

1065

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

Influence du système d'information sur la structure et le développement des PME du Burundi

(Analyse systémique des problèmes)

1
THÈSE

PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES
POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES ÉCONOMIQUES

PAR

DEO BANDEREMBAKO

IMPRIMERIE DE L'ÉVOLE SA NEUCHÂTEL
1989

A mes parents,
A ma femme Judith et
à mes enfants Sandra et Arcel.

Monsieur Deogratias BANDEREMBAKO est autorisé à
imprimer sa thèse de doctorat ès Sciences économiques
intitulée : "Influence du système d'information sur la structure
et le développement des PME du Burundi".

Il assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, 29 novembre 1989

Le doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques

Claude Jeanrenaud

REMERCIEMENTS

Au terme de ces quatre années de réflexion qui donnent naissance à la publication de cette thèse, nous tenons à exprimer publiquement nos remerciements à tous ceux qui y ont contribué.

Nous pensons en particulier au professeur J. Mehling qui nous a aidé dans le choix de notre sujet de recherche. Toujours attentif à l'état d'avancement de nos analyses, il nous a guidé par ses conseils et a su enrichir nos idées.

Nous tenons également à le remercier ainsi que le professeur D. Haag pour le temps et le soin consacrés à l'examen du texte final.

Cette étude n'aurait pas vu le jour sans l'appui matériel de la "Coopération au Développement et Aide humanitaire" de la Confédération helvétique (lors de notre séjour en Suisse, lors de nos enquêtes menées tant au Burundi que dans la région neuchâteloise ainsi que lors des travaux de publication).

Nous remercions également les chefs d'entreprises du Burundi et de Neuchâtel qui nous ont très largement ouvert les portes pour nous fournir toutes les informations dont nous avons besoin.

Pour leur patience infinie et leur soutien moral, nous sommes très redevable à notre chère épouse et aux enfants qui ont courageusement supporté quatre ans de solitude.

Deo Banderembako

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Introduction générale	8
Première partie : <u>CONSIDERATIONS GENERALES SUR</u> <u>LES PME DU BURUNDI</u>	
1. <u>DEFINITION ET IMPORTANCE ECONOMIQUE DES</u> <u>PME AU BURUNDI</u>	14
1.1 Définition de la PME	14
1.1.1 Aspects quantitatifs	15
1.1.2 Aspects qualitatifs	18
1.1.3 Notre définition de la PME du Burundi	19
1.2 Importance des PME dans l'économie du Burundi	20
1.2.1 Le poids économique des PME (Statistiques)	21
1.2.2 Les PME et la politique de développement industriel	29
1.2.3 Les PME et la politique sociale	32
2. <u>SPECIFICITES DES PME DU BURUNDI</u>	37
2.1 L'âge des PME	37
2.2 Les moyens mis en oeuvre dans les PME	38
2.2.1 Les moyens humains	39
2.2.2 Les moyens financiers	45
2.2.3 Les moyens techniques	54
2.3 Les secteurs d'activité des PME	59
2.4 La nature des marchés et de la clientèle des PME	62

3. <u>L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES PME</u>	68
3.1 Qu'entendons-nous par environnement externe des PME ?	68
3.1.1 L'environnement général	68
3.1.2 L'environnement direct	70
3.1.3 L'environnement pertinent	70
3.2 Caractéristiques de l'environnement général des PME	71
3.2.1 L'environnement économique international et national	71
3.2.2 L'environnement institutionnel	80
3.2.3 L'environnement technologique	80
3.2.4 L'environnement socio-culturel et éducatif	82

Deuxième partie : PROBLEMES STRUCTURELS ET D'EFFICACITE
DECOULANT DE LA QUALITE DU SYSTEME
D'INFORMATION DES PME

4. <u>LE SYSTEME D'INFORMATION DES PME</u>	89
4.1 Comment définir le système d'information des PME?	89
4.1.1 Définition du système d'information	
4.1.2 Le rôle du système d'information dans le fonctionnement des PME	89
4.2 La qualité du système d'information des PME	103
4.2.1 Le système d'information externe	105
4.2.2 Le système d'information interne	119
4.2.3 Le système de communication	132
5. <u>LE SYSTEME D'INFORMATION ET LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME</u>	142
5.1 La structure organisationnelle des PME	143

5.1.1 Les configurations structurelles des PME	143
5.1.2 Le pouvoir de décision dans les PME	147
5.1.3 Le style de direction des PME	154
5.2 Le système d'information et la délégation dans les PME	159
5.2.1 Le système d'information externe et la délégation	161
5.2.2 Le système d'information interne et la délégation	164
<u>6. LE SYSTEME D'INFORMATION ET LA STRU- CTURE : OBSTACLES A L'EFFICACITE ET AU DEVELOPPEMENT DES PME</u>	166
6.1 Efficacité : condition préalable au développement des PME,	166
6.1.1 Comment définir l'efficacité ?	167
6.1.2 Mesure de l'efficacité des PME	168
6.1.3 Problèmes de mesure de l'efficacité des PME du Burundi	170
6.1.4 Relations "efficacité et développement"	174
6.2 La structure et l'efficacité des PME	177
6.2.1 La distribution du pouvoir de déci- sion et l'efficacité des PME	178
6.2.2 Le style de direction et l'efficacité des PME	183
6.3 Le système d'information et l'efficacité des PME	190
6.3.1 Le système d'information externe et la capacité de perception, d'anti- cipation et d'adaptation des PME	190
6.3.2 Le système d'information interne et la capacité de contrôle et de régulation des PME	196

Troisième partie : PROPOSITIONS D'AMELIO-
RATIONS POSSIBLES

<u>7. PEUT-ON S'INSPIRER DES PME NEUCHATELOISES POUR AMELIORER LE SYSTEME D'INFORMATION ET LA STRUCTURE DES PME DU BURUNDI ?</u>	204
7.1 Caractères généraux des PME neuchâteloises	207
7.1.1 Le personnel des PME neuchâteloises	207
7.1.2 Les produits, la technologie et les marchés	215
7.2 Le système d'information, la structure et l'efficacité des PME neuchâteloises	222
7.2.1 Le système d'information	222
7.2.2 La structure	239
7.2.3 L'efficacité	244
7.3 Peut-on transférer le modèle du système d'information et de la structure des PME neuchâteloises dans les PME du Burundi ?	246
7.3.1 Réflexions générales sur le transfert du management d'une culture à l'autre	247
7.3.2 Qu'est-ce qui est transférable et qu'est-ce qui ne peut pas l'être (des PME neuchâteloises) ?	263
<u>8. LES AXES D'AMELIORATION</u>	266
8.1 Quelle stratégie de progrès pour les PME du Burundi ?	267
8.1.1 Stratégie de spécialisation	267
8.1.2 Apprendre à anticiper et à planifier	270
8.2 Quel système d'information ?	273
8.2.1 Le système d'information externe	273
8.2.2 Le système d'information interne	282

	<u>Page</u>
8.3 Quelle structure ?	299
8.3.1 La distribution du pouvoir de décision	299
8.3.2 Le style de commandement	307
9. <u>LES PREALABLES AUX AMELIORATIONS</u>	310
9.1 La formation du personnel	311
9.1.1 La formation des dirigeants des PME	311
9.1.2 La formation des exécutants	316
9.2 La motivation du personnel	318
9.2.1 La composante matérielle	320
9.2.2 La composante affective et communautaire	321
9.2.3 La composante informationnelle	322
9.3 La coopération "inter-PME" pour une grande synergie	325
9.3.1 La coopération dans le SI interne	326
9.3.2 La coopération dans le SI externe	326
CONCLUSION GENERALE	330
 <u>ANNEXES</u>	
1. Réseau financier du Burundi (situation à avril 1988)	332
2. Quelques exemples des activités des PME de Bujumbura par secteur d'activité	333
3. Evolution de la production des principales industries	337
4. Structure des exportations	339
5. Evolution des effectifs de l'enseignement secondaire par type d'enseignement	340

6. Effectif des étudiants par faculté et types d'établissement (enseignement supérieur)	341
7. Distribution de la "distance hiérarchique" vis-à-vis de "l'individualisme-collectivisme" pour 50 pays et 3 régions	342
8. Les éléments caractéristiques de la "distance hiérarchique"	344
9. Apprentissages en cours dans l'industrie, l'artisanat et le commerce du Canton de Neuchâtel en 1986	345
10. Répartition des élèves des écoles de métiers et arts appliqués par branche à Neuchâtel en 1986	346
11. Ecoles professionnelles neuchâteloises (représentation partielle)	347
12. Modèle Farmer-Richman (adapté par H. Koontz et C. O'Donnel)	348
13. Modèle Negandhi-Estafen (adapté par H. Koontz et C. D'Donnel)	349
14. Dimensions culturelles du management	350
15. Modèle de Harbison et Myers	351
16. Schéma d'ensemble du calcul des coûts par la méthode des centres d'analyse (coûts complets)	352
17. Les sujets de cours donnés par le CPF (les exemples choisis)	353
Bibliographie	355
Liste des tableaux	367
Liste des figures	370
Liste des abréviations	373

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises du Burundi, dont la très grande majorité est constituée de PME, souffrent de beaucoup de problèmes de gestion qui n'ont pas encore fait l'objet de diagnostic systématique. Pourtant, leur bon fonctionnement est un gage pour le décollage économique du pays.

Nous avons choisi, dans le cadre de ce travail, de nous pencher sur deux problèmes principaux : le système d'information et la structure des PME du Burundi.

Nous allons particulièrement :

- analyser le système d'information de ces entreprises dans sa globalité;
- étudier leur structure;
- montrer la relation entre leur SI (1) et leur structure;
- et démontrer que l'efficacité des PME dépend en grande partie de la qualité de leur SI et de leur structure.

Pour arriver à notre but, nous avons besoin d'une méthodologie de description des problèmes et d'analyse. Le sujet que nous nous sommes proposé d'étudier est complexe. Il comporte un certain nombre d'éléments distincts en interaction afin d'atteindre un objectif commun.

a) Ces éléments distincts sont :

- les moyens mis en oeuvre dans les PME;
- le SI qui comprend une série de sous-systèmes;
- la structure;
- et l'environnement.

(1) SI = système d'information

b) Ces éléments sont en interaction (2) :

- les moyens (humains, financiers, techniques) déterminent le type de SI et de structure;
- le SI et la structure sont interliés;
- l'environnement détermine en partie la structure et le SI.

c) Les différents éléments visent un objectif commun : l'efficacité.

Les caractéristiques que nous venons de mentionner correspondent à la définition d'un système (3).

L'approche systémique nous paraît très bien indiquée pour étudier notre problème. En effet, il s'agit d'une approche globale qui nous permet de saisir l'essentiel des diverses relations d'un tout complexe.

Notre réflexion a été alimentée par trois types de sources :

- La première, théorique ("desk research") a consisté à approfondir, par des lectures d'ouvrages et d'articles spécialisés, la connaissance du monde des PME en général et plus particulièrement des PME travaillant dans un environnement de pays en voie de développement (PVD).

(2) Nous montrerons en détail, dans la deuxième partie du travail, les différentes interactions.

(3) Selon Ulrich : "Un système est un ensemble ordonné d'éléments entre lesquels des relations d'un type quelconque existent ou peuvent s'établir". (cité par G. Cuendet dans "Principes de la gestion", Presses Polytechniques Romandes, p. 8).

Von Bertalanfy dit : qu'"un système est un ensemble d'éléments en interaction entre eux et avec leur environnement" (G. Cuendet : cité ci-haut p. 7).

Nous devons avouer que nous n'avons pas trouvé grand-chose pour tout ce qui précède; l'essentiel de la littérature de gestion étant consacré aux grandes entreprises des pays développés. C'est pourquoi nous avons consacré beaucoup de temps à la deuxième source : le "field research".

- La deuxième source ("field research") a consisté à aller sur le terrain.

Sur la base d'un questionnaire complété par des entretiens approfondis (4) du chef d'entreprise et de ses principaux collaborateurs (chefs de service : vente, production, finances, ...), nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon de 30 PME de Bujumbura (où se trouvent presque 100% des PME du Burundi) et 30 PME de la région neuchâteloise.

Les enquêtes menées dans deux régions totalement différentes (Neuchâtel et Bujumbura) nous permettront de faire des comparaisons. L'échantillon des PME du Burundi est très représentatif car il constitue 60% de la population totale des PME en 1988.

L'échantillon des PME neuchâteloises (bien que choisi au hasard sur base du fichier industriel de la Chambre de Commerce et d'Industrie) ne prétend pas être très représentatif au sens strict du mot (en statistique). Mais la diversité des PME reflète assez bien la réalité que vit ce type d'entreprises et servira le but que nous lui avons assigné, à savoir : étudier dans quelle mesure les PME neuchâteloises peuvent être un modèle de gestion pour les PME du Burundi.

(4) Le questionnaire final utilisé pour les interviews a d'abord été testé lors d'une enquête-pilote; ce qui nous a permis de nous rendre compte que l'entretien direct avec les différents responsables des PME était la meilleure méthode pour avoir des informations de bonne qualité.

- La troisième source est moins systématique mais non moins riche (elle fut même à la base du choix de notre sujet) : c'est l'expérience professionnelle.

Nous avons pu, comme cadre dans une PME du Burundi et plus tard, au cours des recherches, nous rendre compte des énormes dysfonctionnements dont souffraient les entreprises de Bujumbura, en particulier ceux relatifs au SI et à la structure.

Ce travail comprend trois parties :

- Dans la première partie, après avoir défini ce qu'est la PME et montré son importance dans l'économie du Burundi (chapitre 1), nous exposons les caractéristiques générales de ces entreprises (chapitre 2) et de leur environnement (chapitre 3).
- La deuxième partie étudie en profondeur le SI des PME (chapitre 4), montre les relations entre le SI et la structure de ces entreprises (chapitre 5) et l'impact de ces deux éléments sur l'efficacité (chapitre 6).
- La troisième partie est consacrée aux propositions d'amélioration (chapitres 7, 8 et 9) du SI et de la structure en prenant pour modèle (là où c'est possible) les PME neuchâteloises.

PREMIERE PARTIE

CONSIDERATIONS GENERALES SUR LES PME DU BURUNDI

Les pays en voie de développement (PVD) en général et le Burundi en particulier placent beaucoup d'espoir dans les PME.

Les PME sont considérées de plus en plus comme la base même de la vie économique et la voie de salut pour résoudre le problème du sous-développement.

En effet, par rapport aux grandes entreprises (qui ont presque toutes échoué en Afrique), les PME présentent de nombreux avantages :

- Au niveau du marché du travail, les PME sont considérées comme un instrument efficace de création d'emplois.
- Les PME n'exigent pas de mobilisation d'une grande masse de capitaux.
- Les PME favorisent la décentralisation tant souhaitée par les pouvoirs publics et ce avec toutes les conséquences bénéfiques inhérentes : fixation de la population, réduction de l'exode rural, création d'emplois à la campagne, etc...
- Les PME sont mieux adaptées que les grandes entreprises à la réalisation de certains types de production tels que les fabrications en petites séries, le travail à façon et la sous-traitance.
- Sur le plan de la promotion sociale, l'intérêt des PME n'est pas négligeable, car elles contribuent à la formation du capital humain et elles offrent aux épargnants disposant d'une expérience professionnelle, la possibilité de concrétiser leurs idées et projets. Il est important avant de nous pencher sur le problème du système d'information et de l'efficacité des PME du Burundi, de faire une succincte présentation de ces entreprises.

La première partie de cette thèse a pour objectif de présenter au lecteur ce que sont les PME du Burundi (chapitre 1), leurs caractéristiques et leurs problèmes généraux (chapitre 2) ainsi que l'environnement externe dans lequel elles travaillent (chapitre 3).

Cette brève présentation lui permettra de comprendre le bien-fondé de l'argumentation qui sera développée dans les parties suivantes qui constituent le coeur de notre travail.

Dans ce travail, nous ne nous intéressons qu'aux PME de production relevant du secteur privé. Nous laissons de côté les PME commerciales et de service à cause de leurs dimensions très réduites (2 à 8 employés) et les PME publiques car elles ont déjà fait l'objet de beaucoup d'études et connaissent des problèmes particuliers dus à leur statut.

CHAPITRE 1 : DEFINITION ET IMPORTANCE ECONOMIQUE DES
PME AU BURUNDI

1.1 DEFINITION DE LA PME

Il n'existe pas jusqu'à présent de définition de la PME unanimement admise.

Comme le font remarquer J. Horovitz et J-P. Pitol-Belin (1) "les PME sont un monde hétérogène. Derrière la PME peuvent se cacher des profils d'entreprises totalement différentes. On a trop tendance à considérer les PME comme un bloc homogène souvent opposé aux grandes entreprises et par conséquent à traiter ces entreprises de la même façon".

Selon les pays, une grande entreprise peut être considérée comme une petite entreprise et vice-versa.

En Suisse, on considère :

- qu'une petite entreprise est celle qui emploie entre 1 et 9 personnes;
- qu'une moyenne entreprise occupe 10 à 99 personnes;
- qu'une grande entreprise emploie 100 personnes et plus (2).

Selon le Bureau fédéral des statistiques (en Suisse), on considère comme :

- petite exploitation : une entreprise qui occupe jusqu'à 49 personnes;
- moyenne exploitation industrielle celle qui emploie entre 50 et 500 personnes;

(1) J. Horovitz et J-P. Pitol-Belin : "Stratégie pour la PME", p. 9.
Mac Graw Hill,
Paris, 1980.

(2) Selon l'Union suisse des Arts et Métiers.

- grande exploitation celle occupant plus de 500 personnes (3).

On voit que selon les sources à l'intérieur d'un même pays, les classifications ne sont pas identiques.

Aux Etats-Unis, les PME sont celles qui occupent quelques centaines ou quelques milliers d'employés.

Comme on peut le constater, il est très difficile de définir de manière uniforme la PME. Les critères de classification souvent utilisés sont relatifs.

Dans ce travail, nous n'expliquons pas ces critères car ils sont assez connus pour qu'il ne soit pas nécessaire de les développer.

Nous nous contentons d'en dresser une liste en montrant chaque fois les avantages et les difficultés à les utiliser pour le cas des PME du Burundi.

Ces critères sont de deux types :

- les critères quantitatifs
- et les critères qualitatifs

1.1.1 Critères quantitatifs

De façon générale, les critères quantitatifs utilisés ne sont pas à eux seuls satisfaisants pour définir la PME. Ces critères sont arbitraires et ne peuvent pas être appliqués de manière uniforme aux PME quelle que soit leur situation géographique.

Tableau 1 : Avantages et difficultés d'application des critères quantitatifs de classification aux PME du Burundi

<u>Critères quantitatifs</u>	<u>Avantages</u>	<u>Difficultés d'application aux PME du BURUNDI</u>
1. Effectif du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Dénombrable facilement - Information facile à obtenir 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'effectifs fictifs - Problèmes d'effectifs temporaires - Pléthore d'effectifs à faible productivité
2. Le chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Montre le dynamisme de l'entreprise - Reflète l'importance de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Valable pour un secteur d'activité déterminé - Difficile à obtenir (car confidentiel) - Certaines PME ne disposent pas de cette information car leur comptabilité est mal tenue - L'inflation peut être un biais pour apprécier le chiffre d'affaires - N'est significatif que pour une valeur ajoutée donnée - Ne permet pas de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents
3. Le total du bilan	<ul style="list-style-type: none"> - Reflète l'importance des investissements - Utilisable pour des PME ayant une comptabilité bien tenue 	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux d'occupation des investissements est faible (les ateliers tournent à moins de 50% de la capacité nominale installée) - Difficile à obtenir - Difficile à évaluer (à cause des réserves latentes, de l'inflation, etc....) - Mauvaise tenue de la comptabilité - Valable pour un secteur d'activité déterminé

Tableau 1 (suite)

Critères quantitatifs	Avantages	Difficultés d'application aux PME du BURUNDI
4. La valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> - Montre la complexité du processus de production - Montre la puissance économique de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à obtenir - Mauvaise tenue de la comptabilité impossible à déterminer
5. Le capital social	<ul style="list-style-type: none"> - Montre la taille de l'entreprise, en particulier dans un pays où les ressources finançant les emplois sont essentiellement constituées des apports des associés 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à déterminer car : les associés font souvent des apports ou des retraits du capital presque régulièrement. La règle de fixité du capital n'est pas respectée - Mauvaise tenue de la comptabilité
6. Le cash-flow	<ul style="list-style-type: none"> - Montre la puissance financière de l'entreprise et sa liberté de décision (capacité d'autofinancement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à calculer (mauvaise tenue de la comptabilité)
7. La part du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Montre la puissance commerciale des PME - Permet de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à déterminer pour les PME (à causa de la concurrence d'indépendants travaillant "au noir")
8. La gamme de produits	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à vérifier - Critère déterminant pour la classification des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile à cerner dans les PME qui fabriquent plusieurs produits de la même famille (savonneries, boulangeries, menuiseries,...)

De façon générale, les critères quantitatifs posent le problème de la bonne tenue de la comptabilité générale et de la fiabilité de toutes les informations quantitatives existant dans les PME.

Tableau 2 : Avantages et difficultés d'application des critères qualitatifs de classification aux PME du BURUNDI

Critères qualitatifs	Avantages	Difficultés d'application aux PME du BURUNDI
1. La structure interne d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Facilement vérifiable - Valable pour tous les secteurs d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'organigramme dans toutes les PME - Prédominance de structure informelle - Peu de différenciation entre les fonctions - Absence d'échelons intermédiaires entre la direction et l'exécution (l'encadrement est soit inexistant soit figurant)
2. Le style de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Facilement observable 	<ul style="list-style-type: none"> - Critère de classification non-déterminant - On peut retrouver le même style de direction dans une PME, dans une grande entreprise ou dans l'artisanat
3. Le mode de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Facilement vérifiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Les PME du Burundi ont peu de choix en matière de financement car le crédit bancaire est difficile à obtenir (nous le montrons plus loin au point 2.2.2)
4. Le caractère familial de l'entreprise (au sens large)	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à vérifier 	<ul style="list-style-type: none"> - Critère de classification peu déterminant
5. Le marché desservi par la PME	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à vérifier (marché local) 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification exacte du marché desservi par les PME ; les PME ignorent souvent quel est leur véritable marché

1.1.3 Essai de définition de la PME du Burundi

Notre objectif n'est pas de donner une définition de la PME incontestable mais plus modestement de circonscrire la PME dans des limites facilement reconnaissables par le lecteur.

Pour ce faire, nous choisissons deux bornes entre lesquelles se situent les PME.

La borne inférieure est constituée par le secteur non structuré (souvent appelé l'artisanat) et la borne supérieure est faite de grandes entreprises (rares au Burundi).

Ces limites étant fixées, nous appelons, dans le cadre de ce travail, PME toute entreprise :

- ayant dépassé le stade artisanal;
- n'ayant pas encore la taille satisfaisante et un mode d'organisation avancé pour recourir aux outils et aux procédures de gestion propres aux grandes entreprises;
- ayant un effectif permanent compris entre 10 et 100 personnes;
- dont la technologie utilisée est rudimentaire; de par leur technologie, certaines PME du Burundi peuvent être considérées comme des entreprises artisanales dans les pays européens. Néanmoins, nous avons pu remarquer lors de nos enquêtes que certaines PME utilisent des machines ultra-modernes mais en nombre très limité (1 ou 2 machines). Nous reviendrons au point 2.2.3 sur cette question;
- qui dispose de la ou des caractéristiques suivantes :
 - . le propriétaire (dans la majorité des cas) est en même temps dirigeant de l'entreprise. A cause de la petite taille, les relations entre le propriétaire dirigeant et les employés et ces derniers entre eux sont amicales et informelles.

- Le chef d'entreprise occupe plusieurs fonctions (surtout commerciale et/ou de production);
- . les moyens financiers investis dans l'entreprise sont limités (nous y reviendrons au point 2.2.2);
 - . la proximité du marché d'écoulement des produits;
 - . la gamme des produits offerts est très limitée (1 à 2 produits).

Comme toute définition, celle que nous venons de donner est incontestablement incomplète. Nous ne pouvons pas tout inclure dans cette définition.

Nous avons mis en évidence deux pôles (l'artisanat et la grande entreprise) entre lesquels se situent les PME que nous étudions. Les PME définies ci-dessus sont très différentes suivant qu'elles se trouvent près d'une borne (l'artisanat) ou de l'autre (la grande entreprise : succursale d'une multinationale ou propriété de l'Etat). A part la taille, toutes les entreprises à l'intérieur des deux bornes sont identifiables par un mode d'organisation et de gestion spécifiques.

Pour être complet, nous nous proposons d'analyser dans le chapitre 2, un peu plus en détail, les autres spécificités des PME du Burundi. Mais au préalable, voyons l'importance économique de ce type d'entreprises au Burundi.

1.2 IMPORTANCE DES PME DANS L'ECONOMIE DU BURUNDI

L'appréciation de l'importance des PME dans l'économie du Burundi va se faire sous trois aspects :

- l'importance numérique, le volume des investissements et l'importance de la valeur ajoutée;
- la contribution des PME au développement industriel;
- la contribution des PME à la création d'emplois.

1.2.1 Le poids économique des PME

1.2.1.1 L'importance numérique des PME

Le SNES (4) a effectué un recensement au début de 1986 de toutes les entreprises travaillant à Bujumbura (où se concentrent plus de 99% des entreprises du Burundi). Les entreprises recensées vont du petit commerce de détail (épicerie) à la plus grande entreprise du pays. Toutes les formes juridiques y sont représentées. De la liste de ces entreprises, nous avons extrait les PME privées de transformation correspondant à notre définition.

Pour montrer leur importance numérique, nous les comparons aux autres entreprises.

Pour les besoins de notre comparaison, nous avons retenu les catégories d'entreprises suivantes :

- Première catégorie : commerce tenu par des privés (y compris les services)
- Deuxième catégorie : entreprises publiques
- Troisième catégorie : petites et moyennes entreprises de production privées
- Quatrième catégorie : grandes entreprises de production privées

(4) SNES = Service National des Etudes et Statistiques.

Tableau 3 : Répartition des entreprises de Bujumbura

Type d'entreprise	<u>Total</u>	<u>%</u>
Commerce et service privés	321	80.9
Entreprises publiques	26	6.5
PME de transformation	48	12.1
Grandes entreprises de transformation	2	0.5
<u>Total</u>	397	100

Les PME représentent 12.1% du total des entreprises existant à Bujumbura et occupent la deuxième position après les entreprises individuelles de commerce et service qui sont fort nombreuses (80.9%).

Les entreprises publiques ne représentent que 6.5% du total et les grandes entreprises 0.5% seulement.

Il est difficile de prévoir l'évolution future des différentes catégories d'entreprises.

Le nombre d'entreprises publiques ne pourra pas augmenter les prochaines années à cause de la mauvaise expérience du passé. Les pouvoirs publics manifestent une volonté non seulement de ne pas créer de nouvelles entreprises publiques, mais aussi, de fermer celles qui s'avèrent durablement non rentables.

C'est la raison d'être du SCEP (5). Le nombre de grandes entreprises ne pourra pas augmenter du fait de la petitesse du marché. Seuls le commerce et la petite industrie privés ont la chance de voir leur nombre augmenter. Les pouvoirs publics encouragent la création des PME de production mais les entrepreneurs burundais préfèrent le commerce à l'industrie car le risque y est faible, de même que les investissements de départ. De plus, le commerce est de loin plus facile à gérer que l'industrie.

(5) SCEP : Service Chargé des Entreprises Publiques.

1.2.1.2 L'importance des investissements et de la valeur ajoutée des PME

Les données nécessaires à l'appréciation de l'importance des investissements et de la valeur ajoutée des PME devraient provenir des bilans et comptes d'exploitation de ces mêmes entreprises. Comme ces comptes d'exploitation et ces bilans sont, soit inexistant, soit faux ou confidentiels, nous avons été obligé de recourir à des données provenant du dernier Plan Quinquennal (1983 - 1987).

Ces données ne constituent pas la totalité des investissements effectués par les PME depuis leur création.

Elles ne concernent que les cinq dernières années, mais elles sont significatives.

Elles souffrent d'une autre lacune, c'est qu'elles sont très agrégées et comprennent toutes les entreprises privées dont une de taille relativement grande (BRARUDI).

Le tableau 4 montre l'importance des investissements selon le type d'investisseurs (administration, entreprises publiques, société de droit public, société mixte de droit privé et entreprises privées).

Tableau 4 : Les investissements selon le type d'investisseurs pendant la période du Plan Quinquennal 1983 - 1987, (en mio FBU)

Types d'industrie	Administrations nationales	Entreprises publiques	Société de droit public	Société mixte droit privé	Entreprises privées	Total
	§	§	§	§	§	§
1. Industries agricoles	---	---	---	294.40	179.90	474.30
2. Industries alimentaires	702.60	1'937.30	---	3'128.20	3'206.30*	8'974.40
3. Industries textiles et cuir	---	122.0	---	212.9	560.40	895.30
4. Industries bois et papier	---	---	---	---	786.10	786.10
5. Industries matériaux de construction	---	---	2'249.90	---	387.30	2'637.20
6. Industries chimiques	---	706.40	700	---	428.60	1'835
7. Industries diverses	---	350.0	---	1'229.20	526.50	2'105.70
TOTAL	702.60	3'115.70	2'949.90	4'864.70	6'075.10	17'708

* La Brasserie de Gitega intervient pour 2'240 mio FBU.

Source : Annexe II au Plan Quinquennal 1983 - 1987, p. 65 à 68.
Ministère du Plan, Bujumbura, Burundi.

Le tableau précédent nécessite quelques commentaires :

- De façon générale, le secteur privé occupe la première place quant au volume des investissements (34,30%).
- Parmi les entreprises privées, la seule brasserie de Gitega intervient pour 2'240 mio FBU (soit 12.6%). Cette brasserie est la filiale à 100% de la BRARUDI, première grande entreprise privée du Burundi dont les grands actionnaires sont l'Etat du Burundi et la Heineken, Hollande. On comprend alors pourquoi elle se taille la part du lion dans le volume des investissements.

Cette brasserie mise à part, le volume des investissements des PME du Burundi reste très faible et se trouve concentré, en grande partie, dans le secteur alimentaire, bois et papier.

Pour mesurer l'importance économique des PME, utilisons un autre critère : la valeur ajoutée

Tableau 5 : Evolution de la valeur ajoutée par type d'industrie, 1980 à 1985 (en \$)

<u>Type d'industrie</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
1. Industries alimentaires (Brasserie)	60	56.4	64.9	65.1	64	63.1
2. Industries textiles (COTEBU) (6)	45.8	38.2	42.2	47.6	47.6	44.4
3. Industries bois et papier	34.5	34.1	35.5	38.1	34.3	34.6
4. Industries mécaniques	53.3	46.4	48.5	50.5	49.4	49.9
5. Industries chimiques	33.5	39.4	40.8	44.9	45.8	44.7

Source : Comptes économiques du Burundi, 1985
Ministère du Plan : p. 33 à 35

Tableau 6 : Evolution de la valeur ajoutée par secteur d'activité (en \$)

Secteur	1980		1981		1982		1983		1984		1985	
	Prix du marché	Coût des facteurs	Prix du marché	Coût des facteurs	Prix du marché	Coût des facteurs	Prix du marché	Coût des facteurs	Prix du marché	Coût des facteurs	Prix du marché	Coût des facteurs
Secteur primaire	55.6	62.3	56.5	61.3	50.8	56.8	52.1	57.3	53.4	60.2	54.9	61.5
Secteur secondaire	15.3	12.6	16.4	13.4	18.9	15.5	19.4	15.5	17.4	13.8	16.6	13.0
Secteur tertiaire	25.8	25.1	24.7	25.3	27.2	27.7	26.3	27.2	27.3	26.0	26.7	25.5
TOTAL	96.7	100	97.6	100	96.9	100	97.8	100	98.1	100	98.2	100
Droits et taxes à l'importation	3.3	—	2.4	—	3.1	—	2.2	—	1.9	—	1.8	—
PIB aux prix du marché / coût des facteurs	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Comptes économiques du Burundi 1985, P. 16 et 17
Ministère du Plan, Bujumbura

- Le tableau 5 nous renseigne sur l'évolution de la valeur ajoutée par type d'industrie. Nous constatons que les industries à forte valeur ajoutée sont les industries alimentaires et les industries textiles.

Les industries alimentaires sont composées, à plus de 90%, d'une brasserie (BRARUDI) qui est une grande entreprise, succursale d'une multinationale.

Les industries textiles sont presque à 100% faites de la COTEBU (complexe textile construit avec l'aide de la coopération chinoise et appartenant à l'Etat).

Les trois autres secteurs (bois et papier, industries mécaniques, industries chimiques), où se concentre la majorité des PME que nous étudions, ont une valeur ajoutée faible.

Pour tous les types d'industrie, la valeur ajoutée évolue peu sur les cinq années (1980 à 1985).

- Le tableau 6 montre la structure générale de l'économie du Burundi par secteur d'activité (primaire, secondaire et tertiaire).

On y remarque la prédominance du secteur primaire au niveau de la valeur ajoutée totale, suivi par le secteur tertiaire (commerce, services divers).

Le secteur de la production (secondaire), qui fait l'objet de notre étude, occupe la dernière place et reste à un niveau très bas.

Sur les cinq ans, la tendance générale de la valeur ajoutée totale reste plus ou moins stable avec des variations de très faible amplitude.

La structure de l'économie nationale n'a pas changé au cours des cinq dernières années.

