquence selon laquelle on recourt à ces pratiques seuls les 2 ou 3 chiffres les plus importants seront relevés dans l'ordre décroissant.

Tableau 5.7 Activités administratives relatives au contrôle (suite)

	Nombre	%
Fréquence: annuel	18	56.25
mensuel	5	15.63
Budget des ventes (prévisions)	27	84.38
Responsable: direction générale	15	46.88
chef des finances	3	9.38
Fréquence: annuel	18	56.25
mensuel	5	15.63
Budget de publicité	19	59.38
Responsable: direction générale	11	34.38
chef du marketing	3	9.38
Fréquence: annuel	16	50.00
mensuel	2	6.25
Budget des opérations courantes	24	75.00
Responsable: direction	11	34.38
comptable	7	21.88
chef des finances	3	9.38
Fréquence: annuel	12	37.50
mensuel	8	25.00
3 ou 4 fois/an	3	9.38
Budget des immobilisations	17	53.13
Responsable: direction	6	18.75
comptable	4	12.50
C.A.	3	9.38
fréquence: annuel	15	46.88
Étude de rentabilité (coûts/bénéfices)	30	93.75
Responsable: direction	10	31.25
comptable	10	31.25
C.A.	3	9.38
fréquence: annuel	19	59.38
mensuel	6	18.75
3 ou 4 fois/an	4	12.50
Analyse financière (États financiers)	32	100.00
Responsable: comptable	18	56.25
direction	6	18.75
direction et comptable	4	12.50
fréquence: annuel	22	68.75
mensuel	8	25.00
Évaluation du rendement (productivité)	25	78.13
Responsable: chef de production	11	34.38
direction	6	18.75
employés	6	18.75
Fréquence: mensuel	10	31.25
annuel	8	25.00
journalier	5	15.63
Fiche d'employé (accident-absentéisme)	26	81.25
Responsable: employé	19	59.38
chef de production	4	12.50
Fréquence: journalier	11	34.38
mensuel	9	28.13
annuel	5	15.63

5.1.5. Résultats concernant la performance financière des entreprises

Comme variables de performance nous avons utilisé cinq ratios obtenus à l'aide de montants (exprimés en francs rwandais) relevés dans les états financiers de 1987 à 1989 des entreprises constituant notre échantillon de recherche. Ces ratios sont les suivants:

- * la profitabilité: $\text{résultat net/ventes}$
- * la productivité du travail: $\text{valeur ajoutée/effectif moyen d'employés}$
- * la productivité du capital: $\text{valeur ajoutée/capital}$
- * la rentabilité de l'entreprise: $\text{Résultat net/capital}$
- * Rendement des actifs immobilisés : $\text{valeur ajoutée/valeurs immobilisées nettes}$.

Il est à noter que nous avons tenté d'appréhender la croissance des entreprises contactées. Cependant les mesures de la croissance des ventes, des profits, des immobilisations ou de la main-d'oeuvre ont aboutit à des résultats incongrus. Ceci est dû probablement par l'insuffisance des données disponibles (seulement pour trois années). A ce sujet nous tenons à faire remarquer qu'après avoir calculé les ratios pour chacune des trois années nous avons considéré la performance moyenne (sur trois années) au niveau de chaque ratio. Les valeurs normalisées des résultats de ce calcul sont présentés au tableau 5.8

Tableau 5.8 Valeur normalisée des mesures de la performance des entreprises contactées

Entreprise. ¹³	Profitabilité.	Productivité du travail.	Productivité du capital.	Rentabilité de l'entreprise.	Rendement des actifs immobilisés.
E1	-.066	-.469	-.804	-.270	-.306
E2	.209	-.814	.500	-.307	-.139
E3	-2.126	-.531	-.699	-1.309	-.496
E4	.307	-.337	-.595	-.392	-.490
E5	-.063	-.453	-.654	-.434	1.107
E6	.291	-.580	2.319	1.411	-.292
E7	.010	-.215	-1.010	-.620	-.556
E8	.586	4.968	1.013	.419	1.395
E9	-4.497	.109	-.420	-.923	-.365
E10	-.896	-.810	-.884	-1.401	-.500
E11	.408	-.020	.802	1.244	4.668
E12	.625	.732	2.684	2.633	.022
E13	.106	-.311	-.960	-.517	-.512
E14	-.309	-.369	-.892	-.721	-.466
E15	.384	-.079	.050	.325	-.280
E16	.776	.320	.810	1.046	-.397
E17	.075	-.246	-.062	-.667	-.441
E18	.514	.025	-.379	.284	1.101
E19	.941	-.094	2.001	2.415	.741
E20	.669	.624	.566	.957	.470
E21	.529	-.198	-.015	.766	-.319
E22	.552	-.344	-.647	-.260	-.409
E23	.305	.097	-.506	.149	-.422
E24	.255	-.653	-.645	-.390	-.374
E25	.251	.856	-.068	-.080	-.186
E26	.417	.477	1.051	.327	4.741E-3
E27	.051	-.017	.610	-.848	-.381
E28	.553	-.021	.031	.531	-.370
E29	-.531	-.501	-1.184	-1.537	-.553
E30	-.062	-.347	-.990	-.924	-.531
E31	-.489	-.077	-.881	-.685	-.454
E32	.225	-.721	-.146	-.224	-.263

¹³ Étant donné la confidentialité des données recueillies nous ne mentionons pas le nom réel des entreprises de notre échantillon.

Ainsi lorsqu'on examine la valeur ajoutée annuelle des entreprises de l'échantillon d'étude on constate que la moyenne est de 861,818 Frw par employé, de .436 Frw par Frw investi et en particulier de .0017 Frw par Frw immobilisé (investi dans les immobilisations). Cependant, ici encore la valeur moyenne est influencée par la présence de valeurs extrêmes, ce qui la rend difficile à interpréter. En effet c'est surtout le cas de la valeur ajoutée par employé dont le minimum est de 82,346 Frw par employé contre un maximum de 5,616,667 Frw par employé.

Par ailleurs l'observation des profits des mêmes entreprises montre un bénéfice moyen de .044 Frw par Frw investi avec des valeurs minimales et maximales respectivement de -.09 Frw (perte) et .274 Frw par Frw investi. Néanmoins, et ce par rapport aux ventes, il se dégage une perte moyenne de .025 Frw pour l'ensemble de l'échantillon, suite à une valeur minimale (perte) de -.776 Frw contre une valeur maximale de .132 Frw.

D'une manière générale on remarque que ces données expriment une performance relativement faible (certaines entreprises fonctionnent à perte) et caractérisée par de très grands écarts entre les différentes entreprises ce qui affectait fortement les valeurs moyennes. Par conséquent ces dernières n'ont pas été retenues comme mesures interprétables.

Tableau 5.9 Performance des entreprises

	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Éc.typ.
Valeur ajoutée					
* productivité du travail (VA/eff)	.436	.347	.036	1.342	.337
* productivité du capital (VA/K)	1.7E-3	6.6E-4	1.1E-4	.015	2.8E-3
* rendement des actifs immob.(VA/Im)	861,818	664,001	82,346	5,616,66	957,169
Résultat net					
* profitabilité (Rés.net/V)	-.025	.017	-.776	.132	.167
* rentabilité de l'entreprise (Rés.net/K)	.044	.021	-.09	.274	.087

5.1.6. Résultats concernant les facteurs environnementaux

Au cours de notre collecte des données, nous avons contacté différents dirigeants d'entreprises manufacturières avec qui nous avons échangé sur les facteurs internes et externes susceptibles d'influer sur l'avenir d'une entreprise.

Rappelons que dans notre étude nous nous attardons particulièrement sur les facteurs **internes** susceptibles d'influer sur la performance financière d'une entreprise manufacturière. Nous avons également tenté de voir comment les dirigeants contactés perçoivent l'environnement de leurs entreprises.

En effet lors des différentes rencontres entre l'administration publique, les bailleurs de fonds et les opérateurs économiques, il est apparu que le milieu dans lequel évoluent ces derniers est assez peu favorable au développement du secteur privé. C'est également ce que dégage

l'analyse de la dernière partie du questionnaire de notre étude sur les entreprises manufacturières au Rwanda.

Comme le montre le tableau 5.10 la majorité des propriétaires-dirigeants contactés affirment que de nombreux obstacles entravaient le développement harmonieux de leur entreprise. Les problèmes les plus cités étaient la disponibilité de matières premières essentiellement importées (84% des répondants), la fiscalité (75%), les formalités administratives avant (79%) ou après (63%) la création de l'entreprise, l'exiguïté du marché national (69%), l'insuffisance de main-d'oeuvre qualifiée (69%) ainsi que la forte concurrence des produits importés (72%). Sur ce dernier point il est à noter que la plupart des dirigeants ont déclaré ne pas avoir de concurrent sur le marché national (cas de monopole) et que leurs principaux concurrents étaient des entreprises étrangères ou des entreprises informelles. A ce sujet Arellano, D'Amboise et Gasse (1989:25) avancent que "[...] la croissance du secteur informel dans les PVD permet de prévoir que la force concurrentielle de celui-ci deviendra de plus en plus grande dans le futur". Par ailleurs les répondants indiquent que la concurrence se fait essentiellement sur les prix, la variété et la qualité étant des aspects de moindre importance.

Il est cependant déplorable que certains des dirigeants contactés (16%) aient déclaré ne pas être au courant des activités des différents organismes et projets favorisant la promotion du secteur privé.

A ce propos les dirigeants contactés étaient unanimes quant à la nécessité du dialogue et d'une bonne circulation de l'information entre les opérateurs économiques, l'administration publique et les bailleurs de fonds.

Tableau 5.10 Facteurs environnementaux: perception des propriétaires-dirigeants d'entreprises manufacturières au Rwanda (en pourcentage)

	Très en accord	En accord	Un peu en désaccord	En désaccord	Très en désaccord
1- Le Rwanda dispose d'un bassin d'approvisionnement en matières premières.	0	3	13	31	53
2- Les produits fabriqués au Rwanda sont compétitifs par rapport aux produits importés	0	16	13	38	34
3- La fiscalité rwandaise favorise la création de nouvelles unités industrielles au Rwanda.	0	9	13	25	53
4- La fiscalité rwandaise soutient le développement des PME industrielles au Rwanda.	0	9	16	41	34
5- Les formalités administratives relatives à la création d'une nouvelle entreprise au Rwanda sont simples.	0	9	13	38	41
6- Les formalités administratives n'entravent pas le développement des PME au Rwanda.	0	16	22	22	41
7- La taille du marché national est assez grande pour offrir de bonnes opportunités aux PME industrielles au Rwanda.	0	9	22	41	28
8- Le Rwanda dispose d'un marché abondant de main d'oeuvre qualifiée.	3	13	16	44	25
9- Au Rwanda les institutions financières disposent de suffisamment de fonds pour supporter la création de nouvelles PME industrielles.	6	50	28	16	0
10- Les conditions de crédit sont assez abordables pour les PME industrielles au Rwanda	0	19	16	28	38
11- Les programmes de soutien financier et technique sont d'un grand secours aux PME manufacturières au Rwanda ¹⁴ .	3	31	9	19	22
12- Plusieurs entreprises au Rwanda bénéficient des avantages du code des investissements rwandais	3	31	13	25	28

¹⁴ Certains répondants (16%) ont affirmé ne pas connaître ces programmes.

5.2. Analyse explicative

Dans cette partie de notre travail nous allons tenter de vérifier nos hypothèses de recherche à l'aide d'analyse statistiques bivariées et multivariées des données recueillies au cours de l'enquête. Notons à ce sujet que, dans le but de rendre les données primaires homogènes, nous avons pris soin de les transformer en valeurs normalisées par rapport à la moyenne. Cette méthode de standardisation des données a la particularité de ne pas changer les résultats des diverses analyses bivariées et multivariées utilisées dans notre étude. Rappelons également que, dans la perspective de réduire les effets d'une éventuelle année spéciale, nous avons utilisé la moyenne des informations financières pour les années fiscales de 1987 à 1989.

Dans un premier temps, l'analyse de corrélation nous a permis de déceler les différentes relations entre d'une part les variables internes à l'entreprise (variable indépendante)- caractéristiques du propriétaire-dirigeant, celles des activités administratives et celles de l'entreprise- et d'autre part les variables de performance financière (variable dépendante).

A ce stade de notre étude, il s'agissait de répondre à la question: est-ce que à un seuil donné de confiance la corrélation mesurée r_{xy} sur base de notre échantillon est significativement différente de zéro ($r_{xy} \neq 0$) pour permettre d'inférer ce résultat au niveau de l'ensemble de toute la population?

Au sujet de la force de la relation entre deux variables X et Y, Etienne Bastin (1985) fait remarquer que généralement on qualifie le coefficient de corrélation en valeur absolue de la manière suivante:

$0 < r \leq 0.10$ négligeable

$0.10 < r \leq 0.30$ faible

$0.30 < r \leq 0.50$ modéré

$0.50 < r \leq 0.70$ fort

$0.70 < r \leq 1$ très fort

Le même auteur ajoute que la taille de l'échantillon influence l'intensité de la relation et que pour un échantillon de taille égale à 30 individus un coefficient de corrélation minimum de 0.40 peut être considéré comme significatif à un niveau de confiance de 0.05. Cependant ceci n'est pas une règle absolue car comme le fait remarquer Bastin (1985), un coefficient de corrélation significativement différent de zéro ne traduit pas nécessairement l'existence d'une forte liaison entre les variables.

Etant généralement admis comme susceptible d'être significatif tout coefficient de corrélation dont la probabilité est inférieure à 0.05 nous avons systématiquement jugé comme non significatif tout coefficient de corrélation dont la probabilité est supérieure à ce niveau (le seuil de signification étant $p=0.05$).

Dans un deuxième temps, l'analyse de régression nous a permis, dans un schéma explicatif linéaire, de déterminer le degré d'explication de la performance financière des entreprises enquêtées par les variables indépendantes (internes aux entreprises). De plus l'utilisation de la

régression par étapes nous a permis d'observer la contribution marginale de chaque variable dans l'explication de chacune des mesures de performance utilisées dans cette étude. En effet, il peut s'avérer que l'introduction d'une variable dans un modèle n'ajoute rien à l'explication de la variable dépendante.

5.2.1. Résultats de l'analyse de corrélation

Avant de passer aux résultats de l'analyse de corrélation nous tenons à préciser qu'afin de faciliter le traitement des données nous avons tenté d'obtenir une mesure agrégée de chacune des trois grandes dimensions des variables internes aux entreprises, à savoir la dimension entrepreneur, la dimension management et la dimension entreprise (technologie, main d'oeuvre, financement).

A cet effet, nous avons eu recours à l'analyse factorielle avec comme spécificité les "composantes principales". L'utilisation itérative de cette technique au niveau des caractéristiques de l'entrepreneur nous a amenée à réduire de sept à cinq le nombre de variables retenues dans la composition finale du facteur "caractéristiques de l'entrepreneur". En effet, deux variables, "le type de scolarité du propriétaire-dirigeant" et "autre occupation du propriétaire-dirigeant" ont dû être éliminées suite à leurs mesures de justesse inférieure à la minimale généralement requise de "0.5". Les résultats complets de cette analyse sont présentés en annexe 2.

Tableau 5.11 Mesures de justesse relatives aux caractéristiques de l'entrepreneur**Mesures de justesse de l'échant. variable**

Justesse de l'échant. matrice totale: .646

std de age	.541
std de fo	.633
std.exp.a	.666
std.sco.a	.74
std.de mi.f	.517

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 30.959 P: .0056

Comme l'indique le tableau 5.11, la mesure de justesse de l'échantillon était de .646 et le chi carré de 30.959 au seuil de signification (p) de .0056, ce qui motive notre décision de ne retenir que les critères suivants en ce qui concerne l'entrepreneur: l'âge, la formation, l'expérience, la scolarité et le milieu familial. De plus les résultats de l'analyse factorielle montrent que 42.7% de la variance de ces mesures est associée à un premier facteur commun. Au niveau de la matrice factorielle non pivotée, on observe que, sur ce premier facteur, 60% des variables considérées enregistrent leur coefficient le plus élevé. En utilisant la pondération des scores factoriels de ce premier facteur nous avons obtenu, pour chaque entreprise, une mesure des caractéristiques de son propriétaire-dirigeant telle que rapportée au tableau 5.12

Tableau 5.12 Mesure des caractéristiques de l'entrepreneur

Entreprise	Caractéristique de l'entrepreneur
E1	.477
E2	-1.089
E3	-.831
E4	-1.243
E5	.751
E6	-.738
E7	-.052
E8	1.665
E9	-.714
E10	-.174
E11	-.085
E12	2.132
E13	-1.300
E14	-1.051
E15	.068
E16	.813
E17	-.061
E18	-.022
E19	.540
E20	1.870
E21	-.594
E22	-.334
E23	.948
E24	-1.243
E25	1.265
E26	2.033
E27	-.144
E28	-.220
E29	-.886
E30	-.490
E31	-1.170
E32	-.120

Au niveau des caractéristiques des activités managériales nous avons, en procédant par itération, réduit de 24 à 21, le nombre d'énoncés retenus dans la composition finale du facteur "management". L'observation de la matrice factorielle non pivotée indique que 81% des énoncés enregistrent sur ce facteur leur coefficient le plus élevé. Les résultats complets de l'analyse factorielle sont présentés en annexe 2. Ainsi que le montre le tableau 5.13, la mesure de justesse de l'échantillon était de .778 et le chi carré de 894.337 au seuil de signification (p) de .0001. Notons en passant que la mesure de justesse de chacune des énoncées considérés est supérieure à .50, la moins élevée étant de .664.

Tableau 5.13 Mesures de justesses relatives à toutes les activités managériales des entreprises de l'échantillon.

Mesures de justesse de l'échant. variable	
Justesse de l'échant. matrice totale: .778	
std.prod.obj.	.776
std.prod.plan	.729
std.prod.cont...	.891
std.prod.coût	.814
std.mark.conc.	.88
std.mark.obj.	.742
std.mark.con...	.763
std.mark.prix	.919
std.mark.pub.	.806
std.fin.compt.	.728
std.fin.outil	.717
std.fin.plan	.697
std.fin.contr	.705
std.RH.récomp	.775
std.RH.proc.	.83
std.Dir.rel	.698
std.dir.empl.tr	.664
std.dir.disc.t...	.87
std.d.d.prob	.866
std.dir.compét	.679
std.dir.coll	.802

Test Bartlett de sphéricité- DL: 230 Chi carré: 894.337 P: .0001

De plus les résultats de l'analyse factorielle révèlent que 52% de la variance de ces mesures était associée à un premier facteur commun que nous avons nommé "Management". La

pondération des scores factoriels de ce facteur premier nous donne, pour chaque entreprise, la dimension activités de gestion que nous rapportons au tableau 5.14.

Tableau 5.14 Mesure globale des caractéristiques des activités managériales des entreprises

Entreprise	Facteur management
E1	-.270
E2	-.390
E3	-1.789
E4	-.911
E5	-.824
E6	.439
E7	-.739
E8	1.228
E9	-.715
E10	-.961
E11	.944
E12	1.186
E13	-.949
E14	-1.030
E15	1.002
E16	1.449
E17	-.245
E18	.809
E19	.934
E20	1.180
E21	.620
E22	-1.913E-3
E23	1.193
E24	-1.034
E25	.814
E26	1.173
E27	.496
E28	.910
E29	-1.814
E30	-.689
E31	-1.365
E32	-.651

Par ailleurs, nous avons tenté, et ce en suivant le même processus que celui évoqué ci-haut, de dégager une mesure agrégée des activités managériales au niveau de chacune des cinq fonctions de l'entreprise. Ainsi cinq facteurs que nous nommerons "facteur production", "facteur marketing", "facteur finance", "facteur ressources humaines", "facteur recherche & développement" réunissent respectivement 100%, 80%, 100%, 87.5% et 100% des énoncés qui y enregistrent leur coefficient le plus élevé. Les tableaux 5.15 à 5.19 présentent les mesures de justesse de l'échantillon, les chi carrés et le seuil de signification correspondant tels qu'ils résultent de l'analyse factorielle des activités de gestion au niveau de chacune des cinq fonctions de l'entreprise.

Tableau 5.15 Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction production

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .837

std.prod.obj.	.754
std.prod.plan	.851
std.prod.cont...	.858
std.prod.coût	.928

Test Bartlett de sphéricité- DL: 9 Chi carré: 137.025 P: .0001

Tableau 5.16 Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction marketing

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .808

mark.conc.	.847
mark.obj.	.879
mark.contr.v.	.758
mark.prix	.772
mark.pub.	.821

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 114.461 P: .0001

Tableau 5.17 Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction finance

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .656

fin.compt.	.598
fin.outil	.561
fin.plan	.685
fin.contr	.685
fin.point.m.	.763

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 172.715 P: .0001

Tableau 5.18 Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction recherche et développement

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .5

std.RD.activ.	.5
std.RD.produit	.5

Test Bartlett de sphéricité- DL: 2 Chi carré: 6.24 P: .0442

Tableau 5.19 Mesures de justesse concernant les activités managériales au niveau de la fonction ressources humaines

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .778

std.RH.récomp	.752
std.RH.proc.	.754
std.Dir.rel	.715
std.dir.empl.tr	.74
std.dir.disc.t...	.843
std.d.d.prob	.877
std.dir.compét	.77
std.dir.coll	.845

Test Bartlett de sphéricité- DL: 35 Chi carré: 162.853 P: .0001

Ainsi que le montrent les résultats de l'analyse factorielle (annexe 2), 86%, 69.9%, 69.1%, 56.6% et 71% de la variance des mesures considérées était associée à un premier facteur, et ce, respectivement au niveau des fonctions production, marketing, finance, ressources humaines et recherche et développement. En utilisant la pondération des scores factoriels de ce premier facteur nous avons obtenu, pour chaque entreprise, une mesure des caractéristiques des activités managériales, et ce au niveau de chaque fonction de l'entreprise.

Tableau 5.20 Mesure des activités managériales au niveau de chaque fonction de l'entreprise.

Entreprise	Facteur production	Facteur marketing	Facteur finance	Facteur ressources humaines	Facteur recherche et développement
E1	-.249	-.420	-.409	-.380	.547
E2	-.249	.014	.851	-1.105	.547
E3	-1.870	-2.464	.090	-.668	.547
E4	-.249	-.219	2.088	-1.302	.547
E5	-.249	-.762	-.034	-.822	-.191
E6	1.066	.724	1.011	-.339	-1.849
E7	-.627	-.762	-.034	-.705	1.286
E8	1.066	.507	2.179	1.474	-.282
E9	-.627	-2.247	-1.079	.032	.547
E10	-1.038	-.762	-.034	-1.107	-1.111
E11	1.066	.941	-.158	.320	.547
E12	1.066	.941	-.158	.995	-.282
E13	-.249	-.762	-.034	-.976	1.286
E14	-.627	-.762	-.034	-.973	1.286
E15	1.066	.941	-.158	.587	-1.020
E16	1.066	.941	-.158	1.628	-1.020
E17	-.627	-8.991E-3	.966	-.473	-.191
E18	1.066	.941	-.158	.628	-2.588
E19	1.066	.941	-.158	.164	-.191
E20	1.066	1.158	-1.327	1.474	.547
E21	1.066	.941	-.158	-.031	.547
E23	-.249	.599	.217	-.031	-1.020
E24	.612	1.158	1.327	1.628	1.286
E25	-.627	.041	1.760	-1.456	-.282
E26	.200	.789	-1.861	1.474	-.191
E27	1.066	.572	-.692	1.107	-.930
E28	-.627	.231	-.317	.995	.547
E29	1.066	.941	-.158	.995	.547
E30	-2.320	-1.320	-2.088	-1.590	.547
E31	-.627	-.762	-.034	-.822	-1.849
E32	-1.866	-1.472	-.193	.080	.547

L'analyse factorielle n'a pas permis d'obtenir un résultat utilisable et interprétable au niveau des caractéristiques de l'entreprise. Les résultats de cette tentative infructueuse sont présentés en annexe 2. En effet, l'utilisation itérative de cette technique présente un seuil de signification trop élevé par rapport au seuil acceptable de .05. Nous avons donc considéré chacune des variables caractéristiques pour fin d'analyse statistiques bivariées et multivariées. Les valeurs normalisées de ces variables sont présentée au tableau 5.21.

Tableau 5.21 Mesure des caractéristiques de l'entreprise.

Entreprise	Age de la technologie	Type de la technologie	Universitaires (%)	Employés de niveau primaire (%)	Endettement	Investissements récents	Capital
E1	-.085	.177	-.083	-.640	-.360	.616	-.441
E2	-.630	-1.1709	-.928	.602	-.106	.616	-.451
E3	-.630	-1.709	-1.129	1.162	1.103	-1.573	-.497
E4	-.494	.177	.324	-2.671	.677	.616	-.473
E5	1.414	-1.709	-.616	.721	-2.145	.616	-.385
E6	-.358	.177	-.780	1.150	-.507	.616	-.505
E7	-.903	.177	-.285	-.256	-1.005	-1.573	.094
E8	1.005	.177	2.212	.083	-2.356	.616	1.403
E9	-.221	.177	.654	.693	-.988	.616	-.278
E10	-.766	.177	-.624	.874	-1.864	.616	-.294
E11	1.005	.177	1.486	.771	.494	-1.573	-.483
E12	-.358	2.062	1.408	.206	.593	.616	-.303
E13	.051	.177	-1.129	.255	.965	.616	-.374
E14	-.358	.177	-1.129	.043	1.199	-1.573	-.466
E15	.324	.177	.206	-1.290	.529	.616	.452
E16	-.358	.177	1.422	-1.013	-.079	.616	-.425
E17	.051	.177	.033	.599	.706	.616	-.448
E18	-.630	.177	.311	-1.152	.871	-1.573	2.136
E19	4.412	.177	-.399	.564	-.043	-1.573	-.342
E20	.869	-1.709	.212	.175	-.208	.616	-.402
E21	-.221	2.062	-1.129	-2.056	.531	-1.573	-.341
E22	-.766	.177	-.285	-1.200	1.214	.616	-.306
E23	.324	2.062	1.248	-.032	1.166	.616	4.490
E24	-.630	.177	-1.129	.943	.948	-1.573	-.483
E25	.324	.177	1.908	.799	.715	.616	.463
E26	-.221	.177	1.486	-.111	-.141	.616	-.325
E27	-.358	.177	-1.129	.747	-.885	.616	-.482
E28	.596	-1.709	-.375	-.304	-1.104	.616	-.261
E29	-.494	-1.709	.060	-1.419	.884	.616	.080
E30	-.766	.177	-.172	-.572	.027	.616	.136
E31	-.494	.177	-.714	.812	-1.152	-1.573	-.012
E32	-.630	.177	-.934	1.516	.320	.616	-.480

C'est ainsi que l'analyse factorielle nous a permis de dégager sept mesures agrégées, que nous avons appelées: facteur "caractéristiques de l'entrepreneur", facteur "management", facteur "production", facteur "marketing", facteur "finance", facteur "ressources humaines" et facteur "recherche et développement". Ces sept facteurs ainsi que les variables caractéristiques de l'entreprise ont été prises en considération pour les analyses bivariées et multivariées utilisées dans le présent travail.

Étant donné que nous avons mesuré la performance financière des entreprises de notre échantillon à l'aide de cinq ratios ($Va/capital$, $Va/effectif$, $Pr/capital$, $Pr/ventes$, $Va/immobilisations$), nous allons dans les lignes qui suivent faire état des résultats obtenus par chacune de ces cinq mesures. A noter que l'identification des différents liens susceptibles d'exister entre les variables étudiées n'a été faite qu'entre celles généralement associées entre elles dans les diverses études consultées au cours de notre revue de littérature.

En effet, l'âge, la formation en gestion, la scolarité, l'expérience et les antécédents familiaux du propriétaire-dirigeant sont souvent pris en considération lors de l'examen des facteurs qui influent sur la performance d'une entreprise. Bien que, comme l'affirment Mayer et Goldstein (1961) ainsi que Hoad et Rosko (1964), il se peut que chacun de ces éléments ne constitue pas à lui seul un facteur crucial, il n'y a aucun doute sur leur importance une fois considérés en association avec d'autres facteurs. C'est le cas, à titre d'exemple, de l'âge qui, bien que n'étant généralement pas considéré comme un facteur de succès, peut, lorsqu'il est associé à l'expérience ou à l'instruction de l'entrepreneur, fournir une explication plausible de ce succès (Lalonde 1985).

Par ailleurs, même si dans la pratique l'entrepreneur recourt simultanément aux différentes tactiques et pratiques managériales à travers les diverses fonctions de base de son entreprise, il s'avère pertinent lors de l'étude de l'influence du processus managérial sur la performance de l'entreprise, d'observer ce phénomène au niveau de chacune des fonctions présentes. Ceci se justifie d'autant plus qu'il a, entre autres, été constaté que les activités managériales sont particulièrement prépondérantes dans la fonction production (Dussault, 1987; Arellano, D'Amboise et Gasse, 1989).

De plus il est rare que ces activités managériales soient considérées isolément. Ainsi à titre d'exemple, Prudensky (1964) tel que cité par Gasse (1978) affirme que la productivité du travail a pour principaux facteurs l'organisation de la production et la technologie. A ce sujet, notons que l'usage de nouvelles techniques de production souvent fonction des caractéristiques de l'entrepreneur est caractérisée par une augmentation des capitaux investis et un changement des méthodes de production avec tout les effets que cela peut avoir sur l'effectif de l'entreprise (Gasse 1978). Dans la mesure du possible nous avons au cours de notre revue de littérature relevés les différentes associations faites entre les variables de notre recherche et nous avons retenues celle généralement reconnues et ce à la lumière des conseils d'un spécialiste en finance.

Les tableaux 5.22 à 5.27 qui suivent font état des résultats concernant l'échantillon de notre étude.

Tableau 5.22 Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et la productivité de leur capitaux (VA/capital)

Variables internes	Productivité des capitaux			
	Indice (R)	Probabilité	Signification	Intensité
<u>. Caractéristiques de l'entrepreneur</u>	.52	.0023	S	Fort
. Age	-.254	.1601		
. Formation en gestion	.289	.1087		
. Expérience (années)	.73	.0001	S	Très fort
. Scolarité (type)	-.013	.9426		
. Scolarité (années)	.196	.2812		
. Milieu familial	-.215	.2374		
. Autre occupation	-.406	.021	S	Modéré
<u>. Caractéristiques des activités managériales</u>	.692	.0001	S	Fort
. Production	.676	.0001	S	Fort
. Finance	.126	.4937		
. Ressources humaines	.501	.0035	S	Fort

Au niveau des coefficients de corrélation, les caractéristiques de l'entrepreneur ont montré une relation significative avec la productivité des capitaux, mais c'est surtout l'expérience en termes d'années passées au sein de l'entreprise et l'existence d'une autre occupation remplie par l'entrepreneur en plus de ses fonctions de propriétaire-dirigeant qui ont obtenu les indices les plus élevés. Il semble que l'expérience de l'entrepreneur constitue un élément favorable à la performance de son entreprise; s'étant au fil des années familiarisé avec les rouages de son

métier. En effet, avec le temps l'entrepreneur acquiert différents contacts fort utiles tant au niveau de l'obtention d'un crédit que lors des activités d'approvisionnement ou d'écoulement de marchandises.

Par contre le signe négatif du coefficient accolé à l'existence d'une autre occupation de l'entrepreneur indique que, pour notre échantillon, le fait que l'entrepreneur ne consacre pas tout son temps à son entreprise joue en défaveur de la performance de cette dernière.

On observe également que les activités managériales ont une relation significative avec la productivité des capitaux et plus spécifiquement au sein des fonctions production et ressources humaines. Nous avons, au cours de notre enquête, remarqué que c'est essentiellement ces deux fonctions qui retiennent l'attention des responsables de l'entreprise. En effet, la main-d'oeuvre étant un des inputs essentiels de l'entreprises (ce qui est courant dans les pays en voie de développement), elle constitue l'élément-clé de son bon fonctionnement. Dans le même ordre d'idées Harbison (cité par Gasse, 1978) souligne entre autres l'importance du style de leadership et de l'art de déléguer l'autorité dans l'entreprise.

Tableau 5.23 Résultats de la corrélation entre les variables internes et la productivité du travail des entreprises enquêtées (VA/effectif).

Variables internes	Productivité du travail			
	Indice (R)	Probabilité	Signification	Intensité
<u>. Caractéristiques de l'entrepreneur</u>	. 57	. 0007	S	Fort
. Age	-. 007	. 969		
. Formation en gestion	. 505	. 0032	S	Fort
. Expérience (années)	. 64	. 0001	S	Fort
. Scolarité (type)	. 319	. 0747		
. Scolarité (années)	. 346	. 0523	S	Modéré
. Milieu familial	-. 122	. 5063		
. Autre occupation	-. 104	. 5705		
<u>. Caractéristiques des activités managériales</u>	. 485	. 0049	S	Modéré
. Production	. 392	. 0265	S	Modéré
. Ressources humaines	. 588	. 0004	S	Fort
<u>. Caractéristiques de l'entreprise</u>				
. Technologie (âge)	. 262	. 1476		
. Technologie (type)	. 141	. 4399		
. Conseil d'administration	. 211	. 246		
. Proportion primaire	-. 025	. 8904		
. Proportion des universitaires	. 656	. 0001	S	Fort
. Capital	. 32	. 0746		

L'analyse de corrélation a permis de dégager une relation significative entre les "caractéristiques de l'entrepreneur" et la "productivité du travail". Plus précisément c'est la

formation en gestion, la scolarité en terme d'années réussies et l'expérience de l'entrepreneur qui ont un impact positif sur la performance de son entreprise. Il se peut, comme l'affirme Lalonde (1985), que le degré d'instruction de l'entrepreneur influence l'utilisation des diverses pratiques et techniques de gestion. On observe une relation positive et significative entre la performance et l'utilisation des pratiques et techniques de gestion au sein des fonctions "production" et "ressources humaines". Cette constatation n'est pas surprenante car il a été plusieurs fois démontré que la qualité de gestion des ressources humaines conditionne la motivation et la satisfaction des employés dont dépend le rendement de ces derniers. Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, seule la proportion des universitaires se dégage comme variable significative. En effet il semble que de part leur formation, les universitaires constituent du sang nouveau à l'entreprise ouvrant la voie à l'innovation et à une meilleure organisation dans l'entreprise.

Tableau 5.24 Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et leur profitabilité (Pr/Ventes)

Variables internes	Profitabilité			
	Indice (R)	Probabilité	Signification	Intensité
<u>. Caractéristiques de l'entrepreneur</u>	. 343	. 0543		
. Age	. 016	. 931		
. Formation en gestion	. 247	. 1726		
. Expérience (années)	. 431	. 0138	S	Modéré
. Scolarité (type)	. 007	. 9688		
. Scolarité (années)	. 336	. 0597		
. Milieu familial	. 217	. 2335		
. Autre occupation	-. 363	. 0413	S	Modéré
<u>. Caractéristiques de l'entreprise</u>				
. Endettement	. 146	. 4265		
<u>. Caractéristiques des activités managériales</u>				
. Production	. 533	. 0017	S	Fort
. Marketing	. 543	. 0013	S	Fort
. Finance	. 787	. 0001	S	Très fort
. Ressources humaines	. 21	. 2487		
. Recherche & Développement	. 276	. 1269		
	. 188	. 3025		

Les variables significatives qui ressortent de l'analyse de corrélation entre les variables internes à l'entreprise et sa profitabilité sont à peu près les mêmes que celles mises en vedette par la corrélation avec la productivité des capitaux (VA/capital). Notons cependant l'impact important des activités administratives au niveau de la fonction marketing sur la profitabilité. Ces résultats n'entrent pas en contradiction avec les études qui ont établi un lien entre le

succès d'une entreprise et l'usage des techniques de planification et de marketing (Marcel, Denise et Greene, Richard 1980; Peterson, Tobin et Lill, David 1981; Adams, 1989; Lechasseur, 1991). En effet plus on recourt aux activités marketing de façon formelle et organisée plus la profitabilité tend à se porter mieux.

Tableau 5.25 Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et leur rentabilité (Pr/capital)

Variables internes	Rentabilité de l'entreprise			
	Indice (R)	Probabilité	Signification	Intensité
<u>Caractéristiques de l'entrepreneur</u>	. 53	. 0018	S	Fort
. Age	-. 078	. 6705		
. Formation en gestion	. 335	. 0607		
. Expérience (années)	. 748	1.0000E-4	S	Très fort
. Scolarité (type)	. 109	. 5531		
. Scolarité (années)	. 312	. 0826		
. Milieu familial	-. 034	. 8549		
. Autre occupation	-. 327	. 0674		
<u>Caractéristiques de l'entreprise</u>				
. Endettement	. 047	. 7979		
<u>Caractéristiques des activités managériales</u>	. 772	1.0000E-4	S	Très fort
. Production	. 834	1.0000E-4	S	Très fort
. Marketing	. 747	1.0000E-4	S	Très fort
. Finance	. 041	. 8248		
. Ressources humaines	. 54	. 0014	S	Fort
. Recherche & Développement	. 21	. 2493		

L'analyse relative à la rentabilité de l'entreprise ne retient que l'expérience de l'entrepreneur comme variable significative au niveau des caractéristiques de ce dernier. Ceci n'est pas pour nous surprendre car selon la théorie, plus on a à la tête de l'entreprise une personne expérimentée, plus la rentabilité a des chances d'évoluer à la hausse (Idrissa, 1990).

Par ailleurs, les activités managériales se révèlent fortement corrélées à la rentabilité de l'entreprise et plus précisément celles concernant la production, le marketing et les ressources humaines, ce qui vient confirmer ce que la plupart des auteurs en développement des entreprises ont déjà souligné.

Tableau 5.26 Résultats de la corrélation entre les variables internes aux entreprises et le rendement de leurs actifs immobilisés (VA/immob.).

Variables internes	Rendement des actifs immobilisés			
	Indice (R)	Probabilité	Signification	Intensité
<u>Caractéristiques de l'entrepreneur</u>	. 262	. 1477	S	Modéré
. Age	. 282	. 1181		
. Formation en gestion	. 119	. 518		
. Expérience (années)	. 382	. 0308		
. Scolarité (type)	. 152	. 4057		
. Scolarité (années)	. 26	. 1509		
. Milieu familial	-. 294	. 1023		
. Autre occupation	-. 145	. 4269		
<u>Caractéristiques de l'entreprise</u>				
. Investissements récents	-. 272	. 1327		
<u>Caractéristiques des activités managériales</u>	. 363	. 0412	S	Modéré
. Production	. 412	. 0192	S	Modéré
. Ressources humaines	. 23	. 2053		

Ainsi qu'il apparaît au tableau 5.26, ci-dessus, les résultats obtenus de l'analyse de corrélation entre les variables indépendantes considérées et le rendement des actifs immobilisés (variable dépendante) sont relativement faibles par rapport à ceux concernant les quatre autres critères de performance précédents. Il semble cependant que l'expérience de l'entrepreneur et les activités managériales au niveau de la fonction production sont modérément corrélées au rendement des actifs immobilisés.

5.2.2. Conclusion concernant l'analyse de corrélation

Suite à la revue de la littérature, nous nous attendions à voir apparaître de nombreux liens entre les variables internes à l'entreprise (variables indépendantes) et les variables de performance financière (variables dépendantes). Ainsi, l'analyse de corrélation nous a permis de déceler les variables qui sont significativement corrélées à la performance de l'entreprise (voir tableau récapitulatif ci-après).

Tableau 5.27 Récapitulation des résultats de l'analyse de corrélation.

Modèle	Variables significatives	Intensité
Modèle de la productivité des capitaux	Caractéristiques de l'entrepreneur * expérience (années) * autre occupation Caractéristiques des activités managériales * production * ressources humaines	Fort Très fort Modéré Fort Fort Fort
Modèle de la productivité du travail	Caractéristiques de l'entrepreneur * Formation en gestion * expérience (années) * scolarité (années) Caractéristiques des activités managériales * production * ressources humaines Proportion des universitaires	Fort Fort Fort Fort Modéré Fort Fort Fort
Modèle de la rentabilité de l'entreprise	Expérience de l'entrepreneur Autre occupation de l'entrepreneur Caractéristiques des activités managériales * production * marketing	Modéré Modéré Fort Fort Très fort
Modèle de la rentabilité de l'entreprise	Caractéristiques de l'entrepreneur * expérience Caractéristiques des activités managériales * production * marketing * ressources humaines	Fort Très fort Très fort Très fort Très fort Fort
Modèle du rendement des actifs immob. de l'Ese	Expérience de l'entrepreneur Caractéristiques des activités managériales * production	Modéré Modéré Modéré

Rappelons cependant que notre objectif est d'arriver à identifier les variables internes susceptibles d'expliquer la performance financière des entreprises manufacturières au Rwanda. Ceci nous amène à rechercher les variables qui influencent de manière significative les différents critères de performance retenus dans cette étude.

Dans les lignes qui suivent nous allons tenter de vérifier nos hypothèses de recherche relatives à l'existence de liens d'influence entre les variables internes (variables indépendantes) et celles de performance de l'entreprise (variables dépendantes).

5.2.3. Vérification des hypothèses de recherche

En fonction des cinq variables relatives à la performance (productivité des capitaux, productivité du travail, profitabilité de l'entreprise, rentabilité de l'entreprise, et rendement des actifs immobilisés de l'entreprise) nous avons estimé cinq modèles de régression multiple. En vue d'une inférence au niveau de l'ensemble de notre population d'étude nous avons procédé au test de la qualité de ces modèles. A cet effet nous avons opté pour la méthode relative au test de signification statistique du coefficient de détermination R^2 , celui-ci exprimant la proportion de la variation dans la variable dépendante qui est expliquée par les variables explicatives du modèle (Baillargeon et Rainville, 1979). A ce niveau il s'agissait de tester l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation de détermination statistiquement significative entre les variables explicatives (variables internes) et la variables à expliquer (performance).

Marche suivie pour ce test:

Formulation des hypothèses:

$$H_0: R^2 = 0$$

$$H_1: R^2 > 0$$

Seuil de signification: $p=0.05$

Statistique à utiliser pour le test :

Le test F est le plus approprié pour mesurer la signification globale de régression

$$F = (R^2/d) / [(1-R^2)/(n-d-1)]$$

avec d: degré de liberté

n: taille de l'échantillon

Règle de décision

Pour accepter la contre hypothèse H_1 , et conclure que les variables explicatives déterminent de façon significative le phénomène à expliquer et donc que le modèle est de bonne qualité, il faut que le coefficient de détermination soit différent de zéro et que la valeur observée F au niveau de notre échantillon soit plus grande que la valeur théorique de F au niveau de confiance de 0.05.