1.2.2 Les PME et la politique de développement industriel

La PME constitue, en Afrique (et spécialement au Burundi) encore plus qu'ailleurs, un instrument de développement industriel et économique.

Les autorités burundaises semblent avoir compris ce phénomène, mais faute de promoteurs industriels nationaux dynamiques, l'Etat reste, par le biais des entreprises publiques, le premier entrepreneur au Burundi.

Les investissements du secteur industriel par agent se répartissent de la manière suivante dans le cinquième Plan Quinquennal (1988 - 1992) (voir page suivante).

Tableau 7 : Investissements du secteur "industrie" par agent économique

Agent	Investissements du 6ème Plan 1988 - 1992 (en mio FBU)							%
	1988	1989	1990	1991	1992	Total		
Administration	59'172	63'281	94'865	1'581'206	1'902'985	3'701'509	14.43	
Entreprises publiques	1'254'811	1'755'027	2'868'721	4'354'116	2'836'821	13'069'496	50.95	
Entreprises privées	1'158'795	3'332'867	1'826'800	1'589'840	974'075	8'882'377	34.62	

Source : Ministère du Plan

Etant donné que l'Etat ne peut rester à terme le premier entrepreneur, les PME sont amenées à être un lieu d'apprentissage progressif de la culture industrielle, préalable au développement industriel. L'apprentissage progressif des techniques et des modes d'organisation de la production est un élément déterminant du développement industriel au Burundi. Il est le fait des hommes qui se forment progressivement. Il est la résultante d'une évolution historique et lente. Entre la volonté affichée des autorités politiques et les possibilités réelles (potentialités) des PME actuelles, il y a un écart énorme qui se justifie comme suit : ce n'est pas en quelques mois ni en quelques années que les ouvriers possèdent une maîtrise complète d'une technique.

L'exemple du Japon est à cet égard significatif. Bien que l'on parle du miracle japonais, ce pays a mis plus de 70 ans pour bien maîtriser les techniques de la production industrielle avec un appui très important des Américains au niveau financier et au niveau de la formation. De plus, les Japonais avaient déjà une culture industrielle propre.

Pour que les méthodes et le savoir-faire industriel s'affirment, se diffusent et fassent partie de la culture des gens, il faut souvent que le savoir technique se transmette sur plusieurs générations. Or, les PME du Burundi sont encore jeunes (voir 2.1), elles ont au plus une génération, c'est-à-dire qu'elles sont encore au début de leur courbe d'apprentissage des techniques de production. La culture industrielle n'y est pas encore largement diffusée, ce qui explique le manque d'efficacité souvent observé.

De plus, au Burundi, les formations technologiques n'ont pas encore un rendement suffisant pour répondre à des demandes nombreuses et diversifiées. L'expérience progressivement accumulée dans le temps est seule susceptible de permettre la diffusion de la culture industrielle. Dans ce domaine, les PME du Burundi ont encore beaucoup à apprendre. Les PME pourraient alors être non seulement un lieu d'apprentissage industriel, mais aussi constituer une des réponses appropriées au problème de l'emploi comme nous allons le montrer dans le paragraphe suivant.

1.2.3 Les PME et la politique sociale

Les PME et les entreprises artisanales sont considérées au Burundi comme des instruments efficaces de création d'emplois. Dans tous les pays du monde, on constate que les PME créent plus d'emplois que les grandes entreprises. Or, au Burundi, les entreprises qui méritent le qualificatif de "grandes" sont rares. On en dénombre deux ou trois qui appartiennent soit à l'Etat, soit aux sociétés multinationales (COTEBU, BRARUDI).

Le total des emplois créés, jusqu'à présent, par les entreprises en général et par les PME en particulier, reste très faible.

Durant le quatrième Plan Quinquennal (1983 - 1987), le total des emplois créés s'élève à environ 3'800 dont 69% dans la seule branche agro-industrie (7) représentée par une brasserie. Ces emplois s'adressent généralement à du personnel non qualifié. Cette main-d'oeuvre représente 60.3% de la totalité, suivie par les travailleurs semi-qualifiés (c'est-à-dire ayant déjà eu une formation sur le tas) qui interviennent pour 17% (8).

(7) Annexe II, Plan Quinquennal 1983 - 1987, p. 90.

(8) Annexe II, Plan Quinquennal 1983 - 1987, p. 90.

Le personnel hautement qualifié (c'est-à-dire qui a suivi une formation technique) occupe 4.8% des places nouvelles créées (9). Ce personnel qualifié est diversement apprécié par les chefs d'entreprise rencontrés lors de nos enquêtes. Ces chefs d'entreprise ne mettent pas en cause la qualité de l'enseignement théorique reçu à l'école mais le manque d'expérience pratique et surtout le manque de volonté d'acquérir cette expérience. Ce manque de volonté se manifeste par le mépris affiché du travail de terrain et la recherche systématique de poste à responsabilité dans les bureaux.

(9) Annexe II, Plan Quinquennal 1983 - 1987, p. 90.

Tableau 8 : Emplois créés pendant la période du 4ème Plan quinquennal (1983-1987) et leur catégorie professionnelle

Type d'industrie	Année					TOTAL	Catégorie professionnelle					
	1983	1984	1985	1986	1987		I	II	III	IV	V	VI
Industries agricoles	693	68	39	63	40	903	812	31	26	5	13	16
Industries alimentaires	—	120	113	575	50	858	593	69	78	55	37	26
Industries textiles et cuir	—	205	107	50	50	412	95	268	38	2	4	5
Industries bois et papier	—	38	134	89	20	281	195	35	17	19	7	8
Industries chimiques	60	110	108	101	138	517	187	128	79	54	46	23
Industries matériaux de construction	—	133	20	115	115	383	189	50	104	19	14	7
Industries diverses	—	120	243	—	75	438	215	63	84	29	20	27
TOTAL	753	794	764	993	488	3'792	2'286	644	426	183	141	112
							60.3%	17%	11.2%	4.8%	3.7%	3%

Source : Annexe II, Plan Quinquennal 1983 - 1987, p. 91.

Catégories professionnelles

- I Main-d'oeuvre non qualifiée
- II Travailleurs semi-qualifiés
- III Travailleurs qualifiés
- IV Travailleurs hautement qualifiés
- V Agents de maîtrise
- VI Cadres

Tableau 9 : Nouveaux emplois créés par les PME pendant le 4ème Plan quinquennal

Type d'industrie	Année						Catégorie professionnelle					
	1983	1984	1985	1986	1987	TOTAL	I	II	III	IV	V	VI
Industries agricoles	50	60	35	—	—	145	97	15	16	2	4	11
Industries alimentaires	—	120	—	75	—	195	110	31	27	12	7	8
Industries textiles et cuir	—	155	32	—	—	187	83	61	34	2	3	4
Industries bois et papier	—	38	24	19	—	81	31	18	9	12	6	5
Industries chimiques	40	95	93	—	—	228	70	56	43	27	17	15
Industries matériaux de construction	—	133	20	115	—	268	126	24	98	8	7	5
Industries diverses	—	120	55	—	—	175	110	36	4	12	4	9
TOTAL	90	721	259	209	—	1'279	627	241	231	75	48	57
							49%	18.8%	18.1%	5.9%	3.8%	4.4%

Source : Annexe II Plan quinquennal 1983 - 1987, p. 92 à 97
Ministère du Plan, Bujumbura

Les tableaux 8 et 9 appellent quelques commentaires :

Durant le quatrième Plan Quinquennal, le total des emplois créés par le secteur industriel (toutes tailles confondues) est très faible.

Cette faiblesse est la conséquence du manque de dynamisme des entreprises du Burundi au niveau de la conquête des marchés pouvant leur procurer une grande activité.

Si l'on ne considère que les seules PME, on constate que le nombre d'emplois créés est de 1'279 places pendant 5 ans, soit l'équivalent de l'effectif d'une entreprise moyenne en Europe.

Ces emplois s'adressent principalement au personnel non qualifié et/ou peu qualifié.

Comme pour le développement industriel, l'espoir placé par les autorités du Burundi dans les PME pour résoudre le problème du chômage mettra du temps pour être exaucé.

CHAPITRE 2 : SPECIFICITES DE PME DU BURUNDI

Ce chapitre est un complément détaillé de la définition que nous avons faite de la PME au paragraphe 1.1.3.

Dans ce chapitre, notre attention se concentre essentiellement sur:

- l'âge des PME,
- les moyens mis en oeuvre (principalement les moyens humains, financiers et techniques) dans les PME,
- les secteurs d'activité des PME,
- la nature des marchés et de la clientèle des PME.

2.1 L'AGE DES PME

Selon le recensement effectué en 1986, les 48 PME de transformation sont en grande partie de création très récente comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Dates de création des PME

<u>Date de création</u>	<u>Effectif</u>	<u>%</u>
Avant 1960	6	12.5
1960 - 1969	2	4.2
1970 - 1979	18	37.5
Après 1980	22	45.8
TOTAL	48	100

Seules 6 entreprises (12.5%) ont été créées avant l'indépendance et appartiennent toutes à des Européens.

Les Burundais n'ont commencé à s'intéresser à l'entreprise qu'après 1970. Plus de 80% des PME ont été créées après cette date.

Les PME ont encore un âge infantile. Cet âge des PME explique en partie le manque d'apprentissage technique et gestionnel des responsables de ces entreprises.

Il explique aussi la faiblesse des moyens mis en oeuvre car les entrepreneurs burundais (d'origines sociales diverses comme nous le montrons dans le paragraphe 2.2.1) n'ont pas encore eu le temps d'accumuler le capital nécessaire pour les investissements importants.

Comme l'homme, les entreprises montrent des caractéristiques liées à l'âge. Les jeunes PME ne s'intègrent pas dans leur environnement et ne connaissent pas bien les besoins de leur clientèle. De plus, les moyens mis en oeuvre pour leur exploitation restent limités.

2.2 LES MOYENS MIS EN OEUVRE DANS LES PME

Parmi les moyens nécessaires au fonctionnement des PME, nous en avons choisi particulièrement trois :

- les moyens humains,
- les moyens financiers,
- et les moyens techniques

à cause de leur importance incontestable.

2.2.1 Les moyens humains

Les moyens humains des PME du Burundi se composent principalement de deux catégories : les dirigeants et les exécutants.

2.2.1.1 Les dirigeants des PME

A. L'origine sociale des dirigeants des PME

Les entrepreneurs-dirigeants des PME ont trois origines principales:

- les entrepreneurs-commerçants,
- les entrepreneurs-ouvriers,
- les entrepreneurs-fonctionnaires.

a. Les entrepreneurs-commerçants

Une petite partie des "industriels" sont passés par le commerce de gros ou de détail. Ils ont été en contact avec des Asiatiques et des Grecs qui détenaient, avant et juste après l'indépendance, toutes les activités d'"import-export". Mais en réalité, ils importaient plus qu'ils n'exportaient. Beaucoup en sont restés à ce stade. Certains possédant des locaux commerciaux susceptibles d'être transformés en bâtiments industriels se sont reconvertis dans la petite industrie de transformation par la suite (savonneries, boulangeries, etc.). Les entreprises créées sont de dimension très réduite (10 à 20 salariés), les investissements sont fractionnés en plusieurs petites unités (une boulangerie + une savonnerie + une épicerie par exemple) appartenant parfois au

même propriétaire afin de répartir le risque. Le choix des fabrications permet de ne pas concentrer la production dans un même secteur de manière à ne pas courir le risque de tout perdre en même temps.

Ces entrepreneurs se comportent plus en commerçants, se préoccupant avant tout d'écouler la marchandise, qu'en véritable responsable d'une unité de production. Ils investissent dans des secteurs à faible technologie mais à forte rentabilité immédiate.

Pour remplir les fonctions d'encadrement (contremaîtres), ils cherchent à embaucher des membres de leur famille ou ils recrutent des gens de confiance dans leur entourage.

b. Les entrepreneurs-ouvriers

Cette catégorie d'entrepreneurs est très rare au Burundi. Une foule de petites entreprises relèvent plutôt de l'artisanat plus ou moins moderne (menuiseries essentiellement) et sont concentrées dans les quartiers périphériques de Bujumbura et d'autres agglomérations du pays.

Très peu d'entre elles ont dépassé le stade artisanal. Leur matériel est installé à côté des logements, dans l'enclos-arrière des habitations et fonctionne selon la conjoncture et la saison.

De faible poids économique, ces petits entrepreneurs jouent un rôle non négligeable dans l'offre d'emplois (aux apprentis surtout) ainsi que sur le marché en proposant des marchandises de qualité souvent médiocre (mais ce n'est pas toujours le cas) à bas prix pour une clientèle à revenu modeste (paysans, petits employés,...). Ces "industriels" sont des ouvriers qualifiés qui tentent d'améliorer leurs revenus seuls

ou en s'associant à deux pour réussir quelques affaires au coup par coup. Inutile de préciser que cette catégorie d'entrepreneurs ignore tout des techniques de gestion; mais peut être techniquement bonne.

Les pouvoirs publics placent beaucoup d'espoir dans ce type d'entrepreneurs.

c. Les entrepreneurs-fonctionnaires

Cette catégorie d'entrepreneurs est plus dynamique que les deux précédentes.

Elle est composée d'anciens fonctionnaires de l'administration post-coloniale qui ont pu faire des économies sur leurs revenus et autres avantages et qui, par souci d'indépendance ou à la suite d'un licenciement, ont décidé de se mettre à leur propre compte.

Ces entrepreneurs ont une formation générale assez solide (universitaire ou équivalente).

Leur grand handicap réside dans le manque de connaissances techniques dans le domaine de la production, le manque d'expérience des affaires et des méthodes de gestion rigoureuse.

Pour combler les lacunes dans le domaine technique et de gestion, ces entrepreneurs s'adjoignent la collaboration de techniciens et de comptables.

Aux trois catégories d'entrepreneurs-dirigeants, nous en ajoutons une quatrième composée d'entrepreneurs non-dirigeants.

d. Les promoteurs non-dirigeants

Il existe un groupe de propriétaires d'entreprises qui ne dirigent pas directement leurs usines mais qui s'occupent d'autres affaires ("import-export" par

exemple) ou gèrent leur patrimoine immobilier.

Ces entrepreneurs confient le plus souvent le placement sous forme industrielle ainsi réalisé à des cadres nationaux de confiance.

Ils sont en nombre très limité; on sait qu'ils existent mais ils sont très difficiles à identifier (à cause de l'anonymat).

B. Un esprit d'entreprise familial et un tempérament peu entrepreneur

Juridiquement, les entreprises créées sont souvent des SPRL (société de personnes à responsabilité limitée) groupant en général 2 ou 3 associés, le plus souvent parents. Il existe cependant un nombre non négligeable d'entreprises individuelles.

Ces caractéristiques et la quasi-absence de sociétés anonymes traduisent la tendance à grouper, de manière étroite, des associés unis par d'autres liens que ceux de l'entreprise.

Le fractionnement des capitaux, leur faible volume, l'interconnaissance préalable des associés sont significatifs d'une situation où l'origine du capital est soit l'accumulation à la suite d'un commerce de négoce ou l'épargne de salariés que l'on ne saurait confier à autrui comme un capital anonyme.

Ce sont les liens familiaux à un degré ou à un autre qui cimentent l'association (l'entreprise).

On observe une timide ouverture du capital de l'entreprise aux étrangers qui apportent leur savoir-faire technique. En l'absence de techniciens compétents sur le marché de l'emploi au Burundi et en l'absence d'une formation professionnelle des chefs d'entreprise, les "industriels" cherchent continuellement à imiter un concurrent qui a réussi, à s'inspirer des procédés

de fabrication étrangers et puisent dans l'industrie européenne, dans les publications des organismes de développement (ONUDI (10) par exemple), des idées, des modèles de marchandises ou des procédés techniques.

Le capital de départ est modeste et la technologie utilisée n'est guère complexe.

Vis-à-vis de leurs concurrents au Burundi, les "industriels" protègent leur succès éventuel par le secret de leurs projets, de leurs procédés de fabrication et de leurs plans de production.

Leur réussite dépend d'une astuce technique et de la découverte d'un marché pour un produit particulier. Le maintien du secret de fabrication, perçu comme une condition cruciale est obtenu presque exclusivement par la présence de parents de l'"industriel" aux postes-clés.

Le parent se sent lié à l'entreprise et s'interdit d'aller monnayer les compétences et expériences acquises en s'embauchant ailleurs.

La survie de l'entreprise dépend de la façon dont le propriétaire saura se prémunir contre la mobilité des cadres compétents très recherchés sur le marché de l'emploi.

Le rôle de la famille, de la parenté et des amis dans le fonctionnement de l'entreprise est très important.

2.2.1.2 Le personnel d'exécution

Les responsables des PME sont confrontés à trois difficultés essentielles au niveau du personnel d'exécution :

- le manque de personnel qualifié,
- les départs inopportuns du personnel expérimenté,
- le coût élevé du personnel expatrié qualifié.

(10) ONUDI : *Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.*

A. Le manque de personnel national qualifié

Le Burundi est encore loin de satisfaire ses besoins en main-d'oeuvre qualifiée.

Le personnel qualifié disponible est embauché en priorité par l'administration qui offre des emplois mal rémunérés mais plus stables et prestigieux.

Les promoteurs des PME proposent au personnel qualifié des conditions meilleures à celles des administrations mais incertaines.

De plus, les avantages en nature de toute sorte sont rares dans les PME. Pour pallier à la pénurie du personnel technique qualifié, les autorités du Burundi ont créé en 1986, le Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnelle (C.F.P.P.).

Ce palliatif n'en est qu'à son début et n'a pas encore fait ses preuves.

De plus, il n'aura qu'une portée limitée à cause des départs inopportuns du personnel expérimenté.

B. Départs inopportuns du personnel expérimenté

Les PME sont souvent victimes de départs, pour des entreprises concurrentes, du personnel technique qualifié.

Après avoir bénéficié de la formation professionnelle dans une PME et noué des relations importantes, certains collaborateurs sont embauchés par une entreprise concurrente qui offre des salaires alléchants. Ces départs sont un coup dur pour une PME qui mettra longtemps à trouver un autre technicien bien qualifié. Ils créent un sentiment de méfiance chez le chef d'entreprise lésé; ce dernier est peu motivé à recruter un personnel hautement qualifié et à financer la formation professionnelle (indispensable pour l'entreprise) de ses collaborateurs de peur de les perdre encore une fois.

C. Coût élevé du personnel expatrié qualifié

Certains chefs de PME du Burundi n'envisagent jamais d'embaucher du personnel expatrié à cause de son coût très élevé. Ce personnel d'origine européenne, en général, est qualifié. Il peut mettre à profit ses connaissances et expériences au service de la PME qui en profiterait sur le plan de la productivité et de la rentabilité.

Mais l'emploi du personnel qualifié européen est très onéreux pour la PME. A qualification égale, un agent européen coûte 10 fois plus cher qu'un agent national. Ce coût grèverait lourdement le maigre budget de la PME. Certaines PME préfèrent associer le technicien européen au capital, donc au risque de l'entreprise. Le problème du personnel d'exécution que nous venons d'examiner montre que les PME du Burundi ont des possibilités très limitées d'employer du personnel qualifié.

La productivité et la compétitivité, moteurs de l'expansion des PME, en sont alors affectées.

Les moyens humains ne sont pas les seuls à faire défaut aux PME, il y a aussi les moyens financiers.

2.2.2 Les moyens financiers

Le financement des PME du Burundi pose deux types de problèmes : les problèmes internes et les problèmes externes.

Les problèmes internes concernent l'insuffisance de l'autofinancement et les problèmes externes sont relatifs aux difficultés d'accès au crédit bancaire.

2.2.2.1 L'insuffisance de l'autofinancement

L'autofinancement, mesuré par le "cash-flow" dégagé par l'entreprise est constitué par le bénéfice non distribué, les amortissements, les réserves et les provisions à caractère de réserves. Cette ressource peut être affectée à des utilisations diverses dans les activités de l'entreprise.

Il ressort de nos enquêtes que l'autofinancement des PME est très insuffisant par rapport à leurs besoins financiers d'investissement et de fonds de roulement.

Cette insuffisance de l'autofinancement est la conséquence de la mauvaise gestion des PME incapables de dégager des ressources internes propres par le seul fait de l'exploitation. Au problème de l'insuffisance de l'autofinancement s'ajoutent celui de sa mauvaise évaluation et celui de son utilisation.

La gestion comptable des PME comporte une série de lacunes. Très peu de PME peuvent calculer correctement le montant de l'autofinancement.

Le bénéfice net qui ressort de la comptabilité est généralement faux, les charges non monétaires (amortissements, provisions) sont mal évaluées.

L'autofinancement qui ressort des états comptables (quand ils existent et sont à jour) diffère beaucoup de sa valeur réelle (celle établie en respectant les principes comptables).

L'évaluation de l'importance de l'autofinancement est également faussée par son affectation. L'utilisation de l'autofinancement n'est pas planifiée.

Les chefs des PME effectuent régulièrement des prélèvements dans la caisse de l'entreprise pour leurs dépenses personnelles, en plus du salaire qu'ils s'attribuent. Ils n'hésitent pas à effectuer des placements spéculatifs hors exploitation avec l'argent provenant des caisses des PME.

Cette façon de gérer l'argent généré par les activités

courantes des PME n'est pas sans conséquence à plus ou moins long terme sur la survie de ces entreprises.

L'insuffisance de l'autofinancement limite non seulement les possibilités internes de financement de la PME mais aussi sa capacité de négociation avec les banques en vue d'obtenir des prêts.

2.2.2.2 L'accès difficile au crédit bancaire

Actuellement, le réseau financier du Burundi est composé de trois types d'institutions dont la liste détaillée est reprise en annexe 1 :

- les établissements du secteur bancaire,
- les institutions financières de développement,
- diverses institutions financières à caractère social.

En principe, les banques de dépôts et les banques commerciales octroient des crédits à court et à moyen terme. Les institutions financières de développement effectuent des financements à moyen et à long terme.

Dans la réalité, les banques de dépôt et les institutions financières de développement prêtent à court, moyen et long terme dans le souci d'optimiser le rendement de leurs capitaux.

Quant aux diverses institutions financières, ce sont des instruments de politique sociale du gouvernement dans le domaine du logement et des coopératives de production et de commercialisation regroupant des gens du milieu rural. Malgré l'apparente densité du réseau financier du Burundi, les PME accèdent très difficilement au crédit bancaire. Les raisons sont du côté des banques :

- les réglementations de la Banque Centrale (BRB)
- et les formalités imposées par les banques.

Du côté des PME, la raison principale est le manque de projets rentables (donc bancables).

A. Les réglementations de la Banque Centrale (BRB)

La BRB a les pouvoirs de contrôler le crédit bancaire. Ce contrôle a pour objectif principal de limiter l'expansion progressive du volume de crédit qui peut être inflationniste.

La Banque Centrale pratique deux types de contrôle :

- le contrôle direct
- et le contrôle indirect.

Le principe de base du système de contrôle direct de la distribution du crédit est le suivant :

. Les demandes de crédit instruites par les banques commerciales et les institutions financières doivent être soumises à l'appréciation de la BRB toutes les fois :

- "que l'ensemble des crédits de toutes natures, mobilisables ou non mobilisables, à court, moyen et long terme, consentis ou à consentir à un même bénéficiaire, atteint au moins 10'000'000 FBU pour l'ensemble des banques et autres institutions financières;
- ou qu'un accord de mobilisation reste nécessaire pour rendre éligibles au refinancement de la BRB des crédits à court, moyen et long terme qui ne sont pas mobilisables par nature (11)".

(11) Damas MUSARAGANYI : papier présenté lors de la "Semaine de l'Université", Edition 1987.

Le contrôle indirect consiste à obliger les banques commerciales de maintenir entre leurs actifs immédiatement réalisables et leurs passifs exigibles un coefficient de liquidité (80% minimum) (12).

La politique de crédit en vigueur privilégie les PME du secteur agricole et de l'agro-industrie. Mais ce type d'entreprises a une rentabilité très aléatoire dans une économie agricole d'auto-subsistance.

B. Les formalités imposées par les banques (13)

Tout demandeur de crédit doit constituer un dossier, fournir les garanties nécessaires et supporter le coût du financement.

1. Constitution du dossier de demande de crédit

Le dossier de demande de crédit doit contenir entre autres les informations suivantes :

- le programme d'investissement avec tous les éléments nécessaires pour l'étude de faisabilité;
- la liste des équipements à acheter avec factures proforma et des constructions à faire;

(12) Damas MUSARAGANYI : Papier présenté lors de la "Semaine de l'Université", avril 1987.

(13) Les informations contenues dans ce point ont été obtenues auprès de la BNDE. Mais toutes les banques procèdent de la même façon.

- un résumé de la rentabilité attendue du projet d'investissement :
 - . recettes projetées,
 - . dépenses projetées,
 - . le marché potentiel et ses caractéristiques
 - . etc...

- les données comptables des 3 ou 5 dernières années (pour les entreprises déjà en activité) qui démontrent le respect des échéances antérieures et la possibilité d'assumer des engagements nouveaux;

- la disponibilité des matières premières locales;

- la contribution du projet au développement régional et/ou national;

- les éléments pour apprécier le promoteur, ses antécédents dans les affaires, son expérience, ...;

- la composition du personnel de fabrication et sa disponibilité au Burundi.

Ces formalités ne sont pas toujours à la portée de toutes les PME du Burundi.

Certaines PME ne peuvent pas constituer un dossier valable de demande de crédit faute de personnel compétent pour l'élaborer.

Les dossiers mal constitués témoignent d'une gestion médiocre et réduisent les chances d'obtenir le crédit.

Théoriquement, les PME peuvent recourir aux services du C.P.I. (14) pour la constitution du dossier de demande de crédit, mais dans la pratique, elles y font rarement appel, soit par ignorance, soit par peur des fuites possibles. En effet, des cas de vol de projets ne sont pas rares; d'où une méfiance de s'adresser à des organismes officiels d'étude de projets d'investissement.

(14) C.P.I. : Centre de Promotion Industrielle.

2. Le coût du financement

Tout financement entraîne des charges sous forme d'intérêt et de commissions diverses.

Ce coût est très élevé et varie selon le type de crédit. Le tableau 11 montre les intérêts débiteurs maxima au 1er août 1986. Les banques utilisent les taux maximaux pour les crédits octroyés.

Comme la rentabilité économique des PME est très faible et est souvent inférieure aux taux d'intérêt exigés par les banques, l'endettement provoque des effets désastreux sur les PME.

Tableau 11 : Taux d'intérêts débiteurs maxima des banques et autres institutions financières (en % par an)

1. CREDITS A COURT TERME	Crédits non mobilisables	Crédits mobilisables	Taux de refinancement
1.1 <u>Crédit d'importation</u>			
- Biens de production, d'équipement et produits alimentaires de première nécessité	—	9	8
- Autres produits manufacturés finis	14	12	11
- Produits de luxe et autres	15	—	—
1.2 <u>Crédits à l'exportation</u>			
- Produits primaires, manufacturés et divers	—	8	7
1.3 <u>Crédits de trésorerie</u>			
- Agriculture et élevage	13	9	7
- Industrie et artisanat	12	9	7
- Autres crédits de caisse	19	15	14
2. <u>CREDITS A MOYEN TERME</u>			
- Agriculture et élevage	14	10	8
- Industrie et artisanat	13	10	8
- Habitat (construction de logements)	17	12	11
- Autres	20	16	15
3. <u>CREDITS A LONG TERME</u>			
- Agriculture et élevage	16	13	11
- Industrie et artisanat	15	12	10
- Habitat (construction de logements)	19	14	12
- Autres	20	17	16

3. Les garanties à fournir

Pour couvrir le risque de l'opération de prêt, les banques exigent, des clients, de fournir des garanties solides. Ces garanties sont réalisées en cas de non-remboursement par l'emprunteur.

Les garanties souvent demandées cumulativement sont :

- l'hypothèque de premier rang sur l'immeuble,
- le nantissement des équipements à acquérir,
- la caution solidaire des associés,
- la caution bancaire.

Tous les entrepreneurs nationaux n'ont pas toutes ces garanties exigées par les banques.

Pour pallier à cette situation, les autorités du Burundi ont créé le "fonds de garantie et de promotion économique".

Ce fonds existe dans les textes juridiques depuis 1976 mais n'as jamais été opérationnel.

Ce fonds (dans sa dernière version qui date du 13.07.1987) a pour objet : "de faciliter la promotion des entreprises agricoles individuelles et collectives ainsi que les petites et moyennes entreprises artisanales, industrielles ou de service en accordant sa garantie ou sa contre-garantie aux crédits à court, moyen et long terme, sans garantie réelle ou personnelle suffisante, qui leur sont accordés par les banques et autres institutions financières du Burundi" (15).

L'ensemble des formalités, le coût élevé et les garanties réelles et personnelles liés à l'octroi de crédit sont des obstacles majeurs pour les PME que nous avons rencontrées lors de nos enquêtes; auxquels il faut ajouter le manque de projets bancables, du côté des promoteurs nationaux.

(15) Article 2 du décret No 100/106 du 13.07.1987 portant création et statut du Fonds National de Garantie et de Promotion Economique.

C. Le manque de projets bancables

Il ressort des discussions pendant la "Semaine de l'Université" (avril 1987) que les banques et les institutions financières du Burundi disposent de beaucoup de liquidités mais ne trouvent pas de projets sérieux à financer.

Ces banques préfèrent payer des pénalités à la Banque Centrale plutôt que de financer certains types de projets jugés insuffisamment rentables.

Certains participants à cette "Semaine de l'Université" ont qualifié le comportement des banquiers du Burundi de "trop prudent et peu entrepreneur" car ils ne veulent prendre aucun risque.

Lors de nos enquêtes, nous avons pu nous rendre compte que les entreprises bien gérées n'avaient pas de problèmes de trouver du financement.

Généralement, les banquiers et les chefs d'entreprise sérieux établissent des liens si étroits qu'ils se connaissent intimement au niveau des affaires : donc le problème de financement ne se pose pas pour ces entrepreneurs.

Il faut également mentionner que les relations personnelles banquier - entrepreneur priment dans certains cas sur la rentabilité objective du projet.

2.2.3 Les moyens techniques

Les moyens techniques utilisés par les PME sont rudimentaires et vétustes dans la plupart des cas.

Quelques PME disposent néanmoins d'équipements modernes plus ou moins sophistiqués mais souffrent des problèmes de maintenance par manque de personnel technique compétent et de pièces de rechange.

Lors de nos enquêtes, nous avons identifié trois séries de problèmes qui préoccupent les responsables des PME au niveau technique :

- l'éloignement des lieux d'approvisionnement en matériel,
- la maintenance du matériel,
- l'innovation au niveau des produits.

2.2.3.1 L'éloignement des lieux d'approvisionnement en matériel

Les moyens de production, l'outillage, les produits d'entretien utilisés par les PME proviennent tous des pays étrangers hors d'Afrique.

Ceci a deux conséquences essentielles pour les PME du Burundi :

- La première conséquence est que le transfert du savoir-faire, qui s'opère habituellement entre le constructeur du matériel et son client, est rendu très difficile par l'éloignement géographique. La mise en place du matériel, la formation du personnel à son utilisation, les tâches courantes de maintenance ne sont pas effectuées par le constructeur.
- La seconde conséquence réside dans les frais et les aléas des transports, les prix du matériel exprimés en devises fortes qui rendent l'investissement industriel très onéreux pour un marché très aléatoire. Les patrons des PME, déjà peu pourvus en trésorerie, envisagent avec circonspection l'introduction du progrès technologique et préfèrent souvent travailler avec du matériel vétuste pour lequel il est actuellement difficile de trouver des pièces de rechange.

2.2.3.2 La maintenance du matériel

Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, la maintenance du matériel n'est pas aisée du fait de l'éloignement des fournisseurs.

Les dépannages faisant suite à des incidents mineurs sont extrêmement longs et coûtent très cher.

De plus, on constate que la nécessité de l'entretien préventif n'est pas perçue par beaucoup de chefs de PME.

2.2.3.3 L'innovation des produits

L'innovation est presque inexistante dans les PME du Burundi à cause de deux séries de facteurs :

- les facteurs internes
- et les facteurs externes.

A. Les facteurs internes

Les facteurs internes concernent essentiellement la personnalité du chef d'entreprise et de ses collaborateurs techniques. Nos enquêtes nous ont permis d'identifier les traits dominants de ces personnages.

1. Un tempérament peu entrepreneur et peu ambitieux

L'innovation suppose une volonté forte sous-tendue par l'ambition.

Les entrepreneurs du Burundi sont beaucoup plus attirés par l'appât du profit que par un vif besoin de réalisation personnelle. On peut dire qu'ils n'ont pas le goût du changement et n'aiment pas prendre beaucoup de risques (même calculables).

Ils ne savent pas visualiser l'avenir pour y détecter des tendances d'évolution qui peuvent affecter leurs produits.

2. La compétence technique

Les dirigeants des PME du Burundi ne maîtrisent généralement pas bien les techniques mises en oeuvre dans leurs entreprises.

La presque totalité d'entre eux ne sont pas des ingénieurs ou des scientifiques de formation; ils n'"ont pas du métier" (comme on dit).

3. Peu d'ouverture sur l'extérieur et manque d'esprit "marketing"

Les idées nouvelles se trouvent dans l'environnement, les moyens de les réaliser aussi. Il suffit d'ouvrir les yeux et de savoir regarder. Mais pour bien voir il faut s'exercer à regarder. Cela suppose de la part du chef d'entreprise un esprit curieux, observateur, à l'écoute de l'environnement et réceptif à des courants d'idées nouvelles et variées.