Autrement dit:

$$\text{valeur observée de } F > \text{valeur de } F_{0.05;d, [n-d-1]}$$

Notons cependant que cette condition est également remplie lorsque la probabilité observée est inférieure à 0.05.

Tableau 5.28 Tableau de vérification de la qualité des cinq modèles de régression multiple.

Modèle	Coef. de détermination	F observé	F0.05[n-d-1]	Probabilité
Modèle de la productivité des capitaux	0.511	7.048	2.73	5.0000E-4
Modèle de la productivité du travail	0.49	2.352	2.34	0.0492
Modèle de la profitabilité de l'entreprise	0.788	12.76	2.42	1.0000E-4
Modèle de la rentabilité de l'entreprise	0.719	8.759	2.42	0.0001
Modèle du rendement des actifs immob. de l'Ese	0.297	2.858	2.73	0.0427

Ainsi que le montre le tableau 5.28, les modèles de performance estimés par la régression multiple sont pour la plupart très significatifs, seul le modèle du rendement des actifs immobilisés de l'entreprise l'est de façon modéré.

En effet les cinq modèles- modèle de la productivité des capitaux, modèle de la productivité du travail, modèle de la profitabilité de l'entreprise, modèle de la rentabilité de l'entreprise et modèle du rendement des actifs immobilisés de l'entreprise-exploquent respectivement

51.1%, 49%, 78.8%, 71.9 et 29.7% de la variation observée dans la variable dépendante concernée.

Cependant, tout comme nous l'avons souligné plus haut, le fait que le modèle soit globalement significatif n'implique pas nécessairement que chacune des variables indépendantes considérée a un impact significatif sur la variable dépendante. L'examen des résultats de l'analyse de régression multiple révèle que certaines des variables indépendantes considérées présentent un seuil de signification (p) trop élevé par rapport au seuil acceptable de .05. Dans la double perspective d'améliorer le seuil de signification global et de ne retenir que les variables significativement explicatives, nous avons procédé à l'élimination progressive des variables dont le seuil de signification (p) était trop élevé.

Afin d'observer la contribution marginale de chaque variable retenues dans l'explication de chacune des variables de performance utilisée dans la présente étude nous avons recouru à la méthode de régression itérative (dite encore méthode de régression par étapes). Cette dernière a la particularité de ne retenir que les variables explicatives significatives qui sont en relation avec la variable dépendante. C'est ainsi que la variable la plus fortement liée à la variable expliquée sera admise en premier dans l'équation de régression et ainsi de suite.

Dans les lignes qui suivent seront présentés les résultats de la régression par étapes pour chacun des cinq critères de performance financière de l'entreprise.

a) Productivité du capital.

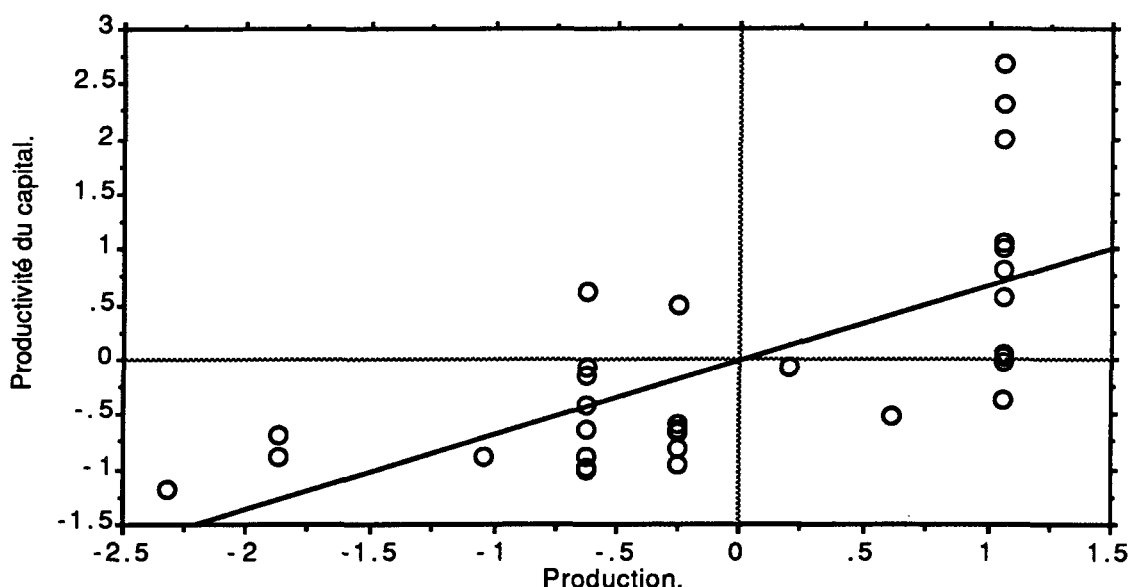
La performance de l'entreprise étant envisagée sous la dimension "productivité du capital" (variable dépendante), quatre variables indépendantes (caractéristiques de l'entreprise, facteur production, facteur finance et facteur ressources humaines) ont été utilisées pour une analyse de régression multiple. L'élimination progressive des variables indépendantes dont le seuil de signification (p) était trop élevé nous a amenée à ne retenir qu'une variable explicative, le facteur production. Cette variable était la seule qui présentait un seuil de signification (p) inférieur au seuil acceptable de .05.

Nous avons ainsi obtenu l'équation de régression:

$$\text{Productivité du capital} = .676 \text{ production} - 5.9292\text{E-}21$$

avec un coefficient de corrélation (R) de .676, un coefficient de détermination (R^2) de .457 et la valeur du test-F était de 25.275 avec un niveau de signification (p) de .0001. Ces résultats indiquent que l'on peut expliquer 45.7% de la variance de la productivité du capital par les caractéristiques de la gestion au niveau de la fonction production de l'entreprise. Comme le montre le diagramme d'éparpillement présenté à la figure 5.1, il existe une relation significative et positive entre les activités managériales au niveau de la fonction production et la productivité du capital des entreprises considérées.

Fig.5.1 Diagramme de dispersion des caractéristiques des activités managériales au niveau de la fonction production par rapport à la productivité des capitaux des entreprises.



b) Productivité du travail.

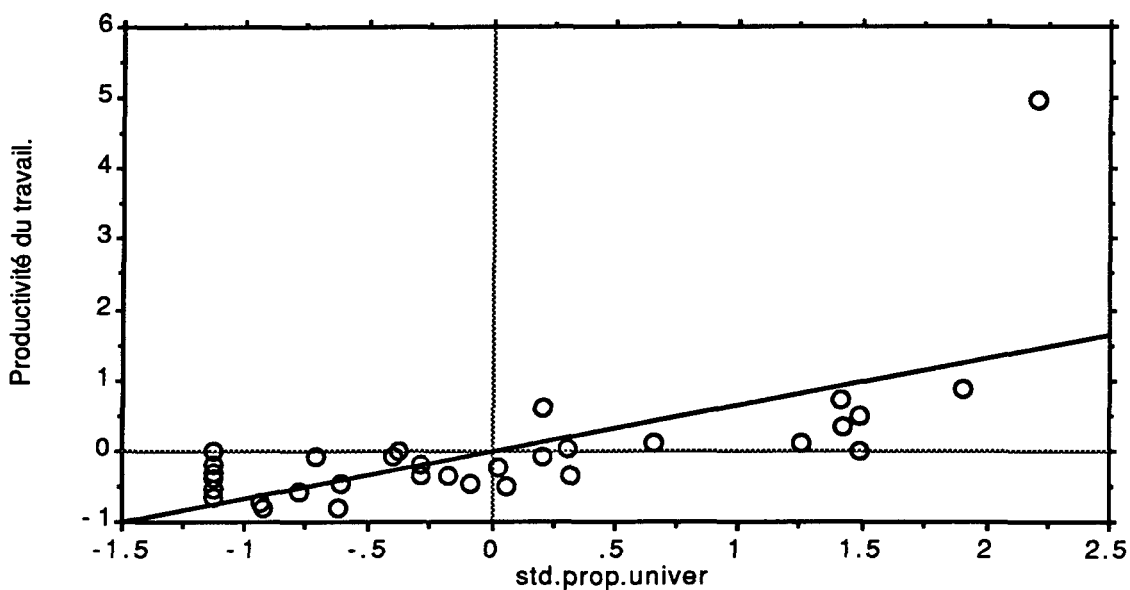
La performance des entreprises étant considérée sous l'aspect de la productivité du travail (variable dépendante), nous avons effectué une analyse de régression multiple avec, pour variables indépendantes, les caractéristiques de l'entrepreneur, le facteur production, le facteur ressources humaines, l'âge de la technologie, le type de la technologie, le conseil d'administration, la proportion des employés de niveau primaire, la proportion des employés ayant fréquenté un établissement d'études supérieures et le capital. L'élimination progressive des variables indépendantes dont le seuil de signification (p) était trop élevé nous a amenée à ne retenir qu'une variable explicative, la proportion des universitaires dans l'entreprise. Cette

variable était la seule qui présentait un seuil de signification (p) inférieur au seuil acceptable de .05. L'équation de régression suivante a été obtenue:

$$\text{Productivité du travail} = .656 \text{ Proportion des universitaires} + 3.0522\text{E-}20$$

avec un coefficient de corrélation (R) de .656, un coefficient de détermination (R^2) de .43 et la valeur du test-F était de 22.629 avec un niveau de signification (p) de .0001. La représentation graphique de ces résultats est présentée à la figure 5.2.

Fig.5.2 Diagramme de dispersion de la proportion des universitaires au sein des entreprises par rapport à la productivité de leur capital.



c) Profitabilité de l'entreprise

En poursuivant le même objectif, soit de découvrir les variables internes susceptibles d'expliquer le performance d'une entreprise manufacturière, nous avons effectué une analyse de régression considérant la profitabilité de l'entreprise comme variable dépendante. Les variables indépendantes étaient: les caractéristiques de l'entrepreneur, le facteur production, le facteur marketing, le facteur finance, le facteur ressources humaines, le facteur recherche et développement et l'endettement des entreprises de notre échantillon de recherche. En procédant progressivement à l'élimination progressive des variables indépendantes dont le seuil de signification (p) était trop élevé nous avons retenu deux variables explicatives, le facteur marketing et le facteur ressources humaines. L'analyse de régression multiple a donné un coefficient de corrélation multiple (R) de .837, un coefficient de détermination multiple (R^2) de .701 et la valeur du test-F était de 34.038 avec un seuil de signification de .0001.

De façon à mieux identifier la contribution de chacune de ces deux variables dans la variation de la profitabilité des entreprises échantillonnées, nous avons recouru à l'analyse de régression par étapes. Suite à la première itération de la régression par étapes nous avons obtenu un coefficient de corrélation multiple (R) de .787, un coefficient de détermination multiple (R^2) de .619 et la mesure du test-F était de 48.783. La variable entrée (facteur marketing) contribue donc à concurrence de 61.9% dans la variation de la profitabilité des entreprises. Par ailleurs, la seconde variable admise a été le facteur ressources humaines. L'ajout de cette variable a porté le coefficient de corrélation multiple (R) à .837, le coefficient de détermination multiple (R^2) à .701 et la mesure du test-F est devenue 34.038. On observe que cette dernière variable contribue pour 8.2% dans la variation de la profitabilité des entreprises. Ainsi nous pouvons considérer le diagramme de dispersion permettant de

visualiser la relation linéaire entre les variables retenues et la performance de l'entreprise comme étant un graphique à trois dimensions décomposable en deux plans distincts. La figure 5.3 montre le diagramme d'éparpillement de chacune des deux variables retenues par rapport à la profitabilité de l'entreprise sous les rubriques fig.a et fig.b.

Fig. 5.3 Diagramme de dispersion des variables internes retenues par rapport à la profitabilité de l'entreprise.

Fig.a) Marketing/profitabilité de l'entreprise.

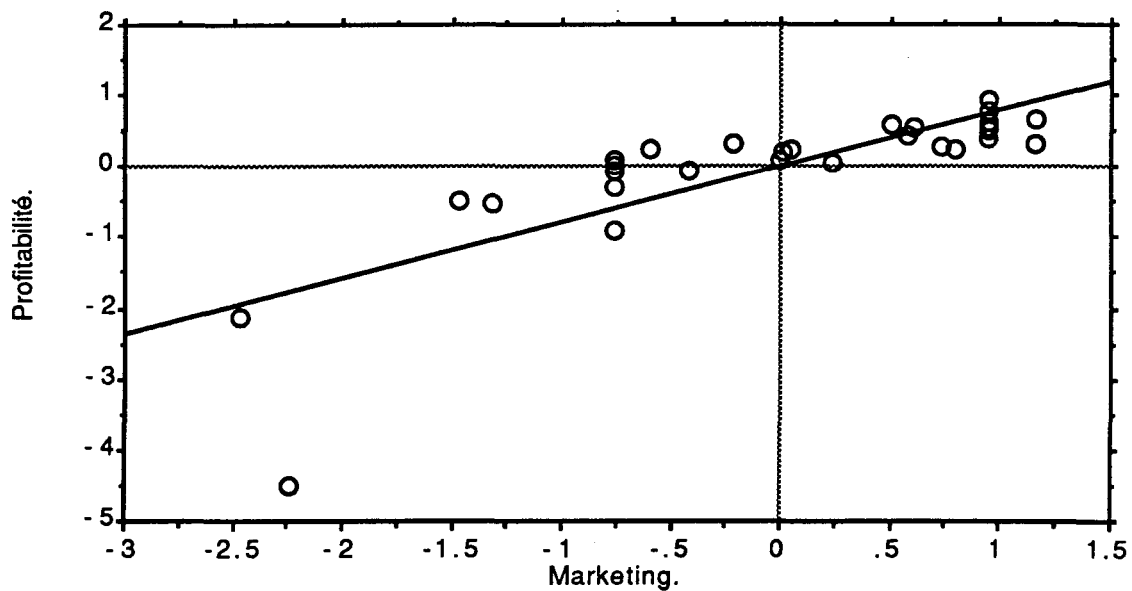
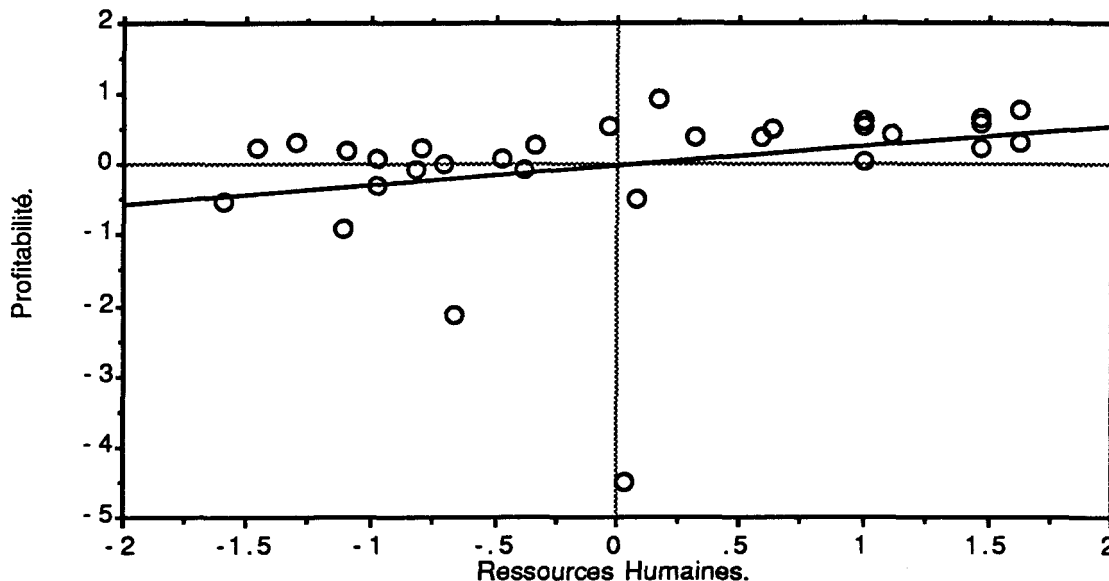


Fig.b) Ressources humaines/profitabilité de l'entreprise.



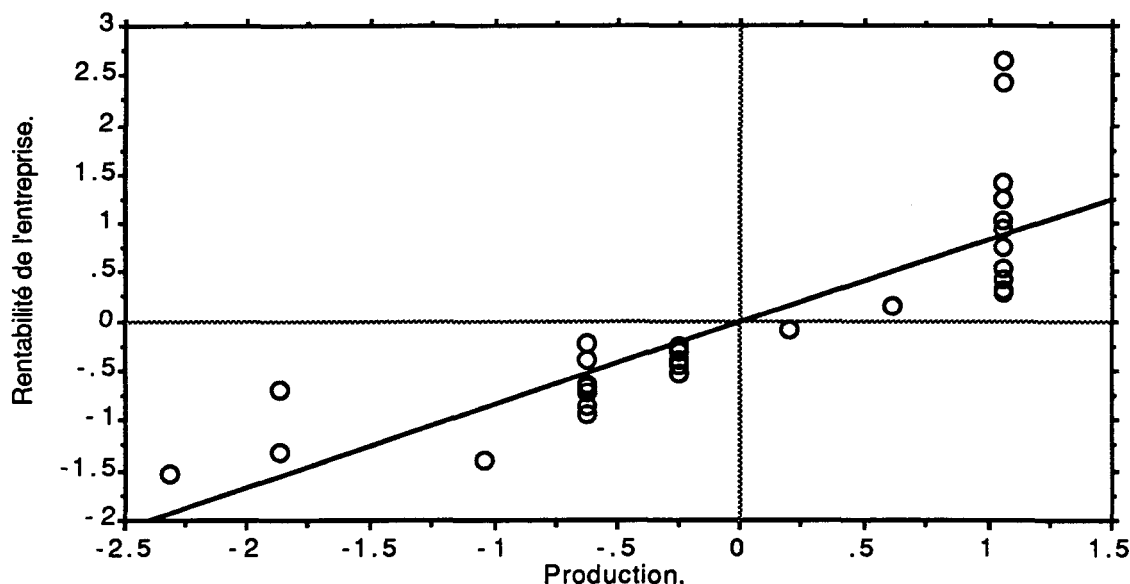
Ainsi qu'il apparaît sur ces deux graphiques, le facteur marketing et le facteur ressources humaines constituent deux variables explicatives associées de façon positive à la variation de la profitabilité des entreprises échantillonnées.

d) Rentabilité de l'entreprise.

En gardant les mêmes variables indépendantes que celles que nous venons d'utiliser pour le modèle de la profitabilité de l'entreprise, nous avons cette fois-ci considéré la rentabilité de l'entreprise comme étant la variable dépendante. L'observation des seuils de signification (p) de chacune des variables indépendantes utilisées nous a amenée à éliminer progressivement celles dont le seuil était trop élevé. Une seule variable (facteur production) indiquait un seuil de signification (p) inférieur au seuil acceptable de .05.

La figure 5.4 présente le diagramme de dispersion du facteur production par rapport à la rentabilité de l'entreprise. Cette figure donne également l'équation de régression obtenue avec un coefficient de corrélation (R) de .834, un coefficient de détermination (R^2) de .696 et une mesure du test-F de 68.71 au seuil de .0001.

Fig.5.4 Diagramme de dispersion des activités managériales au niveau de la fonction production par rapport à la rentabilité de l'entreprise.

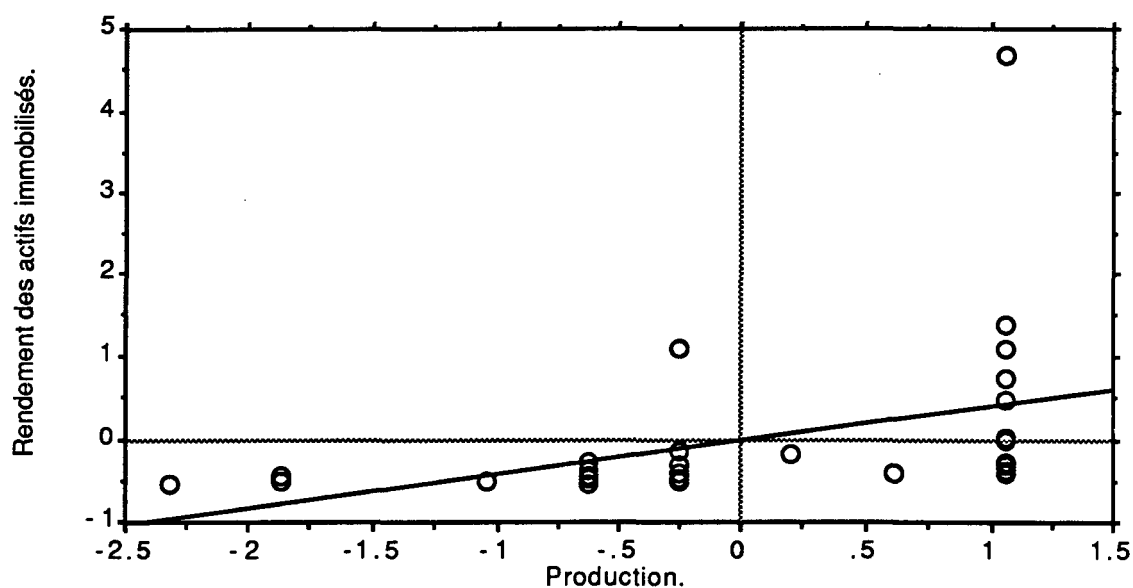


e) Rendement des actifs immobilisés

En procédant de la même manière que pour les quatre autres modèles de performance, nous avons ici considéré les caractéristiques de l'entrepreneur, le facteur production, le facteur ressources humaines et les investissements récents comme variables indépendantes. L'épuration par élimination nous a amenée à ne retenir que le facteur production, celui-ci étant le seule variable dont le seuil de signification (p) était inférieur au seuil acceptable de .05.