Les enquêtes réalisées dans les PME de la région neuchâteloise (Suisse) nous ont permis de rencontrer des chefs d'entreprise dynamiques et très innovateurs.

Ces chefs d'entreprise sont caractérisés par une très grande ouverture d'esprit. Ils effectuent plusieurs voyages à l'étranger dont ils tirent de bonnes idées.

Ils font preuve d'un esprit "marketing". Ils exploitent intelligemment leur réseau commercial et leurs forces de vente. Ils fréquentent les foires, les expositions, les rencontres techniques de toute nature (intéressant leur profession) qui leur donnent l'occasion de collecter des idées.

Les patrons des PME du Burundi se comportent différemment pour les raisons internes citées plus haut et pour les raisons externes que nous analysons ci-après.

B. Les facteurs externes

Le manque d'innovation des PME du Burundi ne peut s'expliquer par le seul fait des facteurs internes sans référence à l'environnement dans lequel baignent ces entreprises.

L'expérience montre qu'on ne réalise pas tel ou tel type d'innovation n'importe où. A chaque type d'innovation correspond un concours de facteurs favorables : des courants d'idées, une capacité technique, des ressources et des débouchés.

La localisation géographique joue un rôle non négligeable. La Californie (aux Etats-Unis), Zürich (en Suisse) offrent de meilleures conditions que la Louisiane (USA) et le Tessin (Suisse), par exemple, pour un certain type d'innovation.

L'environnement exerce des effets stimulants ou catalyseurs sur différents plans en particulier sur les plans scientifique, technique et intellectuel et sur le plan commercial.

1. Les plans scientifique, technique et intellectuel

La présence d'un pôle scientifique dans une zone géographique y produit des effets induits au niveau de l'innovation.

Les entreprises innovatrices fleurissent d'autant plus facilement que la région est riche en personnel qualifié et comporte un tissu industriel assez dense. De surcroît, l'interpénétration entre différentes techniques est favorisée par la présence d'une gamme étendue d'activités diversifiées et d'un grand centre intellectuel. Rien de tel n'existe au Burundi ni en Afrique noire tout entière.

2. Le plan commercial

L'existence d'un marché potentiel sur place induit certains types d'innovations.

Certains types d'innovations ne pourraient pas avoir lieu au Burundi à cause des caractéristiques de l'environnement de ce pays.

Toutefois, l'environnement n'est pas une donnée immuable aux limites bien tracées. C'est même une notion subjective et l'entreprise contribue plus ou moins à la définition de son environnement effectif. En développant la combativité des cadres, en provoquant de nombreux contacts commerciaux et techniques, les PME peuvent s'ouvrir sur l'extérieur.

Comme le montre la théorie générale des systèmes, une organisation isolée, repliée sur elle-même, ne peut être innovatrice; elle est sclérosée.

On peut dire que ce n'est pas l'entreprise toute seule qui est innovatrice mais le couple entreprise/environnement. L'interaction entre le système (entreprise) et le super-système (environnement) se fait de manière très dense.

Une attitude de réceptivité à l'égard des flux d'idées extérieures, la recherche systématique d'opportunités de marchés, l'élaboration d'une stratégie peuvent offrir aux PME du Burundi les plus grandes chances d'éclosion de projets novateurs.

2.3 LES SECTEURS D'ACTIVITE DES PME

Cette section constitue une suite logique de la précédente (2.2) relative aux moyens mis en oeuvre dans les PME. Nous pouvons dire que la nature des secteurs d'activités des PME est la conséquence des modestes moyens utilisés.

Nous avons retenu trois critères pour caractériser les domaines d'activités des PME du Burundi :

- le degré de complexité de la technologie utilisée,
- la valeur ajoutée par les PME,
- les capitaux nécessaires au démarrage des PME.

Comme ces critères ont déjà fait l'objet d'analyses plus ou moins détaillées dans les sections précédentes, nous nous limiterons à rappeler les éléments les plus importants.

2.3.1 Le degré de complexité de la technologie utilisée

Il n'est pas nécessaire de dissenter longuement pour démontrer que la technologie utilisée dans les PME du Burundi est très rudimentaire. Les exemples cités en annexe 2 le montrent clairement.

Le degré de complexité de la technologie mise en oeuvre dans les PME est la conséquence des moyens humains et des moyens financiers qui ont fait l'objet des points 2.2.1 et 2.2.2 ainsi que de l'environnement technologique qui sera analysé au point 3.2.3.

2.3.2 La valeur ajoutée

L'activité de production ajoute de la valeur aux matières premières et/ou aux produits semi-finis.

L'importance de cette valeur ajoutée correspond au degré de complexité du processus de production et conséquemment de la technologie utilisée.

Les tableaux 5 et 6 du point 1.2.1.2 donnent l'évolution de la valeur ajoutée par secteur d'activité pendant cinq ans (de 1980 à 1985). Comme nous l'avons déjà signalé, cette valeur ajoutée est faible.

La PME étant un système où tous les éléments sont en inter-relation, le niveau de la valeur ajoutée est la conséquence des moyens humains et des moyens techniques

engagés. Ce qui apporte la plus grande valeur ajoutée à toute entreprise : ce sont les hommes. Les ressources humaines sont la principale richesse des entreprises. Sans hommes professionnellement qualifiés, aucune entreprise ne peut prétendre créer une grande valeur ajoutée ou réussir durablement.

Les hommes font l'efficacité des machines, des installations et des autres moyens de travail. Ce sont leur capacité, leur expérience professionnelle, l'innovation, qui secrètent la valeur ajoutée. Or, au Burundi, comme nous l'avons déjà relevé, il existe d'importantes lacunes dans ce domaine.

2.3.3 Les capitaux nécessaires au démarrage

La dernière caractéristique des secteurs exploités par les PME est la faiblesse des capitaux nécessaires au démarrage de l'activité de production.

Les enquêtes que nous avons menées auprès de 30 PME de Bujumbura nous révèlent que plus de 80% de l'échantillon démarrent avec un capital de moins de 30 millions de francs burundais.

Il est évident qu'avec des moyens financiers aussi modestes, on ne peut qu'exploiter des secteurs très proches de l'artisanat.

De plus, au Burundi les gens n'ont pas encore bien compris la nécessité d'unir les efforts pour mobiliser d'importants capitaux (avec un apport individuel modeste). C'est une des raisons pour lesquelles il n'existe pas de société anonyme.

L'argument souvent avancé par les entrepreneurs nationaux (à part le manque de confiance) est la faible rentabilité dégagée par les gros investissements.

En effet, les petits investissements ont souvent une rentabilité élevée et une période de recouvrement de la mise de fonds initiale très courte (16).

2.4 LA NATURE DES MARCHES ET DE LA CLIENTELE DES PME

Les PME desservent exclusivement le marché local. La taille des marchés (ménages, entreprises, administrations) offre des créneaux très faibles. Le marché est fréquemment partagé entre deux ou trois entreprises.

On observe souvent des PME qui sont en position de monopole de fait. Ces PME jouissent d'une protection technique du fait que leur système de production est très élaboré et exige de gros investissements en équipements et en personnel qualifié.

La plupart des PME se situent sur des marchés intersticiels (17). Ce sont des marchés qui, par nature, sont limités; mais ce qui les caractérise le plus, c'est que les PME qui y travaillent ont de la peine pour en connaître les spécifications (nature de la concurrence, le seuil de rentabilité, etc.) et l'étendue.

Il ressort des enquêtes que nous avons menées auprès de 30 PME de Bujumbura que très peu de chefs d'entreprise peuvent estimer la part de leur marché.

(16) On peut estimer à plus de 50% la rentabilité d'un investissement en minibus de transport des personnes et à 1 à 2 ans, la période de recouvrement. L'on comprend facilement pourquoi ce secteur attire beaucoup d'investisseurs nationaux. On arrive à des chiffres voisins pour une boulangerie ou une menuiserie bien gérées.

(17) Le cas des menuiseries modernes de la ville de Bujumbura constitue l'exemple typique.

Plus de 90% des PME enquêtées attendent les clients à leurs stands de vente et ne font aucun effort marketing (18). Les études de marché semblent inutiles aux yeux de ces chefs d'entreprises. En effet, la fonction commerciale est encore considérée comme non directement productrice, donc sans importance et, de ce fait, très peu développée.

Ceci est regrettable pour deux raisons essentielles : l'une à court terme, l'autre à long terme.

A court terme, la concurrence existe et il faut que les PME réagissent aux actions entreprises par cette concurrence.

A moyen et à long terme, les PME doivent envisager leur croissance dans un environnement souvent difficile.

La bonne connaissance du marché est une des conditions primordiales pour la survie des PME.

Pour réussir, une PME ne doit chercher à viser qu'une partie des consommateurs. Pour cela, elle doit segmenter son marché (le découper en parties homogènes), ce qui lui permet d'adapter sa politique commerciale à chaque cible de clientèle visée (couple produit/marché) dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

Pour la PME du Burundi, la segmentation d'un marché est une opération délicate pour plusieurs raisons :

- il faut tenir compte d'une contrainte très forte qui est l'étroitesse du marché national et de celui des pays voisins (19).

(18) L'argument souvent avancé est que la ville de Bujumbura (où presque 100% des clients résident) est petite et que de ce fait, leur entreprise (et leurs produits) est connue de tout le monde.

(19) Voir au point 3.2.1.2. L'environnement économique national, pour plus de détails.

Cette étroitesse du marché s'explique par le nombre de consommateurs effectifs.

Tous les consommateurs potentiels ne peuvent pas acheter les produits fabriqués par les PME, par manque de revenu (20).

Même les salariés ayant un revenu régulier disposent d'un pouvoir d'achat très limité.

Dans la majorité des ménages du Burundi, les revenus sont dépensés de la manière suivante (21) :

50%	au moins vont au logement
40%	environ, pour l'alimentation
10%	environ, pour les divers (habillement, soins médicaux, ...)

Au bas niveau de revenu s'ajoute l'érosion continue du pouvoir d'achat.

L'évolution de l'indice des prix à la consommation des ménages de Bujumbura (Base = 100 au 1er janvier 1980) en 1986 a été la suivante :

- Alimentation	142.7
- Habillement	140.8
- Habitation	144.1

(20) La population totale du Burundi est estimée à 4'922'085 au 1er janvier 1987 (source : Annuaire statistique 1986, p. 5). Les salariés ayant un revenu régulier connu se chiffrent à 70'374 (source : Annuaire statistique 1986, pp. 22 et 24) soit moins de 2% de la population totale.

(21) Les pourcentages avancés sont des approximations mais qui reflètent bien la situation réelle. Il n'est pas rare de constater que dans beaucoup de ménages, les budgets sont équilibrés par des emprunts à des amis (commerçants, pour la plupart).

- Transport, culture et loisirs	270.2
- Soins de santé et divers	150.4
- Indice général	156.8

Source : Annuaire statistique 1986, p. 123.

La baisse généralisée du pouvoir d'achat de la population diminue la propension à consommer, et rétrécit, de ce fait, le marché effectif des biens et des services produits par les PME.

La taille des marchés entraîne souvent les entreprises à privilégier la production de masse (sauf les PME travaillant à la commande), pour des raisons économiques.

Dans notre échantillon de 30 PME, nous avons observé les stratégies commerciales suivantes (22) que nous représentons schématiquement :

Premier cas

	M1	M2	M2
P1			
P2			
P3			

3 PME : 1 seul produit, 1 seul marché

. Stratégie commerciale de concentration sur un couple Produit/Marché.

. Les PME adoptant cette stratégie n'ont souvent pas d'autre choix; elles dépendent d'un ou deux clients exclusivement.

P = Produit

M = Marché

(22) Nous ne devrions pas parler de stratégie, car les situations décrites ne sont pas toujours le résultat de décisions rationnelles. C'est souvent l'intuition qui guide les responsables des PME.

Deuxième cas

	M1	M2	M2
P1			
P2	/	/	/
P3			

18 PME : 1 seul produit pour tous les marchés
 . Stratégie commerciale de spécialisation par produit.
 Les PME de cette catégorie n'ont qu'un seul produit qu'elles essaient de produire en grande quantité pour couvrir tout le marché disponible : c'est un cas de non-segmentation.

Troisième cas

	M1	M2	M3
P1	/		
P2	/		
P3	/		

4 PME : 3 produits pour 1 seul segment du marché.
 . Stratégie commerciale de spécialisation par marché.
 Dans cette catégorie de PME, on y trouve surtout les fabricants de meubles de Bujumbura (menuiseries,...).

P = Produit

M = Marché

Quatrième cas

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

2 PME : 1 produit différent pour chaque segment de marché.

- . Stratégie commerciale de spécialisation sélective.
- Très peu de PME adoptent cette politique.

Cinquième cas

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

3 PME : 3 produits différents pour tout le marché disponible.

- . Stratégie commerciale de couverture globale et indifférenciée du marché :
- c'est le cas de non-segmentation.

P = Produit

M = Marché

Il ressort de ce qui précède que la majorité des PME n'a qu'une seule ligne de produits qu'elle essaie de vendre sur tous les marchés.

CHAPITRE 3 : L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DES PME

L'environnement est un mot vague aussi bien dans la littérature que dans le langage courant.

C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous commençons par lui donner une définition permettant de le confiner dans des limites bien précises avant d'analyser ses différents composants et leurs caractéristiques dans le cas du Burundi (section 3.2).

3.1 QU'ENTENDONS-NOUS PAR ENVIRONNEMENT EXTERNE DES PME ?

Le dictionnaire Larousse donne la définition suivante de l'environnement : "l'ensemble des éléments naturels ou artificiels où se déroule la vie".

Cette définition est si large et si vague qu'elle est inutilisable opérationnellement.

Pour bien cerner la notion d'environnement dans le cadre de ce travail, nous distinguons trois niveaux qui vont du général au particulier dans ses effets vis-à-vis des PME :

- l'environnement général ou indirect,
- l'environnement direct,
- l'environnement pertinent.

3.1.1 L'environnement général

L'environnement général est composé d'éléments qui ont un impact indirect sur l'entreprise à plus ou moins long terme.

Il est fait des éléments suivants :

- l'évolution économique nationale et internationale,
- l'évolution technologique,
- l'évolution sociale et culturelle,
- l'évolution politique et légale.

L'environnement général est constitué de ces éléments qui affectent les stratégies futures des PME.

Ces éléments sont en constante évolution et sont

difficiles à identifier (car leur transformation s'opère très lentement) même si leur influence peut être profonde, et ils sont, pour les PME incontrôlables.

Ce sont des contraintes dont les managères des PME doivent tenir compte.

Pour illustrer notre propos, nous prenons des exemples les uns dans l'environnement économique, les autres dans l'environnement politique du Burundi.

Environnement économique

- Evolution des termes de l'échange → détermine les rentrées des devises → qui déterminent la politique d'importation (rationnement ou non des devises) → détermine la survie des PME important les matières premières de l'étranger.
- Evolution du pouvoir d'achat de la population : si le pouvoir d'achat baisse → baisse de la demande → la survie des entreprises est en jeu.

Environnement politique

- Situation politique dans les pays voisins; en particulier ceux où transitent tous les biens importés (Tanzanie, Uganda, Kenya, ...). En cas de situation politique troublée, il y a automatiquement des problèmes d'approvisionnement en matières premières, outillages, pièces de rechange, etc. La vie des PME est paralysée.
- L'orientation politique du gouvernement. Si le pays a tendance à se fermer sur lui-même, il y a automatiquement des répercussions sur l'aide au développement dont dépend une partie des investissements et par conséquent, sur le marché de certaines PME.

3.1.2 L'environnement direct

L'environnement direct a un impact à court terme sur les PME. Il est constitué du secteur d'activité et de l'environnement concurrentiel.

Le secteur d'activité est composé de l'ensemble de tous les intervenants concourant directement à l'activité des PME : les fournisseurs, les intermédiaires, les clients, les organismes financiers, etc.

La politique des taux d'intérêt, par exemple, influence la demande de crédit des PME et leur activité économique.

L'environnement concurrentiel regroupe l'ensemble des entreprises qui sont ou envisagent d'entrer en compétition avec les PME pour satisfaire les besoins d'un même marché.

Par son caractère particulier, il est difficile d'illustrer par des exemples concrets ce type d'environnement.

3.1.3 L'environnement pertinent

L'environnement pertinent est composé d'éléments provenant de l'environnement indirect ou direct qui ont une importance spécifique pour une PME ou pour l'ensemble du secteur.

Une PME particulière n'est généralement pas concernée de la même façon qu'une autre des différents éléments de l'environnement indirect ou direct à cause de ses caractéristiques propres (qui font que certains facteurs de l'environnement soient plus importants que d'autres).

Ces précisions étant apportées, voyons les caractéristiques de l'environnement général dans lequel opèrent les PME du Burundi.

Dans ce qui va suivre, nous ne traitons pas de l'environnement direct ni de l'environnement pertinent car, ils varient d'une PME à une autre.

3.2 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DES PME

Les éléments de l'environnement général pour lesquels nous étudions les caractéristiques sont :

- l'environnement économique international et national,
- l'environnement institutionnel,
- l'environnement technologique,
- l'environnement socio-culturel et éducatif.

Nous nous limitons aux traits saillants (ayant un caractère structurel) de ces différents composants de l'environnement général.

3.2.1 L'environnement économique international et national

3.2.1.1 L'environnement économique international

Sous ce point, nous ne décrivons pas la situation économique internationale, mais nous essayons plutôt, de montrer comment l'économie du Burundi est en étroite dépendance de l'étranger, tant pour les exportations que pour les importations des biens, des équipements et de leur financement.

Les PME du Burundi ne peuvent pas se passer de l'étranger. Leur technologie est importée et la maintenance de leurs équipements est très liée au fournisseur étranger. Si leurs matières premières ne sont pas toutes importées, les PME du Burundi doivent importer les matières premières secondaires telles que les colorants, les ingrédients chimiques, etc.

Les PME du Burundi dépendent de quelques fournisseurs étrangers et de quelques clients.

Le marché local est très étroit, tandis qu'il est très difficile d'accéder au marché international.

Même les accords commerciaux avec les pays les plus voisins, dans le cadre de la CEPGL (23) et de la ZEP (24) ne sont pas encore concrétisés par des actions.

Tout changement intervenu dans les pays du fournisseur se répercute directement sur les PME du Burundi (variations des taux de change,...).

L'évolution des prix mondiaux des matières premières se répercute de façon brutale sur les PME (car pénurie de devises à la Banque Centrale pour financer les importations).

Ainsi, les PME du Burundi n'ont pas la possibilité de se mettre à l'abri de l'influence de l'environnement économique international.

L'environnement économique national n'offre pas, non plus, de meilleures perspectives.

3.2.1.2 L'environnement économique national

L'environnement économique national sera étudié sous deux aspects :

- l'amont, où nous analysons la disponibilité des ressources nationales qui constituent des "inputs" des PME, et les infrastructures nécessaires pour assurer l'approvisionnement et la distribution;
- L'aval, où nous considérons le marché d'écoulement des produits fabriqués (ou l'"output") par ces mêmes PME.

(23) CEPGL : Communauté Economique des Pays des Grands-Lacs.

(24) ZEP : Zone d'Echanges Préférentiels.

A. L'amont1. Les ressources nationales

Nous classons les ressources nationales en 3 catégories :

- les ressources humaines,
- les matières premières,
- les ressources financières.

a. Les ressources humaines (25)

Le Burundi dispose-t-il des réserves de main-d'oeuvre qualifiée pouvant satisfaire les besoins des PME ?

Selon les statistiques du Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, la main-d'oeuvre non qualifiée dans les zones rurales représente 94% de la population active (26).

L'emploi au Burundi est un domaine où l'on ne dispose pas d'informations statistiques complètes.

Les seules données disponibles concernent le personnel affilié à l'INSS (Institut National de Sécurité Sociale) et celui de la Fonction Publique.

(25) Nous ne considérons que les ressources humaines en activité et pour lesquelles il existe des statistiques. Quant aux ressources humaines potentielles (c'est-à-dire encore en formation), nous les étudierons lors de l'analyse de l'environnement éducatif.

(26) Ministère du Travail et de la Formation Professionnelle, statistiques.

En 1986, la Fonction Publique emploie 23'077 dont 14'977 sous-statut et 8'100 sous-contrat (27).

Le personnel affilié à l'INSS se répartit comme suit selon les secteurs d'activités économiques :

Tableau 12 : EMPLOI PAR BRANCHE D'ACTIVITE (1986)
AFFILIE A L'INSS (28)

<u>Branche d'activité économique</u>	<u>FA</u>	<u>FR</u>
1. Agriculture, chasse, sylviculture, pêche	7'648	16
2. Industries manufacturières	5'931	13
3. Bâtiment et Travaux Publics	8'081	17
4. Services sociaux et Services personnels	14'323	30
5. Autres	11'314	24
	<hr/>	<hr/>
	47'297	100

Source : Annuaire Statistique 1986, pp. 21, 22, 23.
SNES. Ministère du Plan.

Le tableau suivant indique les qualifications des emplois.

Tableau 13 : QUALIFICATION DES EMPLOIS

	<u>FA</u>	<u>FR</u>
1. Cadres de direction et supérieurs	1'540	3.1
2. Cadres moyens administratifs et techniques	2'840	5.7
3. Employés et ouvriers	18'560	37.2
4. Manceuvres (sans qualification)	26'980	54.0
	<hr/>	<hr/>
<u>TOTAL</u>	49'920	100

Source : ONUDI : "Le potentiel de développement industriel à partir des ressources naturelles dans les PMA (29)" No 2 Burundi, p. 65 (1982).

(27) *Source* : Annuaire Statistique 1986, p. 24.

(28) *INSS* : Institut National de Sécurité Sociale.

(29) *PMA* : Pays Les Moins Avancés.

Le nombre de personnel qualifié est très faible. Le Burundi ne dispose pas de réserve de main-d'oeuvre qualifiée comme nous le montrerons plus loin (lors de l'étude de l'environnement éducatif).

Parmi les ressources nationales, on trouve non seulement les hommes, mais aussi les matières premières.

b. Les matières premières

Les seules matières premières dont dispose le Burundi sont d'origine agricole (coton, café, thé, blé) et d'élevage (lait et viande). Mais elles n'existent pas en quantité suffisante; ce qui fait que le Burundi est obligé d'en importer quelques-unes dont le blé, le lait, ... Le sous-sol du Burundi est considéré, jusqu'à présent, comme pauvre. Toutes les matières premières provenant du sous-sol sont importées après une première transformation effectuée à l'étranger.

Ces matières premières livrées à Bujumbura coûtent très cher à cause du transport. Les prix de revient des PME en sont affectés : ce qui rend les produits peu concurrentiels et peu accessibles à la majorité de la population.

La production nationale se compose, en grande partie, d'articles consommés en l'état (cultures vivrières, produits d'élevage ou de pêche) ou après de légères transformations (café, thé, coton). Rares sont les entreprises qui ont un système complexe de transformation des matières premières en produits finis.

c. Les ressources financières

Ce point a déjà été abordé lors de l'étude des moyens financiers des PME (2.2.2).

2. Les infrastructures

Il importe de jeter un coup d'oeil sur les infrastructures qui facilitent l'approvisionnement en "inputs" et la distribution des "outputs" des PME.

Pour ce faire, nous allons considérer les voies de communication interne et externe du Burundi.

a. Les voies de communication interne

Compte tenu des dimensions relativement petites du territoire du Burundi (27'834 km²) et de l'état du réseau routier actuel, nous pouvons affirmer que les voies de communication interne sont satisfaisantes. De plus, un effort particulier continue d'être fait pour moderniser le réseau routier national.

D'ici quelques années, il sera possible de se rendre dans n'importe quel coin du pays en moins de 5 heures.

b. Les voies de communication externe

Nous allons très brièvement parler de l'enclavement du Burundi et de ses conséquences à court et moyen terme sur la bonne marche des PME.

Le Burundi ne dispose d'aucun débouché maritime. Les voies d'accès à la mer sont les suivantes :

- Accès à l'Océan Atlantique : on peut accéder à cet océan par le port de MATADI (Zaïre) et de LOBITO (Angola). Il faut compter environ 3'000 km, 6 ruptures de charges et 7 manutentions.

L'approvisionnement du Burundi par l'Océan Atlantique n'est pas intéressant pour des raisons de coût et de risque de détérioration des marchandises.

- Accès à l'Océan Indien : il existe deux possibilités qui sont actuellement exploitées : les ports de MOMBASSA et de DAR-ES-SALAAM.

Voie de MOMBASSA

Cette voie appelée "Corridor nord" coûte plus cher que la voie de Dar-Es-Salaam. De plus, l'instabilité politique qui règne en Ouganda rend cette voie peu sûre.

La distance à parcourir est d'environ 2'025 km.

Voie de DAR-ES-SALAAM

Par cette voie, la distance entre le Burundi et l'Océan Indien est de 1'200 km. Le port de Dar-Es-Salaam, qui dessert 6 pays (Zambie, Zaïre, Ouganda, Tanzanie, Rwanda, Burundi), est très encombré et est équipé d'installations portuaires vétustes, ce qui ralentit considérablement le mouvement des marchandises qui y transitent.

La seule voie de chemin de fer reliant la Tanzanie et le Burundi est monorail, vétuste et sous-équipée.

Cette situation d'enclavement et de mauvaises voies d'accès à la mer a pour conséquence la perturbation des plans d'approvisionnement et de production des PME.

La gestion des approvisionnements est une activité complexe et coûteuse pour certaines PME.

Les PME vivent souvent deux situations extrêmes :

- ou bien, elles ont trop de stocks (politique de la prudence); ce qui se traduit par une immobilisation importante de fonds dans les stocks et les installations de stockage, un coût élevé de la détention des stocks et des problèmes de trésorerie.
- ou alors, elles ont peu de stocks (politique de risque); ce qui se traduit par des ruptures fréquentes de ces derniers, des arrêts de production et des pertes de clients.

B. L'aval

En aval de l'environnement économique, nous allons considérer l'état actuel du marché intérieur et les possibilités pour les PME burundaises de conquérir le marché extérieur.

1. Le marché intérieur

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner, le marché intérieur du Burundi est très étroit. La prédominance du secteur traditionnel non monétaire (économie d'auto-subsistance qui occupe plus de 90% de la population) réduit considérablement la consommation de biens produits de quelque nature que ce soit.

Les gens ayant un revenu régulier sont très peu nombreux. Pour ceux qui travaillent, le niveau de rémunération permet à peine de subvenir aux besoins de toute première nécessité (manger, se loger, s'habiller).

Cette situation a pour conséquence de réduire les échanges monétaires et de plafonner très vite le niveau des ventes des PME; d'autant plus que le marché extérieur souffre des mêmes problèmes (en particulier, le marché des pays voisins).

2. Le marché extérieur

La solution souvent proposée aux PVD (Pays en Voie de Développement) pour résoudre le problème de l'étroitesse du marché intérieur est l'intégration régionale et sous-régionale.

Cette solution peut être intéressante à très long terme, mais à court et à moyen terme, elle n'est valable que pour certains types de produits en nombre très limité.

En effet, tous les marchés des pays africains

voisins du Burundi sont étroits à cause de la faiblesse des revenus de leurs habitants.

De plus, les pays voisins fabriquent les mêmes produits que ceux du Burundi et les obstacles politiques et économiques limitent fortement les échanges commerciaux (voir annexe 3 relative à la production des principales industries du Burundi).

Parmi les obstacles économiques, citons ceux qui nous ont été exposés par les chefs d'entreprise. Le problème le plus important semble être celui relatif aux arrangements monétaires pour les paiements entre les PME de pays différents.

Les autres problèmes concernent les tarifs douaniers, les lourdes formalités administratives pour autoriser le passage des hommes et des biens d'un pays à l'autre. A cela s'ajoute le protectionnisme généralisé que pratiquent la plupart des pays africains pour viabiliser leurs industries naissantes encore très fragiles.

En 1986, les produits écoulés sur les marchés extérieurs sont les suivants :

Tableau 14 : STRUCTURE DES EXPORTATIONS (EN TONNES)
(voir annexe 4 pour détails)

	<u>FA</u>	<u>FR (%)</u>
1. Produits primaires (coton, café, thé, peaux) (vers les pays développés)	42'053	83
2. Produits manufacturés (vers les pays voisins : Zaïre, Rwanda)	8'631	17
	<hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>	<hr style="width: 100px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/>
	50'684	100

Source : Annuaire Statistique 1986, p. 137.

SNES. Ministère du Plan.

3.2.2 L'environnement institutionnel

La PME au Burundi bénéficie d'une grande sollicitude de la part des pouvoirs publics. Elle est érigée, avec l'artisanat moderne, en éléments fondamentaux de la stratégie de développement économique et social.

Pour cela, elle bénéficie, à sa création, d'une série d'avantages figurant dans le Code des Investissements. Ces avantages sont relatifs à l'exemption des droits de douanes et aux exonérations fiscales pendant la période de démarrage.

Par ailleurs, les décisions des autorités souvent contradictoires, déroutent les PME. L'instabilité de la réglementation en matière de commerce (taxe de transaction, octroi de devises, contrôle des prix, ...) peut mettre certaines PME en difficulté.

Le contrôle des prix et les procédures d'homologation des prix, souvent lentes, peuvent grignoter les marges bénéficiaires; d'autant plus que les matières premières et toutes les consommations intermédiaires peuvent fluctuer librement (souvent à la hausse).

La réglementation, de façon générale, pèse sur la vie des PME.

De par leur taille, les PME n'ont aucun pouvoir pour modifier cet environnement institutionnel; il s'impose à elles comme une contrainte et le dialogue entre l'Etat et ces entreprises se fait à sens unique (Etat → PME).

Les desiderata des PME ne sont presque jamais pris en considération.

3.2.3 L'environnement technologique

Ce point a déjà fait l'objet d'une analyse au paragraphe 2.2.3.

L'économie du Burundi est encore essentiellement primaire. Elle est basée sur l'agriculture traditionnelle et l'artisanat. Ces activités ne nécessitent pas une grande maîtrise de la technologie.

Les activités modernes de type industriel nécessitant des connaissances techniques et gestionnelles solides sont peu développées.

Comme nous l'avons vu précédemment, la PME du Burundi continue d'importer la totalité de ses équipements de l'étranger (Europe, Amérique, Asie).

Le défaut de maîtrise de la technologie existe, non seulement à la conception des équipements, mais aussi au niveau de leur maintenance. Dans plusieurs cas, cette maintenance ne peut être effectuée ni par les services internes des PME, ni par des sociétés locales de services. Nous pouvons parler d'une dépendance technologique totale de l'étranger. Cette dépendance technologique est aggravée par l'absence de la recherche et de l'innovation visant à adapter les technologies aux nécessités locales. Les technologies sont importées comme des "boîtes noires" dont on ne comprend pas les mécanismes de fonctionnement. Une des solutions souvent préconisée par certains auteurs (30) pour résoudre le problème technologique des pays du Tiers-Monde consiste à développer des technologies dites "intermédiaires".

Mais la découverte et le développement des technologies intermédiaires exigent, en réalité, des capacités scientifiques supérieures à celles que demande le simple transfert des techniques fonctionnant déjà ailleurs.

Le Burundi dispose de très peu de techniques ancestrales pouvant s'adapter à la demande actuelle. Pour résoudre le problème technologique se posant au Burundi, la seule voie à suivre nous semble être l'assimilation et l'appropriation de la technologie par des techniciens burundais; ce qui doit les conduire petit à petit à savoir utiliser, savoir choisir la technologie étrangère pour finalement savoir créer.

Nous pouvons conclure en disant que les PME évoluent dans un environnement technologique très peu favorable. Le système technique en vigueur dans beaucoup de ces entreprises est des plus simples et des plus archaïques.

(30) Schumacher : *"Small is beautiful : une société à la mesure de l'homme"*. Le Seuil 1978.

3.2.4 L'environnement socio-culturel et éducatif

3.2.4.1 L'environnement socio-culturel

Dans cette section, nous allons tenter de caractériser la société et la culture burundaises dans leur relation avec l'efficacité de la gestion des PME.

Remarquons d'emblée que les variables socio-culturelles d'un pays sont extrêmement difficiles à saisir. Aussi, ne prétendons-nous pas décrire tous les us et coutumes du Burundi qui sont de nature à entraver la gestion efficace des PME.

Les variables socio-culturelles prises en considération sont : le conservatisme, l'effet de démonstration, la relation chef-subordonné et la dimension espace-temps.

A. Le conservatisme

Un des traits caractéristiques d'un Burundais est son esprit de conservatisme et son grand attachement à sa propre culture.

La prédominance du secteur rural et semi-rural qui regroupe plus de 90% de la population y est pour quelque chose. Comme partout, les paysans acceptent le changement avec beaucoup de réticence dans tous les domaines, et en particulier dans le domaine des méthodes de production.

Des exemples abondent : échecs de l'introduction de nouvelles techniques à haut rendement dans l'agriculture et l'élevage.

Etant donné que la population urbaine est issue directement du milieu paysan, l'attitude conservatrice se retrouve également dans les villes (chez les fonctionnaires, employés et entrepreneurs).

On note, dans la civilisation burundaise, une absence de culture et de tradition commerciale et industrielle. Même maintenant, la logique commerciale et industrielle rationnelle n'est pas encore ancrée dans l'esprit des hommes d'affaires.