Le diagramme de dispersion du facteur production par rapport au rendement des actifs immobilisés est présenté à la figure 5.5 et permet d'observer une relation linéaire positive existant entre ces deux variables. L'analyse de régression donne un coefficient de corrélation (R) de .412, un coefficient de détermination (R^2) de .17 et une valeur du test-F de 6.125 au seuil de signification (p) de .0192.

Fig. 5.5 Diagramme de dispersion des activités managériales au niveau de la fonction production par rapport au rendement des actifs immobilisés de l'entreprise.



Le tableau 5.29 fait une récapitulation des résultats de l'analyse de régression par étapes pour les cinq modèles de performance.

Tableau 5.29 Résultats de l'analyse de régression par étapes

Modèle	Variable retenue	Coefficient bêta	Ordonnée à l'origine
Modèle de la productivité des capitaux	Facteur production	.676	-5.9292E-21
Modèle de la productivité du travail	Proportion des universitaires	.656	3.0522E-20
Modèle de la profitabilité de l'entreprise	.Facteur marketing	1.021	
	.Facteur ressources hum.	.37	1.7555E-20
Modèle de la rentabilité de l'entreprise	Facteur production	.834	4.4469E-20
Modèle du rendement des actifs immob. de l'Ese	Facteur production	.412	2.4564E-20

Ces résultats entraînent les remarques suivantes:

Trois modèles- modèle de la productivité des capitaux, modèle de la rentabilité de l'entreprise et modèle du rendement des actifs immobilisés de l'entreprise- font ressortir les activités managériales au niveau de la fonction production comme variable significative expliquant la performance de l'entreprise dans les proportions respectives de 45.7%, 69.6% et 17%.

De plus le signe positif du coefficient bêta qui mesure l'impact de cette variable sur la performance de l'entreprise renseigne sur l'aspect avantageux du recours aux activités administratives relatives à la fonction production de l'entreprise. Ceci est dans l'ensemble logiquement compréhensible étant donné l'importance d'une planification et d'un contrôle réguliers et adéquats des activités de production et des coûts y relatifs. En effet il est notable que les investissements permanents (capitaux) sont en quelque sorte garantis par les actifs

immobilisés lesquels ont un lien direct avec la production. Ainsi il n'est pas surprenant qu'entre autres la fixation rationnelle des objectifs de production aura un effet positif sur la productivité des capitaux (VA/capital) ainsi que sur le rendement des actifs immobilisés de l'entreprise (VA/immob.). Par ailleurs cet effet se répercute aussi sur la rentabilité de l'entreprise (Pr/capital) et ce particulièrement dans la mesure où nous avons, au cours de notre enquête, remarqué qu'il régnait un esprit de réinvestissement des profits nets réalisés.

Le modèle de la productivité du travail permet de mettre en évidence la proportion des universitaires dans l'entreprise comme variable significative. En effet la performance d'une entreprise repose pour une grande part sur la compétence de son personnel et par voie de conséquence sur la qualité de sa gestion sociale. Ce qui est vrai pour toute entreprise l'est encore davantage pour les PMI et PME où le poids des ressources humaines est relativement plus important. Et comme l'affirme Arthur Rhéaume (1981:14),

[...]un employé a besoin pour effectuer son travail [...] d'outils, d'équipement, d'un endroit de travail etc. Mais il y a quelque chose d'encore plus fondamental; l'employé a besoin de connaissances et d'habiletés.

Pour le cas qui concerne la présente recherche les résultats expriment la présence bénéfique des employés ayant fait des études supérieures. En effet, ainsi que le montre la régression par étapes, cette variable explique 43% de la performance financière des entreprises enquêtées. Cependant il est à noter que le ratio (productivité du travail= VA/effectif) ne tient pas compte du coût de cette main-d'oeuvre. Par ailleurs ainsi que nous l'avons souligné dans l'analyse descriptive de notre étude, le taux des universitaires dans les entreprises contactées étaient généralement faible et plus de la moitié des répondants (68.75%) déclaraient moins de cinq universitaires au sein de leur entreprise. Il n'est par conséquent pas évident qu'une

augmentation systématique du nombre des universitaires dans une PME conduirait nécessairement à une amélioration de sa performance. A ce sujet Maurice Lemoine (1991) attire l'attention sur le danger d'imaginer qu'en recourant à une main-d'oeuvre surqualifiée, quels que soient les postes à pourvoir, on va résoudre tous les problèmes. En effet avec cette tendance on risque de se retrouver avec des hauts niveaux de formation sous utilisés.

Pour ce qui est du modèle de la profitabilité l'analyse de régression montre comme variables significatives les activités managériales et en particulier celles de la fonction marketing et celles de la fonction de ressources humaines. De plus selon la régression par étapes ces 2 variables expliquent 70.1% de la performance financière (Pr/Ventes) des entreprises enquêtées. A noter que les activités managériales relatives à la fonction marketing expliquent à elles seules 61.9% de cette performance.

Ces résultats viennent confirmer ce que nous connaissons déjà par la théorie. En effet, il a été démontré, et ce à plusieurs reprises, que la performance d'une entreprise est en partie fonction de sa politique marketing (Peterson, Tobin et Lill, David 1981; Adams 1989; Lechasseur, 1991). Par ailleurs, même s'il est admis que le savoir-faire des employés est fonction des connaissances acquises et des techniques apprises, il ne fait aucun doute que cela n'est pas nécessairement suffisant pour obtenir d'eux un rendement satisfaisant. Ainsi, il est important d'intéresser le personnel de par une politique de gestion des ressources humaines suscitant leur motivation et spécifiant les lignes de conduite adoptées par l'entreprise ainsi que ses valeurs.

Dans cette optique une entreprise qui veut aller de l'avant devra améliorer le climat qui règne entre ses employés de même qu'entre la direction et les employés de façon à assurer sa pérennité et son potentiel.

Dans cette recherche, l'impact favorable des activités managériales au niveau des fonctions marketing et ressources humaines est souligné par le signe positif de leurs bêta respectifs ($\beta=0.171$, $\beta=0.062$). Ceci nous permet de conclure que plus l'entreprise recourt aux dites activités, plus elle a des chances d'augmenter sa profitabilité.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude était, d'une part, de découvrir un certain nombre de pratiques et tactiques managériales utilisées dans les entreprises manufacturières au Rwanda (analyse descriptive des données recueillies), et, d'autre part, d'identifier les facteurs internes- tant au niveau de l'entrepreneur, des activités managériales que de l'entreprise elle-même (technologie, financement et main-d'oeuvre)- susceptibles d'influer sur la performance financière des entreprises.

De toute évidence il apparaît essentiel de venir en aide aux PME au Rwanda. Elles constituent un élément important de l'économie rwandaise, mais la plupart d'entre elles fonctionnent à perte et certaines ne survivent que grâce à des subventions budgétaires.

En vue d'une meilleure compréhension de l'administration des PME, de façon à contribuer à l'amélioration de leur situation, il nous a semblé important de recueillir de l'information auprès des propriétaires-dirigeants des entreprises au Rwanda afin de déceler les facteurs à contrôler pour augmenter leurs chances de succès et de ce fait dégager des pôles d'intervention des initiatives ayant pour objectif le développement du secteur industriel.

Sans pour autant revenir sur les détails, il nous semble que le fait essentiel qui se dégage de cette étude est qu'il existe effectivement, et ce conformément à l'hypothèse posée au départ, certains facteurs associés étroitement à la performance financière des entreprises considérées. En résumé l'analyse des données concernant un échantillon de 32 entreprises manufacturières a fait ressortir comme éléments ayant un impact sur leur performance financière :

- les activités managériales au niveau de la fonction production;
- les activités managériales au niveau de la fonction marketing;
- les activités managériales au niveau de la fonction personnel;
- la proportion des employés ayant fait des études supérieures.

Ainsi que le montre l'analyse de régression multiple, trois des cinq mesures de performance financière des entreprises contactées font ressortir l'importance des activités managériales au niveau de la fonction production. Ceci souligne de ce fait l'intérêt d'une planification et d'un contrôle réguliers et adéquats des activités de production et de leurs coûts. Il est à noter que dans l'ensemble nous avons constaté que le tissu industriel rwandais est essentiellement composé d'entreprises basées presque exclusivement sur une technique et un équipement productif, dont les procédés et les lignes de produits sont stables (pas de changement depuis la création de l'entreprise) et dont on ne compte pas faire de modification dans un proche avenir.

Au cours de l'enquête, nous avons remarqué que certaines activités visant l'épanouissement et le développement des ressources humaines sont moins présentes (seules 28.13% des entreprises contactées disposaient d'une procédure de développement et de formation des ressources humaines). Or ces valeurs constituent des préoccupations réelles dans la catégorie socio-professionnelle supérieure. Cette lacune de la gestion du personnel des PME faisant l'objet de cette étude engendre probablement un sentiment d'insécurité surtout à partir d'un certain niveau d'instruction. Il n'est pas rare que ces employés quittent inopinément ces entreprises. Pour les mêmes raisons certains chômeurs instruits renonceraient à priori à offrir leurs services à ces entreprises. Bien que, à court terme, l'impact de ces attitudes soit moins

perceptible sur les activités de l'entreprise, la productivité pourra par contre accuser à la longue un manque à gagner considérable.

Par ailleurs cette étude a inventorié une proportion très faible de personnel qualifié dans l'ensemble des effectifs employés dans les entreprises de notre échantillon de recherche. Il a été ainsi constaté un très haut taux d'ouvriers sans qualification. En effet une proportion de 75% ou plus d'employés disposant au plus d'une scolarité de niveau primaire a été relevée dans 43.75% des entreprises considérées. Souvent ces employés bénéficiaient d'une expérience acquise sur le tas.

Les caractéristiques du marché de travail et certains comportements des promoteurs d'entreprise peuvent expliquer ce manque de personnel qualifié dans les PME. Le Rwanda, comme la plupart des PVD, est encore loin de satisfaire ses besoins en cadres et travailleurs qualifiés. Les personnes qualifiées disponibles sur le marché local sont sollicitées et embauchées par les grandes entreprises et par l'administration publique. En effet ces organismes offrent généralement des emplois plus stables, plus prestigieux ou mieux rémunérés. Ils garantissent également des conditions favorables de carrière et d'épanouissement. Par contre les PME ont des possibilités très restreintes de fournir ces avantages et d'attirer par conséquent un personnel qualifié. Or cette catégorie d'agents constitue de par son savoir faire un des facteurs essentiels à la créativité et à la productivité d'une entreprise. Une telle lacune peut affecter la compétitivité et compromettre l'expansion de l'entreprise. Il est de ce fait impérieux d'encourager la formation professionnelle, de stimuler l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ainsi que la création des services de conseil et d'assistance technique et de gestion. Il reste cependant primordial de s'assurer que ces services ainsi que les activités de formation soient toujours étroitement

reliés aux besoins des PME. Dans cette optique la collaboration entre les entreprises et les établissements de formation scolaire est à encourager à travers des stages offerts à des étudiants. De plus la formation universitaire cherchera à faire progresser les connaissances dans des domaines précis tout en mettant l'étudiant en contact avec ses futurs homologues déjà dans le milieu du travail et en lui donnant une idée de la réalité quotidienne de ce dernier.

Par ailleurs il a déjà été constaté que les chefs d'entreprises ont peur de se doter des cadres compétents qui pourtant auraient pu leur apporter les connaissances nécessaires au développement de leurs entreprises. Cette méfiance est la conséquence de la croyance que les cadres s'accapareraient de la direction de l'entreprise et profiteraient ainsi des fruits des efforts des entrepreneurs (SERDI, 1991).

La présente étude fait également ressortir l'importance des activités de gestion au niveau de la fonction marketing des entreprises considérées. La méconnaissance des techniques de vente et d'approvisionnement avait déjà été déplorée au cours d'un séminaire sur l'entrepreneuriat et le management des entreprises organisé en janvier 1991 à Kigali (SERDI, 1991).

Ainsi, même si la présente étude souligne l'importance des activités managériales au niveau des fonctions production, marketing et ressources humaines il n'en demeure pas moins que la gestion de chacune des fonctions de base de l'entreprise est dépendante de celle des autres . Elle doit être intégrée dans le processus de planification et de contrôle général et son exécution tiendra compte des ressources techniques, financières et humaines dont elle dispose.

Il est certain que l'importance de chacun des facteurs dégagés par cette étude varie suivant l'industrie et suivant les caractéristiques de l'entreprise. De plus il est certain également qu'il y a d'autres facteurs de succès échappant au contrôle des entreprises, tels que certains des facteurs de leur environnement externe. Néanmoins, il existe des facteurs sur lesquels il est possible d'agir ce qui permet de contrôler, dans une mesure raisonnable, la destinées des entreprises.

Dans le cadre de cette étude nous nous sommes essentiellement intéressée aux facteurs internes à l'entreprise; son organisation ainsi que ses ressources aussi bien humaines que matérielles. Nous avons cependant tenté de cerner la perception des propriétaires-dirigeants contactés sur différents éléments de l'environnement dans lequel évoluent leurs entreprises. En effet, l'environnement d'une entreprise est composé d'un ensemble de variables qu'elle ne peut pas toujours contrôler et chacune d'elles influence à sa manière les activités quotidiennes de l'entreprise ainsi que ses résultats. Il est fort probable que l'entreprise efficace et compétitive de demain puisse bien être celle qui a su le mieux anticiper les contraintes et opportunités que lui présente un environnement changeant. L'environnement externe de l'entreprise est marqué par de nombreuses mutations socio-culturelles, technologiques, économiques et législatives dont l'impact exige une remise en question des pratiques traditionnelles de gestion. Par conséquent, il serait pertinent d'examiner plus en profondeur ce phénomène.

Les résultats concernant la perception que les répondants ont de l'environnement de leurs entreprises révèlent que ce dernier est peu favorable à la création et au développement des entreprises manufacturières. L'obstacle le plus cité concerne l'approvisionnement en matières premières. En effet les approvisionnements sont affectés par l'insuffisance de l'offre locale et

par la réglementation officielle concernant les importations (système de contingentement des importations) et les achats de devises dans un contexte de taux de change surévalué. Ceci se répercute fortement sur le fonctionnement des PME du secteur structuré et certaines d'entre elles sont contraintes à surseoir à certains projets ou même à interrompre la poursuite d'activités déjà entamées. Ce problème est aggravé par une gestion des stocks se faisant généralement sur une base intuitive: les approvisionnements se font exclusivement en fonction des besoins réels et présents. Cette stratégie au jour le jour comporte le risque inévitable de perturbation du rythme des activités en cas d'une rupture brusque de stock.

Les entrepreneurs ont par ailleurs déploré l'absence de main-d'oeuvre qualifiée, l'existence d'une politique fiscale défavorable à la PME ainsi que le maintien des formalités administratives contraignantes lors des différentes étapes du développement de l'entreprise.

Il est une réalité qu'on constate de plus en plus: le contexte rwandais (difficultés d'accès à la technologie ou au crédit, tracasseries administratives lors des demandes de licences d'importation, de la création de l'entreprise industrielle etc..., taux de change surévalué, inflation grandissante etc...) rend plus attrayant d'entreprendre dans les secteurs de commerce et des services que dans celui de la production. De plus la réglementation et les restrictions gouvernementales sont parfois de nature à décourager l'entrepreneurship national et favorise les grandes entreprises généralement contrôlées par des étrangers. Il s'avère par conséquent nécessaire de s'assurer que les dispositions législatives, monétaires et fiscales soient coordonnées en vue de créer un environnement incitateur au processus de création d'entreprises, propice au bon fonctionnement de cette dernière et de veiller à la réalisation d'une certaine synergie dans les actions menées par tout programme de développement du tissu industriel.

Même si cette étude permet de mettre à jour un grand nombre d'éléments internes aux entreprises manufacturières et susceptibles d'avoir un impact sur leur performance, il n'en reste pas moins qu'il nous a été impossible d'examiner d'autres dimensions non négligeables.

En ce qui concerne la performance de l'entreprise, nous avons uniquement considéré la performance financière des entreprises contactées. Cependant étant donné le peu d'utilisation que l'on fait de la comptabilité générale et surtout du prix de revient (ce qui porte à croire que la tenue des livres comptables se fait essentiellement pour des fins de fiscalité ou pour se conformer aux exigences du gouvernements et des institutions financières) les résultats de l'analyse des données obtenues sont à prendre avec précaution.

De plus nous nous sommes limitée au secteur manufacturier. Il est indéniable qu'une comparaison avec d'autres secteurs, tel que le tertiaire où oeuvrent la majorité des entrepreneurs rwandais, eut été pertinente. Faute de données secondaires de base cette démarche n'a pu être réalisée.

Par ailleurs, cette recherche s'est essentiellement centrée sur des données pour la plupart quantitatives (c'est dire qu'entre autres le système de valeur du propriétaire-dirigeant n'a pas été étudié) et interne à l'entreprise. Cependant il est vrai que les résultats d'une organisation sont également influencés par un ensemble de facteurs sur lesquels elle n'a aucune autorité, tels la conjoncture économique, la législation et les réglementations, les goûts des consommateurs, les stratégies des concurrents, etc. Cependant les contraintes de temps, de budget et de disponibilité des données ne nous ont pas permis de mener une étude plus approfondie sur cet aspect.

Dans la mesure où notre échantillon a été tiré à partir de la liste des entreprises incorporées, les entreprises du secteur informel ont été de ce fait laissées de côté, bien que de loin plus nombreuses. En effet, les petites entreprises du secteur informel se révèlent la composante dominante du secteur industriel rwandais, offrant des biens et services peu coûteux, adaptés aux réalités socio-culturelles et aux besoins de la population. Ces petites entreprises permettent de réaliser des revenus substantiels, de créer des emplois et de régler certains problèmes de chômage, contribuant ainsi au développement du pays. Bien que l'information sur ce secteur soit limitée, les données existantes attestent que les activités de la petite industrie sont nettement en croissance et qu'elles compétitionnent même celles des entreprises du secteur structuré. Ces faits sont d'importance pour la mise au point de politiques et de plans d'action visant le développement du secteur industriel au Rwanda et des études plus approfondies ouvrant des discussions sérieuses sur le potentiel du secteur informel sont à encourager.

Signalons également la limite relative à la taille de l'échantillon ce qui par conséquent restreint la validité externe de cette recherche et de ce fait la portée de ses conclusions. Une autre limite est rattachée à l'outil de mesure principalement construit sur base des études consultées au cours de notre revue de littérature; il s'agit particulièrement de l'étude de Dussault (1987) et de celle de D'Amboise (1974).

Enfin, nous avons tenu à ce que chacun de nos questionnaires soit rempli par le propriétaire-dirigeant de l'entreprise. Sans pour autant nier le caractère subjectif que peuvent dénoter certaines de ses réponses, nous avons présumé que c'est la personne la mieux placée pour

donner une vue globale du fonctionnement de l'entreprise. De plus au cours de notre visite des entreprises nous prenions soin de vérifier certains éléments des réponses fournies.

En tout état de cause la présente étude atteste de l'intérêt devant être accordé aux divers éléments affectant l'avenir d'une PMI au Rwanda et en appelle à la réalisation d'autres études qui viendraient compléter, confirmer ou infirmer nos constatations.

BIBLIOGRAPHIE

1. ACKELSBERG R. et ARLOW P., "Small business do plan and it pays off", Long Range Planning, 1985, vol. 18, no. 5, pp. 61-67.
2. ADAMS D.C., "The Relationship among Personality Type, Management Practices and Sales", In *L'entrepreneur et le défi des années'90*, op. cit.
3. AKTOUF O., Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUQ, HEC, 1987.
4. ALBERS H.H., Management, the Basic Concepts. Deuxième édition, Malabar Floride 1982.
5. ALVES J.R., The prediction of Small business failure utilizing financial and non financial ratio. Thèse de doctorat, 1970, in Richard B. Robinson "The Importance of 'outsiders' in Small Firm Strategic Planning", op. cit.
- X 6. ARELLANO R., D'AMBOISE G. et GASSE Y., Caractéristiques administratives et performance des PME dans un pays en développement. In *L'entrepreneur et le défi des années'90*, Comptes rendus du 34^e Congrès international du Conseil International de la Petite Entreprise. Québec 1989.
7. ARGENTI J. Corporate Collapse. McGraw-Hill, London, 1976.
8. Banque Mondiale, Le secteur manufacturier au Rwanda: performance et problèmes de politiques industrielle, Kigali, 1985
9. BANQUE NATIONALE du RWANDA, Rapports annuels 1983 à 1989.
10. BAILLARGEON G., RAINVILLE J., Statistique appliquée, régression multiple, Université du Québec à Trois-Rivières, 1979.
11. BEAGLEY T.M. , BOYD D.P. , "Executive and Corporate correlates of financial performance in smaller firms", Journal of Small Business Management, avril 1986.
12. BEDARD R.J., Comment développer les PME. Montréal, 1977.
- X 13. BELZILE R., MERCIER G. et RASSI F., Analyse et gestion financière. Presses de l'Université du Québec, 1989.
14. BERGERON P.G., La gestion dynamique, concepts, méthodes et applications, Chicoutimi, Québec, 1986.

15. BRACKER J.S. et PEARSON J.N. "The impact of consultants on small firm strategic planning", Journal of Small Business Management, 1985, vol. 23, no 3, pp. 23-30.
16. BRACKER J.S. et PEARSON J.N., "Planning and financial performance of small mature firms", Strategic Management Journal, 1986, vol. 7, no 6, pp. 503-522.
17. BRACKER J.S., Planning and financial performance among small entrepreneurial firms: an industry study. Thèse de doctorat, Georgio State University, 1982.
18. BRASSARD A et BRUNET L., "Pour un révision de la conception traditionnelle de la gestion", Revue française de Gestion, n° 83, Mars-Avril-Mai 1991, pp.48-59.
19. BRUYNE de P., Esquisse d'une théorie de l'administration des entreprises. Paris, Dunod, 196.
20. CANNON W. M. et STEINER A.C., Multinational corporate planning. New-York: The Mac Millan Company, 1966.
21. CANTILLON R. (1755), Essai sur la nature du commerce en général (éd. Higgs) London: MacMillan, 1931.
22. CARLAND J.W., BOULTON W. et CARLAND J.A.C., "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management Review, vol. 9, pp. 354-359.
23. CASSON M., The Entrepreneur. An Economic Theory. Barnes et Noble Books, Totowa, New Jersey, 1982.
24. CHAMBERS E.J., A pilot study of successful and unsuccessful small business enterprises within Montana. Bozeman, Montana States University, 1963.
25. CHICHA J.K. et JULIEN P.A., La stratégie des PME et leur adaptation aux changements. Rapport de recherche, Université du Québec à Trois Rivières, Trois Rivières, 1979.
26. CHILD J., Organization: A guide to Problems and Practices. New-York: Harper and Row 1977.
27. CHILD, J., "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performers," Journal of Small Management Studies, Part I: 1974, vol 11, n°3, pp. 175-189, Part II: 1975, vol 12, n° 3, pp. 12-27
28. CLOUTIER A.G., Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec, Thèse de maîtrise, Québec, Université Laval 1973, in Yvon Gasse, L'utilisation de diverses techniques, op. cit.
29. CLUTE R.C. , An Analysis of Accountancy related Problems in Small Business Failures, National Public Accountant, déc. 1979.

30. COLART M. et RICHE M., La PME, un monde multiple en constante évolution. éd. Labor 1979.
31. COLASSE B., La rentabilité, analyse, prévision et contrôle, édition Dunod, 1973.
32. COLE A.H., Business enterprise in its Social Setting, Cambridge. Mass.: Harvard University Press, 1959.
33. COLLINS O. MOORE D.B., The Organization Makers, New-York, Meredith Corporation, 1970.
34. COOPER A.C., "The entrepreneurship-small business interface", in KENT C., SEXTON D.L. et VESPER K.H. eds., Encyclopedia of Entrepreneurship. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1982.
35. COVER J. et al., Investigation of Concentration of Economic Power, Monograph no. 17, Problems of Small Business, Washington, Government Printing Office 1941. In Lalonde 1985, op. cit.
36. COVIN J. G., COVIN T.J., "Competitive aggressiveness, Environmental context and Small Business Firm Performance", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 14, no. 4, summer 1990.
37. CRAGG P.B. et KING M., "Organisational Characteristics and Small Firms Performance Revised", Entrepreneurship Theory and Practice, winter 1988, pp. 49-62.
38. CRENER M., BOURGEOIS J., Recherches sur le processus décisionnel de l'entreprise québécoise. Département d'Administration et d'Economie, Université du Québec à Trois-Rivières, 1971.
39. CUNNINGHAM B., Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness. Academy of Management Review, 1977, 2, 463-474.
40. D'AMBOISE G., Personnal Characteristics, Organisational Practices and Managerial Effectiveness: A comparative Study of French and English-Speaking Executives in Québec, Thèse de doctorat, Ph.D., University of California, Los Angeles, 1974.
41. DEEKS J., The Small Firm Owner-Manager. New-York: Praeger, 1976.
42. DEEKS J., The Small Firm Owner-Manager, New York: Praeger, 1976, in GASSE Y. "Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME" Revue PMO 1989, vol.9, n°1, pp. 3-11.(traduction résumée de GASSE Y. et D'AMBOISE G. 1980, Performance in Small Firms and the Utilization of Formal Management Techniques. Université Laval, Faculté des Sciences et de l'Administration, Québec, 1980.
43. DEESON A.F.L., Great Company Crashes. W. Foulsham & Co. Ltd., England 1972.

44. x DEPALLENS G., La gestion financière de l'entreprise, Edition SIREY, 1983.
45. DESS G. ROBINSON Jr. R.B., Measuring organizational performance in the absence of objective measures. Strategic Management Journal, 5, 1984, pp. 265-273.
46. Discours prononcé par le Président de la République à l'occasion de la présentation du programme gouvernemental pour le mandat 1989-1994, Kigali, le 15 janvier 1989, p. 34.
47. x DIA Amadou Lamine, Le management africain, mythe ou réalité, Revue internationale PME, vol.4, n°1, 1991, pp.28-47.
48. DOLLINGER M.J., "Measuring Effectiveness in Entrepreneurial Organisation" International Business Management Journal, automne 1984, vol. 3, n°1, pp.10-20.
49. DUN and BRADSTREET Inc., The Business Failure Record, 1977, pp. 12-13.
50. DUSSAULT Louis, Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs: cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage, Université du Québec à Trois-Rivières, 1987.
51. EASTERBROOK W.T. "The Entrepreneurial Fonction in Relation to Technological and Economic Change", In GASSE Y., Characteristics, Functions and Performance of Small Firm Owner-Managers in Two Industrial Environments. Thèse de doctorat, Northwestern University, 1978.
52. EDMISTER R.O. , Financial ratios as predictors of small business future. Thèse de doctorat. Université de Ohio, 1970, in R.B. Robinson "The importance of 'Outsiders' in Small Firm: Strategic planning". Academy of Management Journal, vol. 25, no 1, 80-93, 1982.
53. x ELKAN W., "Entrepreneurs et entreprises en Afrique", Finance et Développement, déc 1988, pp.40-42.
54. x EL ALAMI Abdelali E. , Le rôle de la PME dans le développement et la création de l'emploi, le cas de l'Afrique. Revue PMQ, 1987, vol. 3, n°. 1, pp. 51-63.
55. ESTAFEN B.D. "System Transfer Characteristics: An Experimental Model for Comparative Management Research" Management International Review, Vol.10, n° 2, 1970, pp.21-34.
56. ESTAFEN B.D., An Empirical Experiment in Comparative Management: A study of the Transferability of American Management Policies and Practices into Firms Operating in Chile, 1967, thèse de doctorat, Université de Californie, Los Angeles.
57. ETZIONI A., Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. Administrative Science Quaterly, 5, 1960, pp.257-278.

58. FARMER, R.N, RICHMAN, B.M., "A Model for Research in Comparative Management", California Management Review, vol 7, n° 2, 1974, pp 65-68
59. FAYOL H., Administration industrielle et générale, Paris, Dunos, 1970 (édition originale 1916).
60. FELLER Irwin "Approaches to the Diffusion of Innovation s" Explorations in Entrepreneurial History, vol.4, n°3, 1967, pp.232-244.
61. FILLEY A.C., HOUSE R.F. et KERR S., Managerial Process and Organizational Behavior, 2e édition, Glenview, Illinois: Scott, Foresman & Co. 1976
62. FLORES F.C. Jr., Applicability of American Management Know-How to Developing Countries: Case Studies of United States Firms Operating Both in the Unites States and the Philippines in Comparison with Domestic Firms in the Philippines, 1967, thèse de doctorat, Université de Californie, Los Angeles, in KOONTZ Harold, "A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management", Academy of Management Journal, vol 12, n°4, 1969, pp 415-429
63. FOLEY P., What Makes Small Business Successful? Occasional Paper 85/41. Sheffield Centre for Environmental Research, Sheffield England 1985.
64. FORTIN J., La fonction contrôle peut-elle participer à l'amélioration des performances de la PME? In The Third Canadian Conference CIPEC, Managing the small business in the 80's. Toronto, 1984.
65. FRIEDLANDER F. et PICKLE H. , "Components of effectiveness in small organizations". Administrative Science Quaterly 1968 13(3), 289-304.
66. GASSE Y. et D'AMBOISE G., Performance in Small Firms and the Utilization of Formal Management Techniques. Université Laval, Faculté des Sciences et de l'Administration, Québec, 1980.
67. GASSE Y. et D'AMBOISE G., Identification des difficultés managériales et des facteurs de succès dans les PME québécoises: une proposition de recherche. Document spécial 80-34, Laval, Faculté des sciences de l'administration.
68. GASSE Y. et NEFF E., Le contexte de l'entrepreneurship dans les PVD, document de travail 90-21, 1990, Université de Laval.
69. GASSE Y. "Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME" Revue PMO 1989, vol.9, n°1, pp. 3-11.(traduction résumée de GASSE Y. et D'AMBOISE G. 1980, op.cit.)
70. GASSE Y., Characteristics, Functions and Performance of Small Firm Owner-Managers in Two Industrial Environments, Thèse de doctorat, Northwestern University, 1978.

71. GASSE Y., "Entrepreneur moderne: attributs et fonctions". La Revue internationale de gestion vol.7, n°4, novembre 1982.
72. GASSE Y., Entrepreneurial Characteristics and Practices: A Study of the Dynamics of Small Business Organisations and Their Effectiveness in Different Environments. Sherbrooke, Québec: René Prince Imprimeur, Inc. 1977.
73. GASSE Y., "Management Techniques and Practices in Small Manufacturing Firms", Proceedings of the International Council of Small Business, 1979, Québec, Canada.
74. GIBSON J., IVANCEVICH J. et DONNELLY J.H., Organisations, Structure, Process, Behavior. Business Publications Inc., Dallas, Texas 1973.
75. GLUECK W.F, Management, Hinsdale, Illinois: The Dryden Press, 1977
- X 76. GODARD M., HUGESSEN A. et MASCOLO D., Vers une productivité accrue: la technologie et les PME, brochure n°2, Centre d'Innovation Industrielle, Montréal 1982.
77. GOODMAN R.A., "A System Diagram of the Functions of a Manager", California Management Review, 1968, vol X, 4, pp. 27-38.
78. GRIEVE A., "Venture Capital Sources and the Canadian Entrepreneurs" The Business Quarterly, Spring 1972, pp. 54-59
79. Gru L.G. , Financial ratios, multiple discriminant analysis, and the prediction of small corporate future. Thèse de doctorat, Université de Minnesota, 1973, in R.B. Robinson, "The importance of 'Outsiders'",... op. cit.
80. GULIK L.H. "Notes on the Theory of Organisation " in GULIK L.H. et URWICK L.F.(éds) Papers on the Science of Administration, New-York, Institute of Public Administration, Columbia University Press 1937.
81. GUPTA K.A. et GOVINDARAJAN V., "Business Unit Strategy, Management Characteristics and Business Unit Effectiveness at strategy Implementation", Academy of Management Journal, 1984, vol. 27, n° 1, pp.25-41.
82. HAND H., SINEATH W. , HOWLE W.E. , "Small Business Concepts and their Relationship to Performance: A Field Study of Retail Service Stations", Journal of Small Business Management, July 1987.
83. HARBISON F.H. et MEYERS, C.A Management in the Industrial World, New York: McGraw-Hill, 1959
- Y 84. HARRIS, J.R, "Some problems in identifying the role of entrepreneurship in economic development: the Nigerian case", Explorations in Entrepreneurial History, Vol. 7, Spring 1970, pp 347-369
85. HARTIGAN P.W.J., "Causes of Company Failure" The Accountant, 22 mars 1973

86. HOAD W.M. et ROSKO.P., Management Factors Contributing to the Succes or Failure of New Small Manufacturer, Michigan Business Reports no. 44, Bureau of Business Research, Graduate School of Business Administration , The University of Michigan, Ann Arbor 1964.
87. HORNADAY R.W. et WHEATLEY W.J. "Managerial characteristics and the financial performance of small business", Journal of Small Business Management, avril 1986.pp1-7.
88. IBRAHIM A.B., GOODWIN J.R., "Perceived Causes of Success in Small Business". American Journal of Small Business, 1986, vol.11, n°2, pp.41-50.
89. IDRISSE ISSAKA, Déterminants de développement des entreprises du secteur de l'industrie de transformation au Niger: essai de modélisation, Thèse de maîtrise en gestion des PMO, UQAC, octobre 1989.
90. JEAGER J.B, A Comparative Management Study: Organizationa Patterns and Processes of Hotels in Four Countres, Thèse de Doctorat Ph.D. University of California, Los Angeles, 1965, in ESTAFEN B.D., The Comparative Management of Firms in Chile. Indiana University, Bloomington, Indiana, 1973.
- X 91. KALIKA M., "L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure?", Revue Française de Gestion, janvier-février 1985.
92. KAPLAN R. S., Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.1982
93. KAPLAN R.S., "Yesterday's accounting undermines production". Havard Business Review, 62 (4), 1984, pp.95-101.
94. KERLINGER F.N., Behavioral Research: A conceptual appraoch, New-York:Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1979.
95. KHANDWALLA, P.N, "Viable and Effective Organizational Designs of Firms", Academy of Management Journal, 1973, vol 16, n° 3, pp 481-495
96. KILBY P., Hunting the heffalump. In Entrepreneurship and Economic Development, New-York, NY: The Free Press, pp. 27-35, 1971.
97. KNIGHT F.H. (1921) Risk, Uncertainty and Profit (éd. G.J. Stigler) Chicago, University of Chicago Press (1971).
98. KOONTZ H. et O'DONNEL C., Management. principes et méthode de gestion, Montréal Mac Graw-Hill 1980.
99. KOONTZ H. O'DONNEL C., Principles of Management, New-York, McGraw-Hill 1968.

100. KOONTZ H., "A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management", Academy of Management Journal, vol 12, n°4, 1969, pp 415-429
101. LAFLAMME M., Le management: approche systémique, Chicoutimi, Québec, 1981.
102. LAURIN P., Le management. textes et cas. McGraw-Hill, Montréal, Québec, 1973.
- X 103. LALONDE C., D'AMBOISE G. , "Le propriétaire-dirigeant failli: élément de profil", Revue internationale PMO, vol., 1, numéro 4, 1985.
104. LAMONT L., Technology Transfert, Innovation and Marketing in Science Oriented Spinoffs Firms, thèse de doctorat, Université de Michigan, 1969.
105. LEIBENSTEIN H., "Entrepreneurship and Development", The Entrepreneur, American Economic Association, vol. 58, mai 1968, pp.73-83.
106. LEMOINE M., "Mariage d'amour ou mariage de raison", Ecole et Entreprises; Série mutation n° 118, janvier 1991.
107. LECHASSEUR J., Examen de la relation entre la pratique des activités de gestion de marketing et la performance dans les PME manufacturières québécoises. Mémoire de maîtrise. UQAC, Chicoutimi, 1991.
108. LIPMAN A., The Colombian Entrepreneur in Bogota. Coral Gables, Florida: University of Miami Press, 1969.
109. MACKENZIE R.A. "The Management Process in 3-D", Havard Business Review, novembre -décembre 1966, vol. 47, pp.80-87.
110. MAIN J., "How to make poor countries rich", Fortune, Jan.1989, 16, pp. 101-103.
111. MANCUSO J.R., "The Entrepreneur's Quiz", in Baumbach, C.M. et Mancuso J.R. (édit) Entrepreneurship and Venture Management, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1975.
112. MARCEL D. et GREENE R., "Beat the Odds: The Ten Fatal Mistakes", Working Woman, june 1980, pp. 76-78.
113. MAYER K. et GOLDSTEIN S. " The first two years: problems of small firms growth and survival", Small Business Administration, Washington, D. C. 1961
114. MAYER K.B. et GOLDSTEIN S., The First Two Years: Problems of Small Firm Gwrowth and Survival , Washington D.C., Small Business Administration , 1961.
115. McKINLAY R.A. , Some Reasons for Business Failures in Canada, Cost and Management, mai-juin 1979.

116. MEAD D., Ngirabatware A. et Murembya L., Les moyennes et grandes entreprises du secteur manufacturier: évaaluation et impact des politiques économiques, Kigali, juillet 1988.
117. MESCHER M., Climat de l'investissement et environnement de l'entreprise privée au Rwanda, Kigali 1987
118. MILL J.S., Principles of political economy with some of their applications to social philosophy, London: John W. Parker, 1848. In KILBY P., Hunting the heffalump. In Entrepreneurship and Economic Development, New-York, NY: The Free Press, pp. 27-35, 1971.
119. MILLER D. et TOULOUSE J., "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firm", Management Science, 1986b, novembre 1990, vol.32, n°11, pp. 1389-1409.
120. MILLER D. et TOULOUSE J., "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", American Journal of Small Business, 1986a, vol.10, n°6, pp.47-62.
121. MINIFINECO, rapport du comité de suivi à la deuxième réunion nationale de haut niveau sur le développement du secteur privé au Rwanda, octobre 1988.
122. MINIPLAN, Document cadre de politique économique et financière à moyen terme, Kigali, septembre 1990.
123. Ministère des Finances et de l'Économie Rwandaise, Guide de l'investisseur, novembre 1988.
124. MINTZBERG, H., "Policy as a Field of Management Theory", Academy Management Review, January, 1973, pp 88-103
125. MOMTCHILOFF I. N. , Financing small technology-based companies. 1982, in G.P. SWEENEY, Les nouveaux
126. NAJJAR M., Planning in small manufacturing firm, Thèse de doctorat , Ohio State University 1966.
127. NEGANDHI A.R. et ESTAFEN B.D., "A research model to determine the applicability of american management know-how in differing cultures and environements". The Academy of Management Journal, 1965, vol. 8, no. 4.
128. NEWMAN W.H, SUMMER C.E et WARREN K.E, The Process of Management, Concepts, Behavior and Practice. 2e édition, Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1967.
129. NGUYEN-HUU Khiêm, Étude sur l'emploi au Rwanda, document de travail no 6, décembre 1987.

130. NKUBITO J.B., Une pépinière d'entrepreneurs pour le développement industriel au Rwanda. Thèse de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, Québec, Juin 1990.
131. NZABANDORA A. et KAREMERA E., Procédures, formalités et tracasseries administratives; Rapport des consultants. Kigali, 1991.
132. ORPEN C., " The effects of long range planning on small business performance: A further examination", Journal of Small Business Management, 1985, vol. 23, no. 1, pp. 17-23.
133. PAPAGEORGE A.J., Transferability of Management: A Case Study of the Unites States and Greece, 1967, thèse de doctorat, Université de Californie, Los Angeles, in KOONTZ H. 1969, op. cit.
134. PEARCE J. A., ROBINSON R. B. et ROBBINS D. K., "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", Strategic Management Journal, 1987, vol. 8, no. 1, pp. 125-134.
135. PETERSON, T.T. et L.D. J., "An Examination of Marketing Factors Related to Small Business Success" Journal of Small Business management octobre 1981, pp.64-68.
136. PICKLE H.B., Personality and Succes, an Evaluation of Personnal Characteristics of Small Business Managers. Washington D.C., Small Business Administration 1964.
137. POTTS A.J., A Study of the Success and Failure Rates of Small Businesses and the Use or Non-Use of Accounting Information. Ed.D. Thesis, Washington D.C.:George Washington University, 1977. in McMAHON R.G.P., et SCOTT H."Small Business Financial Management Practices in North America: A Liturature Review, Journal of Small Business management, 1991, vol.29, n°2, pp.19-29.
138. QUINN R., ROHRBAUGH J., A spacial model of effectiveness criteria. Management Science, 29, 1983, pp.363-372.
139. REIMAN, B., "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence", Academy of Managment Journal, 1974, vol 17, n°4, pp 693-708
140. Report of the Committee of Inquiry on Small Firm (The Bolton Report) London 1971, in R. SCASE et R. GOFFEE, The real World of the Small Business Owner. London 1980.
141. REUCHLIN M. Méthode d'analyse factorielle à l'usage des psychologues. Paris, Presse Universitaires de France, 1964.
- X 142. RHEAUME A., Formation et productivité. Document P, vol.4, n° 7 mars 1981.