L'esprit commercial doit être très ouvert, très réceptif de nouvelles idées et des changements de toutes sortes dans la mesure où ils sont positifs. Cela est loin d'être le cas pour les Burundais. De manière générale, on peut dire que les Burundais ont beaucoup plus un caractère introverti qu'extraverti.

Dans la bataille commerciale que doivent mener les PME sur le marché intérieur et surtout sur le marché extérieur, les entrepreneurs burundais se trouvent en position de faiblesse.

B. L'effet de "démonstration"

L'effet de "démonstration" conduit les gens à consacrer la majorité de leurs revenus à des dépenses superflues pour "bien paraître".

Le prestige social importe beaucoup dans la culture burundaise.

Nul n'ignore les dépenses considérables plus ou moins imposées par des impératifs socio-culturels : différentes fêtes (mariage, dot, baptême, deuil).

Il n'est pas rare de voir des entrepreneurs utiliser une grande partie du crédit bancaire pour acheter des voitures de luxe, se construire des villas luxueuses au lieu d'acquérir les instruments de production auxquels le crédit était destiné au départ.

Ce que l'on observe très souvent et qui est une conséquence directe de ce que nous venons de dire : c'est que du jour au lendemain, beaucoup d'entrepreneurs tombent en faillite pour avoir "distrait" d'importantes ressources financières à l'investissement, au fonds de roulement et à l'acquittement de leurs obligations envers leurs partenaires (Etat, fournisseurs, banquiers, etc.).

C. La relation chef-subordonné

Dans la société burundaise, la relation chef-subordonné est de nature paternaliste.

Le subordonné est à la disposition de son chef. Les pouvoirs du chef sur son subordonné ne sont jamais clairement définis. Ils couvrent souvent des domaines qui n'intéressent pas les fonctions du subordonné. En effet, il n'est pas rare, par exemple, de voir des subordonnés à la disposition des membres de la famille du chef (chauffeurs, jardiniers, gardiens, etc.).

L'action du chef sur le subordonné comporte peu d'aide ou de formation, elle est de soumission. La méthode de direction consiste en téléquidage. Le subordonné prend rarement des initiatives. Au lieu de formuler des propositions de réforme, il reste prudemment dans la routine. Cette attitude se justifie par le fait qu'il ne tirerait pas d'avantages d'une réussite de sa proposition, alors qu'on lui ferait lourdement subir la responsabilité d'un échec.

D. La dimension espace-temps

En ce qui concerne la "conquête" de l'espace (par des voyages à l'étranger du type de ceux effectués par des Japonais), on se rend compte que le Burundais est très "sédentaire".

Très peu de Burundais, même les entrepreneurs, se sont rendus à l'étranger avec une mission d'observateur, désirant en tirer grand profit sur le plan commercial ou technique.

Pour ce qui est du temps, les Burundais vivent le présent et se soucient peu de ce qui se passera demain. Nous voulons dire qu'ils vivent beaucoup plus le court terme que le moyen ou le long terme. Ceci est tout à fait observable dans le type d'investissement que les Burundais font.

Ils préfèrent le commerce à l'industrie car le "payback period" (période de recouvrement) de l'investissement

est plus court dans le premier secteur (commerce) que dans le second (industrie).

3.2.4.2 L'environnement éducatif

L'environnement éducatif est analysé en faisant une brève évaluation de la potentialité du système éducatif actuel à fournir aux PME à court et à moyen terme, les ressources humaines dont elles ont tant besoin.

Nous ne traitons que du système d'éducation formelle. Pour ce faire, nous ne nous intéressons qu'au type de formation dispensée dans l'enseignement secondaire et supérieur.

A. L'enseignement secondaire

L'enseignement secondaire se compose de l'enseignement général et de l'enseignement technique et professionnel. L'enseignement général prépare les élèves aux études universitaires. Ceux qui n'entrent pas à l'Université après cet enseignement sont appelés à être des cadres administratifs moyens dans les entreprises et autres organisations. Ils n'ont pas de formation précise.

L'enseignement technique et professionnel forme les élèves à un métier bien précis.

Nous incluons la formation des instituteurs bien qu'elle n'intéresse pas les PME.

Les seuls élèves embauchés par les entreprises après leur formation sont ceux qui sortent de l'Ecole Technique de Kamenge (la seule école de ce genre dans tout le pays) et des écoles d'apprentissage en mécanique, en électricité et en menuiserie.

L'annexe 5 donne l'évolution des effectifs de l'enseignement secondaire. Il ressort très clairement de cette annexe que l'enseignement technique et professionnel, source de réservoir en main-d'oeuvre qualifiée, occupe une place encore modeste.

B. L'enseignement supérieur

L'université privilégie jusqu'à présent l'enseignement général par rapport à l'enseignement technique pour des raisons de coût.

L'enseignement dispensé est académique, élitiste et étranger au milieu.

L'effectif des étudiants dans les sciences sociales, les lettres, le droit, ... est de loin plus élevé que celui des facultés des sciences.

L'annexe 6 montre la répartition des étudiants par faculté et types d'établissement.

L'Université du Burundi "produit" des fonctionnaires bons à la bureaucratie comme partout en Afrique.

Même les ingénieurs sortant de cette université ou d'autres universités sont pour la plupart employés dans l'administration.

Un ingénieur qui n'a jamais "fait de terrain" oublie peu à peu ses connaissances techniques.

Les PME qui ont tant besoin de cadres supérieurs techniques expérimentés pour piloter et contrôler leur système de production ne les trouvent pas sur le marché du travail du Burundi.

Nous pouvons conclure que de façon générale, les enseignements secondaire et supérieur ne cadrent pas bien avec les besoins des entreprises (et administrations) du Burundi.

En guise de conclusion à ce chapitre consacré à l'analyse de l'environnement externe des PME, nous pouvons dire que cet environnement est très peu dynamique, que ce soit sur le plan économique, institutionnel, technologique, socio-culturel ou éducatif.

Nous pouvons même le qualifier d'hostile et de très risqué surtout sur le plan économique à cause de la taille du marché.

L'environnement économique offre très peu de potentialité d'expansion car cette dernière est

conditionnée par la dimension et la diversité des marchés.

Les problèmes internes qui se posent aux PME du Burundi, en particulier ceux relatifs aux moyens mis en oeuvre (moyens humains, techniques et financiers) ont des répercussions sur leur efficacité.

Plusieurs questions peuvent être soulevées parmi lesquelles nous n'analysons que les trois, mentionnées ci-dessous dans la suite de ce travail :

- Le personnel des PME est-il capable de produire et de collecter des informations pour piloter et contrôler ces entreprises ?
- A quels problèmes structurels ces PME sont-elles confrontées compte tenu de la qualité de leur système d'information ?
- Peut-on envisager un développement planifié et durable des PME dans de telles circonstances ?

DEUXIEME PARTIE

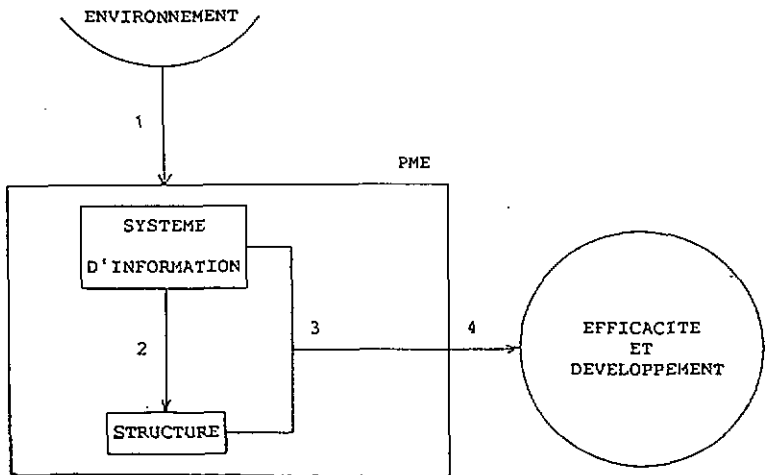
PROBLEMES STRUCTURELS ET D'EFFICACITE DECOULANT DE
LA QUALITE DU SYSTEME D'INFORMATION (SI) DES PME

Nous parvenons maintenant au coeur de notre étude. Après avoir analysé, dans la première partie, les contraintes plus ou moins structurelles auxquelles les PME du Burundi sont soumises, nous allons dans cette deuxième partie :

- étudier d'abord le SI des PME;
- montrer ensuite comment le SI tel qu'il existe est une des causes de l'absence de délégation dans les PME;
- démontrer enfin que le SI et la structure sont des barrières à l'efficacité et au développement de ce type d'entreprises.

Le modèle reliant le SI à la structure et à l'efficacité des PME peut être représenté comme suit :

Figure 1 : Représentation schématique du modèle reliant le SI à la structure et à l'efficacité des PME.



1. Relations de la PME avec son environnement
2. Le système d'information détermine le type de structure
3. Le système d'information et la structure coexistent comme les deux faces d'une même pièce
4. Le système d'information et la structure déterminent l'efficacité et le développement des PME

Ce modèle constitue la "charpente" de ce qui va être développé dans cette partie.

CHAPITRE 4 : LE SYSTEME D'INFORMATION (SI) (1) DES PME
DU BURUNDI

Dans ce chapitre; nous définissons d'abord la notion de système d'information (car c'est un concept qui prête à confusion dans la littérature de gestion) et analysons ensuite sa qualité dans les PME du Burundi.

4.1 COMMENT DEFINIR LE SI DES PME ?

4.1.1 Définition du SI

Avant de définir le SI, il convient de préciser ce que nous entendons par information.

4.1.1.1 Concept d'information

La définition du concept d'information n'est pas facile car il est flou.

C'est un mot-piège, un concept platéiforme comme le dit à juste titre J. Mélése (2).

(1) Dans la suite de ce travail, nous remplacerons "Système d'information" par son sigle "SI".

(2) J. Mélése : "Approches systémiques des organisations: Vers l'entreprise à complexité humaine", p. 14.

En fonction du domaine d'intérêt de chacun, l'information peut avoir des significations différentes. C'est ce qui explique l'abondance des théories de l'information (3).

Dans la littérature, la notion d'information est toujours distinguée de celle de donnée.

Mais cette distinction est souvent sans intérêt pour l'action comme le dit J-C. Emery : "Bien des auteurs différencient information et donnée utilisant le mot information pour désigner une donnée traitée de quelques façons présumées significatives. Mais cette utilité de l'information est vraiment une question de degré. Dans une organisation hiérarchisée par exemple, l'information d'un responsable sera souvent la donnée d'un autre. Du point de vue de l'action, cette distinction information-donnée est difficile à justifier" (4). Pour cette raison, nous ne ferons pas de distinction entre information et donnée dans ce travail.

Plusieurs auteurs ont défini le concept d'information. Certains lui donnent un sens restreint (5).

(3) Parmi les théories existantes, citons :

- la Théorie de la communication (Shannon).
 - la Théorie cybernétique (W.R. Ashby)
 - L'information et la génétique (L. Von Bertalanffy)
 - L'approche économique (J. Marschack)
 - Energie et Information (A. Einstein / Shannon).
- La cohérence entre ces diverses théories de l'information n'est pas évidente à première vue.

(4) J-C. Emery: "Organizational planning and control systems" The Mac Millan Co. N-Y. 1969.

(5) Information : "Donnée pertinente pour un décideur face à un problème" (Lin Gingras, Nadia Magnenat-Thalmann et Louis Raymond dans "SI organisationnels" Gaëtan-Morin, Editions Québec 1986, p. 2).

D'autres, comme J. Mélése, lui donnent un sens plus large (6). Si nous voulons cerner le concept d'information dans le fonctionnement des PME du Burundi, nous devons l'aborder d'une manière globale.

Dans ce sens, la définition que Gérard Huet et J. Rousset donnent de l'information (cette définition ne diffère pas beaucoup de celle donnée par J. Mélése) nous paraît satisfaisante. Pour ces auteurs, une information "est l'apparition d'un signal matériel ou immatériel susceptible de provoquer une modification de la connaissance ou de la perception que nous avons d'un objet physique ou d'une entité quelconque" (7).

Cette définition met en évidence le fait qu'on ne peut pas inventorier tout ce qui informe un individu. Parfois, le moyen d'information revêt une forme immatérielle.

4.1.1.2 Concept de SI

Le SI, comme l'information, est défini différemment selon les auteurs.

Avant d'indiquer notre conception du SI dans ce travail, nous allons exposer brièvement, en les critiquant, les trois catégories différentes d'acceptation de la notion de SI.

(6) *Information* : "tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur le comportement d'un être vivant (ou d'un automate) ou sur son état cognitif" (J. Mélése : "Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine", p. 16).

(7) *Gérard Huet et*

Jean Rousset : "Système d'information", Edition Sirey Paris, 1980, p. 24.

1. Acception orientée vers l'informatique (automatisation)

Cette conception insiste beaucoup sur le contenu formel, automatisable.

Adeptes de cette conception, Davis et Olson donnent du SI la définition suivante : "Un SI est un système intégré homme-machine qui fournit de l'information pour supporter les opérations, la gestion et la prise de décision dans une organisation. Le système utilise du matériel d'ordinateur et du logiciel, des procédures manuelles, des modèles d'analyse, de planification, de contrôle et de décision et une base de données" (8). On voit bien l'intégration de l'informatique dans tout SI selon cette conception.

Cette acception du SI orienté vers l'automatisation ne nous satisfait pas car elle est très limitative.

En effet, une grande partie des informations circulant dans les PME échappent à la formalisation et à l'automatisation. Les PME vivent plus d'un système d'information informel que formel.

2. Acception orientée vers une vision globale : reconnaissance du contenu formel et informel

J. Mèlèse représente bien ce courant. Il propose une définition plus globale : "Le SI est l'ensemble interactif de toutes les situations informationnelles (ensemble de significations reçues et émises par chaque unité), autrement dit, le jeu complexe de tous les échanges d'information signifiante" (9).

(8) Davis et Olson : "Management Information System : Conceptual Foundations, Structure and Development" Mc Graw Hill, 1985.

(9) J. Mèlèse : "Approches systémiques des organisations : Vers l'entreprise à complexité humaine", p. 24.

Cette vision de J. Mélése a l'avantage d'être globale et de correspondre à la réalité que l'on peut observer dans les PME mais comporte le gros inconvénient de ne pas être opérationnelle et dynamique (c'est-à-dire orientée vers la décision).

3. Conception orientée vers les fonctions du décideur

Parmi les tenants de ce courant, nous avons entre autres J-C. Emery pour qui, "le SI inclut des composantes exécutant des fonctions telles que la reconnaissance ("sensing"), la classification, la transmission, le stockage, le rapprochement, la transformation et la distribution de l'information. Son premier objectif est de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et à la coordination" (10).

Cette définition nous paraît dynamique et orientée vers les fonctions et la finalité de tout système qui est la prise de décision.

Ce sont des SI orientés vers l'action.

4. Notre conception du SI des PME du Burundi

Avant de donner une définition formelle du SI des PME du Burundi, faisons quelques remarques :

- Comme le relève H-A. Simon (11), nous devons garder à l'esprit le fait que le monde que nous percevons

(10) J-C. Emery : "Organizational planning and control systems". The Mc Millan Co. N-Y. 1969.

(11) H-A. Simon : "Les organisations", Dunod, 1971, et J-G. March p. 165.

est un modèle sursimplifié de la complexité que constitue le monde réel (idée de "rationalité limitée" (12)).

On compare souvent le réseau d'informations dans toute organisation au système nerveux ou au sang qui vivifie le corps humain. Dans toute organisation, quelle que soit sa taille, l'information se présente comme un système très complexe à ramifications très nombreuses.

Lorsque nous parlerons de SI, il sera inévitable de ne pas oublier quelques aspects de tout ce qui informe les membres des PME.

- Dans l'analyse du SI des PME, nous laissons de côté tout ce qui est instrumentation (ordinateur,...). L'informatique n'est pas en soi un SI, c'est un outil fondamental, très puissant. Mais compte tenu de la situation particulière des PME du Burundi, il serait très prématuré de se préoccuper de ce type d'instrument (qu'est l'ordinateur) qui n'est pas très essentiel à la bonne marche de ces entreprises (13). De bons SI entièrement manuels peuvent fonctionner de façon satisfaisante.

De plus, l'ordinateur est de peu d'intérêt pour les décisions stratégiques dans les PME du Burundi pour des raisons de manque de personnel compétent capable de l'utiliser à cette fin.

(12) R-M. Cyert;

J-M. March: "Processus de décision dans l'entreprise", Dunod, Paris, 1971.

(13) Nous n'ignorons pas les services éventuels que l'ordinateur peut rendre aux entreprises, même petites. C'est pour nous une question de priorité compte tenu de la situation actuelle des PME du Burundi.

- Le SI doit aider les responsables des PME à prendre des décisions.

Dans les PME du Burundi, les deux types de décisions capitales sont les décisions stratégiques (qui relient les PME à leur environnement) et les décisions de régulation (dont le but est de garder les PME sur leur trajectoire).

- Le SI doit tenir compte des dimensions de l'entreprise. Il est très difficile de dissocier dans les PME du Burundi les décideurs stratégiques et les décideurs de régulation à cause de la non-différenciation des fonctions et de la forte centralisation des décisions. La conception du SI, souvent existante dans les grandes entreprises (14), est que les différentes opérations peuvent être décrites comme des SI séparés. On a alors des SI par fonction ou par niveau alors que dans les PME du Burundi, les SI sont imbriqués les uns dans les autres. Les démêler comporte des difficultés insurmontables.

Après ces quelques remarques, nous retenons pour les analyses qui vont suivre cette définition du SI : Le SI des PME est un système formel et informel qui met à la disposition des membres (de ces entreprises) des informations (d'origine externe et interne) nécessaires pour prendre des décisions, piloter et contrôler en fonction des responsabilités.

Cette définition que nous donnons du SI n'a pas la prétention d'être très originale ou de rencontrer l'unanimité mais elle a pour but essentiel de permettre au lecteur de voir dans quel sens nous utilisons le concept de SI dans le cadre de ce travail.

(14) Cette conception est souvent celle que l'on retrouve dans la littérature car les théoriciens de gestion partent toujours des observations faites dans les grandes entreprises.

Comme le dit J-L. Peaucelle "il est illusoire de rechercher la phrase exprimant tous les aspects de cette réalité complexe que sont les SI" (15).

Dans notre définition, nous insistons beaucoup sur les aspects formels et informels du SI des PME du Burundi. Dans les PME du Burundi, l'information circule à travers de nombreux canaux informels. Ces canaux fournissent une grande partie des informations pertinentes, sur l'environnement, vitales pour la survie des PME.

Dans l'état actuel des choses, il est impossible de circonscrire dans un système formel toutes les "occasions d'information" dans les PME.

Certaines PME, comme nous avons pu l'observer lors de nos enquêtes, survivent avec un système totalement informel. Un des grands problèmes, que rencontrent presque toutes les PME du Burundi enquêtées, est de formaliser la partie du SI qui peut l'être pour une gestion rationnelle.

Nous insistons également dans notre définition du SI sur les aspects pilotage, contrôle et prise de décision.

Tout SI doit aider à prendre des décisions de pilotage et de contrôle.

Le pilotage suppose des objectifs et un nombre considérable d'informations sur l'environnement externe des PME (16) (marché, technologie, concurrence,...).

Le contrôle de la marche des PME utilise généralement des informations d'origine interne.

Ce contrôle ne peut avoir de sens que s'il existe des objectifs clairs auxquels sont comparées les réalisations.

(15) J-L. Peaucelle : "Les systèmes d'information : la représentation", PUF, 1981, p. 6.

(16) On peut aussi "piloter" sans objectifs clairs; c'est ce que font les responsables des PME du Burundi comme nous le verrons plus loin, mais l'efficacité s'en ressent car la capacité de bien piloter dépend de la capacité de choisir ses stratégies et de recueillir les informations sur l'environnement.

Les deux fonctions (pilotage et contrôle) sont vitales pour la marche des PME. Le SI doit alors les alimenter sans cesse.

Le SI ayant été circonscrit dans des limites reconnaissables par le lecteur, voyons son rôle et sa place, par rapport aux autres sous-systèmes, dans le fonctionnement des PME du Burundi.

4.1.2 Le rôle du SI dans le fonctionnement des PME

Pour mieux montrer le rôle du SI dans le fonctionnement des PME, il nous faut d'abord mettre en évidence les sous-systèmes composant ce type d'entreprises.

Pour ce faire, nous faisons appel à plusieurs auteurs.

L. Rigaud (17) décompose le système-entreprise en trois sous-systèmes :

- le système logistique,
- le système de gestion,
- le système d'information.

Cette décomposition est identique à celle faite par de nombreux auteurs comme :

- J-L. Lemoigne (18)

(17) L. Rigaud : *"La mise en place des systèmes d'information pour la direction et la gestion des organisations"*, Dunod, p. 77

(18) J-L. Lemoigne : *"Principes et concepts des SI : la définition génétique des SI organisationnels"*, *Informatique et gestion*, Janv.-Fév. 1979, No 103, p. 83.

- H. Tardieu; D. Nanci; D. Pascot (19)
- Michel Bossard (20)

Les PME du Burundi comportent également les trois sous-systèmes mentionnés ci-dessus que nous appelons :

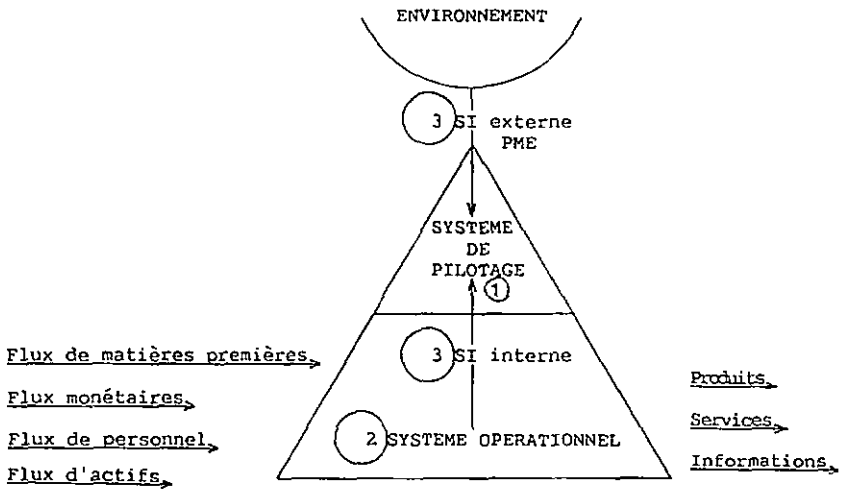
- le système de pilotage,
- le système opérationnel,
- le système d'information.

(19) H. Tardieu; D. Nanci;
D. Pascot : "Conception d'un système d'information : construction d'une base de données", Editions d'Organisation, 1979, p. 30.

(20) M. Bossard : "Le SI de la petite entreprise", Revue française de comptabilité, No 136, pp. 280-281.

Schématiquement, les trois sous-systèmes se présentent comme suit :

Figure 2 : Les sous-systèmes d'une PME (schéma adapté de H. TARDIEU, D. NANJI, D. PASCOT : "Conception d'un système d'information", Editions d'Organisation, 1979, p. 30).



Voyons brièvement les caractéristiques de chaque sous-système :

4.1.2.1 Le système opérationnel

Le modèle du système opérationnel dans son expression la plus générale est identique pour toutes les entreprises. Nous distinguons :

- Les "INPUTS", constitués des flux de matières premières,
des flux monétaires,
des flux du personnel,
des flux d'actifs.
- La transformation : c'est le module technologique de J. Mélése.
- Les "OUTPUTS" qui sont des produits, des services et des informations.

Le système opérationnel des PME est en grande partie constitué du système logistique. Tous les autres flux (monétaires, personnel) sont au service du système logistique.

Le système opérationnel, tel que représenté sur le schéma 2, n'indique pas les défauts intrinsèques.

Dans les PME enquêtées, c'est le système le plus développé car il occupe plus de 90% du personnel. Les coûts de production du système logistique sont très élevés à cause du nombre réduit de quantités produites. La répartition des frais fixes se fait sur une petite quantité produite.

De plus, pour arriver à optimiser la gestion du système logistique, il faut une organisation très stricte (ordonnancement, gestion de stocks,...) et des méthodes de production qui demandent un investissement intellectuel et matériel très important; ce que les PME du Burundi ne peuvent pas faire à cause des moyens limités (voir à ce sujet ce qui a été exposé au point 2.2).

Sur le plan logistique, les PME du Burundi souffrent d'un autre handicap une fois le produit fabriqué, c'est de l'écouler sur le marché.

La fabrication du produit correspondant aux besoins ne suffit pas; il faut en plus la force de vente pour la distribution du produit (promotion, publicité, etc.). Pour cela, il faut une structure commerciale; or, comme toute structure, c'est un facteur de coût que les PME ne peuvent pas supporter.

Les PME du Burundi ont, comme nous l'avons souligné précédemment (point 2.2.2), des problèmes de financement que ce soit pour les besoins courants de trésorerie ou les besoins d'investissement en actifs immobilisés.

Le dernier problème qui se pose pour les PME au niveau logistique concerne la décision d'investissement. Les secteurs porteurs sont généralement très risqués. Dans les décisions d'investissement des responsables des PME, le risque de se "ruiner" est un facteur important toujours pris en considération.

Les calculs d'espérance mathématique n'ont pas beaucoup de sens pour les responsables des PME du Burundi. Les chefs des PME écartent systématiquement les investissements risqués qui peuvent absorber toutes les liquidités disponibles et les conduire à la disparition. Cette aversion pour le risque est très remarquable dans les PME enquêtées. Combien de responsables de PME refusent de moderniser leurs équipements de peur de ne pas pouvoir les amortir, compromettant ainsi l'efficacité à moyen et à long terme de leur système opérationnel.

Le système opérationnel ne peut fonctionner sans pilote. Dans le cas des PME du Burundi, le vrai pilote n'est personne d'autre que le patron de l'entreprise.

4.1.2.2 Le système de pilotage des PME du Burundi

La caractéristique du système de pilotage des PME est qu'il se fait sans objectifs clairs et précis, sans stratégie explicite, sans politique ni règles à appliquer pour conduire le système opérationnel. Tout est implicite et basé sur l'intuition.

Dans ce pilotage, le court terme l'emporte sur le moyen et le long terme. Le pilotage pratiqué est un pilotage à vue, au coup par coup, dans un ciel très nuageux étant donné les incertitudes au niveau des marchés (voir à ce sujet le chapitre 3 relatif à l'environnement des PME du Burundi).

Le pilotage stratégique d'adaptation et d'évolution est inconnu.

Pour commander le système opérationnel, le système de pilotage a besoin d'informations générées par le SI.

4.1.2.3 Le SI

Le SI des PME reçoit en entrée des données, les traite et produit des résultats à la sortie pour la prise de décision.

Selon notre définition, le SI des PME assure trois rôles essentiels. La manière dont ces rôles sont joués reflète la qualité du SI :

- par le biais du SI interne, servir de liaison entre le système opérationnel et le système de pilotage;
- par l'intermédiaire du SI externe, assurer la liaison entre le système de pilotage et l'environnement des PME;
- assurer à l'intérieur des PME la liaison entre les hommes par le système de communication.

Les dysfonctions du SI peuvent s'observer à trois endroits principaux :

- l'entrée : incapacité de recueillir les informations internes et externes;
- la transformation : incapacité de traiter les informations;
- la sortie : incapacité de prendre de bonnes décisions et de produire des informations à communiquer aux autres membres de l'entreprise.

Voyons comment ces dysfonctions se présentent dans les PME du Burundi en étudiant plus en détail la qualité de leur SI.

4.2 LA QUALITE DU SI DES PME DU BURUNDI

Pour étudier le SI, plusieurs partitions sont possibles parmi lesquelles nous distinguons :

- la décomposition selon les niveaux de management de R-N. Anthony (21) qui distingue :
 - la planification stratégique,
 - la gestion administrative,
 - la régulation opérationnelle.

Cette partition est pratique mais inadaptée pour l'étude du SI des PME du Burundi.

En effet, la planification stratégique systématique et formalisée n'a été observée dans aucune des PME enquêtées.

(21) R-N. Anthony et

John Dearden : "Management Control systems, Text and cases", Richard D. Irwin, Inc., 1976, p. 7ss.

La gestion administrative n'est pas du tout complexe étant donné la taille des PME. Quant à la régulation opérationnelle, elle suppose une mise sous contrôle stricte du système PME, ce qui est loin d'être le cas comme nous le montrerons plus loin. Le mode de gestion dominant dans les PME est de type intuitif, opposé au mode rationnel.

- la typologie de Blumenthal (22) :

- le SI de contrôle opérationnel (physique et administratif),
- le SI de contrôle de gestion.

Pour les mêmes raisons que la décomposition par niveau de R-N. Anthony, cette partition ne nous convient pas.

- la répartition par fonction :

- SI marketing,
- SI de production,
- SI financier,
- SI approvisionnement.

Le problème que pose cette partition pour les PME du Burundi est la très grande intégration des fonctions.

Toutes les partitions que nous venons de mentionner ne sont pas mutuellement exclusives, elles se recoupent plutôt.

Pour l'étude du SI des PME, nous avons choisi la partition qui nous a paru la plus simple et la plus facilement identifiable et qui s'apparente à la taxonomie de R-N. Anthony avec la très grande différence qu'elle n'est pas très formalisée et est très intégrée.

(22) S-C. Blumenthal : "Systèmes Informatiques de gestion (MIS)", *Entreprise Moderne d'Édition*, 1971, p. 39.ss.

De plus, elle ne comprend pas plusieurs niveaux.
Cette partition distingue :

- le SI externe pour le pilotage des PME,
- le SI interne pour leur contrôle,
- le système de communication pour la circulation des informations à l'intérieur des PME.

La qualité globale du SI des PME dépend de la qualité de chacun de ses sous-systèmes que nous venons de mentionner et qui vont nous occuper dans les trois points suivants.

4.2.1 Le SI externe des PME

Dans ce point, nous abordons successivement :

- l'organisation de la recherche d'informations externes dans les PME,
- le flux d'informations externes,
- les sources d'informations externes.

4.2.1.1 L'organisation de la recherche d'informations externes

Il ressort très clairement de nos enquêtes que le SI externe des PME est géré par le chef d'entreprise.

Il n'existe pas d'organisation particulière pour collecter les informations externes.

C'est le chef d'entreprise qui, seul, fait la liaison entre la PME et son environnement.

Cette situation n'est pas typique des PME du Burundi. Nos enquêtes dans les PME neuchâteloises (voir le chapitre 7 pour détails) et les constatations de G. Martinez et Ahmed Silem après deux enquêtes réalisées, l'une dans la région Rhône-Alpes, l'autre sur l'ensemble du pays (France), arrivent à la même conclusion (23) : "la saisie des informations conjoncturelles est le plus souvent de type aléatoire. A défaut d'organisation particulière (contrairement à nombre de grandes entreprises) les PME ne pratiquent généralement pas une investigation systématique de l'environnement" (24).

Pour mieux rendre compte de la situation qui prévaut dans les PME du Burundi, il convient de raisonner à deux niveaux :

- Le premier niveau concerne les informations sur l'environnement général,
- Le deuxième niveau se rapporte à l'environnement direct.

(23) *L'apparente similitude des situations cache des différences considérables entre les PME du Burundi et celles de Neuchâtel. Nous les mettrons en évidence au chapitre 7.*

(24) G. Martinez et Ahmed Silem cité par A. Martinet et A. Silem dans "les besoins des PME en informations externes", *Revue Enseignement et Gestion, Nouvelle Série No 19, Automne 1981, p. 44.*

La recherche systématique et organisée d'informations sur l'environnement général n'est effectuée que dans des cas très rares comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 15: Suivi de ce qui se passe dans l'environnement général

Réponses	ENV. économique		ENV. technologique		ENV. institutionnel	
	FA	FR (%)	FA	FR (%)	FA	FR (%)
Oui, systématiquement	2	6.7	--	--	2	6.7
Oui, de façon informelle	16	53.3	3	10	6	20
Non, pas du tout	12	40	27	90	22	73.3
	<u>30</u>	<u>100</u>	<u>30</u>	<u>100</u>	<u>30</u>	<u>100</u>

Ce tableau appelle quelques commentaires.

Nous remarquons que le suivi de l'environnement économique est privilégié par rapport aux autres aspects de l'environnement général. Ceci est normal pour deux raisons :

- il y a très peu de modifications dans les autres composantes de l'environnement (technologique et institutionnel) qui affectent la vie des PME du Burundi. En effet, ces dernières peuvent difficilement tirer profit des évolutions technologiques venant de l'étranger (à cause des moyens financiers insuffisants et de la pénurie du personnel technique qualifié).
- c'est dans le domaine économique que beaucoup de changements interviennent (modification des cours des matières premières exportées par le Burundi, variation des cours de change, évolution du pouvoir d'achat, ...).

La recherche des informations sur la conjoncture (économique) n'est pas active; elle se fait un peu au hasard. On peut même dire que les informations qui parviennent aux chefs des PME de cette façon ne sont pas exploitées au maximum.

Voyons maintenant comment se fait la recherche des informations sur l'environnement direct. Pour les PME du Burundi, la partie active de l'environnement direct est composée des clients et des concurrents.

Tableau 16 : Suivi de l'environnement direct

<u>Réponses</u>	<u>Clients</u>		<u>Concurrents</u>	
	<u>FA</u>	<u>FR (%)</u>	<u>FA</u>	<u>FR (%)</u>
Oui, systématiquement	6	20	10	33.3
Oui, de façon informelle	19	63.3	15	50
Non, pas du tout	5	16.7	5	16.7
	30	100	30	100

Le tableau ci-dessus met également en évidence le fait que les PME du Burundi ne s'organisent pas pour collecter les informations externes même dans leur environnement le plus direct dont elles dépendent pour leur survie.

Les raisons qui expliquent le fait que les informations externes ne sont pas systématiquement recueillies sont les suivantes :

1. Le manque de cadres et de personnel compétents

Ce point a déjà été exposé dans la première partie (voir 2.2.1).

2. Le manque de temps pour les chefs des PME

En effet, les responsables des PME sont très pris par des activités de routine. Dans plus de 80% des PME enquêtées, les responsables consacrent en moyenne 60% de leur temps à l'administration courante de leur entreprise. Le reste du temps est utilisé pour les contacts extérieurs (Banques, Administration publique, les gros clients, les relations publiques,...).

La délégation du pouvoir de décision aux subordonnés est inexistante comme nous le verrons en détail plus loin (5.1.2).

3. Le coût de l'information

La collecte des informations externes coûte cher, en particulier pour les PME qui sont en perpétuelles difficultés financières.

Une étude de marché est impensable, par son coût, pour les PME du Burundi.

Néanmoins, des études "grossières" peuvent donner des résultats satisfaisants car il est facile de localiser les consommateurs potentiels au Burundi.

L'information, une fois collectée, doit ensuite être traitée et c'est un autre facteur de coût.

Le manque d'organisation dans la collecte des informations externes se reflète dans le flux de ces informations.

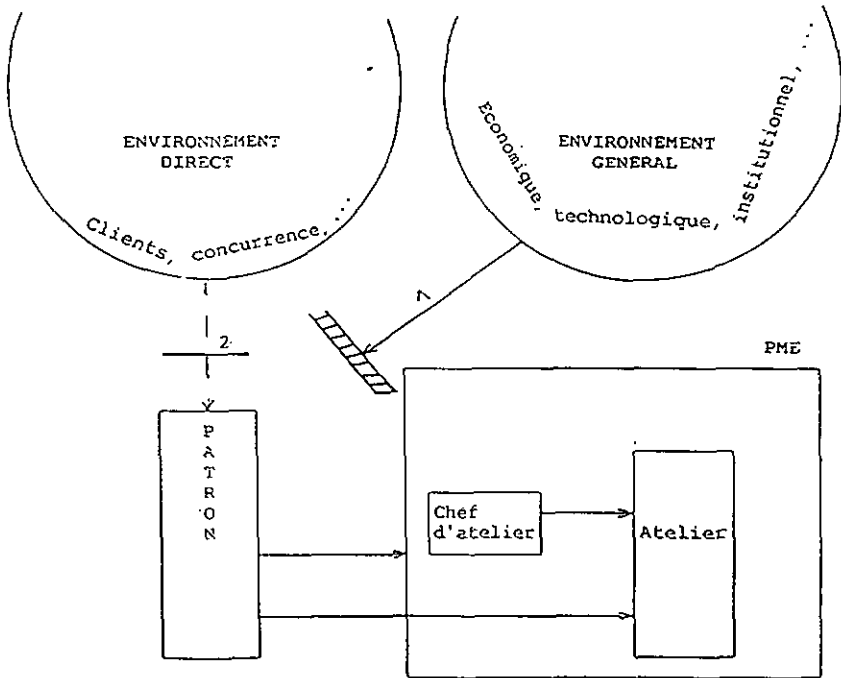
1.2.1.2 Le flux d'informations externes

Pour étudier le flux d'informations externes, nous avons subdivisé notre échantillon en deux catégories :

- les PME employant moins de 50 personnes (20 PME),
- les PME occupant 50 personnes et plus (10 PME).

1. PME de moins de 50 personnes

Figure 3 : Flux d'informations externes dans les PME de moins de 50 personnes



Dans ce type de PME, le chef d'entreprise s'occupe, avec l'aide du chef d'atelier, de tout ce qui est relatif à la production. Le contact avec l'extérieur est exclusivement assuré par le patron.

Le flux d'informations en provenance de l'environnement général est nul (flèche 1) parce que le chef d'entreprise est incapable de reconnaître l'information pertinente qui peut lui être utile. Dans la plupart des cas, il passe à côté d'informations, de données pertinentes sans s'en rendre compte. Il n'a même pas conscience qu'il a besoin de ce type d'informations.

Le flux d'informations en provenance de l'environnement direct n'est pas abondant. Les informations lui parviennent au compte-gouttes parce qu'il ne les provoque pas (flèche 2). Pourtant, le milieu des affaires du Burundi est assez "transparent", on peut facilement localiser les clients et connaître les actions entreprises par les concurrents les plus importants.

2. PME de 50 personnes et plus

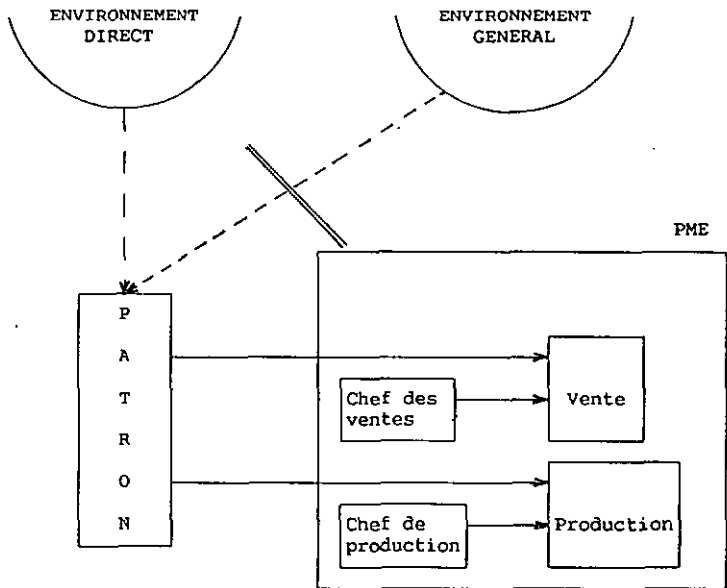
Pour cette catégorie de PME, nous avons théoriquement deux variantes :

- la première variante : le chef d'entreprise, de par sa formation technique (chose rare), s'occupe plus des questions de production que de celles relatives à la vente.
- la deuxième variante : le chef d'entreprise, qui n'a aucune connaissance technique, s'occupe plus de la vente que de la production.

Dans la réalité, nous avons observé, dans presque toutes les 10 PME employant 50 personnes et plus, une situation qui combine les deux variantes précitées; en d'autres termes, le chef d'entreprise s'occupe personnellement de près, de tout ce qui touche à la production et à la vente.

Le contact avec l'extérieur est de son ressort exclusif; ce qui nous ramène au cas de figure des PME de moins de 50 personnes. La seule différence est que le flux d'informations externes est plus abondant dans le deuxième cas que dans le premier mais reste néanmoins très insuffisant (ce qui est difficile à représenter schématiquement).

Figure 4 : Flux d'informations externes dans les PME de 50 personnes et plus



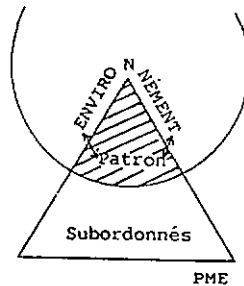
Les PME de 50 personnes et plus reçoivent plus d'informations que celles de moins de 50 personnes. Non pas parce qu'elles sont nécessairement mieux organisées, mais plutôt à cause de leur position de monopole ou de quasi-monopole de fait.

En effet, la plupart des PME de cette taille exploitent des secteurs où la concurrence est très difficile à soutenir à cause du volume d'investissements à consentir au départ qui est très élevé pour beaucoup de PME. De ce fait, le problème de la concurrence se pose peu à court et à moyen terme. Tout le marché disponible leur revient de fait.

Mais, comme le dit J. Mehling, "l'expérience démontre cependant que l'absence de concurrence est pour une entreprise moins incitatrice à une amélioration de ses conditions d'efficacité" (25). En effet, à long terme, on constate que des PME en situation de monopole perdent des parts de marché car elles n'ont pas pu anticiper le changement de goût et des habitudes des consommateurs pour s'adapter ou se diversifier (26).

Nous constatons que dans les deux catégories de PME, le patron joue un rôle central (quoique passif) dans la recherche d'informations externes.

Figure 5 : Relation "Patron - Environnement"



Le chef de la PME est presque exclusivement le seul à être concerné par ce qui vient de l'extérieur (ENVIRONNEMENT) et ce qui y va.

Quelles sources d'informations utilise-t-il ?

(25) J. Mehling : "Les défis d'une gestion globale",
p. 65.

(26) Citons l'exemple du fabricant de couvertures qui,
d'année en année, voit ses marchés s'effriter.

4.2.1.3 Les sources d'informations externes des PME

Les sources d'informations doivent être mises en rapport avec le type d'informations recherchées.

Nous distinguerons les sources d'informations sur l'environnement général et les sources d'informations sur l'environnement direct.

Pour les 2 types d'environnements, les informations parviennent aux dirigeants des PME par deux canaux : les canaux oraux et les canaux écrits (correspondant respectivement aux canaux informels et aux canaux formels).

Nous parlerons de la manière dont les sources d'informations externes sont exploitées actuellement par les responsables des PME; les améliorations à apporter seront exposées dans la troisième partie de ce travail (chapitre 8).

1. Sources d'informations sur l'environnement général

Le Burundi présente encore beaucoup de lacunes au niveau du SI sur le pays (informations macro-économiques, statistiques diverses,...).

Le peu d'informations disponibles (statistiques de la BRB, du Ministère du Commerce, du Ministère du Plan,...) le sont avec des retards qui les rendent inutilisables. Celles qui peuvent être utilement exploitées (par ex. Plans Quinquennaux et certaines statistiques de la BRB) ne le sont pas, par ignorance (incapacité d'exploiter) de la part des chefs d'entreprise.

La plupart des responsables des PME ne font pas la liaison systémique entre ce qui se passe dans le macro-système (le pays) et le micro-système (PME) qu'ils dirigent.

Les sources d'informations sur l'environnement général ne sont pas fécondes, d'une part à cause de l'inexistence d'informations agrégées sur le macro-système et d'autre part, à cause de l'inaptitude des

responsables des PME à provoquer et construire les informations dont ils ont besoin à partir de celles (en quantités réduites) disponibles.

2. Les sources d'informations sur l'environnement direct

Dans l'environnement direct, ce qui intéresse le plus les responsables des PME, ce sont les clients et les concurrents.

Les autres aspects de l'environnement direct (informations d'ordre technologique, informations sur les fournisseurs) sont plus ou moins négligés.

Tableau 17: Sources d'informations sur les clients (le marché)

<u>Sources (27)</u>	<u>Nombre de mentions</u>
1. <u>Sources écrites</u> (formelles)	
- Plan Quinquennal	4
2. <u>Sources orales</u> (informelles)	
- relations personnelles (amis, parenté, ...)	12
- la clientèle actuelle	12
- l'équipe de vente	3
- le "bouche à oreille"	2
- l'"observation" du marché	2

(27) Plusieurs sources d'informations peuvent être utilisées simultanément. Dans le tableau ne figurent pas les chefs d'entreprise qui nous ont déclaré ne pas rechercher des informations sur les clients et qui sont au nombre de 6.

Ce tableau met bien en évidence la prédominance des moyens informels dans la recherche d'informations sur le marché (les clients).

Très peu de PME (4 seulement) utilisent les plans quinquennaux où figurent les grands projets de l'Etat et d'une partie du secteur privé comme source d'informations.

Pour vendre au Burundi, en particulier sur certains marchés (publics en général), il faut développer des réseaux de relations personnelles dans les administrations qui vous fournissent toutes les informations indispensables pour gagner un marché.

Tableau 18: Sources d'informations sur les concurrents

<u>Sources</u>	<u>Nombre de mentions</u>
1. <u>Sources écrites</u> (formelles)	
- aucune	-
2. <u>Sources orales</u> (informelles)	
- les clients	10
- les relations personnelles (amis, parenté,...)	3
- "espionnage" auprès du personnel de la PME concurrente	2
- l'équipe de vente	1
- les fournisseurs locaux	3
- il n'y a pas de secret dans notre métier, tout le monde connaît tout le monde ici (Bujumbura est très petit pour qu'il y ait des secrets à cacher)	12

Certaines PME nous ont déclaré ne pas rechercher d'informations sur les concurrents (3) et d'autres ne pas avoir de concurrents (10) officiels. Cependant, une

concurrence clandestine existe dans presque tous les secteurs. Elle est due à l'entrée frauduleuse des marchandises qui est facilitée par la grande perméabilité des frontières.

La recherche d'informations sur les concurrents demande une très grande habileté. Souvent, les moyens utilisés ne sont pas moralement défendables.

Ce qui est vrai, c'est qu'il existe une certaine "transparence" (sauf en ce qui concerne les procédés de fabrication comme nous l'avons signalé au point 2.2.3) relative mais qui, en réalité, n'apporte pas grand-chose. Pour le démontrer, voyons les informations particulièrement recherchées sur la concurrence.

Tableau 19: Type d'informations recherchées sur la concurrence

<u>Type d'informations</u>	<u>Nombre de mentions</u>	<u>Commentaires</u>
- Politique de prix	20	Très peu de PME disposent d'une véritable politique de prix. Les prix pratiqués par les concurrents sont connus.
- Politique de promotion	4	Très peu de PME pratiquent la promotion des ventes.
- Données sur les coûts	5	C'est le grand problème de la plupart des PME car elles ne connaissent pas leurs coûts de production.

Tableau 19 (suite)

<u>Type d'informations</u>	<u>Nombre de mentions</u>	<u>Commentaires</u>
- Statistiques des ventes	10	Très peu de PME tiennent à jour leurs statistiques des ventes.
- Politique des salaires	5	On peut facilement obtenir cette information auprès du personnel de la PME concurrente.

Nous constatons, par ce tableau, que la plupart des informations intéressantes sur les concurrents des PME ne sont pas disponibles. Quand on n'a rien à cacher, on ne cache rien.

En guise de conclusion partielle, nous pouvons dire que les responsables des PME du Burundi sont loin d'être dans la situation souvent décrite par les auteurs de gestion qui est celle "d'être soumis à un flot de données, aux sources multiples (banques, organisations professionnelles, pouvoirs publics, presse générale et spécialisée,...)" (28).

(28) A. Martinet et : "Les besoins des PME en A. Silem informations externes". Revue Enseignement et gestion : Nouvelle série No 19, Automne 1981, p. 43.

Jacques Oudin en parlant du paradoxe de l'information dans les moyennes et petites industries (MPI), utilise les mots "pléthore et carence" (Revue de l'entreprise No 24, Janv. 1979, p. 14ss).

Les PME du Burundi sont sous-alimentées en informations externes. Pourtant, ces informations sont d'une importance capitale pour ces entreprises.

Les PME du Burundi, plus que toutes les entreprises, ont besoin d'informations externes significatives pour les raisons suivantes :

- les responsables des PME étant dans un environnement risqué sur le plan économique (à cause de l'étroitesse des marchés) se doivent de prendre des décisions adéquates. Les erreurs de jugement dues au manque d'informations externes peuvent être fatales pour leurs entreprises;
- les PME doivent lutter pour sauvegarder leur part de marché et l'accroître si possible; pour cela, elles doivent adopter une attitude offensive, plus active et plus systématique.

Les responsables des PME doivent faire un effort pour susciter l'information externe. L'effort de recherche d'informations externes se justifie du fait que ces entreprises ressentent plus que les grandes entreprises (encore rares au Burundi) les changements dans l'environnement économique.

La situation du SI externe dans les PME n'est la seule à déplorer, il y a aussi celle du SI interne.

4.2.2 Le SI interne

Le SI interne des PME du Burundi est composé :

- du SI formel qui est le résultat d'une volonté explicite dont les règles de fonctionnement sont prévues et codifiées (29)

(29) J. Mehling : "Les défis d'une gestion globale", pp. 96-97.

- du SI informel constitué de l'ensemble des procédures non recensées par le système formel. C'est un sous-produit involontaire mais indispensable car supplée et complète le système formel (30).

Le problème que pose le SI informel dans la gestion des PME, c'est qu'il n'a pas de contours clairs. On a conscience qu'il existe mais on peut difficilement le modéliser. C'est la "main invisible" qui supplée aux carences du SI formel.

Nous avons pu nous rendre compte, lors de nos enquêtes, que le SI informel l'emporte sur le SI formel, cela a pour conséquence qu'il existe beaucoup de zones d'ombre et de "boîtes noires" dans les PME du Burundi.

Le problème insurmontable que nous avons rencontré dans l'étude du SI interne des PME du Burundi, c'est de modéliser l'informel.

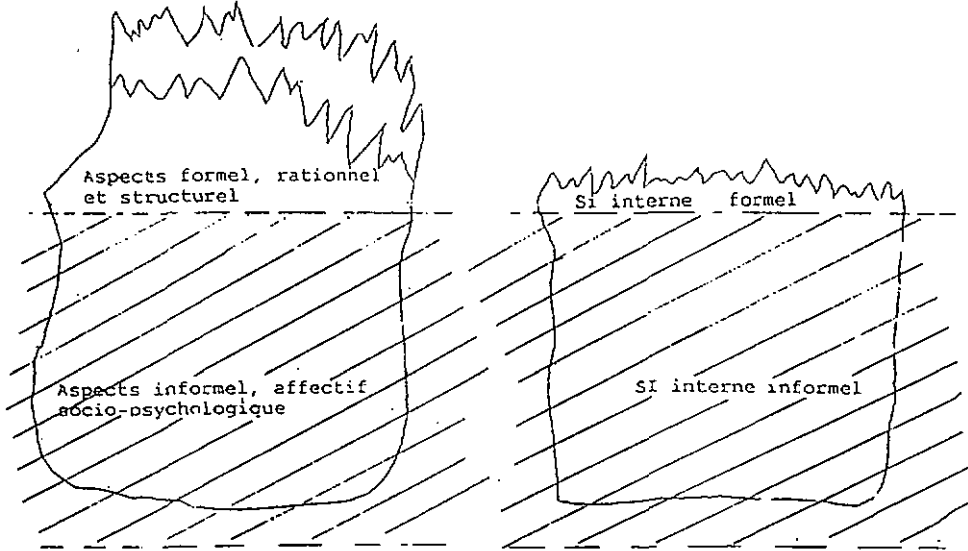
G. Cuendet, reprenant en l'adaptant, le principe de Selfridge/Sokolik, représente le formel et l'informel de la manière suivante (voir figure page suivante). A côté de cette figure, nous représentons la part du formel et de l'informel dans les PME du Burundi (pour comparaison).

(30) J. Mehling : "Les défis d'une gestion globale", pp. 96-97.

Figure 6 : Comparaison du formel et de l'informel d'après G. Cuendet et les résultats de nos enquêtes

1. Aspects formels et informels de l'organisation d'après G. Cuendet (31)

2. Aspects formels et informels du SI interne des PME



Les 2 schémas ci-dessus ne diffèrent que par l'importance relative de l'informel dans le second par rapport au premier.

Les PME du Burundi ont proportionnellement des aspects informels très importants.

Les constatations de G. Cuendet sur le formel et l'informel dans les organisations sont identiques à celles de J. Mehling qui dit que "l'informel l'emporte dans de nombreuses organisations sur le formel lui-même, de telle sorte que de nombreux cahiers des tâches sont le répertoire d'obligations qui ne constituent qu'une faible partie de celles du travail quotidien" (32).

(31) G. Cuendet : "Humanisme de la Gestion", Presses Polytechniques romandes, 1983, p. 6.

(32) J. Mehling : "Les défis d'une gestion globale, pp. 340- 341.

Le monde de l'informel est ultra-complexe et très mal connu jusqu'à présent. Notre objectif n'est pas de l'explorer. Nous savons qu'il existe, nous en voyons les manifestations extérieures.

Nous nous limitons à signaler son existence et sa prédominance dans les PME du Burundi et analysons, plus en détail, la partie visible de "l'iceberg" qu'est le SI formel.

Pour les besoins de l'analyse, nous subdivisons le SI interne en 2 catégories comme nous avons pu l'observer lors de nos enquêtes :

- le SI interne d'origine logistique,
- le SI interne de nature financière.

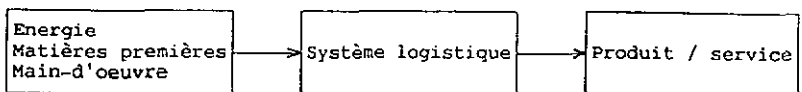
Etant donné la maigreur du SI interne des PME, nous ne ferons pas de longs développements car tout reste à faire dans ce domaine.

4.2.2.1 Le SI interne d'origine logistique

Schématiquement, nous pouvons dire que le système logistique concerne la combinaison des éléments autres que financiers dont disposent les PME pour accomplir leur mission.

Le SI logistique est concerné par l'ensemble des informations relatives aux flux physiques des matières premières au sein des PME.

Figure 7 : Représentation du système logistique des PME



En principe, le système logistique est fait des fonctions d'approvisionnement, de production et de vente.

Dans ce point, nous ne nous intéressons qu'au SI logistique directement connecté au système de production, à savoir : la gestion des stocks, le planning et le contrôle de la production. Nous laissons de côté le système d'information commerciale qui s'apparente au SI externe dans son aspect "prospection de marché" et au SI financier dans son aspect "contrôle des ventes".

De plus, la fonction de distribution est inexistante dans la presque totalité des PME enquêtées; les clients viennent s'approvisionner à l'usine même.

Nous analysons successivement :

- le SI de gestion des stocks
- et le SI de planning et de contrôle de la production.

a. Le SI de gestion des stocks

Notre objectif n'est pas d'étudier les méthodes de gestion des stocks mais de montrer la qualité du SI de gestion des stocks des PME.

La situation qui prévaut, en matière de gestion des stocks, dans les PME privées du Burundi ne diffère en rien de celle décrite par Deo Ngendakumana dans sa thèse : "La gestion de stock... est une notion encore abstraite dans les entreprises parapubliques du Burundi" (33). La comptabilité-matière est soit inexistante, soit irrégulière. Dans de pareils cas, comment faire une gestion rationnelle des approvisionnements ? Il n'est dès lors pas surprenant

(33) Deo Ngendakumana : " *L a g e s t i o n d e s a p p r o v i s i o n n e m e n t s d a n s l e s e n t r e p r i s e s p a r a p u b l i q u e s d u B u r u n d i*". Thèse Université de Neuchâtel, 1986, p. 195.

de constater des arrêts de production dûs à des ruptures de stock. L'argument unanimement avancé par les responsables des PME est l'enclavement dont souffre le Burundi.

Or, à notre avis, si l'enclavement du Burundi existe et peut, dans des cas particuliers (guerre dans les pays de passage des marchandises), être invoqué à juste titre; il n'est, dans la majorité des cas, qu'un alibi à une mauvaise gestion.

L'enclavement est une donnée, une contrainte connue dont les responsables des PME doivent tenir compte dans leur planning d'approvisionnement.

Nous ne nous étendons pas davantage sur cette question de mauvaise gestion des stocks dans les PME car elle a déjà fait l'objet d'une étude détaillée dans la thèse de Deo Ngendakumana, déjà mentionnée, pour les entreprises publiques.

b. Le SI de planning et de contrôle de la production

Le planning et le contrôle de la production dans les PME ont pour but d'assurer un flux des produits à un rythme correspondant aux besoins des clients. Ceci permet d'éviter des sous-emplois ou chômage des postes de travail. Les goulets d'étranglement de la production (surcharge) sont éliminés et les machines et la main-d'oeuvre sont utilisées de façon optimale.

La situation prévalant dans les PME du Burundi enquêtées peut se résumer à ceci :

- absence totale de planning;
- absence d'un système d'acheminement (pour sélectionner la séquence des opérations à faire) formalisé;
- inexistence du plan d'exécution (pour le timing de la production);
- absence totale du contrôle de la qualité.

Dans les PME du Burundi, des procédures simples et informelles sont utilisées pour contrôler le flux du travail dans les ateliers.

Comme il n'y a pas de planning, le contremaître ou le chef d'entreprise, en faisant le tour des ateliers, se rend compte de leur bonne ou de leur mauvaise marche (certains postes de travail sont surchargés, d'autres sont sous-occupés, ...).

Mais ce contrôle est-il suffisant ?

Nous ne le pensons pas car il ne permet pas de maîtriser la gestion des ateliers en les mettant "sous tension", c'est-à-dire en prévoyant des objectifs auxquels seront comparées des réalisations et effectuer les ajustements nécessaires si des écarts sont constatés. Tout reste à faire en matière de planning et de contrôle de la production. Nous ferons des propositions concrètes dans la troisième partie de ce travail. Il est indispensable de formaliser le système d'information de contrôle de la production afin que les plans et les délais de livraison soient tenus (ce qui est loin d'être le cas actuellement). De plus, les coûts seraient mieux maîtrisés.

4.2.2.2 Le SI interne de nature financière

Dans les PME du Burundi, le SI financier se limite au système comptable (comptabilité générale exclusivement).

Dans aucune des PME enquêtées, nous n'avons trouvé :

- de comptabilité analytique,
- de système budgétaire,
- de tableau de bord quelconque,
- ou de tout autre instrument de contrôle financier.

Nous ne parlerons alors que de la comptabilité générale qui, dans l'état actuel, laisse à désirer en plus de ses insuffisances propres (outil très peu approprié pour la prise de décision quotidienne) (34).

Les insuffisances de la comptabilité générale se constatent à deux niveaux :

- celui de la conception
- et celui de la fiabilité.

a. La conception du système comptable

La plupart des PME enquêtées disposent d'une comptabilité générale selon le modèle du plan comptable national. Certaines, néanmoins, ne tiennent qu'une comptabilité élémentaire "Recettes - Dépenses", sans ventilation par type de recettes et de dépenses.

Un des problèmes pour les PME disposant d'une comptabilité générale (par nature) est d'adapter le plan comptable général à leurs propres activités.

La comptabilité générale, dans sa conception actuelle dans les PME, n'est nullement un outil de gestion.

Elle est souvent faite à cause des contraintes fiscales. De plus, les informations qui en sortent, du fait qu'elles doivent être exactes, sont produites avec des retards (allant jusqu'à 6 mois) qui les rendent inutilisables lorsqu'elles sont disponibles. Les états intermédiaires portant sur de courtes périodes (mois ou trimestre) ne sont jamais "produits". Si on observe la vitesse à laquelle les changements s'opèrent dans

(34) *La comptabilité générale doit être très précise et demande pour cela un temps de "production" assez long. Les informations souvent utilisées dans les prises de décision sont imprécises mais doivent être obtenues très rapidement car "l'information parfaite qui arrive trop tard, n'est qu'un objet de collection" (J. Mehling : "Les défis d'une gestion globale", p. 432).*

l'environnement économique, et si les chefs d'entreprise attendent 1 année et plus pour savoir la direction réelle que leur entreprise a suivie, et s'il faut plusieurs mois pour corriger le tir, il est souvent trop tard.

Comme le fait remarquer une étude de 11 entreprises publiques du Burundi "... force est de constater que les systèmes d'information en place ne sont nullement conçus pour assurer le suivi de la réalisation d'un plan à moyen terme, ce qui s'explique dans la mesure où ce plan n'existe pas. Tout au plus, est-il destiné à satisfaire aux obligations légales, mais surtout à servir de support aux demandes de subventions" (35).

La situation est identique, et dans certains cas pire, dans les PME qui disposent de moins de personnel comptable que les entreprises publiques.

Aux insuffisances de la conception du système comptable, s'ajoutent celles de sa fiabilité; ce qui rend cet outil non seulement inutile mais aussi dangereux (36).

(35) Tiré du rapport "Entreprises Publiques au Burundi : diagnostic et recommandations", p. 193.
Ministère du Plan, 1981.

(36) Un système comptable peu fiable est dangereux car il peut induire en erreur les responsables des PME. Il n'est pas rare de voir des PME en difficulté financière parce qu'il y a eu prélèvement d'un bénéfice fictif figurant au compte de "pertes et profits" à cause de la mauvaise tenue des comptes.

b. Fiabilité du système comptable

Toutes les études (37) faites jusqu'à présent dans les entreprises du Burundi, qu'elles soient publiques ou privées, arrivent à la même conclusion : les entreprises du Burundi ont une comptabilité peu fiable.

(37) Parmi les études connues, citons :

- Ministère du Plan: "Rapport sur les entreprises publiques : diagnostic et recommandations", p. 193ss. Ministère du Plan.
- Robert Seromba : "Gestion des entreprises publiques du Burundi". Thèse Université de Neuchâtel, 1987 (non encore publiée).
- Deo Banderembako : "Mode de gestion des PME du Burundi", CURDES, 1985.

C'est aussi l'avis du Président de l'Association des Banques du Burundi en 1987, qui lors de la "Semaine de l'Université" (avril 1987), a dit que les banquiers du Burundi ne prêtent pas sur base des bilans et comptes d'exploitation (comme le font les banquiers américains) mais sur base de garanties réelles (immeubles) car la comptabilité des PME est mal tenue.

Des exemples d'irrégularités relatives aux principes comptables abondent. Nous n'en citons que quelques-uns :

- absence de pièces justificatives pour certaines opérations,
- omission d'enregistrement,
- mauvais enregistrement des opérations,
- non-respect des principes comptables (de sincérité, de prudence, de continuité, de fixité des méthodes, de spécialisation des exercices,...),
- enregistrement abusif d'immobilisations (pour montrer aux banquiers qu'on a de quoi garantir les crédits).

L'absence de fiabilité du système comptable peut avoir des conséquences fâcheuses.

Dans la majorité des cas de fermeture d'entreprises au Burundi, la direction s'est enfermée dans une situation inextricable qu'elle aurait pu éviter pour autant que le réseau d'informations comptables l'ait avertie à temps sur la baisse des ventes (non-perception de signes avant-coureurs de fermeture).

Dans d'autres cas, les fermetures sont le résultat d'excès de dépenses d'exploitation ou de dépenses hors-exploitation avec l'argent de l'entreprise.

Il n'y a pas de doute que si le système comptable était fiable, il aurait averti la direction de cette situation et des mesures auraient été prises pour y remédier.

Nous venons de mettre en évidence les lacunes du système d'information interne (logistique et financier). Ces insuffisances subsistent malgré la volonté des pouvoirs publics d'améliorer la situation.

Des efforts sur le plan de l'encadrement existent en particulier par le CPF (38) en organisant des séminaires sur les problèmes d'approvisionnement dont la gestion des stocks, la comptabilité, etc.

Ces séminaires sont ouverts à toutes les entreprises tant publiques que privées.

Ayant nous-même déjà participé à ces séminaires, nous avons pu nous rendre compte de ce qui suit :

- les participants à ces séminaires (qu'il proviennent du secteur public ou privé) ne sont pas motivés. Ils y vont parce que leurs patrons (qui ne sont eux-mêmes pas convaincus de l'intérêt de ces séminaires) les obligent à y participer (39);

- très peu de PME privées envoient des candidats car les séminaires sont payants. Le prix n'est toutefois pas élevé. Cela dénote un manque d'intérêt pour ces séminaires de la part des responsables des PME.

Le CPI (40), qui dispose d'un financement ONUDI (41) met gratuitement, à la disposition des PME, des services d'assistance dans presque tous les domaines de la gestion (comptabilité, gestion des stocks, gestion de la production). Mais les responsables de ce centre nous ont affirmé n'avoir, jusqu'à présent, pas eu beaucoup de demandes d'assistance de la part des patrons des PME.

A quoi cela est-il dû ?

(38) CPF : Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi.

(39) Une entreprise publique qui n'envoie pas de participant à ces séminaires est mal vue.

(40) CPI : Centre de Promotion Industrielle.

(41) ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

Nous pensons pour notre part qu'il faut chercher les justifications dans ce qui suit :

- la négligence presque généralisée dans les PME dont la cause principale est le manque de motivation et un laisser-aller souvent observé;
- le manque d'impulsion de la part des chefs d'entreprise qui sont les moins convaincus de la nécessité et de l'intérêt d'une gestion organisée et rationnelle. Si cette impulsion existait, nous pensons que les subordonnées se "mettraient facilement au diapason". En effet, ce n'est pas la complexité des techniques de gestion de stock ou de la comptabilité (générale ou analytique) qui sont un obstacle insurmontable mais le manque de volonté de part et d'autre (patrons et subordonnés).
- le modèle "taylorien" du travail est inconnu pour des raisons dues à l'histoire et à l'environnement culturel, en particulier au mode de production dominant au Burundi. Ce mode de production ne vise pas la création de surplus maximum possible, mais se contente d'assurer l'équilibre entre les besoins immédiats et les quantités produites. Les forces de la Nature jouent un rôle de premier plan pour assurer cet équilibre, l'homme ne jouant qu'un rôle très secondaire. On voit bien qu'un tel mode de gestion n'est pas orienté à vaincre les forces de l'ENVIRONNEMENT mais à les subir.

Une fois recueillie, l'information (interne ou externe) doit être utilisée directement pour la prise de décision ou transmise à qui de droit; en d'autres termes, elle doit être communiquée.

Nous allons voir dans le paragraphe suivant comment se fait la communication des informations dans les PME du Burundi.

4.2.3 Le système de communication des PME (42)

Ce paragraphe est le complément logique des deux précédents, dans lesquels nous avons analysé la capacité des PME de produire des informations (externes et internes); nous étudions maintenant leur capacité de communiquer. Sans communication, le système PME ne peut être viable.