143. RICHARDSON R. et AHMED O. S., "Challenge for Africa's Private Sector", Challenge, Jan/fevr. 1987, pp.16-25.
144. RICHMAN B. et COPEN M., "Management Techniques in the Developing Nations", Columbia Journal of World Business, Summer 1973, pp. 49-58.
145. RIGGS W.E. et BRACKER J.S., "Operations Management and financial Performance", American Journal of Small Business, 1986, vol.10, n°3, pp. 17-23.
146. ROBERTS E., "Influencies upon Performance of New Technical Enterprise", in Technical Entrepreneurship: A Symposium, eds. A. COOPER and J. KOMIVES, Milwaukee: Center for Venture Management, 1972
- ✓ 147. ROBIDOUX J., Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec. Sherbrooke, Université de Sherbrooke 1973.
- ⊗ 148. ROBIDOUX J., GARNIER G., Facteurs de succès et faiblesses des petites et moyennes entreprises manufacturières au Québec, spécialement des entreprises utilisant des techniques de production avancées, Sherbrooke. Faculté d'administration, 1973
149. ROBINSON R.B. et PEARCE J. A., "The impact of formalized strategic planning on financial performance", Strategic Management Journal, 1983, vol. 4, no. 3, pp. 197-207.
150. ROBINSON R.B., The measurement of organizational effectiveness for business policy research in small and growing firms. Proceeding of the Southern Management Association Annual Meetings, New Orleans, 1980b, 142-145.
151. ROBINSON R.B. Jr et al. "Strategic versus Operational Planning in Small Retail Firms", American Journal of Small Business, 1986a, vol. 10, n°3, pp. 7-26.
152. ROBINSON R.B. Jr et al., Planning Activities Related to Independent Retail Firm Performance, American Journal of Small Business, 1986b, vol. 11, n°1, pp. 49-62.
153. ROBINSON R.B., An empirical investigation of the impact of SBDC-Strategic planning consultation upon the short-term effectiveness of small business in Georgia. Thèse de doctorat, Université de Georgie. 1980a.
154. ROBINSON R.B., PEARCE J. A., VOSIKIS G. S. et MESCON T. S., "The relationship between stage of development and small firm planning and performance", Journal of Small Business Management, 1984, vol. 22, no. 2, pp. 45-52.
155. ROBINSON R.B. Jr et PEARCE II J.A. "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning", Journal of Small Business Management 1984, vol.9, n°1, pp.128-137.

156. ROBINSON, R.B., "The Importance of 'outsiders' in Small Firm: Strategic planning". Academy of Management Journal, vol. 25, no 1, 80-93, 1982.
157. ROBINSON R.B. , "Measures of Small Business Effectiveness for Strategic Planning Research". Journal of Small Business Management, Avril 1983.
158. ROSS J.E. et KAMI M.J., Corporate Management in Crisis. Prentice-Hall, 1973.
159. SAPIENZA H.J., SMITH K.G., GANNON M.J., Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research. American Journal of Small Business, Winter 1988, pp.45-52
160. SAY J. B.,(1803) A Treatise on Political Economy: Or the Production , Distribution, and Consumption of Wealth. New-York:Augustus M. Kelly 1964, in KILBY P., Hunting the heffalump. InEntrepreneurship and Economic Development, New-York, NY: The Free Press, pp. 27-35, 1971.
161. SCHOLLHAMMER H. et KURILOFF A.H.K., Entrepreneurship and Small Business Management, New-York: John Wiley and Sons, 1979.
162. SCHUMPETER J. A., The Theory of Economic Development. New-York, Oxford University Press 1934.
163. SCHUMPETER J.A., Economic theory and entrepreneurial history change and the entrepreneur ,Cambridge, Harvard University Press, 1949.
164. SERDI, Séminaire sur l'introduction à l'entrepreneuriat, Kigali 1991.
165. SEXTON D. L. et VAN AUKEN P. , " A longitudinal study of small business strategic planning", Journal of Small Business Management, 1985, vol. 23, no. 1, pp. 7-15.
166. SMITH R.A., Corporations in Crisis. Doubleday, USA 1966.
167. STEERS R.M., Organizational Effectiveness: A behavioral View. Santa Monica. CA: Good-year Publishing Co. 1977.
168. STEINMETZ Lawrence, "Critical Stages of Growth". Business Horizons, Février 1969, pp. 29-36.
169. STILL T. W., An Exploratory Investigation of Strategic Planning Behavior in Small Business. Thèse de doctorat, D.B.A., The Florida State University. 1974.
170. SWEENEY G.P.,Les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises inovatrices, Paris 1982.
171. THIETART, R.A., J. HOROVITZ., "Organiser la Diversification", Revue Française de Gestion, n° 25, Mars-Avril 1980, pp 30-35

- X 172. THOMPSON J.D., Organizations in Action. New York, MacGraw-Hill Book Co., 1967
- 173. TOULOUSE J.M., L'entrepreneurship au Québec. Montréal, Les Presses H.E.C.1979.
- 174. Tremblay M.A., Initiation à la recherche dans les sciences humaines, McGraw-Hill, 1968.
- 175. TROW D.B., "Executive succession in small companies" Administrative Science Quaterly, 1961, vol.25, no. 1, pp. 12-15.
- 176. VENKATRAMAN N., RAMANUJAM V., Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11, 1986, pp.801-814.
- 177. WATROUS H.R., An Analysis of the Causes of Small Business Discontinuances: Real Estate Brokerage Failures in the State of Oregon.Thèse de doctorat, The Ohio State University, 1969.
- 178. WESTING J.H., FINE I. V. et al., Industrial Purchasing: Buying for Industry and Budgetary Institutions, 2nd édition, New-York:John Wiley and Sons Inc. 1961, in ALBERS Henry H., op.cit.
- 179. WYANT R. The business failure record , New-York, Dun and Bradstreet, 1977.

ANNEXE 1
QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

INFORMATIONS DIVERSES

1. Entreprise

Date de création	Siège social	Forme juridique	Secteur d'activité

2. Informations sur le propriétaire-dirigeant:

a) Age.....

b) Quand êtes-vous devenu propriétaire-dirigeant ou président de la présente entreprise?

Année.....

c) Scolarité

(encercler la dernière année complétée) :		Type de formation					
- non scolarisé	0						1-Gestion
- primaire	1	2	3	4	5	6	2-économie
- secondaire	1	2	3	4	5	6	3-technique
- universitaire	1	2	3	4	5	6	4-science
							5-lettres
							6-autres.....

d) Est-ce que des personnes de votre entourage (familiale ou autre) ont contribué à influencer votre désir de "partir en affaire"?

1- oui

2- non

* si oui quel lien avez-vous avec ces personnes?

* quelle occupation exerçaient-elles?

e) Quelle était votre occupation avant celle-ci?.....

f) Avez-vous d'autres occupations actuellement?

3. Indiquer l'effectif de l'entreprise.....

4. Formation des employés

	Non scolarisé	Primaire	Secondaire	Supérieur
Employés de production				
Employés de bureau				

5. Existe-t-il dans votre entreprise des procédures pour:

- 1- le recrutement
- 2- la sélection
- 3- l'embauche
- 4- l'évaluation
- 5- l'entraînement
- 6- le développement du personnel

6. Y a-t-il des partenaires (co-actionnaires ou associés) qui assument des tâches ou responsabilités au sein de votre entreprise?

- 1- oui
- 2- non

Quelles fonctions occupent-elles?

7. Avez-vous un conseil d'administration au sein de votre entreprise?

- 1- oui
- 2- non

Si oui, indiquer le nombre de membres

8. Votre entreprise s'est fixée des objectifs généraux

- 1- oui
- 2- non

9. Les objectifs généraux sont écrits

- 1- oui
- 2- non

10. Il s'agit d'objectifs à

- 1- court terme (moins d'un an)
- 2- moyen terme (1 à 2 ans)
- 3- long terme (3 ans et plus)

11. Indiquer les informations incluses dans les objectifs à court terme:

- 1- profits projetés
- 2- ventes projetées
- 3- fonds requis pour les dépenses
- 4- autres

12. Qui fixe ces objectifs?

13. Indiquer les informations incluses dans les objectifs à long terme:

- 1- profits projetés
- 2- taux de retour sur investissement (bénéfice par franc investi)
- 3- ventes prévues
- 4- taux de croissance(ventes, bénéfice, capital....) prévu
- 5- coûts et dépenses prévues
- 6- capacité de production à utiliser
- 7- autres.....

14. Quel genre d'information utilisez-vous pour fixer vos objectifs à long terme?

15. Avez-vous un organigramme écrit de la structure actuelle de votre entreprise?

- 1- oui
- 2- non (Pouriez-vous nous en faire une ébauche?)

16. En rapport à votre type d'activité vous qualifieriez la majeure partie de votre équipement de:

- 1- manuel
- 2- semi-automatique
- 3- automatique
- 4- autre (spécifier)

17. En rapport à vos concurrents vous considérez le niveau technologique de vos équipements de:

- 1- plus avancé
- 2- équivalent
- 3- moins avancé

18. Votre planification (objectif-prévision) de production est basée sur:

- 1- carnet de commandes
- 2- analyse du point mort (ventes nécessaires pour couvrir les dépenses)
- 3- étude des opportunités du marché
- 4- autre.....

19. Comment évaluez-vous la compétition dans votre secteur d'activité?

- 1- très forte
- 2- forte
- 3- modérément forte
- 4- faible
- 5- très faible

20. Indiquer l'âge moyen des équipements de production.....

21. Avez-vous fait des améliorations importantes (bâtiments, équipements,...) dans l'entreprise?

- * Si oui, pour quel montant :
- * Si non, envisagez-vous dans le future?

22. Quelle utilisation votre entreprise prévoit-elle faire des moyens de contrôle suivants? Qui en est responsable?

Responsable::

- 1 aucun responsable
- 2 vous
- 3 comptable
- 4 chef de production
- 5 vous et assistant
- 6 employé
- 7 autre

Fréquence:

- 1 aucune
- 2 une fois par année
- 3 deux fois par année
- 4 trois ou quatre fois par année
- 5 tous les mois (12 fois par année)
- 6 autre

Production

	Resp.	Fréq.
1. Contrôle des inventaires (stock)
2. Prix de revient (coût de fabrication)
3. Budget de production

Marketing et vente

1. Budget des ventes (prévisions)
2. budget de publicité

Finance

1. Budget des opérations courantes
2. Budget des immobilisations
3. Etude de rentabilité(Coûts sur bénéfices)
4. Analyse financière (états financiers)

Personnel

1. Evaluation du rendement (productivité)
2. Fiche d'employé (accident-absentéisme)

Financement

23. Indiquer le montant du capital de votre entreprise

- 1- initial.....
- 2- actuel.....

24. Quelles sont les sources de financement(banque, tiers, autre organisme,...) du capital de l'entreprise?

25. Indiquer quels étaient les montants suivants sur les trois derniers états financiers:

	1987	1988	1989
1- ventes (chiffre d'affaires)
2- profit net
3- valeur ajoutée
4- capital
5- nombre d'employés
6- exportations (ventes)
7- dette à long terme
8- dette à court terme
9- immobilisations: nettes
brutes

EVALUATION DES PRATIQUES DE GESTION

Les questions suivantes visent à **mesurer** les comportements de gestion à travers les différentes fonctions de votre entreprise (production, marketing, finance, ressources humaines). Pour chacune des questions veuillez cocher sous l'énoncé qui correspond le plus à votre cas.

Production

	Pas du tout (pas du tout)	Rarement (c'est déjà arrivé)	De temps en temps (parfois oui, parfois non)	Beaucoup (habituel- lement)
1. Vous fixez-vous des objectifs de production à atteindre?	----	----	----	----
2. Évaluez-vous vos besoins en matières première (éviter les manques) afin de planifier votre production?	----	----	----	----
3. Contrôlez-vous le niveau de vos inventaires?	----	----	----	----
4. Essayez-vous de connaître le coût de fabrication de vos produits?	----	----	----	----

Marketing

	Pas du tout	Un peu	Suffisamment	Très bien identifiés
1. Jusqu'à quel point avez-vous identifié les concurrents de votre entreprise?	----	----	----	----

	Pas du tout (pas du tout)	Rarement (c'est déjà arrivé)	De temps en temps (parfois oui, parfois non)	Beaucoup (habituel- lement)
2. Vous fixez-vous des objectifs marketing (c-à-d. se fixer un volume de ventes à atteindre, prévoir les prix et produits à offrir, prévoir les moyens et calendriers de promotion...)?	----	----	----	----
3. Surveillez-vous le volume des ventes de vos produits?	----	----	----	----

	Pas du tout (pas du tout)	Rarement (c'est déjà arrivé)	De temps en temps (parfois oui, parfois non)	Beaucoup (habituel- lement)
4. Utilisez-vous certains moyens (coût de production, demande, prix des concurrents...) afin d'établir le prix de vos produits?	----	----	----	----
5. Utilisez-vous la publicité dans votre entreprise?	----	----	----	----

Finance

	Pas du tout structuré	Un peu structuré.	Assez structuré.	Très structuré
1. Vous êtes-vous structuré un système comptable (c.à.d. journal de sorties d'argent, d'entrée d'argent, des achats, des ventes...)?	----	----	----	----

	Pas du tout (pas du tout)	Rarement (c'est déjà arrivé)	De temps en temps (parfois oui, parfois non)	Beaucoup (habituel- lement)
2. Consultez-vous l'information fournie par votre système comptable comme <u>outil</u> de gestion?	----	----	----	----
3. Utilisez-vous des budgets (ou prévisions) afin de <u>planifier</u> les activités de votre entreprise?	----	----	----	----
4. Utilisez-vous des budgets (ou prévisions) afin de <u>contrôler</u> les activités de votre entreprise?	----	----	----	----
5. Évaluez-vous le niveau de vente minimum nécessaire pour couvrir l'ensemble des dépenses (point mort)?	----	----	----	----

Ressources humaines

1. Encouragez-vous vos employés à poursuivre ou à maintenir un haut niveau de rendement (récompenses)?	----	----	----	----
--	------	------	------	------

	Pas du tout (pas du tout)	Rarement (c'est déjà arrivé)	De temps en temps (parfois oui, parfois non)	Beaucoup (habituel- lement)
2. Faites-vous recours aux différentes procédures relatives au personnel (c-à-d. procédure de recrutement, de sélection, d'embauche, d'évaluation, d'entraînement, de développement du personnel.)?	----	----	----	----
	Pas du tout	Rarement	De temps en temps	Beaucoup
3. Essayez-vous d'établir de bonnes relations avec vos employés?	----	----	----	----
4. Insistez-vous auprès de vos employés pour qu'il accomplissent leur travail?	----	----	----	----
5. Discutez-vous des questions relatives au travail de vos employés avec ceux-ci?	----	----	----	----
6. Discutez-vous avec vos employés de leurs plaintes ou de leurs problèmes au travail?	----	----	----	----
7. Donnez-vous du travail qui correspond aux compétences de vos employés?	----	----	----	----
8. Encouragez-vous vos employés à collaborer ensemble dans leur travail?	----	----	----	----

Recherche et développement

	Pas du tout	Rarement	De temps en temps	Beaucoup
1. Il existe des activités de recherche et développement dans votre entreprise	----	----	----	----
	Jamais (pas du tout)	Rarement (c'est déjà arrivé)	De temps en temps (parfois oui, parfois non)	Beaucoup (habituel- lement)
2. Revisez-vous les caractéristiques de conception et fabrication de vos produits?	----	----	----	----

ENVIRONNEMENT

Veillez cocher par une croix, pour chacune des propositions suivantes, l'un des choix offerts qui correspond le mieux à votre perception.

	Très en accord	En accord	Un peu en désaccord	En désaccord	Très en désaccord
1- Le Rwanda dispose d'un bassin d'approvisionnement en matières premières.	---	---	---	---	---
2- Les produits fabriqués au Rwanda sont compétitifs par rapport aux produits importés.	---	---	---	---	---
3- La fiscalité rwandaise favorise la création de nouvelles unités industrielles au Rwanda.	---	---	---	---	---
4- La fiscalité rwandaise soutient le développement des PME industrielles au Rwanda.	---	---	---	---	---
5- Les formalités administratives relatives à la création d'une nouvelle entreprise au Rwanda sont simples.	---	---	---	---	---
6- Les formalités administratives n'entravent pas le développement des PME au Rwanda.	---	---	---	---	---
7- La taille du marché national est assez grande pour offrir de bonnes opportunités aux PME industrielles au Rwanda.	---	---	---	---	---
8- Le Rwanda dispose d'un marché abondant de main d'oeuvre qualifiée.	---	---	---	---	---
9- Au Rwanda les institutions financières disposent de suffisamment de fonds pour supporter la création de nouvelles PME industrielles.	---	---	---	---	---
10- Les conditions de crédit sont assez abordables pour les PME industrielles au Rwanda.	---	---	---	---	---
11- Les programmes de soutien financier et technique sont d'un grand secours aux PME manufacturières au Rwanda.	---	---	---	---	---
12- Plusieurs entreprises au Rwanda bénéficient des avantages du code des investissements rwandais.	---	---	---	---	---

ANNEXE 2
RÉSULTATS

Description: variables du facteur performance

X ₁ : Profitabilité					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
-.025	.167	.03	.028	-670.782	32
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
-.776	.132	.908	-.797	.885	0
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	-.132	-.035	.017	.062	.082
# > 90e %:	Mode:				
3	.				

1

X ₂ : Productivité du travail					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
861.818	957.169	169.205	916173.402	111.064	32
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
82.346	5616.667	5534.32	27578.165	5.217E7	0
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	217.168	420.581	664.001	920.029	1490.155
# > 90e %:	Mode:				
3	.				

2

X ₃ : Productivité du capital					
Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
.436	.337	.06	.114	77.428	32
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
.036	1.342	1.305	13.946	9.608	0
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	.109	.182	.347	.634	.887
# > 90e %:	Mode:				
3	.				

3

X₄: Rentabilité de l'entreprise

Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
.044	.087	.015	.008	197.719	32
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
-.09	.274	.364	1.411	.298	0
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	-.047	-.015	.021	.086	.157
# > 90e %:	Mode:				
3	.				

4

X₅: Rendement des actifs immobilisés

Moy.:	Éc. type:	Erreur std:	Variance:	Coef. Var.:	N. d'obs.:
.002	.003	.001	8.249E-6	167.412	32
Minimum:	Maximum:	Étendue:	Somme:	Som. Carré:	# Manquantes:
1.182E-4	.015	.015	.055	3.499E-4	0
# < 10e %:	10e %:	25e %:	50e %:	75e %:	90e %:
3	2.287E-4	3.943E-4	.001	.002	.005
# > 90e %:	Mode:				
3	.				

5

Analyse factorielle de trait-à part-simp: X₁ ... X₅

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std de a...	std de fo	std.exp.a	std.sco.a	std.de m...
std de age	1				
std de fo	-.217	1			
std.exp.a	-.048	.569	1		
std.sco.a	-.188	.543	.433	1	
std.de mi.f	.335	-.054	-.06	-.104	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std de a...	std de fo	std.exp.a	std.sco.a	std.de m...
std de age	.168				
std de fo	-.187	.452			
std.exp.a	.124	.453	.356		
std.sco.a	-.081	.376	.186	.327	
std.de mi.f	.331	.073	-.059	-.053	.12

3

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entrepreneur

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .646

std de age	.541
std de fo	.633
std.exp.a	.666
std.sco.a	.74
std.de mi.f	.517

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 30.959 P: .0056

4

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	2.133	.427
Valeur 2	1.254	.251
Valeur 3	.69	.138

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
std de age	.276	.633	-.633
std de fo	-.578	.174	.127
std.exp.a	-.517	.285	-.344
std.sco.a	-.537	.104	.102
std.de mi.f	.186	.69	.675

6

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std de age	-.403	.709
std de fo	.844	.194
std.exp.a	.754	.319
std.sco.a	.784	.116
std.de mi.f	-.271	.773

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std de age	.168	.666
std de fo	.452	.75
std.exp.a	.356	.671
std.sco.a	.327	.629
std.de mi.f	.12	.671

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std de age	.189	.566
std de fo	-.396	.155
std.exp.a	-.354	.254
std.sco.a	-.368	.093
std.de mi.f	.127	.617

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_{21}$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	3

1

Matrice de corrélation

	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...
std.prod....	1							
std.prod....	.892	1						
std.prod....	.901	.827	1					
std.prod....	.789	.705	.759	1				
std.mark....	.802	.743	.822	.765	1			
std.mark....	.734	.65	.647	.657	.66	1		
std.mark....	.738	.729	.709	.751	.651	.758	1	
std.mark....	.719	.705	.681	.642	.628	.729	.894	1
std.mark....	.453	.365	.489	.375	.558	.364	.457	.433
std.fin.co...	.711	.744	.715	.502	.686	.459	.569	.629
std.fin.ou...	.705	.678	.659	.538	.631	.423	.598	.658
std.fin.plan	.336	.223	.337	.179	.336	.162	.125	.229
std.fin.co...	.317	.255	.351	.215	.353	.174	.12	.215
std.RH.ré...	.647	.6	.733	.511	.619	.342	.492	.56
std.RH.pr...	.532	.447	.604	.485	.523	.18	.408	.411
std.Dir.rel	.621	.504	.693	.412	.552	.365	.359	.332

2

Matrice de corrélation

	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...
std.dir.é...	.474	.5	.499	.244	.383	.126	.381	.34
std.dir.di...	.255	.261	.304	.128	.293	.143	.368	.339
std.d.d.pr...	.369	.365	.447	.137	.348	.162	.381	.423
std.dir.co...	.416	.288	.373	.423	.567	.427	.254	.338
std.dir.coll	.646	.687	.65	.507	.614	.371	.643	.593

3

Matrice de corrélation

	std.mar...	std.fin.c...	std.fin.o...	std.fin.p...	std.fin.c...	std.RH.r...	std.RH.p...	std.Dir.rel
std.mark....	1							
std.fin.co...	.411	1						
std.fin.ou...	.382	.899	1					
std.fin.plan	.212	.494	.417	1				
std.fin.co...	.214	.465	.362	.942	1			
std.RH.ré...	.561	.686	.741	.374	.343	1		
std.RH.pr...	.501	.53	.621	.254	.201	.85	1	
std.Dir.rel	.523	.587	.467	.503	.464	.612	.526	1

4

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

Matrice de corrélation

	std.mar...	std.fin.c...	std.fin.o...	std.fin.p...	std.fin.c...	std.RH.r...	std.RH.p...	std.Dir.rel
std.dir.e...	.524	.516	.478	.353	.292	.607	.637	.765
std.dir.di...	.426	.32	.352	.135	.051	.534	.577	.459
std.d.d.pr...	.39	.411	.319	.245	.156	.508	.451	.406
std.dir.co...	.338	.524	.424	.59	.568	.349	.351	.378
std.dir.coll	.459	.593	.502	.107	.081	.598	.498	.428

5

Matrice de corrélation

	std.dir.e...	std.dir.d...	std.d.d.p...	std.dir.c...	std.dir.c...
std.dir.empl.tr	1				
std.dir.disc.t...	.709	1			
std.d.d.prob	.524	.552	1		
std.dir.compét	.225	.124	.113	1	
std.dir.coll	.536	.461	.607	.203	1

6

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...
std.prod....	.958							
std.prod....	.606	.948						
std.prod....	.431	-.027	.927					
std.prod....	.172	.223	-.078	.878				
std.mark....	-.221	.264	.362	.258	.853			
std.mark....	.371	.183	-.187	-.389	.137	.893		
std.mark....	-.299	-.071	.294	.609	-.201	.58	.942	
std.mark....	.082	.025	-.028	-.191	-.041	.026	.577	.871
std.mark....	.246	-.352	-.219	-.115	.418	-.004	.209	-.03
std.fin.co...	-.532	.632	.206	-.255	-.163	-.032	-.009	-.02
std.fin.ou...	.592	-.459	-.29	.036	.257	-.207	.214	.055
std.fin.plan	.331	-.296	-.197	-.1	.035	-.068	.084	-.028
std.fin.co...	-.258	.263	.183	.057	-.005	-.063	-.011	.034
std.RH.ré...	-.425	.315	.308	.065	-.243	.247	-.405	.248
std.RH.pr...	.234	-.292	.11	.203	.045	-.212	.087	-.139
std.Dir.rel	.306	-.619	.288	.33	.088	.326	-.239	-.078

7

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...
std.dir.é...	-.178	.66	-.162	-.371	-.221	-.431	.288	-.048
std.dir.di...	-.117	-.132	-.123	-.089	.232	.225	.085	-.03
std.d.d.pr...	.114	-.095	.11	-.22	.078	-.124	.062	.162
std.dir.co...	.096	-.402	-.145	.372	.277	.459	-.376	.184
std.dir.coll	.414	-.133	-.179	-.062	.265	-.395	.362	-.09

8

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.mar...	std.fin.c...	std.fin.o...	std.fin.p...	std.fin.c...	std.RH.r...	std.RH.p...	std.Dir.rel
std.mark....	.613							
std.fin.co...	.17	.955						
std.fin.ou...	-.225	.858	.95					
std.fin.plan	-.241	.043	.053	.937				
std.fin.co...	.176	-.004	-.095	.909	.926			
std.RH.ré...	.351	-.33	.498	.074	.06	.911		
std.RH.pr...	-.106	.096	-.092	-.084	-.059	.63	.866	
std.Dir.rel	-.066	.547	-.42	.045	-.001	.248	-.295	.913

9

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.mar...	std.fin.c...	std.fin.o...	std.fin.p...	std.fin.c...	std.RH.r...	std.RH.p...	std.Dir.rel
std.dir.e...	.285	-.406	.272	.082	-.055	-.253	.345	.781
std.dir.di...	-.176	-.051	.045	2.969E-4	-.043	.133	.107	-.039
std.d.d.pr...	.017	.204	-.302	.252	-.208	.092	.058	-.106
std.dir.co...	-.019	.465	-.279	.138	.051	-.101	.216	-.344
std.dir.coll	-.11	.398	-.477	-.076	-.066	.42	-.254	-.199

10

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.dir.e...	std.dir.d...	std.d.d.p...	std.dir.c...	std.dir.c...
std.dir.empl.tr	.924				
std.dir.disc.t...	.386	.718			
std.d.d.prob	.022	.194	.638		
std.dir.compét	.336	-.073	-.113	.78	
std.dir.coll	.132	.072	.156	.039	.799

11

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .778

std.prod.obj.	.776	std.dir.empl.tr	.664
std.prod.plan	.729	std.dir.disc.t...	.87
std.prod.cont...	.891	std.d.d.prob	.866
std.prod.coût	.814	std.dir.compét	.679
std.mark.conc.	.88	std.dir.coll	.802
std.mark.obj.	.742		
std.mark.con...	.763		
std.mark.prix	.919		
std.mark.pub.	.806		
std.fin.compt.	.728		
std.fin.outil	.717		
std.fin.plan	.697		
std.fin.contr	.705		
std.RH.récomp	.775		
std.RH.proc.	.83		
std.Dir.rel	.698		

12

Test Bartlett de sphéricité- DL: 230 Chi carré: 894.337 P: .0001

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	10.918	.52
Valeur 2	2.331	.111
Valeur 3	2.139	.102
Valeur 4	.886	.042
Valeur 5	.872	.042
Valeur 6	.765	.036
Valeur 7	.594	.028
Valeur 8	.49	.023
Valeur 9	.472	.022
Valeur 10	.369	.018
Valeur 11	.247	.012

13

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
std.prod....	-.271	.165	.065	.044	.036	-.246	-.009	-.042
std.prod....	-.255	.191	-.001	.205	-.07	-.278	.022	.119
std.prod....	-.273	.096	.021	.027	.077	-.281	-.128	-.151
std.prod....	-.225	.277	.106	-.084	.268	-.058	-.062	-.352
std.mark....	-.258	.115	.102	-.147	.146	-.008	-.275	.071
std.mark....	-.199	.338	.148	-.318	-.143	.036	.235	-.029
std.mark....	-.238	.287	-.076	-.089	-.219	.148	.232	-.113
std.mark....	-.238	.229	-.016	.014	-.291	.303	.199	-.07
std.mark....	-.188	-.1	-.127	-.532	.161	.153	-.161	.491
std.fin.co...	-.254	-.059	.108	.359	-.045	.08	.034	.44
std.fin.ou...	-.244	-.022	.057	.454	.112	.242	.215	.267
std.fin.plan	-.139	-.366	.414	.02	-.248	.007	.022	-.171
std.fin.co...	-.132	-.322	.454	-.004	-.211	-.054	-.014	-.16
std.RH.ré...	-.249	-.155	-.118	.183	.254	.128	-.083	-.16
std.RH.pr...	-.214	-.192	-.194	.118	.449	.207	-.061	-.357
std.Dir.rel	-.218	-.248	.008	-.216	.084	-.491	.184	.067

14

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4	Vecteur 5	Vecteur 6	Vecteur 7	Vecteur 8
std.dir.e...	-.2	-.318	-.238	-.073	-.013	-.254	.309	.112
std.dir.di...	-.152	-.249	-.379	-.174	-.099	.223	.377	-.172
std.d.d.pr...	-.164	-.181	-.288	-.003	-.502	.067	-.456	-.172
std.dir.co...	-.16	-.121	.375	-.249	.137	.39	-.146	.077
std.dir.coll	-.223	.065	-.247	.09	-.2	-.057	-.412	.131

15

Vecteurs Eigen

	Vecteur 9	Vecteur ...	Vecteur ...
std.prod.obj.	.022	-.098	-.05
std.prod.plan	.099	.099	.112
std.prod.con...	-.1	-.196	.062
std.prod.coût	.026	.334	-.112
std.mark.conc.	.174	-.026	.478
std.mark.obj.	.054	-.412	.093
std.mark.con...	-.13	.256	-.161
std.mark.prix	-.21	.033	-.206
std.mark.pub.	-.495	.119	.017
std.fin.compt.	.11	-.121	-.022
std.fin.outil	-.081	-.078	.018
std.fin.plan	-.134	.116	.067
std.fin.contr	-.215	.234	.205
std.RH.récomp	-.273	-.188	.158
std.RH.proc.	-.048	-.022	-.201
std.Dir.rel	.046	-.24	-.195

16

Vecteurs Eigen

	Vecteur 9	Vecteur ...	Vecteur ...
std.dir.empl.tr	.153	.266	-.296
std.dir.disc.t...	.309	.014	.519
std.d.d.prob	-.011	-.368	-.217
std.dir.compét	.553	-.049	-.322
std.dir.coll	.231	.434	.064

17

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
std.prod.obj.	.897	-.251	.095
std.prod.plan	.843	-.292	-.001
std.prod.con...	.904	-.147	.031
std.prod.coût	.745	-.423	.155
std.mark.conc.	.852	-.175	.149
std.mark.obj.	.658	-.517	.216
std.mark.con...	.785	-.438	-.112
std.mark.prix	.787	-.349	-.023
std.mark.pub.	.622	.152	-.185
std.fin.compt.	.839	.09	.158
std.fin.outil	.805	.034	.084
std.fin.plan	.46	.559	.605
std.fin.contr	.436	.491	.665
std.RH.récomp	.823	.237	-.173
std.RH.proc.	.707	.292	-.283
std.Dir.rel	.72	.378	.012

18

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
std.dir.empl.tr	.66	.485	-.348
std.dir.disc.t...	.501	.38	-.555
std.d.d.prob	.541	.277	-.422
std.dir.compét	.528	.185	.549
std.dir.coll	.737	-.099	-.361

19

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.prod.obj.	.958	.877
std.prod.plan	.948	.796
std.prod.con...	.927	.839
std.prod.coût	.878	.758
std.mark.conc.	.853	.78
std.mark.obj.	.893	.747
std.mark.con...	.942	.821
std.mark.prix	.871	.742
std.mark.pub.	.613	.445
std.fin.compt.	.955	.737
std.fin.outil	.95	.657
std.fin.plan	.937	.89
std.fin.contr	.926	.873
std.RH.récomp	.911	.763
std.RH.proc.	.866	.666
std.Dir.rel	.913	.661

	SMC	Estimé final
std.dir.empl.tr	.924	.791
std.dir.disc.t...	.718	.703
std.d.d.prob	.638	.547
std.dir.compét	.78	.614
std.dir.coll	.799	.683

20

Analyse factorielle: management, toutes les variables explicatives

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
std.prod.obj.	-.082	.108	.045
std.prod.plan	-.077	.125	-.001
std.prod.con...	-.083	.063	.015
std.prod.coût	-.068	.182	.073
std.mark.conc.	-.078	.075	.07
std.mark.obj.	-.06	.222	.101
std.mark.con...	-.072	.188	-.052
std.mark.prix	-.072	.15	-.011
std.mark.pub.	-.057	-.065	-.087
std.fin.compt.	-.077	-.039	.074
std.fin.outil	-.074	-.015	.039
std.fin.plan	-.042	-.24	.283
std.fin.contr	-.04	-.211	.311
std.RH.récomp	-.075	-.101	-.081
std.RH.proc.	-.065	-.125	-.132
std.Dir.rel	-.066	-.162	.005

21

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
std.dir.empl.tr	-.06	-.208	-.163
std.dir.disc.t...	-.046	-.163	-.259
std.d.d.prob	-.05	-.119	-.197
std.dir.compét	-.048	-.079	.257
std.dir.coll	-.067	.042	-.169

22

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_4$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.prod...
std.prod.obj.	1			
std.prod.plan	.892	1		
std.prod.con...	.901	.827	1	
std.prod.coût	.789	.705	.759	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.prod...	std.prod...	std.prod...	std.prod...
std.prod.obj.	.892			
std.prod.plan	.576	.798		
std.prod.con...	.543	.121	.821	
std.prod.coût	.314	-.018	.182	.635

3

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .837

std.prod.obj.	.754
std.prod.plan	.851
std.prod.cont...	.858
std.prod.coût	.928

Test Bartlett de sphéricité- DL: 9 Chi carré: 137.025 P: .0001

4

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	3.441	.86
Valeur 2	.317	.079

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
std.prod.obj.	-.522	-.175
std.prod.plan	-.499	-.466
std.prod.con...	-.508	-.153
std.prod.coût	-.471	.854

6

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.prod.obj.	.968	-.099
std.prod.plan	.925	-.262
std.prod.con...	.942	-.086
std.prod.coût	.873	.48

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.prod.obj.	.892	.946
std.prod.plan	.798	.924
std.prod.con...	.821	.895
std.prod.coût	.635	.993

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.prod.obj.	-.281	-.312
std.prod.plan	-.269	-.828
std.prod.con...	-.274	-.273
std.prod.coût	-.254	1.517

9

Analyse factorielle: management, variables de la fonction marketing

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_5$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...
std.mark.conc.	1				
std.mark.obj.	.66	1			
std.mark.con...	.651	.758	1		
std.mark.prix	.628	.729	.894	1	
std.mark.pub.	.558	.364	.457	.433	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...	std.mar...
std.mark.conc.	.572				
std.mark.obj.	.338	.635			
std.mark.con...	.089	.286	.829		
std.mark.prix	.066	.143	.735	.807	
std.mark.pub.	.397	-.116	.108	.025	.336

3

Analyse factorielle: management, variables de la fonction marketing

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .808

std.mark.conc.	.847
std.mark.obj.	.879
std.mark.con...	.758
std.mark.prix	.772
std.mark.pub.	.821

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 114.461 P: .0001

Valeurs Elgen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	3.493	.699
Valeur 2	.748	.15
Valeur 3	.393	.079

5

Vecteurs Elgen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
std.mark.conc.	-.447	.227	-.714
std.mark.obj.	-.458	-.307	-.331
std.mark.con...	-.491	-.244	.347
std.mark.prix	-.482	-.271	.411
std.mark.pub.	-.341	.849	.302

6

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.mark.conc.	.836	.197
std.mark.obj.	.857	-.266
std.mark.con...	.918	-.211
std.mark.prix	.901	-.234
std.mark.pub.	.637	.735

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.mark.conc.	.572	.737
std.mark.obj.	.635	.805
std.mark.con...	.829	.888
std.mark.prix	.807	.866
std.mark.pub.	.336	.946

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.mark.conc.	-.239	.263
std.mark.obj.	-.245	-.355
std.mark.con...	-.263	-.282
std.mark.prix	-.258	-.313
std.mark.pub.	-.182	.982

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: X₁ ... X₅

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.fin.c...	std.fin.o...	std.fin.p...	std.fin.c...	std.fin.p...
std.fin.compt.	1				
std.fin.outil	.899	1			
std.fin.plan	.494	.417	1		
std.fin.contr	.465	.362	.942	1	
std.fin.point....	.628	.434	.729	.74	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.fin.c...	std.fin.o...	std.fin.p...	std.fin.c...	std.fin.p...
std.fin.compt.	.882				
std.fin.outil	.895	.847			
std.fin.plan	-.128	.211	.897		
std.fin.contr	.049	-.115	.875	.896	
std.fin.point....	.548	-.4	.137	.192	.708

3

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .656

std.fin.compt.	.598
std.fin.outil	.561
std.fin.plan	.685
std.fin.contr	.685
std.fin.point.m.	.763

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 172.715 P: .0001

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	3.455	.691
Valeur 2	1.093	.219
Valeur 3	.331	.066

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
std.fin.compt.	-.444	.504	.126
std.fin.outil	-.393	.614	-.304
std.fin.plan	-.471	-.384	-.376
std.fin.contr	-.462	-.433	-.294
std.fin.point....	-.462	-.183	.815

6

Analyse factorielle: management, variables de la fonction finance

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.fin.compt.	.826	.527
std.fin.outil	.73	.642
std.fin.plan	.875	-.401
std.fin.contr	.859	-.453
std.fin.point....	.859	-.191

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.fin.compt.	.882	.959
std.fin.outil	.847	.945
std.fin.plan	.897	.926
std.fin.contr	.896	.942
std.fin.point....	.708	.774

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.fin.compt.	-.239	.482
std.fin.outil	-.211	.588
std.fin.plan	-.253	-.367
std.fin.contr	-.249	-.414
std.fin.point....	-.249	-.175

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_8$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.RH.r...	std.RH.p...	std.Dir.rel	std.dir.e...	std.dir.d...	std.d.d.p...	std.dir.c...	std.dir.c...
std.RH.ré...	1							
std.RH.pr...	.85	1						
std.Dir.rel	.612	.526	1					
std.dir.e...	.607	.637	.765	1				
std.dir.di...	.534	.577	.459	.709	1			
std.d.d.pr...	.508	.451	.406	.524	.552	1		
std.dir.co...	.349	.351	.378	.225	.124	.113	1	
std.dir.coll	.598	.498	.428	.536	.461	.607	.203	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.RH.r...	std.RH.p...	std.Dir.rel	std.dir.e...	std.dir.d...	std.d.d.p...	std.dir.c...	std.dir.c...
std.RH.ré...	.798							
std.RH.pr...	.735	.774						
std.Dir.rel	.36	-.248	.689					
std.dir.e...	-.219	.296	.666	.782				
std.dir.di...	.045	.111	-.194	.475	.586			
std.d.d.pr...	.084	-.035	.029	.03	.254	.474		
std.dir.co...	-.012	.186	.288	-.152	-.044	-.067	.22	
std.dir.coll	.306	-.122	-.117	.201	-.041	.378	.064	.507

3

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .778

std.RH.récomp	.752
std.RH.proc.	.754
std.Dir.rel	.715
std.dir.empl.tr	.74
std.dir.disc.t...	.843
std.d.d.prob	.877
std.dir.compét	.77
std.dir.coll	.845

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 35 Chi carré: 162.853 P: .0001

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	4.529	.566
Valeur 2	1.05	.131
Valeur 3	.704	.088
Valeur 4	.595	.074

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4
std.RH.récomp	-.405	.131	-.156	-.455
std.RH.proc.	-.392	.142	-.039	-.609
std.Dir.rel	-.362	.223	.429	.373
std.dir.empl.tr	-.403	-.081	.443	.19
std.dir.disc.t...	-.356	-.294	.295	-.073
std.d.d.prob	-.331	-.389	-.379	.336
std.dir.compét	-.186	.791	-.261	.291
std.dir.coll	-.343	-.206	-.544	.209

6

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.RH.récomp	.861	.134
std.RH.proc.	.834	.146
std.Dir.rel	.77	.228
std.dir.empl.tr	.859	-.083
std.dir.disc.t...	.759	-.301
std.d.d.prob	.704	-.399
std.dir.compét	.397	.811
std.dir.coll	.73	-.211

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.RH.récomp	.798	.76
std.RH.proc.	.774	.716
std.Dir.rel	.689	.645
std.dir.empl.tr	.782	.744
std.dir.disc.t...	.586	.666
std.d.d.prob	.474	.654
std.dir.compét	.22	.815
std.dir.coll	.507	.578

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.RH.récomp	-.19	.128
std.RH.proc.	-.184	.139
std.Dir.rel	-.17	.217
std.dir.empl.tr	-.19	-.079
std.dir.disc.t...	-.168	-.287
std.d.d.prob	-.155	-.38
std.dir.compét	-.088	.772
std.dir.coll	-.161	-.201

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_2$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.RD.a...	std.RD.p...
std.RD.activ.	1	
std.RD.produit	.421	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.RD.a...	std.RD.p...
std.RD.activ.	.177	
std.RD.produit	.421	.177

3

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .5

std.RD.activ.	.5
std.RD.produit	.5

Test Bartlett de sphéricité- DL: 2 Chi carré: 6.24 P: .0442

4

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1.421	.71
Valeur 2	.579	.29

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
std.RD.activ.	.707	-.707
std.RD.produit	.707	.707

6

Analyse factorielle: management, variables de la fonction recherche et développement

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.RD.activ.	.843	-.538
std.RD.produit	.843	.538

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.RD.activ.	.177	1
std.RD.produit	.177	1

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.RD.activ.	.593	-.929
std.RD.produit	.593	.929

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_7$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	3

1

Matrice de corrélation

	std.tech.a	std.tec.t...	std.inve...	std.prop...	std.ende...	std.prop...	std.Moy....
std.tech.a	1						
std.tec.typ	-.084	1					
std.inves...	-.109	-.112	1				
std.prop....	.155	-.171	-.059	1			
std.endet...	-.187	.235	-.208	-.269	1		
std.prop....	.18	.262	.291	-.154	-.052	1	
std.Moy....	.046	.35	.028	-.147	.118	.409	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.tech.a	std.tec.t...	std.inve...	std.prop...	std.ende...	std.prop...	std.Moy....
std.tech.a	.138						
std.tec.typ	-.127	.219					
std.inves...	-.226	-.176	.196				
std.prop....	.123	-.055	-.059	.127			
std.endet...	-.155	.15	-.2	-.239	.181		
std.prop....	.252	.218	.34	-.121	-.065	.33	
std.Moy....	.018	.236	-.036	-.042	.07	.331	.239

3

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entreprise

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .55

std.tech.a	.398
std.tec.typ	.627
std.invest.ré...	.392
std.prop.prim	.647
std.endet.moy	.593
std.prop.univ...	.516
std.Moy.K.tot	.654

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 27 Chi carré: 26.851 P: .4718

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1.866	.267
Valeur 2	1.483	.212
Valeur 3	1.176	.168
Valeur 4	.822	.117

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3	Vecteur 4
std.tech.a	.067	-.403	.605	.53
std.tec.typ	-.509	.136	.214	-.414
std.invest.ré...	-.069	-.451	-.659	-.047
std.prop.prim	.383	-.222	.339	-.676
std.endet.moy	-.299	.551	.036	.193
std.prop.uni...	-.464	-.483	-.013	.089
std.Moy.K.tot	-.53	-.172	.192	-.205