L'étude du système de communication des PME du Burundi se fera sous deux aspects :

- un aspect institutionnel : c'est le système de communication véhiculant les informations d'activité (ou de travail);
- un aspect interpersonnel : c'est l'approche "relations humaines" de la communication. Ce système de communication véhicule des informations motivantes à caractère général.

4.2.3.1 La communication institutionnelle

On pourrait penser que du fait que les circuits de communication sont courts, les informations circulent très bien dans les PME du Burundi.

Nos enquêtes nous ont révélé que la bonne ou la mauvaise circulation des informations dans une structure n'est pas liée à sa taille.

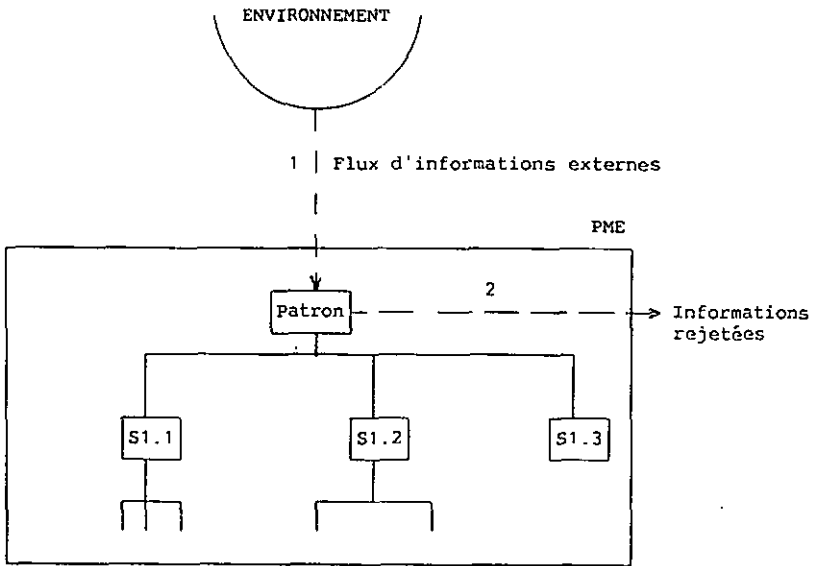
Pour le démontrer, analysons ci-après, la circulation des informations externes et des informations internes dans les PME.

(42) Nous anticipons un peu sur la section relative à l'étude de la structure des PME (5.1) car le flux de communication détermine en grande partie la structure organisationnelle.

a. Circulation des informations externes

Dans la majorité des PME enquêtées, les informations d'origine externe (sur l'environnement) circulent de la manière suivante (voir schéma) :

Figure 8 : Circulation des informations externes



Légende : S_{nx} : Subordonné de niveau hiérarchique n et de fonction x (service)

Les informations externes ne sont jamais communiquées aux subordonnés. Elles sont, soit utilisées pour les besoins de décisions des patrons des PME, soit gardées (stockées) en mémoire (mentale), soit rejetées lorsqu'elles sont sans intérêt pour eux.

Cette grande rétention des informations externes se fait pour les raisons suivantes :

- la sécurité : les dirigeants des PME, en gardant les informations externes pour eux évitent ainsi des fuites qui pourraient être préjudiciables à leur entreprise. C'est le problème controversé du "secret des affaires". En ne communiquant les informations externes à personne, le patron peut adopter des "stratégies" (dont personne n'est au courant) qui ont le maximum de chances de réussir.
- le pouvoir et le prestige : la rétention des informations externes renforce la position des dirigeants par rapport aux subordonnés. S'ils donnaient les informations externes, les patrons des PME céderaient, par le même fait, une partie de leur pouvoir de décision, ce qu'ils n'aiment pas.
- la compétence : les dirigeants des PME croient souvent qu'ils sont les seuls capables d'exploiter les informations externes. Cette croyance laisse supposer qu'ils détiennent légitimement des informations complexes difficilement accessibles aux subordonnés. L'autorité se fonde alors sur le savoir non partagé. Cette croyance est souvent légitime eu égard au niveau de formation du personnel d'exécution (sans qualification) dans les petites entreprises (moins de 50 personnes). Elle ne l'est pas dans les PME employant plus de 50 personnes.

- l'ignorance : les chefs d'entreprise ne sont pas conscients de l'importance de l'information partagée pour le bien de leur entreprise.

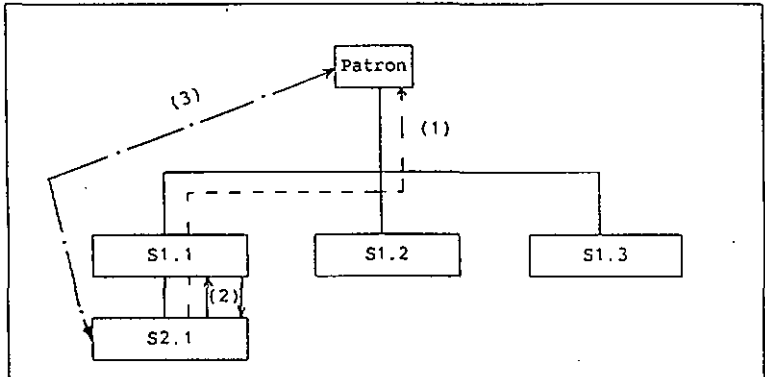
b. Circulation des informations internes

1. Les informations ascendantes et descendantes

Nous ne parlerons que des informations ascendantes car il n'existe pas d'informations descendantes si ce ne sont que des ordres.

La circulation interne des informations de travail peut être représentée schématiquement comme suit:

Figure 9 : Circulation ascendante des informations internes (représentation partielle)



(1) -----> Voie de transmission des informations (du bas vers le haut)

(2) <====> Zone de bonne communication

(3) <.-.-.-> Court-circuit : Le patron peut aller chercher lui-même les informations à l'échelon hiérarchique le plus bas ou un subordonné de ce service peut transmettre les informations directement au patron.

Toutes les informations internes de travail circulent du bas de l'échelon hiérarchique vers le haut.

La source principale est donc l'ouvrier ou l'employé.

Le patron court-circuite souvent les échelons intermédiaires pour aller lui-même chercher l'information à la base (au plus bas échelon) et inversement l'ouvrier ou l'employé peut transmettre directement des informations au patron en sautant les échelons intermédiaires. Il n'en résulte pas nécessairement des conflits car lorsqu'il s'agit du chef d'entreprise (et qui, de surcroît, en est le propriétaire) tout est normal (43).

Comme le fait remarquer Maurice Obadia "l'information ascendante recouvre deux domaines (en principe) :

- l'un correspond au suivi et aux résultats de ce qui est préalablement descendu - l'information dans ce cas remonte;
- l'autre concerne les problèmes et les événements affectant les échelons inférieurs sans être le résultat direct de l'information descendante - l'information est alors montante" (44).

(43) H. Mintzberg, dans son étude : "Le Manager au quotidien : les 10 rôles du cadre" (Tendances actuelles, 1984) a bien mis en évidence "le désir qu'a tout dirigeant d'avoir des informations très actuelles, encore "chaudes" qui circulent par des moyens informels (sans respecter la voie hiérarchique). Quand le cadre a besoin d'une information, il n'hésite pas à court-circuiter des subordonnés pour l'obtenir" (p. 80).

(44) M. Obadia: "Causes et effets des problèmes d'informations dans les structures actuelles des entreprises françaises". Thèse de sciences économiques, mars 1974, Université des sciences sociales de Toulouse, p. 66.

C'est cette deuxième catégorie d'informations ascendantes que l'on retrouve le plus souvent dans les PME du Burundi, la première catégorie n'existant pas.

Les informations centralisées par le chef d'entreprise ne sont pas redistribuées aux autres membres de l'entreprise.

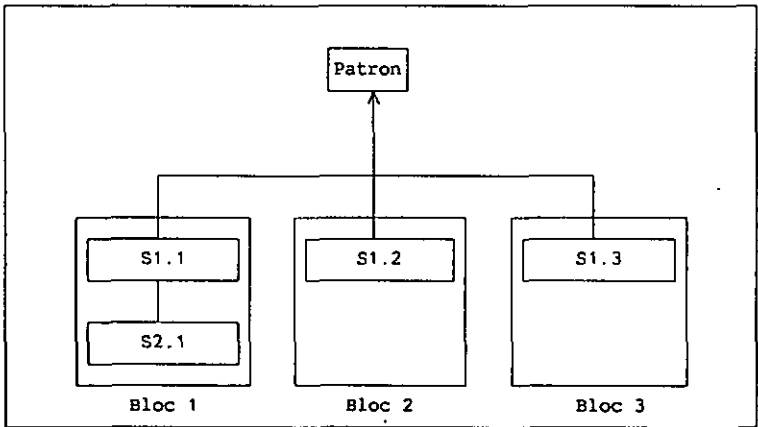
2. Les informations latérales

Ce type d'informations concerne les messages échangés entre les services situés au même niveau hiérarchique. C'est la traduction de l'interdépendance des services dans les PME.

Cette interdépendance n'existe pas dans les PME du Burundi. Les services vivent les uns à côté des autres de façon isolée sans réelle communication.

Figure 10: Absence de communication latérale

PME



Légende : S_{nx} : Subordonné de niveau hiérarchique n et de fonction x (service)

Les différents services sont comme des blocs étanches qui ne communiquent qu'avec le niveau hiérarchique supérieur. Le comptable, par exemple, sait rarement ce qui se passe à la production ou à la vente et inversement.

4.2.3.2 La communication interpersonnelle (45)

La communication interpersonnelle véhicule les informations générales qui ne sont pas directement utiles à l'exécution d'une tâche. Il est évident que, de par leur caractère relatif, les informations techniques (de travail) pour certains, peuvent être, pour d'autres, des informations générales.

Les informations générales sont par excellence des informations motivantes. Elles sont fournies au personnel dans le cadre de la politique d'information.

Maurice Obadia écrit à ce sujet : "Cette information est sans doute celle à laquelle les individus songent le plus lorsqu'ils manifestent le désir "d'être informés". Le personnel veut connaître les tenants et les aboutissants de son environnement, et cela d'autant plus que celui-ci est large et que les décisions majeures peuvent sembler éloignées" (46).

Il n'existe pas de politique d'information systématique dans les PME du Burundi pour les raisons invoquées précédemment : pouvoir, sécurité, compétence.

De l'autre côté, nous n'avons pas décelé, lors de nos enquêtes, de désir d'être informés de la part des subordonnés des échelons les plus bas. Par contre, les subordonnés directs des patrons des PME manifestent beaucoup ce désir. Ils se sentent frustrés de ne pas pouvoir avoir toutes les informations que possède le patron et dont ils ont besoin. Ce constat ne concerne que 10 PME occupant plus de 50 personnes.

Il est évident que le niveau de formation de ces subordonnés et leur vue large créent en eux le besoin de savoir où va l'entreprise dont leur carrière professionnelle dépend.

(45) Nous n'analysons pas ici la communication interpersonnelle vue sous l'angle des rapports sociaux entre les membres de la PME.

(46) Maurice Obadia : op. cit., p. 124.

En guise de conclusion à ce chapitre consacré à l'étude du SI des PME du Burundi, analysons de façon synthétique la situation informationnelle (47) de ces entreprises. Il s'agit pour nous de caractériser les PME par un état informationnel comparable à un état comptable. Cet état informationnel des PME est composé des états d'informations de ses membres qui sont :

- d'une part, le chef d'entreprise
- et d'autre part, les subordonnés exécutants.

La finalité de tout SI est d'aider à prendre des décisions en réduisant les incertitudes. Les résultats de toute organisation sont fonction de sa capacité de prendre de bonnes décisions, elle-même fonction pour une grande part des informations qu'elle est capable de collecter et de "produire". C'est pourquoi, la représentation de l'état informationnel sera complétée (dans le même schéma) par un état des "ressources et emplois" des informations des membres des PME.

(47) Ce concept est emprunté à J. Mèlèse : *"Approches systémiques des organisations : Vers l'entreprise à complexité humaine"*, p. 24.

J. Mèlèse définit la notion de "situation informationnelle" de chaque unité de l'organisation comme "l'ensemble des significations reçues et émises".

Figure 11: "Etat des ressources et des emplois"
d'informations des patrons des PME

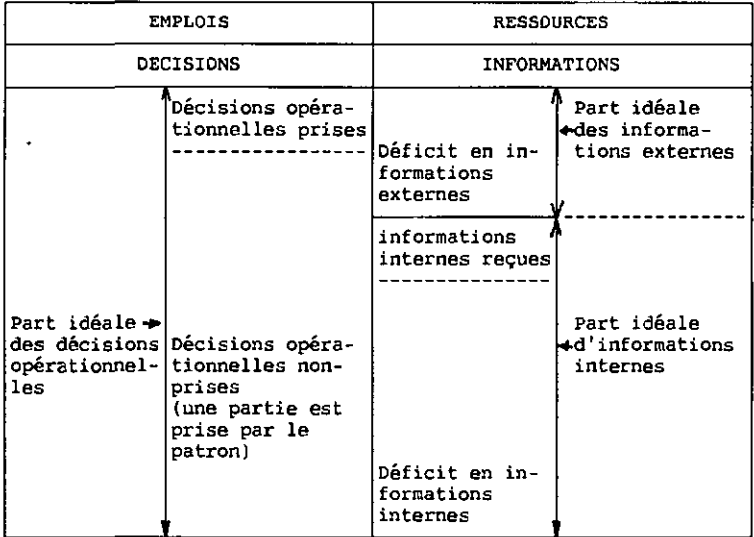
EMPLOIS D'INFORMATIONS	RESSOURCES (Situation informationnelle)
DECISIONS	INFORMATIONS
Part idéale des décisions stratégiques Décisions stratégiques prises (48) ----- Décisions stratégiques non prises	Informations externes reçues ----- Déficit en informations externes Part idéale des informations externes
Part idéale des décisions opérationnelles Décisions opérationnelles prises (49) ----- Décisions opérationnelles non prises	Informations internes reçues ----- Déficit en informations internes Part idéale des informations internes

(48) On n'a jamais (ou très rarement) toutes les informations externes nécessaires pour prendre des décisions stratégiques. On prend toujours des décisions en situation de sous-information relative. Le cas des PME est particulier car leurs responsables ne peuvent pas exploiter toutes les informations externes dont ils disposent pour prendre les décisions stratégiques.

(49) Voir complément de décisions opérationnelles prises sur la figure 12 relative aux subordonnés.

Pour les subordonnés, la situation se présente de la manière suivante :

Figure 12: "Etat des ressources et des emplois" d'informations pour les subordonnés



Pour ne pas surcharger les schémas, nous n'avons pas représenté la qualité des informations disponibles et celle des décisions prises.

Le lecteur a certainement compris tout le long de ce chapitre qu'avec les informations externes et internes dont disposent les membres des PME du Burundi, il est impossible de prendre de bonnes décisions.

Les conséquences des déficits informationnels relevés seront analysées plus loin en détail (chapitre 6, paragraphes 6.2 et 6.3).

Nous allons nous pencher dès à présent sur l'étude des relations que le SI et la structure des PME du Burundi entretiennent car l'un ne peut exister sans l'autre.

CHAPITRE 5 : LE SYSTEME D'INFORMATION ET LA
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME

Dans la littérature de gestion, les relations entre le SI et la structure sont perçues différemment selon les auteurs.

Pour certains, la structure d'organisation doit être distinguée du SI car, comme le dit E. Gutenberg, : "la structure hiérarchique n'a pas été créée à l'origine, il ne faut pas l'oublier, pour servir à échanger les informations mais pour répartir et organiser les fonctions, les compétences et les responsabilités" (50). Pour d'autres (nombreux), le SI et la structure sont les deux faces d'une pièce : "il ne peut y avoir de SI sans organisation ni de structure de l'entreprise ignorant l'information" (51).

Notre objectif dans le cadre de ce travail est modeste et se situe en dehors des querelles d'auteurs (bien que nous reconnaissons qu'il existe des liens réciproques entre le SI et la structure).

Ce que nous voulons démontrer dans ce chapitre, c'est que le SI des PME du Burundi (tel que nous l'avons analysé dans le chapitre précédent) constitue un handicap pour introduire dans ces entreprises les méthodes modernes de gestion et en particulier la délégation effective. Pour ce faire, nous analysons la structure organisationnelle des PME (5.1) et les problèmes que le SI pose pour déléguer (5.2).

(50) E. Gutenberg : "Direction de l'entreprise", Dunod, 1969, p. 151.

(51) Gérard Huet et
J. Rousset : "Systèmes d'information", Editions Sirey, 1980, p. 238.

5.1 LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DES PME

Pour étudier la structure organisationnelle des PME, nous montrons d'abord les configurations structurelles généralement rencontrées dans les PME enquêtées, ensuite nous analysons la répartition du pouvoir de décision et enfin nous mettons en évidence le style de direction des responsables.

5.1.1 Configurations structurelles des PME

Pour montrer les configurations structurelles des PME, nous allons utiliser l'approche statique qui concerne plus particulièrement les hommes et leurs relations de dépendance hiérarchique dans l'optique de Simeray (52). C'est le "squelette" de la structure que nous présentons. L'approche dynamique (concernant les flux) a déjà été partiellement utilisée dans le chapitre précédent consacré au SI et sera également exploitée pour analyser le pouvoir de décision (5.1.2).

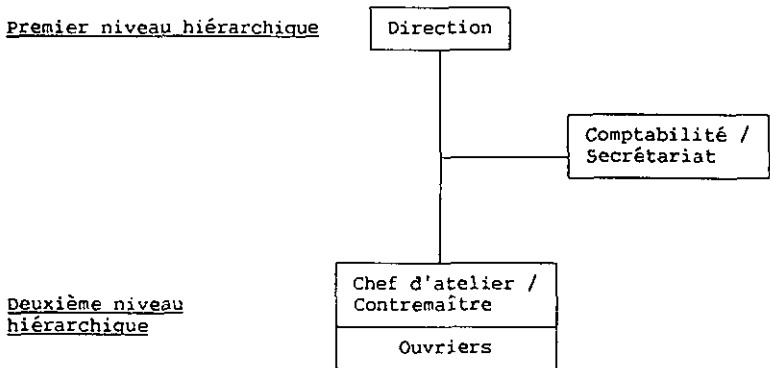
Nous avons découpé notre échantillon en deux parties :

- les PME employant moins de 50 personnes,
- les PME occupant 50 personnes et plus.

(52) J-P. Simeray : définit la structure comme l'organisation des relations entre les personnes qui la constituent (dans "la structure de l'entreprise". Entreprise Moderne d'Édition, 1966, p. 8).

Les "squelettes" de ces deux catégories de PME se présentent de la manière suivante :

Figure 13 : L'organigramme schématique des PME de moins de 50 personnes (2 niveaux hiérarchiques)



Dans ce type de PME, le chef d'entreprise s'occupe généralement de la vente. Comme il n'a pas de connaissances techniques (53), il s'en remet à son chef d'atelier pour toutes les questions relatives à la production.

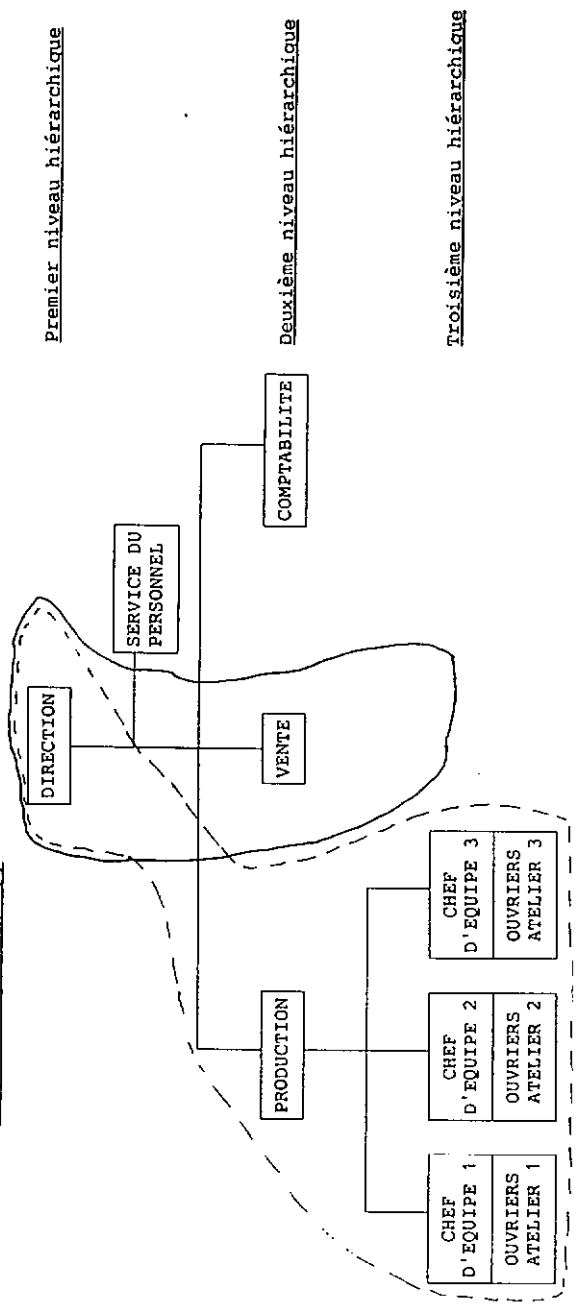
Les décisions relatives à la production sont prises par le chef d'entreprise qui "délègue" le soin de préparer le travail, de coordonner et de contrôler la fabrication au contremaître ou au chef d'atelier.

Nous avons expressément mis le chef d'atelier et ses ouvriers au même niveau hiérarchique car généralement, il a une fonction hybride qui consiste d'une part à coordonner la fabrication et, d'autre part, à être ouvrier comme les autres. En effet, le chef de production a un poste de travail d'exécution dans l'atelier.

(53) La plupart de ces chefs d'entreprise sont d'anciens fonctionnaires de l'Administration publique.

Il n'existe pas de répartition précise des tâches pour les exécutants. Le personnel, qui doit être "polyvalent", est regroupé selon les besoins du travail à accomplir. Cela est possible car, dans la majorité des cas, les opérations à effectuer sont très simples.

Figure 14: L'organigramme schématique des PME de 50 personnes et plus (3 niveaux hiérarchiques (54))



----- Première variante : le chef d'entreprise s'occupe personnellement de la fonction de production.

_____ Deuxième variante : le chef d'entreprise s'occupe personnellement de la vente.

(54) Les trois niveaux hiérarchiques ne correspondent pas nécessairement à trois niveaux de décision comme nous le verrons plus loin (5.1.2).

Dans cette deuxième catégorie de PME, il n'existe pas non plus de cahier des tâches. Rien n'est formalisé; même la fonction de production, qui est la plus développée, ne l'est pas. En effet, les services d'ordonnancement, de lancement et de contrôle n'existent pas.

Le squelette des PME du Burundi n'indique pas leur véritable structure. Celle-ci peut mieux s'étudier en analysant la répartition du pouvoir de décision. Pour cela, nous utiliserons la représentation-système qui fournit une image aussi complète que possible des transformations qui s'opèrent dans les PME et des latitudes décisionnelles dont disposent les différents pilotes.

5.1.2 Le pouvoir de décision dans les PME (55)

Dans ce paragraphe, nous allons essayer de répondre à la question : qui détient réellement le pouvoir de décision dans les PME du Burundi, sans oublier le fait qu'il est extrêmement difficile de décrire en quelques mots un phénomène aussi complexe que la distribution du pouvoir de décision dans une entreprise fut-elle une PME ?

Le système de décision dans toute organisation est en étroite correspondance avec son SI.

La théorie de gestion (56) distingue 3 niveaux de décision :

- les décisions stratégiques,
- les décisions administratives,
- les décisions opérationnelles.

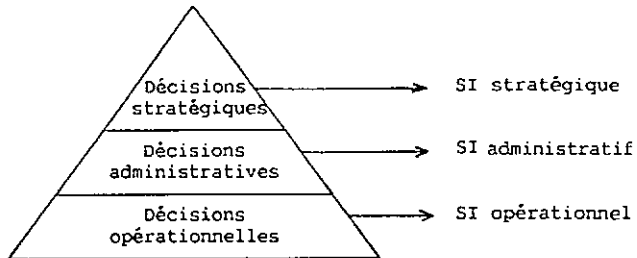
(55) Tout ce qui sera dit dans ce paragraphe est le complément de ce qui a été développé dans le chapitre 4 lorsque nous avons analysé les flux d'informations dans les PME (4.2.3)

(56) I. Ansoff : "Stratégie de développement de l'Entreprise : Analyse d'une politique de croissance et d'expansion", Editions Hommes et Techniques, 1981, pp. 15-16.

L'information et la décision se complétant, on ne peut, en principe, les envisager l'un sans l'autre (57).

La typologie du système de décision (utilisant le critère de niveau de décision (58)) est identique à celle du SI.

Figure 15 : Parallélisme entre la typologie des décisions (I. Ansoff) et celle des SI (R-N. Anthony)



Pour les mêmes raisons invoquées lors de l'étude du SI, on ne retrouve dans les PME que 2 niveaux de décision :

- le niveau "stratégique"
- et le niveau opérationnel

qui ont la caractéristique d'être imbriqués l'un dans l'autre et contrôlés par une seule personne : le patron.

(57) On peut néanmoins être très bien informé et ne rien décider ou décider sans information. Mais ces cas sont plutôt particuliers.

(58) Il existe des typologies utilisant d'autres critères :

- critère de fréquence

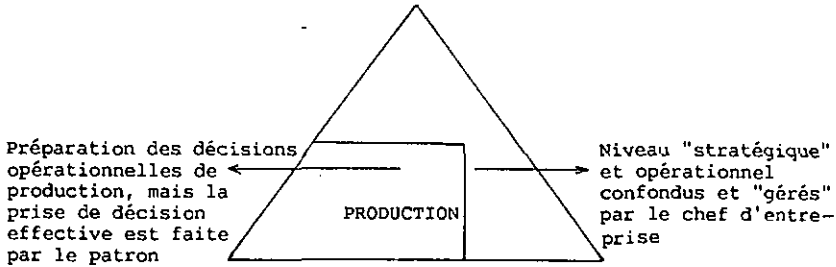
(J-L. Lemoigne et Simon) : décisions programmées, décisions non programmées.

- critère de la portée de la décision

: décision à court, moyen et long terme.

Schématiquement, nous pouvons représenter cette imbrication de la manière suivante :

Figure 16 : Imbrication des niveaux de décision "stratégique" et opérationnel dans les PME

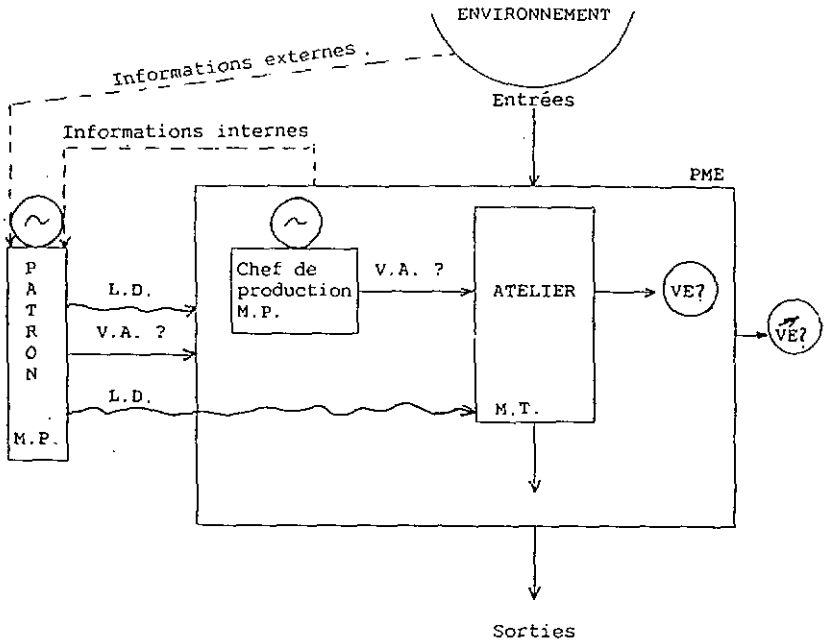


En empruntant à J. Mélèse (59) le schéma de la description organique d'un système, nous pouvons représenter le système de pilotage des PME du Burundi (en mentionnant les latitudes décisionnelles des différents collaborateurs) de la manière suivante (voir schémas 17 et 18).

Nous gardons la subdivision en 2 catégories de notre échantillon (PME de moins de 50 personnes et PME de 50 personnes et plus).

(59) J. Mélèse : "L'Analyse modulaire des systèmes de gestion (AMS)", Editions Hommes et Techniques, 1984, p. 98 et suivantes.

Figure 17 : Latitudes décisionnelles dans les PME de moins de 50 personnes



Le schéma ci-dessus appelle quelques commentaires. Nous remarquons que ni pour la PME tout entière, ni pour les ateliers, il n'existe de variables d'action clairement définies ou de variables essentielles.

M.P. : Module de pilotage

M.T. : Module technologique

V.A. : Variables d'actions ("Levier de commande à la disposition d'un pilote permettant de régler la transformation Entrées - Sorties") (1)

V.E. : Variables essentielles ("Variables du module choisies comme critères caractéristiques de la réalisation de sa mission") (2)

L.D. : Latitudes décisionnelles ("Limites à l'intérieur desquelles le pilote peut faire varier les variables d'action") (3)

⊗ : Fonction de pilotage

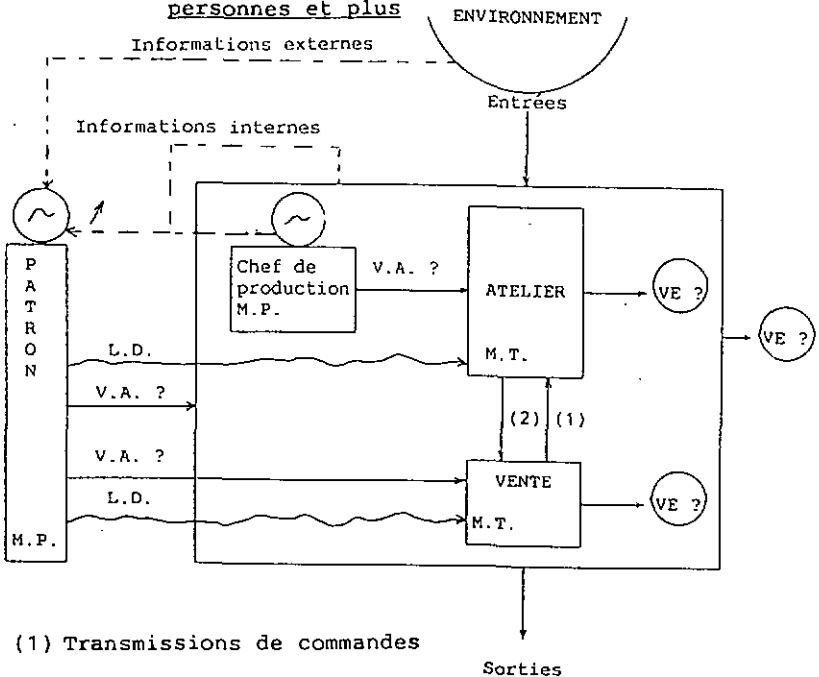
(1), (2) et (3) : Voir J. Mèlèse, p. 83.

Toute la latitude décisionnelle sur la PME et le module technologique appartient au chef d'entreprise, de même que, comme on l'a vu dans le chapitre précédent, toutes les informations (internes et externes) convergent vers le patron. Le chef de production a néanmoins le pouvoir de spécialiste si le patron n'a pas de formation technique.

Ce pouvoir de spécialiste peut être important si, en plus, on a la confiance du patron. Néanmoins, le dernier mot revient toujours au dirigeant qui peut passer outre les avis plus ou moins objectifs du chef de production. La situation n'est pas fondamentalement différente dans les PME de 50 personnes et plus.

Nous ne représentons que le cas le plus courant qui est celui où le chef d'entreprise n'a pas de connaissances techniques.

Figure 18 : Latitudes décisionnelles dans les PME de 50 personnes et plus



(1) Transmissions de commandes

(2) Livraison au service commercial pour vente (ou remise au client)

Sur le schéma 18 (voir page précédente), nous n'avons représenté que les fonctions les plus importantes (production et vente).

Comme pour les PME de moins de 50 personnes, il n'existe ni variables d'action ni variables essentielles pour les PME de 50 personnes et plus.

De plus, toutes les informations sont canalisées vers le chef d'entreprise qui dispose seul de la latitude décisionnelle sur l'ensemble du système PME et de ses différents sous-systèmes.

Dans tous les cas que nous venons de voir et, quelle que soit la taille de la PME, nous constatons invariablement une grande centralisation des informations et du pouvoir de décision entre les mains des dirigeants des PME du Burundi.

Pour construire les schémas précédents, nous nous sommes basé sur les réponses à une question visant à localiser la prise de décision dans les PME. Les domaines de décision étaient la production et la vente.

Tableau 20 :

Réponses à la question : Qui prend les décisions suivantes dans votre entreprise?