6

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entreprise

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
std.tech.a	-.091	.491	-.656
std.tec.typ	.696	-.165	-.232
std.invest.ré...	.094	.549	.715
std.prop.prim	-.523	.271	-.368
std.endet.moy	.409	-.671	-.039
std.prop.uni...	.633	.588	.014
std.Moy.K.tot	.723	.209	-.209

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.tech.a	.138	.68
std.tec.typ	.219	.565
std.invest.ré...	.196	.822
std.prop.prim	.127	.482
std.endet.moy	.181	.619
std.prop.uni...	.33	.747
std.Moy.K.tot	.239	.611

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
std.tech.a	.049	-.331	.558
std.tec.typ	-.373	.111	.197
std.invest.ré...	-.051	-.37	-.608
std.prop.prim	.28	-.183	.313
std.endet.moy	-.219	.452	.033
std.prop.uni...	-.339	-.396	-.012
std.Moy.K.tot	-.388	-.141	.177

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_6$ **Information sommaire**

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.tech.a	std.tec.t...	std.prop...	std.ende...	std.prop...	std.Moy....
std.tech.a	1					
std.tec.typ	-.084	1				
std.prop.prim	.155	-.171	1			
std.endet.moy	-.187	.235	-.269	1		
std.prop.uni...	.18	.262	-.154	-.052	1	
std.Moy.K.tot	.046	.35	-.147	.118	.409	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.tech.a	std.tec.t...	std.prop...	std.ende...	std.prop...	std.Moy....
std.tech.a	.092					
std.tec.typ	-.091	.194				
std.prop.prim	.14	-.045	.124			
std.endet.moy	-.115	.192	-.232	.147		
std.prop.uni...	.191	.171	-.15	-.144	.242	
std.Moy.K.tot	.027	.247	-.04	.079	.339	.238

3

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entreprise

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .613

std.tech.a	.562
std.tec.typ	.673
std.prop.prim	.631
std.endet.moy	.578
std.prop.univ...	.568
std.Moy.K.tot	.64

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 20 Chi carré: 19.874 P: .4658

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1.862	.31
Valeur 2	1.397	.233
Valeur 3	.828	.138

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
std.tech.a	.069	.607	.327
std.tec.typ	-.52	-.03	-.48
std.prop.prim	.385	.314	-.767
std.endet.moy	-.322	-.502	.008
std.prop.uni...	-.442	.464	.182
std.Moy.K.tot	-.527	.256	-.203

6

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.tech.a	-.094	.717
std.tec.typ	.709	-.035
std.prop.prim	-.525	.371
std.endet.moy	.44	-.593
std.prop.uni...	.604	.548
std.Moy.K.tot	.719	.302

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.tech.a	.092	.523
std.tec.typ	.194	.504
std.prop.prim	.124	.414
std.endet.moy	.147	.545
std.prop.uni...	.242	.665
std.Moy.K.tot	.238	.608

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.tech.a	.05	.513
std.tec.typ	-.381	-.025
std.prop.prim	.282	.266
std.endet.moy	-.236	-.425
std.prop.uni...	-.324	.392
std.Moy.K.tot	-.386	.217

9

Analyse factorielle de trait-à part-simp: X₁ ... X₅

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.tec.t...	std.prop...	std.ende...	std.prop...	std.Moy....
std.tec.typ	1				
std.prop.prim	-.171	1			
std.endet.moy	.235	-.269	1		
std.prop.uni...	.262	-.154	-.052	1	
std.Moy.K.tot	.35	-.147	.118	.409	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.tec.t...	std.prop...	std.ende...	std.prop...	std.Moy....
std.tec.typ	.187				
std.prop.prim	-.059	.106			
std.endet.moy	.205	-.252	.135		
std.prop.uni...	.157	-.127	-.171	.213	
std.Moy.K.tot	.245	-.036	.076	.351	.238

3

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entreprise

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .61

std.tec.typ	.679
std.prop.prim	.634
std.endet.moy	.507
std.prop.univ...	.576
std.Moy.K.tot	.631

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 14 Chi carré: 16.802 P: .2669

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1.859	.372
Valeur 2	1.165	.233
Valeur 3	.817	.163

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2	Vecteur 3
std.tec.typ	-.517	-.027	.494
std.prop.prim	.373	.433	.75
std.endet.moy	-.304	-.693	.291
std.prop.uni...	-.461	.497	-.301
std.Moy.K.tot	-.536	.292	.138

6

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entreprise

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.tec.typ	.705	.029
std.prop.prim	-.509	-.467
std.endet.moy	.415	.747
std.prop.uni...	.629	-.536
std.Moy.K.tot	.731	-.315

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.tec.typ	.187	.498
std.prop.prim	.106	.477
std.endet.moy	.135	.731
std.prop.uni...	.213	.683
std.Moy.K.tot	.238	.634

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.tec.typ	-.379	-.025
std.prop.prim	.274	.401
std.endet.moy	-.223	-.642
std.prop.uni...	-.338	.461
std.Moy.K.tot	-.393	.271

9

Analyse factorielle: variables caractéristiques de l'entreprise

Analyse factorielle de trait-à part-simp: $X_1 \dots X_4$

Information sommaire

Procédure factorielle	An. composantes principales
Règle d'extraction	Méthode défaut
Méthode de transformation	Non transformation
Nombre de facteurs	2

1

Matrice de corrélation

	std.tec.t...	std.prop...	std.prop...	std.Moy....
std.tec.typ	1			
std.prop.prim	-.171	1		
std.prop.uni...	.262	-.154	1	
std.Moy.K.tot	.35	-.147	.409	1

2

R carré partiels hors-diagonales et multiple en diagonale

	std.tec.t...	std.prop...	std.prop...	std.Moy....
std.tec.typ	.151			
std.prop.prim	-.117	.045		
std.prop.uni...	.127	-.088	.189	
std.Moy.K.tot	.267	-.058	.344	.233

3

Mesures de justesse de l'échant. variable

Justesse de l'échant. matrice totale: .653

std.tec.typ	.686
std.prop.prim	.751
std.prop.univ...	.646
std.Moy.K.tot	.618

4

Test Bartlett de sphéricité- DL: 9 Chi carré: 12.151 P: .205

Valeurs Eigen et la proportion de variance originale

	Grandeur	Variance Prop.
Valeur 1	1.779	.445
Valeur 2	.91	.227

5

Vecteurs Eigen

	Vecteur 1	Vecteur 2
std.tec.typ	-.514	-.049
std.prop.prim	.329	-.933
std.prop.uni...	-.541	-.233
std.Moy.K.tot	-.578	-.269

6

Matrice factorielle non pivotée

	Facteur 1	Facteur 2
std.tec.typ	.686	.047
std.prop.prim	-.439	.89
std.prop.uni...	.722	.223
std.Moy.K.tot	.77	.257

7

Sommaire communalité

	SMC	Estimé final
std.tec.typ	.151	.473
std.prop.prim	.045	.985
std.prop.uni...	.189	.571
std.Moy.K.tot	.233	.66

8

Pondér. scores pour solution sans pivot

	Facteur 1	Facteur 2
std.tec.typ	-.386	-.052
std.prop.prim	.247	-.978
std.prop.uni...	-.406	-.245
std.Moy.K.tot	-.433	-.282

9

Régression multiple Y₁:Productivité du capital 4 variables X

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
31	.715	.511	.438	.253

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	4	1.803	.451	7.048
RÉSIDU	27	1.727	.064	p = .0005
TOTAL	31	3.53		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression multiple Y₁:Productivité du capital 4 variables X

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.436				
Production.	.165	.067	.488	2.464	.0204
Finance.	.064	.052	.19	1.224	.2314
Ressources Hu...	.018	.081	.054	.225	.8233
caractéristique..	.084	.069	.25	1.217	.2343

2

Régression multiple Y₁:Productivité du capital 4 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:	F partiel:
ORD. à l'origine					
Production.	.028	.302	.051	.279	6.07
Finance.	-.043	.171	-.025	.153	1.499
Ressources Hu...	-.148	.184	-.119	.156	.051
caractéristique..	-.058	.226	-.034	.202	1.48

3

Régression multiple Y_1 :Productivité du travail 9 variables X

DL: R: R-carré: R-carré ajusté: Erreur std:

31	.7	.49	.282	811.139
----	----	-----	------	---------

Tableau d'analyse de la variance

Source DL: Som. Carrés: Moy. Carrés: Test-F:

RÉGRESSION	9	13926568.722	1547396.525	2.352
RÉSIDU	22	14474806.733	657945.761	p = .0492
TOTAL	31	28401375.456		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression multiple Y_1 :Productivité du travail 9 variables X
Tableau des coefficients bêta

Paramètre: Valeur: Erreur std: Valeur std: Valeur-t: Probabilité:

ORD. à l'origine	861.818				
std.tech.a	115.562	178.751	.121	.646	.5246
std.tec.typ	-22.574	169.896	-.024	.133	.8955
std de CA	-68.933	198.021	-.072	.348	.7311
std.prop.prim	-10.199	180.226	-.011	.057	.9554
std.prop.univer	460.336	237.902	.481	1.935	.066
std.Moy.K.tot	48.081	177.965	.05	.27	.7895

2

Régression multiple Y_1 :Productivité du travail 9 variables X
Tableau des coefficients bêta

Paramètre: Valeur: Erreur std: Valeur std: Valeur-t: Probabilité:

Production.	-64.899	232.15	-.068	.28	.7824
Ressources Hu...	196.086	283.897	.205	.691	.497
caractéristique..	86.591	270.094	.09	.321	.7515

3

Régression multiple: toutes les variables explicatives

Régression multiple Y₁:Productivité du travail 9 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:	F partiel:
ORD. à l'origine					
std.tech.a	-255.184	486.309	-191.409	422.533	.418
std.tec.typ	-374.954	329.806	-314.338	269.19	.018
std de CA	-479.647	341.78	-408.997	271.13	.121
std.prop.prim	-384.005	363.607	-319.703	299.306	.003
std.prop.univer	-33.095	953.768	51.784	868.889	3.744
std.Moy.K.tot	-321.035	417.198	-257.54	353.703	.073

4

Régression multiple Y₁:Productivité du travail 9 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:	F partiel:
Production.	-546.4	416.603	-463.573	333.775	.078
Ressources Hu...	-392.744	784.915	-291.454	683.625	.477
caractéristique..	-473.609	646.792	-377.244	550.427	.103

5

Régression multiple: toutes les variables explicatives

Régression multiple Y₁:Profitabilité 7 variables X

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
31	.888	.788	.726	.087

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	7	.682	.097	12.76
RÉSIDU	24	.183	.008	p = .0001
TOTAL	31	.865		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression multiple Y₁:Profitabilité 7 variables X

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	-.025				
std.endet.moy	-.004	.018	-.023	.212	.8338
Production.	-.084	.034	-.505	2.458	.0216
Marketing.	.223	.034	1.336	6.597	.0001
Finance.	.031	.019	.187	1.663	.1094
ressources hum.	.057	.029	.344	2.011	.0556
Recherche & D...	.012	.017	.072	.717	.4802

2

Régression multiple Y₁:Profitabilité 7 variables X

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
caractéristique..	.041	.025	.243	1.64	.114

3

Régression multiple: toutes les variables explicatives

Régression multiple Y_1 :Profitabilité 7 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre: 95% Infér.: 95% Supér.: 90% Infér.: 90% Supér.: F partiel:

ORD. à l'origine					
std.endet.moy	-.041	.034	-.035	.027	.045
Production.	-.155	-.014	-.143	-.026	6.042
Marketing.	.153	.293	.165	.281	43.52
Finance.	-.008	.07	-.001	.063	2.765
ressources hum.	-.002	.116	.009	.106	4.045
Recherche & D...	-.023	.047	-.017	.041	.514

4

Régression multiple Y_1 :Profitabilité 7 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre: 95% Infér.: 95% Supér.: 90% Infér.: 90% Supér.: F partiel:

caractéristique..	-.011	.092	-.002	.083	2.691
-------------------	-------	------	-------	------	-------

5

Régression multiple Y₁:Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
31	.848	.719	.637	.053

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	7	.169	.024	8.759
RÉSIDU	24	.066	.003	p = .0001
TOTAL	31	.236		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression multiple Y₁:Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.044				
std.endet.moy	.007	.011	.084	.671	.5089
Production.	.067	.021	.768	3.245	.0034
Marketing.	.007	.02	.077	.33	.7446
Finance.	.003	.011	.032	.25	.8044
ressources hum.	.01	.017	.117	.593	.5587
Recherche & D...	.006	.01	.068	.591	.5599

2

Régression multiple Y₁:Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
caractéristique..	.015	.015	.174	1.02	.3181

3

Régression multiple: toutes les variables explicatives

Régression multiple Y_1 :Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre: 95% Infér.: 95% Supér.: 90% Infér.: 90% Supér.: F partiel:

ORD. à l'origine					
std.endet.moy	-.015	.03	-.011	.026	.45
Production.	.024	.11	.032	.102	10.527
Marketing.	-.035	.049	-.028	.042	.109
Finance.	-.02	.026	-.016	.022	.063
ressources hum.	-.025	.046	-.019	.04	.352
Recherche & D...	-.015	.027	-.011	.023	.35

4

Régression multiple Y_1 :Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre: 95% Infér.: 95% Supér.: 90% Infér.: 90% Supér.: F partiel:

caractéristique..	-.016	.046	-.01	.041	1.04
-------------------	-------	------	------	------	------

5

Régression multiple: toutes les variables explicatives

Régression multiple Y₁:Rendement des actifs immobilisés 4 variables X

DL:	R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
31	.545	.297	.193	.003

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	4	7.607E-5	1.902E-5	2.858
RÉSIDU	27	1.796E-4	6.654E-6	p = .0427
TOTAL	31	2.557E-4		

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression multiple Y₁:Rendement des actifs immobilisés 4 variables X

Tableau des coefficients bêta

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std:	Valeur-t:	Probabilité:
ORD. à l'origine	.002				
Production.	.001	.001	.405	1.841	.0766
ressources hum.	.001	.001	.175	.656	.5176
caractéristique..	.001	.001	.275	1.079	.2901
std.invest.réce..	-.001	4.922E-4	-.365	2.131	.0424

2

Régression multiple Y₁:Rendement des actifs immobilisés 4 variables X

Tableau des intervalles de confiance & F partiel

Paramètre:	95% Infér.:	95% Supér.:	90% Infér.:	90% Supér.:	F partiel:
ORD. à l'origine					
Production.	-1.331E-4	.002	8.691E-5	.002	3.39
ressources hum.	-.001	.002	-.001	.002	.43
caractéristique..	-.001	.002	-4.574E-4	.002	1.164
std.invest.réce..	-.002	-3.871E-5	-.002	-2.103E-4	4.54

3

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Régression par étapes Y_1 : Productivité du capital 4 variables X

Information sommaire

F à entrer	4
F à enlever	3.996
Nombre d'étapes	1
Variables entrées	1
Variables imposées	0...0

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression par étapes Y_1 : Productivité du capital 4 variables X(Dern.étape) Étape n° 1 VARIABLE ENTRÉE: X_1 : Production.

R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
.676	.457	.439	.253

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	1.614	1.614	25.275
RÉSIDU	30	1.916	.064	
TOTAL	31	3.53		

2

Étape n° 1 Régression par étapes Y_1 : Productivité du capital 4 variables X

Variables dans l'équation

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std.:	F à enlever:
Ord. à l'origine	.436			
Production.	.228	.045	.676	25.275

Variables hors de l'équation

Paramètre:	Corrél. part.:	F à entrer:
Finance.	.131	.504
Ressources Hu...	.093	.256
caractéristique..	.216	1.424

3

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Régression par étapes Y₁:Productivité du travail 9 variables X

Information sommaire

F à entrer	4
F à enlever	3.996
Nombre d'étapes	1
Variables entrées	1
Variables imposées	0...0

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression par étapes Y₁:Productivité du travail 9 variables X(Dern.étape) Étape n° 1 VARIABLE ENTRÉE: X₅: std.prop.univer

R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
.656	.43	.411	734.613

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	12211704.105	12211704.105	22.629
RÉSIDU	30	16189671.351	539655.712	
TOTAL	31	28401375.456		

2

Étape n° 1 Régression par étapes Y₁:Productivité du travail 9 variables X

Variables dans l'équation

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std.:	F à enlever:
Ord. à l'origine	861.818			
std.prop.univer	627.635	131.94	.656	22.629

Variables hors de l'équation

Paramètre:	Corrél. part.:	F à entrer:
std.tech.a	.194	1.128
std.tec.typ	-.041	.05
std de CA	-.106	.328
std.prop.prim	.102	.303
std.Moy.K.tot	.075	.164

3

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Étape n° 1 Régression par étapes Y₁:Productivité du travail 9 variables X

Variables hors de l'équation

Paramètre: Corrél. part.: F à entrer:

Production.	.119	.415
Ressources Hu...	.268	2.247
caractéristique..	.202	1.239

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables X

Information sommaire

F à entrer	4
F à enlever	3.996
Nombre d'étapes	2
Variables entrées	2
Variables imposées	0...0

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables XÉtape n° 1 VARIABLE ENTRÉE: X₃: Marketing.

R:	R-carré:	R-carré ajusté:	Erreur std:
.787	.619	.607	.105

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.536	.536	48.783
RÉSIDU	30	.329	.011	
TOTAL	31	.865		

2

Étape n° 1 Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables X

Variables dans l'équation

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std.:	F à enlever:
Ord. à l'origine	-.025			
Marketing.	.131	.019	.787	48.783

Variables hors de l'équation

Paramètre:	Corrél. part.:	F à entrer:
std.endet.moy	.061	.109
Production.	-.429	6.537
Finance.	.34	3.798
ressources hum.	.464	7.966
Recherche & D...	.092	.249

3

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Étape n° 1 Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables X

Variables hors de l'équation

Paramètre: Corrél. part.: F à entrer:

caractéristique..	-.137	.557
-------------------	-------	------

4

Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables X(Dern.étape) Étape n° 2 VARIABLE ENTRÉE: X₅: ressources hum.

R: R-carré: R-carré ajusté: Erreur std:

.837	.701	.681	.094
------	------	------	------

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	2	.607	.303	34.038
RÉSIDU	29	.258	.009	
TOTAL	31	.865		

5

Étape n° 2 Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables X

Variables dans l'équation

Paramètre: Valeur: Erreur std: Valeur std.: F à enlever:

Ord. à l'origine	-.025			
Marketing.	.171	.022	1.021	60.705
ressources hum.	.062	.022	.37	7.966

Variables hors de l'équation

Paramètre: Corrél. part.: F à entrer:

std.endet.moy	-.078	.171
Production.	-.34	3.668
Finance.	.176	.896
Recherche & D...	.131	.492

6

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Étape n° 2 Régression par étapes Y₁:Profitabilité 7 variables X

Variables hors de l'équation

Paramètre: Corrél. part.: F à entrer:

caractéristique..	.219	1.411
-------------------	------	-------

7

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Régression par étapes Y₁:Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Information sommaire

F à entrer	4
F à enlever	3.996
Nombre d'étapes	1
Variables entrées	1
Variables imposées	0...0

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression par étapes Y₁:Rentabilité de l'entreprise 7 variables X(Dern.étape) Étape n° 1 VARIABLE ENTRÉE: X₂: Production.

R: R-carré: R-carré ajusté: Erreur std:

.834	.696	.686	.049
------	------	------	------

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	.164	.164	68.71
RÉSIDU	30	.072	.002	
TOTAL	31	.236		

2

Étape n° 1 Régression par étapes Y₁:Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Variables dans l'équation

Paramètre:	Valeur:	Erreur std:	Valeur std.:	F à enlever:
Ord. à l'origine	.044			
Production.	.073	.009	.834	68.71

Variables hors de l'équation

Paramètre:	Corrél. part.:	F à entrer:
std.endet.moy	.132	.513
Marketing.	.102	.305
Finance.	.008	.002
ressources hum.	.035	.035
Recherche & D...	.106	.33

3

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Étape n° 1 Régression par étapes Y_1 : Rentabilité de l'entreprise 7 variables X

Variables hors de l'équation

Paramètre: Corrél. part.: F à entrer:

caractéristique..	.111	.359
-------------------	------	------

4

Régression par étapes: toutes les variables explicatives

Régression par étapes Y₁:Rendement des actifs immobilisés 4 variables X

Information sommaire

F à entrer	4
F à enlever	3.996
Nombre d'étapes	1
Variables entrées	1
Variables imposées	0...0

Aucun calcul stat. des résidus

1

Régression par étapes Y₁:Rendement des actifs immobilisés 4 variables X(Dern.étape) Étape n° 1 VARIABLE ENTRÉE: X₁: Production.

R: R-carré: R-carré ajusté: Erreur std:

.412	.17	.142	.003
------	-----	------	------

Tableau d'analyse de la variance

Source	DL:	Som. Carrés:	Moy. Carrés:	Test-F:
RÉGRESSION	1	4.336E-5	4.336E-5	6.125
RÉSIDU	30	2.124E-4	7.079E-6	
TOTAL	31	2.557E-4		

2

Étape n° 1 Régression par étapes Y₁:Rendement des actifs immobilisés 4 va...

Variables dans l'équation

Paramètre: Valeur: Erreur std: Valeur std.: F à enlever:

Ord. à l'origine	.002			
Production.	.001	4.779E-4	.412	6.125

Variables hors de l'équation

Paramètre: Corrél. part.: F à entrer:

ressources hum.	.064	.12
caractéristique..	.033	.031
std.invest.réce..	-.343	3.861

3