DECISIONS	PRENEURS DE DECISIONS				
	1	2	3	4	TOTAL
Choix des équipements	22	6	—	2	30
Choix des fournisseurs	25	4	—	1	30
L'achat des matières premières	25	5	—	—	30
Le "planning" de la production	10	3	17	—	30
Le recrutement du personnel de production	25	5	—	—	30
L'affectation du personnel de production aux postes de travail	10	3	17	—	30
La recherche des clients	30	—	—	—	30
La négociation des marchés	30	—	—	—	30
La fixation des conditions de vente	30	—	—	—	30
L'octroi des crédits aux clients	30	—	—	—	30

- (1) Chef d'entreprise (seul)
- (2) Chef d'entreprise + chef de production
- (3) Chef de production (seul)
- (4) Chef d'entreprise + le propriétaire (de l'entreprise)

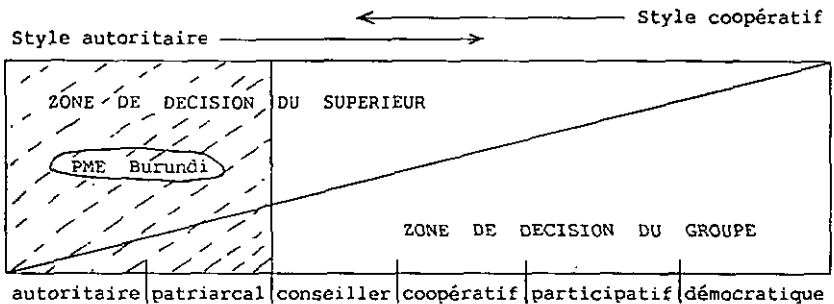
Le tableau précédent montre très bien le rôle prédominant du chef d'entreprise dans la prise de décision.

Nous avons poussé plus loin nos investigations dans l'étude de la structure des PME du Burundi en analysant le style de direction que les responsables de ces entreprises adoptent.

5.1.3 Le style de direction des PME

Le style de direction est en étroite relation avec la distribution du pouvoir de décision comme le fait remarquer G. Cuendet (60) après Tannenbaum et Schmidt (61).

Figure 19 : Place des PME du Burundi sur l'échelle du style de commandement Tannenbaum / Schmidt



Sur l'échelle Tannenbaum et Schmidt ci-dessus, les responsables des PME se situent tout au début (style autoritaire et patriarcal).

Le chef d'entreprise s'attribue le droit de décider seul sans consulter les autres collaborateurs (sauf dans les domaines où il est manifestement incompetent comme la fabrication).

(60) G. Cuendet : *"Humanisme de la gestion"*, Presses Polytechniques Romandes, 1983, p. 108.

(61) R. Tannenbaum et W. Schmidt : *"How to choose a leadership pattern"*, Harvard, Business Review - Juin 1973.

L'autorité des responsables des PME est légitimée d'une part par l'information et, d'autre part, par les titres de propriété. Les chefs des PME sont en général propriétaires de leur entreprise et, de ce fait, se sentent presque les seuls concernés par leur sort.

Une autre explication du style de commandement (autoritaire et patriarcal) rencontré dans les PME du Burundi est à chercher dans l'environnement culturel, en particulier dans la notion de "distance hiérarchique" développée par G. Hofstede (62) et reprise par H. Bourgoïn (63). Nous reproduisons aux annexes 7 et 8 l'échelle internationale de la "distance hiérarchique" et les éléments caractéristiques de la dimension de la "distance hiérarchique". La manière dont les hommes se conduisent, commandent, est en général enracinée dans la culture. H. Bourgoïn met le doigt sur le style de commandement d'un directeur africain (ivoirien) semblable à celui que nous avons nous-même observé dans la vie professionnelle et qui a été bien mis en évidence par les interviews faites dans les PME.

"Le directeur africain a un style de commandement qui se caractérise par l'absence de relations avec son personnel... Il vit dans une tour d'ivoire et regarde son personnel de haut, sans rien connaître des individus employés dans son entreprise ni de leur rôle. Il n'a pas de relations directes avec eux. Certes, lorsque son personnel, individuellement, souhaite le voir, il n'oppose pas systématiquement de refus et reçoit l'intéressé, mais en réalité, il ne se montre pas suffisamment disponible d'un point de vue vraiment professionnel.

(62) G. Hofstede : *"Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation"*, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1987.

(63) H. Bourgoïn : *"L'Afrique malade du Management"*, *Perspectives 2001*, Jean Picollec, 1984, p. 57.

Certains chefs d'entreprise ivoiriens, du fait de cette absence de contacts avec les individus, et aussi du fait qu'ils ne leur font pas confiance, ne parviennent pas à établir un diagnostic face au mauvais fonctionnement de l'entreprise. Peut-être cela est-il dû au fait qu'ils estiment en savoir plus que nous, ou bien est-ce une question de statut social, qu'ils ne veulent pas voir entamer" (64).

Aucune mesure de l'indice de la "distance hiérarchique" n'a encore été effectuée dans les PME du Burundi. Nous remarquons néanmoins sur l'annexe 7 que le Burundi se situe dans la zone où des mesures ont été faites et où l'indice de la "distance hiérarchique" est très élevé (Afrique de l'Est).

Nous pouvons encore mieux faire ressortir le style de direction en comparant (dans le tableau suivant, voir pp. 157 et 158) le système d'organisation de Likert (adapté par G. Cuendet) et le système d'organisation des PME du Burundi. Ce tableau synthétise tout ce qui a été dit avant.

(64) *Propos d'un cadre africain recueillis par H. Bourgoïn dans "L'Afrique malade du management", p. 68.*

Figure 20 : Système d'organisation (autoritaire, exploiteur) de Likert comparé au système d'organisation des PME

Variables organisationnelles	SYSTEME D'ORGANISATION	
	Autoritaire, exploiteur (65)	Autoritaire, patriarcal des PME
1. <u>Leadership</u>		
1.1 Confiance dans les collaborateurs	Aucune	Aucune
1.2 Liberté qu'ils éprouvent à aborder des questions de travail avec le supérieur	Aucune	Peu
1.3 Les idées des collaborateurs sont-elles sollicitées et utilisées ?	Rarement	Rarement
2. <u>Motivation</u>		
2.1 Quelles "motivations" utilise-t-on ?	Peur, menace, punition, parfois récompensé	Peur, menace, punition, jamais de récompense
2.2 Qui se sent responsable pour les objectifs de l'organisation ?	Surtout le sommet	Le sommet exclusivement
2.3 Y a-t-il un travail coopératif en équipe ?	Aucun	Aucun
3. <u>Communication</u>		
3.1 Direction des flux de communication	Surtout vers le bas	Vers le haut
3.2 Comment accepte-t-on la communication descendante ?	Avec méfiance	Bien accepté mais rare
3.3 La communication ascendante est-elle précise ?	Souvent erronée	Souvent erronée
3.4 Les responsables connaissent-ils les problèmes des collaborateurs ?	Très mal	Un peu
4. <u>Décision</u>		
4.1 A quel échelon les décisions sont-elles prises ?	Surtout au sommet	Au sommet exclusivement

(65) G. Cuendet : "Humanisme de la gestion", Presses Polytechniques Romandes, 1982, p. 92ss.

Figure 20 (suite)

Variables organisationnelles	SYSTEME D'ORGANISATION	
	Autoritaire, exploitateur	Autoritaire, patriarcal des PME
4.2 Les collaborateurs sont-ils partie prenante dans les décisions qui les affectent ?	Pas du tout	Pas du tout
4.3 Le processus décisionnel motive-t-il ceux qui doivent exécuter les décisions prises ?	Aucunement, parfois il les démotive	Aucunement, parfois il les démotive
5. Objectifs		
5.1 Comment les buts sont-ils fixés ?	Des ordres sont donnés	Pas de buts fixés
5.2 Les objectifs sont-ils acceptés ?	En apparence acceptés, mais secrètement forte opposition	Pas d'objectifs
6. Contrôle		
6.1 Concentration du contrôle dans l'organisation	Très forte au sommet	Très forte au sommet
6.2 Y a-t-il une organisation informelle opposée à l'organisation formelle ?	Oui	Prédominance de l'organisation informelle sur l'organisation formelle
6.3 A quoi servent les indicateurs du contrôle (coût, productivité, ratios, etc...) ?	Maintenir l'ordre et sanctionner	Pas d'indicateurs du contrôle

Nous remarquons une très grande "similitude" entre le style autoritaire exploitateur de Likert et le style en vigueur dans les PME du Burundi.

Néanmoins, les mots cachent des différences dues aux variables de l'environnement en général et de l'environnement culturel en particulier.

5.2 LE SI ET LA DELEGATION DANS LES PME

Pour bien nous faire comprendre du lecteur, il nous faut préciser le concept de délégation car il fait l'objet d'interprétations différentes.

Ce concept comprend 2 sens :

- le sens traditionnel

Dans ce sens, la délégation consiste à faire faire du travail par quelqu'un d'autre (tâche à exécuter, fonctions à remplir).

Dans la pratique, c'est ce type de délégation que l'on rencontre le plus souvent.

Mais cette définition se base sur le raisonnement suivant : on définit les activités plutôt que les résultats en espérant que si les activités sont bien accomplies, on aboutira à de bons résultats.

Mais que peut-on considérer comme de bons résultats si l'on n'a pas préalablement défini des normes de résultats ?

- le sens moderne

Nous reprenons la définition de N. Gardner et J-N. Davis pour qui "la délégation consiste à donner à autrui l'autorité nécessaire pour agir à votre place en lui confiant une mission (objectifs) et en le rendant responsable des résultats qu'il obtiendra" (66).

Lorsque nous parlerons de délégation dans cette section, c'est dans ce sens moderne que nous l'entendrons. Nous l'assimilerons à la direction par objectifs et à la décentralisation.

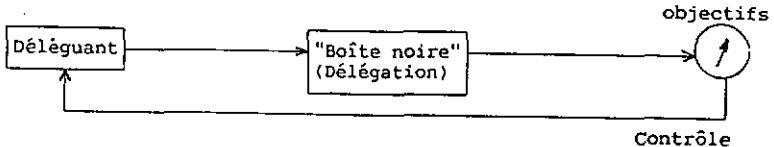
(66) N. Gardner / J-N. Davis : "La délégation de pouvoir", Editions Gamma, 1968, p.

Prise dans ce sens, la délégation suppose trois choses :

- les objectifs du travail à effectuer doivent être clairement établis, les résultats doivent être mesurables;
- les subordonnés doivent agir comme ils l'entendent, il ne doit pas y avoir de téléguidage;
- le système de contrôle doit rendre compte de la situation pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs.

La délégation n'est alors rien d'autre qu'une "boîte noire".

Figure 21: Représentation de la délégation comme une "boîte noire"



Dans ce processus, 2 types de SI entrent en jeu :

- le SI externe pour fixer les objectifs généraux de toute l'entreprise desquels découlent les objectifs spécifiques;
- le SI interne qui génère les informations de contrôle en rendant compte du fonctionnement de l'entreprise et du degré d'atteinte des objectifs des divers niveaux (par les délégués).

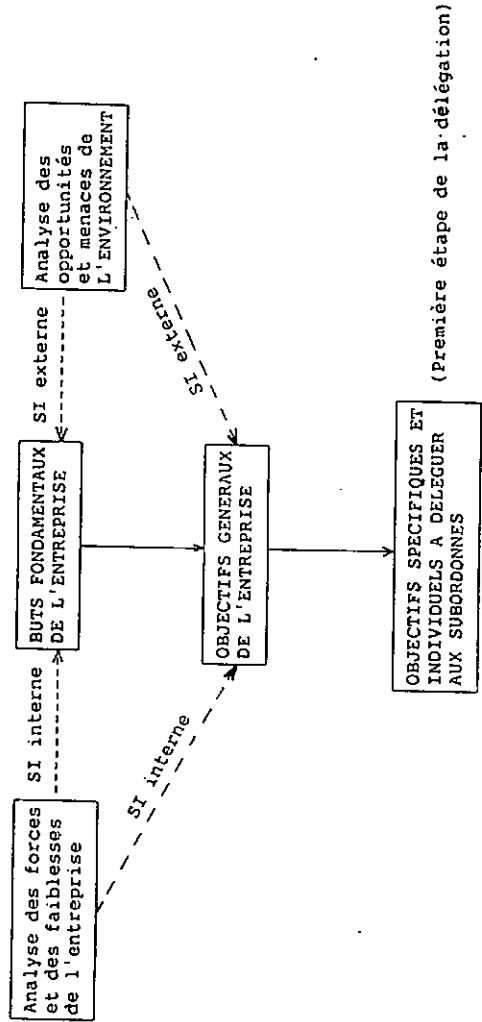
Aux deux types de SI, s'ajoute le système de communication pour transmettre l'information du déléguant vers le délégué et vice-versa.

5.2.1 Le SI externe et la délégation

Pour montrer comment le SI externe est un obstacle à la délégation, il nous faut partir du processus logique de fixation des objectifs.

Ce processus se nourrit tant d'informations externes qu'internes comme la figure 22 l'indique.

Figure 22: Processus de fixation des objectifs



La fixation des objectifs généraux découle d'une démarche volontariste et systématique.

Elle est toujours précédée d'études relatives aux éléments comme :

- l'état du marché et ses possibilités d'expansion,
- l'environnement général et spécifique des PME en tenant évidemment compte des ressources matérielles, financières et humaines.

Les dirigeants des PME du Burundi ne peuvent pas faire un diagnostic sérieux des opportunités et des menaces de l'environnement (général et spécifique).

En effet, leur SI externe est très peu développé et ne leur permet pas de voir loin. Comment peuvent-ils alors fixer des objectifs généraux clairs à leur entreprise ? L'absence d'objectifs généraux a pour conséquence que les responsables des PME réagissent au "coup par coup" sans vision d'ensemble; ils ne peuvent pas déterminer des priorités étant donné qu'ils ignorent les mouvements de l'environnement.

Nous avons demandé aux dirigeants des PME enquêtées les raisons pour lesquelles ils n'avaient pas d'objectifs précis. Nous reproduisons ci-après (voir page suivante) les réponses qu'ils nous ont données.

Tableau 21 : Raisons invoquées par les chefs des PME pour ne pas avoir d'objectifs précis

Raisons invoquées	Nombre de mentions
1. Je n'ai pas besoin d'avoir des objectifs ni d'écrire un plan pour prendre des décisions importantes.	10
2. Les objectifs et les plans sont dans ma tête. Il n'est pas nécessaire de les consigner par écrit.	5
3. Pourquoi se fixer des objectifs et avoir des plans alors que l'on sait que personne ne peut prévoir l'avenir? Tout change tout le temps.	15
4. La fixation des objectifs exige des informations précises sur l'environnement; cela dépasse les possibilités de mon entreprise.	20
5. Je dépends de 2 ou 3 clients importants; si l'un d'eux me fait défaut, mon affaire s'écroule. Dans ce cas, à quoi bon établir des objectifs ?	5
6. Nous avons essayé une fois de faire des plans mais cela ne nous a servi à rien car les résultats auxquels nous sommes arrivés étaient très éloignés de ceux figurant dans les plans. Nous n'avons plus recommencé.	2

Les responsables des PME ne fixent pas d'objectifs généraux à leur entreprise pour plusieurs raisons (que nous venons de mentionner) cumulatives.

L'incapacité de se procurer des informations externes (sur l'environnement) est la raison la plus souvent citée.

L'absence d'objectifs généraux dans les PME du Burundi a pour conséquence l'impossibilité de fixer des objectifs spécifiques, individuels ou collectifs à déléguer aux subordonnés.

Quand on ne sait pas où l'on va, il est difficile de déterminer de façon précise ce que l'on attend de ses collaborateurs et encore moins d'établir des responsabilités. Il existe une interaction entre les objectifs généraux et les objectifs individuels. Les

derniers découlent des premiers.

Quels critères choisirait-on pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs qui ne peuvent qu'être flous et irréalistes ?

Il n'est pas nécessaire de pousser la démonstration plus loin pour mettre en évidence le fait que la délégation, au sens où nous l'avons définie au début de cette section, est impossible compte tenu du SI externe des PME du Burundi.

Prenons maintenant la délégation par l'autre bout : le contrôle.

5.2.2 Le SI interne et la délégation (67)

Il ne suffit pas de fixer des objectifs aux subordonnés (quand cela est possible), encore faut-il s'assurer qu'ils ont été atteints. Les instruments à utiliser à cette fin sont fournis par le SI interne.

Nous avons déjà eu l'occasion précédemment (4.2.2) d'indiquer que le système de contrôle formel se limitait au seul outil qu'est la comptabilité générale.

Nous avons relevé les faiblesses inhérentes à sa nature (68) et ses insuffisances (69) dans les PME du Burundi.

(67) *Puisque nous avons démontré que les responsables des PME ne peuvent pas fixer des objectifs, ni à leur entreprise, ni à leurs subordonnés, nous aurions pu nous arrêter là et conclure que le mécanisme de la délégation est impossible.*

(68) *En particulier le souci d'exactitude et le fait que plusieurs personnes peuvent être concernées par une même nature de charge, d'où la difficulté d'établir des responsabilités.*

(69) *Mauvaise conception et non-fiabilité de la comptabilité générale.*

Le SI informel est prédominant. Il va du tour d'atelier effectué par le chef d'entreprise aux rapports oraux fournis par les subordonnés sur la marche générale de leurs services. Avec un tel SI, comment peut-on mesurer le degré d'atteinte des objectifs (dans l'hypothèse où ils existeraient) assignés aux subordonnés ?

Comment peut-on vérifier que les collaborateurs ont bien accompli leur mission ?

Peut-on constater les écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est réalisé ?

Peut-on, enfin, mener des actions correctrices ?

La délégation de pouvoir aux subordonnés est impossible dans les PME pour des raisons de contrôle (absence d'instruments de contrôle). De plus, dans un système complètement opaque où les indéterminations (dues à la prédominance de l'informel sur le formel) obstruent la transparence, peut-on véritablement déléguer ?

La délégation de pouvoir est également compromise pour une autre raison : le système de communication interne.

Il existe une interrelation entre l'information et la délégation des pouvoirs, l'une conditionnant l'autre.

Pour déléguer les pouvoirs, il faut distribuer davantage d'informations aux subordonnés.

Inversement, en développant l'information au travers de l'entreprise, les subordonnés réclament le droit à la décision, le droit à exercer des responsabilités.

Nous avons montré au paragraphe 4.2.3 qu'il existe une très grande rétention de l'information de la part des responsables des PME.

Cette rétention de l'information est un frein à la délégation car la pratique de la délégation suppose une communication très ouverte (circulation des informations dans tous les sens).

Les conséquences de la qualité du SI et de la structure des PME que nous venons d'analyser s'observent au niveau de leur efficacité.

CHAPITRE 6 : LE SYSTEME D'INFORMATION ET LA STRUC-
TURE : OBSTACLES A L'EPPICACITE ET AU
DEVELOPPEMENT DES PME

Faisons d'abord une remarque valable pour le SI (6.3) et la structure (6.2).

L'efficacité et le développement de toute organisation sont la résultante de beaucoup de facteurs. La complexité du processus de développement n'est pas réductible à deux facteurs : le SI et la structure.

C'est pourquoi, dans ce chapitre, il ne s'agit pas pour nous d'isoler la structure et le SI comme seuls facteurs d'efficacité. Ce serait impossible. Il s'agit de montrer comment ils constituent un blocage à l'efficacité optimale des PME.

Nous partons de l'hypothèse que la PME est un système composé de sous-systèmes qui doivent individuellement fonctionner au mieux pour assurer l'efficacité globale optimale.

Parmi ces sous-systèmes, il y a la structure et le SI. Il nous suffit de démontrer que l'un et/ou l'autre des sous-systèmes marche(nt) mal pour que le système global (PME) n'atteigne pas ses objectifs. Dans notre démonstration, nous séparons le SI et la structure pour les besoins de l'analyse sans ignorer la très grande dépendance réciproque de l'un vis-à-vis de l'autre.

Voyons d'abord ce qu'est l'efficacité.

6.1 EFFICACITE : CONDITION PREALABLE AU DEVELOPPEMENT DES
PME

Dans cette section, nous allons successivement définir ce qu'est l'efficacité, montrer les indicateurs utilisés pour la mesurer, mettre en évidence la relation entre l'efficacité et le développement et analyser les problèmes que pose la mesure de l'efficacité des PME du Burundi.

6.1.1 Comment définir l'efficacité ?

L'efficacité est souvent confondue avec un autre concept qui lui est voisin : l'efficience ou la rentabilité.

Le dictionnaire Larousse définit :

- l'efficacité : capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts, de moyens; efficience; rendement.
- l'efficience : efficacité, capacité de rendement, capacité d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donnée.

Pour certains auteurs, dont le dictionnaire Larousse, l'efficacité et l'efficience sont deux termes synonymes. Pour d'autres (A. Etzioni; S. Lacrampe,...), les deux notions sont à différencier :

- l'efficience ou la rentabilité est appréciée en termes de coût, de profit, de productivité (quantité de ressources utilisées pour produire une unité de production);
- l'efficacité est définie comme le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixée l'entreprise (70).

Prise dans ce sens, la notion d'efficacité englobe celle de l'efficience, on ne peut concevoir l'une sans l'autre (71).

(70) A. Etzioni : *"Les organisations modernes"*, Editions Duculot, 1971, p. 23.

(71) Mais comme le fait remarquer A. Etzioni : *"une entreprise efficace peut ne faire aucun profit (à cause d'un marché en déclin par exemple) alors qu'une firme inefficace réalisera un profit élevé car le marché est orienté à la hausse"*. Mais les deux concepts ont tendance à aller de pair à long terme.

Dans ce travail, nous utiliserons néanmoins le terme d'efficacité car il est le plus usité.

6.1.2 Mesure de l'efficacité des PME

Le concept d'efficacité se mesure à l'aide de plusieurs critères car ses caractéristiques sont multidimensionnelles. L'efficacité est le résultat des actions et comportements de l'entreprise et des conditions prévalant dans l'environnement.

La mesure de l'efficacité pose des problèmes du choix des critères.

Plusieurs approches peuvent être utilisées pour choisir les critères de mesure. Citons :

- l'approche des "stakeholders" qui choisit les critères en fonction des différents intervenants (internes et externes à l'entreprise);
- l'approche des objectifs qui privilégie les critères relatifs aux objectifs de l'entreprise.

Dans ce travail, nous utilisons l'approche des objectifs car elle nous paraît mieux adaptée que l'approche des "stakeholders" à rendre compte du degré d'efficacité des PME du Burundi (sous réserve des problèmes qui seront soulevés plus loin : 6.1.3).

Toute entreprise poursuit deux grands types d'objectifs, même s'ils ne sont pas toujours explicités :

- les objectifs économiques et techniques (utilisant des critères objectifs),
- les objectifs sociaux (utilisant des critères subjectifs).

Nous citons, ci-après, sans les commenter, les critères d'efficacité (72) généralement utilisés et montrons plus loin le problème de mesure de ces critères dans le cas des PME du Burundi.

Tableau 22: Critères d'efficacité

1. Critères économiques et techniques

A. Critères économiques et financiers

1. Le profit
2. La croissance (exprimée par le taux de croissance)
 - du chiffre d'affaires,
 - du cash-flow,
 - de la production,
 - des fonds propres.
3. La rentabilité des capitaux investis
4. La rentabilité des fonds propres
5. L'indépendance financière
6. L'aisance de la trésorerie

B. Critères commerciaux

1. La part de marché
2. Les marges brutes par produit
3. Le respect des délais

C. Critères techniques

1. La productivité
2. La valeur ajoutée
3. La qualité des produits

(72) Les critères cités sont des critères de synthèse. C'est la résultante d'autres critères comme la structure et le SI.

2. Critères sociaux

1. L'absentéisme
2. La rotation du personnel
3. Le taux d'accidents de travail
4. Le taux de formation

La mesure des critères objectifs est aisée, en principe car, dans les entreprises bien organisées et bien gérées, on peut trouver facilement les grandeurs numériques. Nous montrons ci-après que cela n'est pas le cas dans les PME du Burundi. La mesure des critères subjectifs (sociaux) pose des problèmes considérables.

De façon générale, nous pouvons dire que l'analyse et la mesure de l'efficacité de l'entreprise sont très délicates car il est difficile d'identifier des causalités dans des phénomènes interdépendants et complexes (la plupart des critères de l'efficacité).

6.1.3 Problèmes de mesure de l'efficacité des PME du Burundi

L'efficacité se mesure sur une longue période pour être sûr qu'elle n'est pas éphémère et due au hasard. Pour cela, il faut disposer d'informations chiffrées sur le passé de l'entreprise. Lors de nos enquêtes, nous nous sommes heurté à ce problème. Les données économiques et techniques quantitatives sont très difficiles à obtenir dans les PME du Burundi pour deux raisons :

- d'une part, elles n'existent pas (on ne les produit pas);
- d'autre part, celles qui existent sont soit fausses, soit elles ne concernent qu'une courte période.

Voyons, critère par critère, les difficultés de mesure de l'efficacité.

Tableau 23 : Difficultés de mesure de l'efficacité des PME

Critères	Difficultés de mesure du critère
<p><u>A. Critères économiques et financiers</u></p> <p>1. Le profit</p> <p>2. Le taux de croissance du chiffre d'affaires, du cash flow et des fonds propres</p> <p>3. Le taux de croissance de la production</p> <p>4. La rentabilité des capitaux investis, la rentabilité des fonds propres</p> <p>5. Indépendance financière</p> <p>6. Aisance de trésorerie</p>	<p>Difficile à déterminer avec précision à cause de l'inexactitude de la comptabilité générale.</p> <p>Les données de base du calcul du taux de croissance de ces différents critères ne sont pas disponibles à cause de la mauvaise tenue de la comptabilité générale.</p> <p>Les statistiques de production ne sont pas établies.</p> <p>Impossible à déterminer à cause des défaillances de la comptabilité générale.</p> <p>Ce critère n'est pas déterminant pour apprécier l'efficacité des PME. La majorité des PME n'ont pas d'autre choix que l'autofinancement, le crédit bancaire étant très difficile à obtenir.</p> <p>Les PME ne font pas de budget de trésorerie. Néanmoins, nous pouvons dire que de façon générale, le problème de trésorerie se pose aux PME du Burundi. En effet, des cas de fermeture temporaire ou définitive pour non-paiement d'impôt ou non-remboursement de dettes sont courants.</p>
<p><u>B. Critères commerciaux</u></p> <p>1. Part de marché</p>	<p>Les PME en situation de monopole (de fait) ou de quasi-monopole connaissent leur part de marché. Les autres PME (celles exploitant des secteurs de grande concurrence) ne connaissent pas leur part de marché car en plus des concurrents "officiels", il existe des concurrents "au noir". C'est particulièrement le cas des ouvriers-menuisiers du secteur moderne qui disposent de leurs propres ateliers à domicile où ils travaillent le soir ou les week-ends. Dans certains cas, ils détournent la clientèle de leur employeur.</p>

Tableau 23 (suite)

Critères	Difficultés de mesure du critère
2. Marge brute par produit	Elle est inconnue à cause de l'inexistence de la comptabilité analytique.
3. Le respect des délais	<p>Ce critère est facilement mesurable. Les délais donnés à la clientèle ne sont jamais respectés à cause :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du manque de rigueur ou de l'inexistence du planning - du personnel qui n'est pas très consciencieux
C. Critères techniques	
1. La productivité, la valeur ajoutée	Critères difficiles à mesurer. Les données de base pour la mesure ne sont pas disponibles. Nous pouvons néanmoins donner une appréciation globale. La valeur ajoutée et la productivité des PME du Burundi sont faibles à cause du personnel non qualifié et du système de production qui est très simple.
2. La qualité des produits	Ce critère est subjectif. La qualité des produits fabriqués n'est pas toujours bonne, mais la clientèle n'est pas très exigeante.
D. Critères sociaux	
1. Absentéisme	<p>Ce critère n'est pas toujours déterminant pour juger de l'efficacité d'une PME à cause de l'environnement socio-culturel.</p> <p>Les absences sont souvent causées par des événements "sociaux" : maladie ou décès d'un proche (dont l'interprétation est très large).</p> <p>Néanmoins, certaines PME sous gestion très sérieuse limitent strictement ce type d'absences (qui prolifère dans le secteur public).</p>
2. Rotation du personnel	Le peu de rotation du personnel que l'on observe au Burundi n'est pas lié à l'efficacité des entreprises mais à l'étroitesse du marché du travail.
3. Taux d'accidents au travail	Il y a très peu d'accidents de travail dans les PME du Burundi pour une raison autre que l'efficacité. Le danger d'accidents de travail est proportionnellement plus faible au Burundi que dans un pays développé à cause de la simplicité des opérations de production.
4. Taux de formation	Ce critère est un indicateur de l'efficacité d'une entreprise. Il n'est cependant pas opérant pour classer les PME en fonction de leur efficacité car elles sont toutes confrontées au problème de manque de personnel qualifié à cause de l'environnement éducatif.

Etant donné qu'il ne nous a pas été possible de mesurer objectivement l'efficacité des PME du Burundi pour les raisons mentionnées ci-dessus (voir pp. 171-172), nous avons alors recouru aux jugements (certes subjectifs) des chefs d'entreprise sur la marche générale de leurs affaires.

Les indices fournis, à l'appui de leurs jugements, sont très convaincants.

Tableau 24: Jugement des chefs des PME sur la marche de leurs affaires (les 5 dernières années)

Les affaires marchent :	<u>FA</u>	<u>FR (%)</u>
- Très bien	--	--
- Bien	5	16.7
- Moyennement bien	6	20
- Mal	8	26.7
- Très mal	11	36.6
	—	—
	30	100

Les PME dont les affaires marchent plus ou moins bien sont celles qui jouissent d'un monopole de fait et qui ont choisi un bon créneau de marché. Les secteurs où sévit la concurrence se portent mal ou très mal.

Voici, ci-après, les indices utilisés pour juger de la marche des PME.

Tableau 25: Indices de la marche des PME

<u>Indices</u>	<u>Nombre de mentions</u>
- le rythme et le niveau des ventes	30
- l'évolution de l'effectif du personnel	25
- la "trésorerie"	30
- les investissements	20
- la quantité de matières premières importées	25

Ces indices sont valables pour les PME qui se portent bien comme pour celles qui se portent mal. Pour les unes, ces indices sont positifs, pour les autres, ils sont négatifs.

Ces indices sont en interrelation. L'indice "moteur" est évidemment le niveau des ventes qui conditionne tous les autres. Il est lui-même la résultante de deux éléments : la mauvaise connaissance du marché, le mauvais couplage Produit/Marché (SI externe) et les coûts de production et de structure incontrôlés car non connus (SI interne).

La mauvaise efficacité de toute organisation handicape son développement car il existe une relation entre les deux concepts.

6.1.4 Relation "Efficacité et développement" (73)

Nous empruntons à A. Bienaymé la définition de la croissance (que nous assimilons au développement).

"La croissance est le processus d'augmentation de la taille de l'entreprise au cours d'une durée déterminée.

(73) *Dans ce travail, nous ne faisons pas la distinction qu'A. Bienaymé fait entre la croissance et le développement. Pour lui, "le développement diffère de la croissance en ce qu'il privilégie au-delà des structures et des systèmes de relations internes, l'évolution des facultés et des rapports humains nés à l'occasion de l'activité économique" (A. Bienaymé: "la croissance des entreprises" : Tome 1, p. 21). Pour ce que nous voulons démontrer, les 2 concepts s'équivalent.*

Cette durée doit être assez longue pour que l'accroissement constaté de la production soit moins le fruit d'une expansion éphémère liée à une accélération provisoire de la vitesse de rotation du capital qu'à une augmentation irréversible liée à un accroissement de la capacité de production" (74).

La croissance d'une entreprise peut également s'apprécier par des critères corrélatifs de l'accroissement de la production : augmentation durable du chiffre d'affaires, de l'effectif, des actifs, etc.

Il existe deux voies distinctes de croissance :

- la croissance interne : qui est le résultat de l'augmentation de l'actif (équipement, ...) par création propre ou par achat.
- la croissance externe : qui résulte de fusion, d'absorption.

Nous ne considérons ici que la première voie de croissance (croissance interne) car elle est le véritable reflet de l'efficacité des PME du Burundi. Cette croissance dépend des bénéfices réalisés et du taux de leur rétention (grande capacité d'autofinancement étant donné que le crédit est très difficile à obtenir).

Il nous faut remarquer néanmoins que la croissance est un acte volontaire. Une PME peut être efficace et décider de ne pas croître (ou en tout cas limiter la croissance à un certain plafond) (75).

(74) A. Bienaymé : "La croissance des entreprises : Analyse dynamique des fonctions de la firme", (Tome 1), Bordas, 1973. p. 14.

(75) Lors de nos enquêtes (que nous analyserons dans la troisième partie) à Neuchâtel, nous avons rencontré beaucoup de PME efficaces mais dont les patrons nous ont déclaré ne pas vouloir croître. Nous avons constaté la même chose dans quelques PME du Burundi.

En effet, certaines PME peuvent refuser de croître pour plusieurs raisons et pour cela, elles optent pour des objectifs incompatibles avec la croissance comme :

- l'objectif de minimisation du risque : la croissance pour certaines PME constitue un risque en raison de leur assise financière très faible. En cas d'échec de la croissance, les effets sont désastreux surtout pour les PME travaillant sur des marchés volatiles comme ceux du Burundi (et des pays voisins).
Certaines PME refusent de s'endetter pour des résultats incertains;

- l'objectif de garder une certaine flexibilité : la petite dimension des PME du Burundi présente beaucoup d'avantages pour les chefs d'entreprise : souplesse de la structure, prise de décision très rapide.
Les PME peuvent survivre avec un faible volume des ventes dans la mesure où elles contrôlent strictement les coûts fixes (de structure);

- l'objectif d'indépendance : les responsables des PME du Burundi sont très soucieux de leur indépendance; c'est en partie la raison pour laquelle ils n'aiment pas prendre des associés.
De plus, la croissance implique le recrutement du personnel qualifié (qui revendique le droit à la décision) et donc la peur de la perte de "maîtrise" de la PME par leur fondateur.

Dans l'analyse des relations entre l'efficacité et le développement, nous nous plaçons dans l'optique d'un chef de PME dynamique qui ne refuse pas la croissance, et dont les objectifs sont entre autres :

- l'accroissement des ventes et des parts de marché,
- l'accroissement de la rentabilité,
- la création d'un surplus de richesse disponible.

Sur ce point, nous rejoignons O. Gélénier qui affirme qu'une entreprise efficace (performante) repose sur "une dimension stratégique, celle du projet, du plan, du défi, du créneau, de la mobilisation des ressources, mais aussi sur une dimension humaine, celle du champ d'action où les hommes libèrent leurs énergies, progressent, font preuve d'initiative et de motivation, et celle de la communauté qui offre protection et vie sociale" (76).

Les facteurs-clés du développement (ou de la croissance) sont les mêmes que ceux de l'efficacité.

L'efficacité est le facteur-synthèse sans lequel il ne peut jamais y avoir de développement.

Le développement n'est rien d'autre qu'une réaction en chaîne de l'efficacité.

C'est pourquoi, dans ce qui va suivre, nous parlerons plus de l'efficacité qui doit être comprise comme l'impératif du développement.

L'efficacité fait généralement référence à un constat de l'état passé de l'entreprise (elle utilise pour cela des données résultant de décisions et d'actions passées). Il faut, à notre avis, raisonner non seulement en termes de constat mais surtout en termes de capacité, de potentiel d'efficacité et de croissance pour l'avenir. C'est ce que nous allons faire en étudiant les relations entre la structure, le SI et l'efficacité des PME du Burundi.

6.2 LA STRUCTURE ET L'EFFICACITE DES PME

Dans le domaine des organisations, de nombreux auteurs ont essayé de trouver les caractéristiques des structures efficaces. Les conclusions auxquelles ils sont arrivés sont contradictoires et déroutantes comme nous le montrons plus loin.

(76) O. Gélénier : "L'entreprise créatrice, essai sur l'économie développée et la société pluraliste", Editions Hommes et Techniques, 1972, pp. 127-128.

Pour étudier les effets de la structure des PME du Burundi sur leur efficacité, nous allons prendre deux variables déjà analysées :

- la distribution du pouvoir de décision
- et le style de direction.

Ces 2 variables sont intimement liées et leur séparation est artificielle pour les besoins de l'étude.

6.2.1 Distribution du pouvoir de décision et efficacité des PME

Plusieurs hypothèses théoriques existent au sujet de l'effet de la décentralisation (qui suppose une large délégation) du pouvoir de décision sur l'efficacité des entreprises. Citons quelques-unes de ces hypothèses :

- la décentralisation serait une condition de succès de l'entreprise. Parmi les défenseurs de cette hypothèse figurent : O. Giscard d'Estaing (77), O. Gélihier (78), Ph. de Woot (79);

(77) O. Giscard d'Estaing : "La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise, condition de succès : son application dans les entreprises américaines", Paris, Editions d'Organisation, 1967.

(78) O. Gélihier : "Le secret des structures compétitives : Management ou bureaucratie ?", Editions Hommes et Techniques, 1966.

(79) Ph. de Woot : "La fonction d'entreprise, Formes nouvelles et progrès économiques", Louvain, B. Nauvelaerts, 1969.

- la structure doit s'adapter à l'environnement (Lorsch et Lawrence (80)); la structure dépend de la technologie (Woodward (81)). C'est l'approche contingente des problèmes de structure;
- la structure est neutre : Kalika (82) dit à ce sujet que "La réussite de l'entreprise n'apparaît pas comme étant dépendante de l'importance de la centralisation et de la décentralisation, de l'existence ou de l'absence de la planification ou du système de contrôle des activités, du développement des procédures organisant l'activité et du rôle de la formalisation écrite". P. Khandwalla (83) arrive à la même conclusion.

(80) Lorsch et Lawrence : *"Adapter les structures de l'entreprise : Différenciation ou intégration"*, Paris, Editions d'Organisation.

(81) J. Woodward : *"Technology and organization"*, London, Her Majesty's Printery, 1958.

(82) M. Kalika : *"Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle. Essai d'analyse systémique"*. Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 1985, p. 751.

(83) P-N. Khandwalla : *"The design of organization"*, Harcourt Brace Ivanovich, 1977.

Cette dernière opinion est à notre avis insoutenable. Il n'y a nul doute qu'il existe des structures plus performantes que d'autres. L'intégration et la différenciation (84) nous semblent être une solution plus dynamique que les autres aux problèmes de structure.

J. Mehling exprime la même idée lorsqu'il dit : "il se peut que, d'une période à l'autre de la vie d'une entreprise, il faille évoluer de la centralisation des décisions et des contrôles à une décentralisation devenue possible, voire souhaitable. La démarche inverse est, bien entendu, à envisager en d'autres circonstances" (85).

Cette position n'est pas nécessairement incompatible avec celle qui affirme que la décentralisation est indispensable pour le succès d'entreprise.

A notre avis, l'intégration (centralisation) est appropriée pendant une période de grande crise dans une entreprise. Les situations de crise sont plutôt l'exception que la règle; ce qui nous rallie au point de vue selon lequel les structures décentralisées sont (en temps normal) plus efficaces que les structures centralisées.

Toutes les hypothèses que nous avons mentionnées ci-dessus reposent sur des analyses faites dans de grandes entreprises. Ce qui est valable dans ces grandes entreprises l'est-il dans les PME du Burundi ?

(84) Voir Lorsch et

Lawrence : "Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation".

(85) J. Mehling : *op. cit.*, p. 468.

Nul doute que la situation prévalant dans les grandes entreprises (américaines et européennes) est très différente de celle vécue par les PME du Burundi. La taille des entreprises devrait néanmoins être un élément neutre en ce qui concerne le partage du pouvoir de décision (86) bien que certains auteurs affirment que la centralisation du pouvoir de décision est presque naturelle dans les PME.

Cette centralisation (87) n'est-elle pas néfaste pour l'efficacité de ces entreprises ?

Nous le pensons pour les raisons suivantes :

1. Les responsables des PME du Burundi sont très surchargés par des activités de routine et manquent de temps pour préparer l'avenir et faire une gestion stratégique.

Ils ne peuvent pas se libérer pour étudier profondément certains problèmes importants et fondamentaux. Le climat d'urgence que l'on observe dans ces PME en est une des conséquences.

Ils ne peuvent pas anticiper les changements se profilant dans l'environnement car leur regard n'est pas porté vers l'horizon.

(86) Il est évident que les conséquences d'une centralisation sont plus catastrophiques dans une grande entreprise que dans une petite.

(87) La centralisation et la décentralisation dans l'absolu n'existent pas. Ce sont deux pôles opposés. On devrait dire qu'une entreprise est plus ou moins centralisée ou plus ou moins décentralisée en fonction de sa position sur l'axe séparant les deux pôles. Dans la réalité, on trouve toujours un mélange des deux (centralisation et décentralisation) dans toutes les entreprises (avec une prédominance de l'un sur l'autre).

Il manque dans ces PME une vision d'ensemble qui permettrait de piloter efficacement et de corriger les erreurs des subordonnés.

Les actions engagées ne sont ni programmées ni contrôlées. L'inefficacité dans l'action s'ensuit car il n'existe pas de convergence des efforts de tous.

Dans ces entreprises règne une attitude négative sur la prévision à laquelle les responsables ne croient pas.

2. Les subordonnés, à qui on ne délègue pas le pouvoir de décision, manquent d'initiative, n'ont pas la possibilité de faire un apprentissage de la décision et d'évoluer aussi bien sur le plan des compétences que hiérarchiquement.

La délégation de pouvoir valorise la personne sur le plan des connaissances, quelle que soit la taille de l'entreprise.

L'entreprise bénéficie, en retour, de l'apprentissage fait par les subordonnés.

3. A court terme (en cas de maladie ou d'absence prolongée) comme à long terme (lors de succession), les PME peuvent souffrir du manque de continuité, de relève si les responsables n'ont pas préparé leurs successeurs.

Le problème de la succession est très épineux pour beaucoup de patrons de PME du Burundi. Il est d'autant plus sérieux que la plupart de ces entreprises ont une structure familiale.

La disparition du chef de PME entraîne des conséquences douloureuses pour celui qui ne l'a pas préparée en déléguant largement au dauphin et aux autres subordonnés. Combien de PME disparaissent car leur patron est soit, en prison, soit hospitalisé pour une longue période ou est décédé !

4. L'absence de délégation entraîne des effets multiplicateurs négatifs en réduisant la variété (88) des différents pilotes (patron, chefs de service, ...). N'ayant pas la "variété requise" (89), les différents pilotes ne peuvent pas contrôler le système-PME et ce dernier ne peut pas être efficace (atteindre ses objectifs et évoluer).

Le partage ou non du pouvoir de décision va toujours de pair avec le style de commandement en vigueur dans l'entreprise. Comment ce dernier (le style de commandement) affecte-t-il l'efficacité des PME du Burundi ?

6.2.2 Le style de direction et l'efficacité des PME

Comme pour la distribution du pouvoir de décision, il existe des hypothèses théoriques sur la relation entre le style de direction et l'efficacité.

Certains auteurs affirment que le style de direction d'une entreprise influence l'efficacité de celle-ci.

Pour Burns et Stalker, une entreprise serait d'autant plus performante que son style de direction est davantage adapté aux caractéristiques de l'environnement dans lequel elle se situe (90).

(88) Variété : "Nombre d'états différents que peut revêtir un système. Elle mesure la quantité d'informations que le système peut apporter". (J. Mèlèse, L'AMS).

(89) La loi de variété requise de W-R. Ashby dit que : "un système V ne peut être totalement contrôlé par un autre système que si la variété U de ce dernier est au moins égale à V". (Premier principe).

(90) T. Burns et G. Stalker : "The management of innovation", London, Tavistock, 1961.

J. Mehling défend la même idée lorsqu'il dit "qu'aucun style de direction n'est, ni jamais applicable à toutes les entreprises, ni jamais valable de façon définitive" (91).

C'est l'approche contingente que nous avons déjà relevée lors de notre analyse de la distribution du pouvoir de décision et l'efficacité.

R. Likert soutient que "le style participatif est le plus performant tant du point de vue humain et financier que du point de vue de la production. Le style autoritaire, à l'inverse, a des conséquences défavorables à long terme, comme : une faible productivité et une baisse des bénéfices" (92).

Quant à A. Bienaymé, il affirme que "les entreprises qui connaissent des difficultés récurrentes seraient celles dont les structures de commandement sont anachroniques et qui entretiennent des rapports humains déplorables et sclérosés" (93).

Mais la corrélation entre le style de commandement et l'efficacité n'est pas reconnue par tous les auteurs. Parlant des travaux de Katz, Rensis Likert écrit : "... Vers 1950, des enquêtes sur le terrain montrent que l'équation de Mayo : "Moral = productivité" est fautive !... On constate en effet que dans certaines entreprises, des hommes insatisfaits sont remarquablement efficaces et que dans d'autres cas, les individus heureux versent dans une facilité improductive". (94).

(91) J. Mehling : *op. cit.*, p. 468.

(92) R. Likert : "Le gouvernement participatif de l'entreprise", Paris, Gauthier-Villars, 1974, p. 49.

(93) A. Bienaymé : "Stratégie de l'entreprise compétitive", Paris, Masson, 1980, p. 146.

(94) R. Likert : "Le gouvernement participatif de l'entreprise", *op. cit.*, p. 29.

Les hypothèses que nous venons de mentionner montrent que les résultats des études sur le style de commandement ne sont pas concordants.

Devant de telles contradictions, G. Cuendet préconise une attitude médiane : "ce qui compte en définitive, c'est que le dirigeant adopte un style de direction pour lequel ses collaborateurs puissent avoir du respect et une certaine approbation dans le travail" (95).

Que dire de notre part au sujet de la relation entre le style de direction et l'efficacité des PME du Burundi ? Le style de direction est très complexe à analyser. Il est en particulier très difficile de comprendre objectivement pourquoi un dirigeant adopte un style de commandement donné (afin d'y remédier si besoin en est). De façon générale, nous pouvons dire que tout style de direction comporte deux aspects :

- un aspect involontaire: il est plus ou moins "inné" et lié à l'environnement socio-culturel (96);
- un aspect volontaire : c'est un choix délibéré de commander de telle façon puisque l'on estime que c'est la meilleure.

Pour qu'il y ait harmonie, les 2 aspects doivent être complémentaires et jamais contradictoires (97).

(95) G. Cuendet : *"Humanisme de la gestion"*, op. cit., p. 113.

(96) Nous renvoyons le lecteur à ce que nous avons dit à propos de la "distance hiérarchique".

(97) Les cas de contradiction sont, par exemple, les styles de commandement occidentaux appliqués comme tels aux pays en voie de développement.

Etant donné que l'environnement dans tous ses aspects évolue, on constate que le style de direction, considéré comme bon, change dans le temps.

En effet, en Occident où est née et s'est développée une culture entrepreneuriale de type industriel, on peut observer quatre grandes phases dans l'évolution du style de direction.

- Première phase : Au début du 20ème siècle, on a une conception taylorienne de l'entreprise avec un "accent" sur les aptitudes des exécutants à accomplir un travail "scientifiquement organisé".

Les ressorts humains de l'efficacité sont "le bâton et la carotte" sous forme de crainte de sanctions et de stimulants financiers. On est au stade de l'économie de production. Le style de direction préconisé est celui de type autoritaire.

- Deuxième phase : Vers 1930, on constate une évolution des moeurs : le modèle taylorien est dépassé.

Les seules aptitudes ne peuvent pas assurer l'efficacité des entreprises. Elton Mayo prône la prise en compte des facteurs psychologiques. C'est l'ère des relations humaines qui naît. On est encore dans l'économie de pénurie. Le style de direction autoritaire est le seul considéré comme efficace.

- Troisième phase : Vers 1950, on assiste à une modification profonde des conditions socio-économiques suite à une croissance accélérée et à un environnement dynamique pour les entreprises.

L'intuition ne suffit plus pour diriger; il faut l'épauler d'analyses objectives pour évaluer les opportunités et les menaces. C'est l'économie de consommation qui s'installe.

On prône la décentralisation et la gestion par objectifs. Les relations humaines ne suffisent plus, il faut un style de direction consultatif.

- Quatrième phase : Dès 1960, il y a une grande turbulence de l'environnement à cause de l'internationalisation des opérations des entreprises.

L'évolution de l'environnement est difficilement prévisible. La gestion et la planification stratégique naissent.

Après l'aisance matérielle et la dignité, l'ouvrier réclame le pouvoir et la qualité de la vie (participer aux décisions de l'entreprise).

Le style de direction en vogue est de type participatif ou démocratique selon les pays.

Ce bref aperçu historique du style de direction appelle quelques commentaires :

Nous constatons que :

- le style de direction a évolué dans le temps, suite aux changements de l'environnement et aux changements des mœurs liés aux modifications de l'environnement;
- si l'on considère une période de temps donné, le style de direction appliqué n'a jamais entravé l'efficacité des entreprises quand bien même il a été jugé anachronique pendant les périodes suivantes.

Ceci nous amène à parler des PME du Burundi en comparant la situation qui y prévaut avec ce que nous venons de développer.

Avant 1960, des entreprises industrielles appartenant aux nationaux n'existaient pas au Burundi. Des organisations politiques et sociales existaient où prédominait un style de direction très empreint des traditions et que nous pouvons qualifier de patriarcal et autoritaire (98).

Après 1960, les premières entreprises "modernes" naissent. La théorie préconise à travers des manuels de gestion (d'origine occidentale comme l'entreprise d'ailleurs) le style de direction participatif. L'environnement penche toujours vers le style traditionnel (autoritaire et patriarcal). D'où conflit entre ce qui est enseigné et ce qui est vécu et accepté comme normal. Le type de besoins dominants reste de nature physiologique et de sécurité (99). Le "bâton et la carotte" ne produisent pas nécessairement des effets néfastes.

(98) Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que les mêmes mots peuvent représenter des réalités différentes. C'est ainsi qu'un style de direction autoritaire ne représente pas la même réalité en Afrique et en Europe, par exemple.

(99) Situé en bas de l'échelle des besoins de Maslow.

Peut-on imputer le bas niveau des performances des PME du Burundi au style de direction appliqué ?

La réponse à cette question est délicate (100).

Compte tenu de l'environnement économique et socio-culturel, le modèle de direction paternaliste et autoritaire ne rencontre pas beaucoup de résistance.

Les enquêtes que nous avons menées dans les PME nous ont montré que les subordonnés ne se plaignent pas du style de direction en vigueur (101).

Mais comme, de plus en plus, il y a de jeunes gens qui sortent des écoles (secondaires et supérieures surtout) où ils ont appris un mode de pensée autre que traditionnel, il n'y a nul doute que des modifications de comportement dans les entreprises vont se produire. De plus, on observe une grande ouverture de tous les pays du monde à des idées extérieures (les moyens de communication de toute sorte aidant); ce qui va accélérer et faire tendre vers l'uniformisation des modes de gestion des entreprises.

A l'heure actuelle, nous pouvons dire qu'à court terme, le style de direction autoritaire, lorsqu'il est bien orienté peut amener une amélioration sensible des résultats dans les PME du Burundi à cause de la mobilisation de toutes les énergies pendant une courte période. Lorsque ce style de direction est entre les mains d'un chef d'entreprise qui n'a pas les qualités d'un leader (capable de mobiliser les hommes pour une cause), les résultats sont catastrophiques pour la PME à cause des blocages de toute sorte : blocage de communication, blocage dû à la peur et à la crainte.

(100) Le sujet relatif au style de commandement est très complexe et très peu connu; on peut difficilement établir avec certitude des relations de cause à effet entre le style de direction et l'efficacité.

(101) Il nous faut préciser qu'il existe beaucoup de variantes du style de direction autoritaire et paternaliste selon les individus et qui sont plus ou moins acceptées ou rejetées.

A long terme, le style de direction autoritaire et patriarcal est incompatible avec l'efficacité car il conduit à une très grande centralisation des décisions avec les effets négatifs (à longue échéance) que nous avons signalés à la fin du paragraphe précédent (6.2.1). Il y a, tôt ou tard, dans une PME où règne un style autoritaire, un blocage d'évolution dû au freinage cumulatif : organisation personnalisée basée sur l'autorité du chef marquée par l'empirisme, l'absence d'informations, communications défectueuses, encombrement, surmenage et problèmes réglés au "coup par coup" sans politique générale ni stratégie.

6.3 LE SYSTEME D'INFORMATION ET L'EFFICACITE DES PME

Dans cette section, nous distinguerons les effets liés au système d'information externe et ceux liés au système d'information interne.

6.3.1 Le SI externe et la capacité de perception, d'anticipation et d'adaptation des PME

Lors de notre étude du SI externe des PME du Burundi, nous avons relevé les trois lacunes essentielles suivantes :

- le recueil de ces informations n'est pas systématique. Les informations externes manquent sur beaucoup d'aspects de l'environnement : marché, concurrence, environnement général, ...;
- la priorité est donnée à la saisie des informations "opérationnelles" à court terme; celles qui ont trait, par exemple, à un client que l'on cherche d'une manière ponctuelle. Ces informations sont nécessaires mais elles ne sont pas adaptées à l'étude de l'évolution des PME;

- enfin, les informations disponibles sous une forme synthétique, outre leur rareté, ne sont pas interprétées rigoureusement par manque de personnel compétent.

Ces lacunes influent sur l'ouverture des PME (la capacité des responsables de détecter les opportunités et les menaces de l'environnement) et entraînent la "myopie" gestionnelle.

6.3.1.1 L'absence d'ouverture des PME et ses conséquences

Les PME du Burundi peuvent être considérées, dans une certaine mesure, comme des systèmes fermés sur leur environnement. Leurs responsables sont très peu habitués à regarder vers l'extérieur (effort d'extraversion). Sans ouverture, la connaissance du monde extérieur et la détection des faits qui peuvent avoir une influence sur leur avenir est impossible.

Les PME ne disposent pas en permanence d'un système d'écoute externe (une quelconque structure de captage d'informations externes) pour anticiper les changements de l'environnement et les prendre en compte dans leurs décisions.

L'ouverture est la condition première de l'anticipation. Si les dirigeants ne peuvent pas prévoir les changements importants dans l'environnement de leur entreprise, il est clair qu'ils sont dans une mauvaise position pour faire face aux opportunités et aux problèmes que ces changements créeront.

Comment peuvent-ils innover sans ouverture à la technologie appropriée, au marché, aux concurrents et à la réceptivité d'idées nouvelles (ouverture mentale) ? Les informations externes disponibles dans les PME sont plus qualitatives que quantitatives.

Du fait que les responsables des PME n'ont pas de pratique stratégique, ils n'ont pas la possibilité de créer, de détecter des terrains de batailles (interstices) et y concentrer des forces suffisantes. "Il

n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va" (102).

Leur attitude négative face à la prévision constitue un blocage; car sans attitude positive (sur la prévision), il n'est guère possible d'entamer une analyse de l'environnement. En conséquence, les patrons des PME ne peuvent pas donner suffisamment d'impulsions pour déterminer la trajectoire que leur entreprise doit suivre.

Dans l'environnement d'aujourd'hui, caractérisé par la turbulence, même les PME du Burundi ont besoin de réagir vite et efficacement aux changements; ce qui suppose une bonne connaissance de cet environnement :

- grande attention portée aux événements qui se profilent,
- connaissance des caractéristiques et de l'évolution des principaux marchés,
- attention portée aux tendances sur les segments de marché exploités,
- connaissance des facteurs-clés de succès,
- très bonne connaissance de la concurrence.

La survie et le développement de ces PME dépendent en grande partie de leur capacité d'anticiper et de s'adapter à un environnement en évolution permanente.

Le progrès des PME est très difficile à entrevoir sans la maîtrise du changement.

(102) Sénèque cité par P. de Woot dans : "Profil de dirigeant", Cabay-Economica, Louvain-la-Neuve, 1984, p. 15.

Tout système fermé s'appauvrit en "états", d'où risque de sclérose, d'entropie (103) et de nivellement gestionnel (104).

Nous partageons le point de vue d'E. Schein lorsqu'il écrit que "l'efficacité repose essentiellement sur le fait de posséder la capacité nécessaire pour saisir et transformer l'information nécessaire" (105).

Lorsch et Lawrence s'expriment dans le même sens : "la viabilité d'une entreprise dépend de la nature et des relations de communication qu'elle entretient avec les divers domaines de l'environnement. L'entreprise compétitive est celle capable de s'adapter aux changements survenant dans son environnement" (106).

Etant donné que les PME du Burundi n'ont ni but, ni stratégie, ni politique clairement définis, elles attachent peu d'importance à la préparation de leur avenir. Ne voyant pas la nécessité de rechercher les informations externes, elles ne développent pas les outils de gestion destinés à les rassembler.

(103) Entropie : -perte d'énergie (voir G. Cuendet, *op. cit.*),
-tendance à la simplification des

problèmes (J. Mehling, *op. cit.*,
p. 470.).

(104) Nivellement gestionnel : voir J. Mehling, *op. cit.*,
p. 472. ("Les défis d'une
gestion globale").

(105) Edgar Schein : "Process consultation : its
role in organization
development",
Massachusetts, Addison.

(106) Lorsch et Lawrence : "Adapter les structures de
l'entreprise : intégration
ou différenciation".

Pourtant, leur efficacité et leur développement sont tributaires des conditions de l'environnement (marché, concurrence, conjoncture,...) qu'elles doivent impérativement connaître.

Comme le fait remarquer J. Mehling "n'est-il pas se condamner à mort à plus ou moins longue échéance que de s'isoler de son environnement et des systèmes super-ordonnés qui composent celui-ci ?" (107).

Les informations étant des "inputs" du système de décision, la mauvaise qualité du SI externe explique en partie les mauvaises décisions prises dans les PME (décisions basées plus sur l'intuition et non sur une analyse fouillée) qui conduisent à leur inefficacité.

L'absence d'ouverture est doublée d'une absence d'indicateurs en avance qui permettent de corriger les effets défavorables d'un événement avant qu'il ait eu lieu plutôt qu'après. Ne dit-on pas dans le langage courant "qu'il vaut mieux prévenir que guérir" ?

Ces indicateurs en avance (propres au contrôle anticipatif) devraient exister même en l'absence de toute prévision formelle. La capacité d'adaptation des PME est alors compromise.

L'absence d'informations externes n'a pas pour seule conséquence la fermeture du système "PME" mais aussi sa vision très courte ("myopie" gestionnelle).

6.3.1.2 "Myopie" gestionnelle

La vision à long terme est impossible dans les PME du Burundi car on n'a pas développé des instruments adaptés. La gestion reste intuitive et réactive aux événements au "coup par coup", sans vision globale.

(107) J. Mehling : op. cit., p. 363 dans "Les défis d'une gestion globale".

A cause de leur très courte vue, les responsables des PME vivent dans une situation de "myopie" gestionnelle qui favorise l'entropie, inhibe la capacité d'apprentissage, de sauvegarde et d'évolution (108) car l'information, dit A. Bienaymé, est le moteur de l'évolution (109).

O. Gélinier met bien en évidence les méfaits de la "myopie" gestionnelle dans un environnement turbulent et risqué comme celui du Burundi : "Pour garder la maîtrise de son destin, l'entreprise ne doit pas s'en remettre au pilotage à vue (particulièrement décevant par temps de brouillard) mais utiliser cette sorte de radar qu'est l'analyse stratégique pour trouver route qui évite les écueils et profite des vents favorables" (110).

Nous verrons, dans la troisième partie de ce travail, comment les PME du Burundi peuvent améliorer leur efficacité en recourant (mais après adaptation) à cet outil qu'est l'analyse stratégique.

Sans gestion stratégique, les responsables des PME ne peuvent pas observer tout ce qui bouge dans l'environnement, concentrer leurs forces sur une idée qui leur donne une supériorité génératrice de rentabilité et d'expansion et d'évacuer les domaines d'activités où elles sont en position défavorable.

Le SI externe n'est pas le seul à être mis en cause pour expliquer l'inefficacité des PME du Burundi; il y a aussi le SI interne.

(108) Voir J. Mélése : "L'analyse modulaire des systèmes", op. cit.

(109) A. Bienaymé : "La croissance de la firme", op. cit., Tome 1.

(110) O. Gélinier : "Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive", Harvard, l'Expansion, hiver 1981-82, p. 78.

6.3.2 Le SI interne et la capacité de contrôle et de régulation des PME

Le SI interne des PME du Burundi est caractérisé par une mauvaise conception, un manque de fiabilité et une absence d'indicateurs de résultats (variables essentielles) sans lesquels les responsables ne peuvent pas vérifier et réguler le fonctionnement de ces entreprises.

Le système de contrôle de la gestion courante souffre de l'absence d'instruments d'observation ou variables de contrôle. En effet, il n'existe aucun tableau de bord dans les PME, ni d'indicateurs simultanés et les indicateurs en retard ne sont pas fiables.

6.3.2.1 Absence de tableau de bord

Nous avons mentionné précédemment que les PME du Burundi n'ont pas d'objectifs à long terme précis et ne disposent pas de stratégie et de politique explicites.

Elles n'ont pas, non plus, de système d'objectifs à court terme (1 an). Elles manquent également de tableau de bord devant renfermer les indicateurs d'activités pour toute l'entreprise et les différents services.

Ce tableau de bord de la PME devrait permettre de répondre à trois impératifs :

- montrer à tout instant aux dirigeants la situation de la PME par rapport à la conjoncture extérieure et aux objectifs fixés;
- sélectionner les facteurs dont l'évolution fait apparaître une dérive inquiétante par rapport aux trajectoires prévues;
- permettre d'évaluer les conséquences des décisions correctrices au niveau de chaque service de la PME.

Les PME, sans tableau de bord, ne peuvent pas avoir des signes d'alerte qui s'allument en cas de danger.

On compare souvent les responsables d'un système à un automobiliste qui doit se rendre d'un lieu (A) à un autre (B).

L'automobiliste doit avoir un objectif (aller de A à B). Pour cela, il doit utiliser un moyen (l'automobile) qu'il pilote en consultant (à périodicité plus ou moins longue) son moyen de contrôle (tableau de bord) qui le renseigne sur la bonne marche de son système; ce qui lui procure ainsi plus de certitude pour atteindre son objectif.

L'automobiliste peut-il se passer de l'objectif ? (savoir où il doit aller). Peut-être, lorsqu'il part en promenade. Mais dans ce cas, l'objectif serait de ne pas avoir d'objectif précis.

Peut-il arriver à destination (en supposant qu'il connaît son objectif) sans son tableau de bord ? Peut-être. Mais les risques courus seraient très élevés :

- risque de panne d'essence,
- risque de panne d'huile,
- risque de panne d'eau,
- non-respect de la limitation de vitesse,
- etc.

Tous ces risques mettent en danger aussi bien le système piloté (l'automobile) que le pilote lui-même.

Les responsables des PME du Burundi se trouvent dans une situation plus périlleuse que l'automobiliste car :

- ils ne savent pas où ils vont (absence d'objectifs),
- ils ont un système (moyen) qui n'est pas en bon état (voir les développements faits dans la première partie : moyens mis en oeuvre),
- le pilote n'a pas beaucoup d'expérience dans la conduite de son système,
- de surcroît, il ne dispose pas de tableau de bord.

Quelle efficacité peut-on attendre d'un tel système ?
 A chaque instant, il y a des risques d'accidents graves
 et des pannes qui se traduisent par :

- des méventes,
- des ruptures de stocks,
- des problèmes de trésorerie,
- des délais non respectés,
- etc.

Le tableau de bord ne peut exister que si tous les moyens suivants fonctionnent avec satisfaction : un ensemble de prévisions, une bonne comptabilité analytique, des statistiques, des ratios, une gestion budgétaire. En effet, le tableau de bord n'est que la réunion des informations produites par la mise en oeuvre de ces autres moyens.

Qu'en est-il de ces autres moyens qui constituent les indicateurs simultanés et les indicateurs en retard ?

6.3.2.2 Absence d'indicateurs simultanés

Les indicateurs simultanés montrent la situation de la PME presque à chaque instant : baisse des ventes, baisse du niveau d'activité, prix de revient, coûts divers, qualité de la production, délais, part de marché, marge brute, ...

A une période d'incertitude et de grande concurrence, l'absence d'indicateurs simultanés (système coordonné d'informations de gestion) est préjudiciable à la survie et au développement des PME du Burundi.

Sans calcul de prix de revient juste, comment peut-on assurer la survie et le développement des PME ?

Comment peut-on obtenir les informations indispensables pour la préparation des décisions de gestion et déterminer les charges imputables à chaque commande ou à chaque produit fabriqué ?

Sans calcul de prix de revient juste, on ne peut pas savoir si on gagne ou si on perd de l'argent sur les

ventes; on ne peut pas décider s'il est opportun de poursuivre ou d'interrompre telle ou telle autre activité (111).

Si l'on ne tient pas à jour les statistiques de vente, le carnet des commandes, le planning de la production, on ne peut pas réagir convenablement.

N'assistons-nous pas tous les jours à des difficultés de toute sorte allant jusqu'à la fermeture définitive des PME ? Leurs causes sont, entre autres, le manque d'indicateurs en avance (signes avant-coureurs) et l'inexistence des indicateurs simultanés qui devraient permettre d'effectuer des corrections ("guérir") quand il en est encore temps. Même les corrections de grande amplitude ne sont souvent pas possibles en l'absence ou en la non-fiabilité des indicateurs en retard.

6.3.2.3 Absence ou non-fiabilité d'indicateurs en retard

Les indicateurs en retard sont des révélateurs des conséquences des difficultés que l'on doit avoir perçu si l'on dispose d'indicateurs en avance et d'indicateurs simultanés. Mais il y a certaines informations qu'on ne peut observer et prélever qu'après une certaine période de temps. Cette période de temps varie d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises peuvent au jour le jour, hebdomadairement ou mensuellement disposer de pratiquement toutes les données internes chiffrées dont

(111) A ce sujet, nous reproduisons les propos d'un chef d'entreprise fabriquant des articles en bois et en métal (portes, fenêtres, chaises, bureaux, ...) qui nous a déclaré, lors de nos enquêtes, ne pas savoir si globalement il gagne de l'argent (défaillances de la comptabilité générale) ou s'il en perd, quels articles faudrait-il éliminer de la fabrication (absence de comptabilité analytique). Plusieurs responsables de PME se trouvent dans cette situation.

elles ont besoin. Pour cela, elles disposent des moyens de traitement d'informations très puissants dont, l'ordinateur.

Même sans ordinateur, les PME devraient disposer à période de temps régulière (1 mois par exemple) de situations intermédiaires leur permettant de faire le point. Nous avons indiqué à la section 4.2.2 que les seuls états comptables (d'ailleurs faux) produits concernent le bilan et le compte d'exploitation. Ces états comptables ne sont disponibles que 6 mois au moins après la date de clôture des comptes. D'où la question : quel intérêt, sur le plan de la correction du tir, ces états peuvent-ils avoir ?

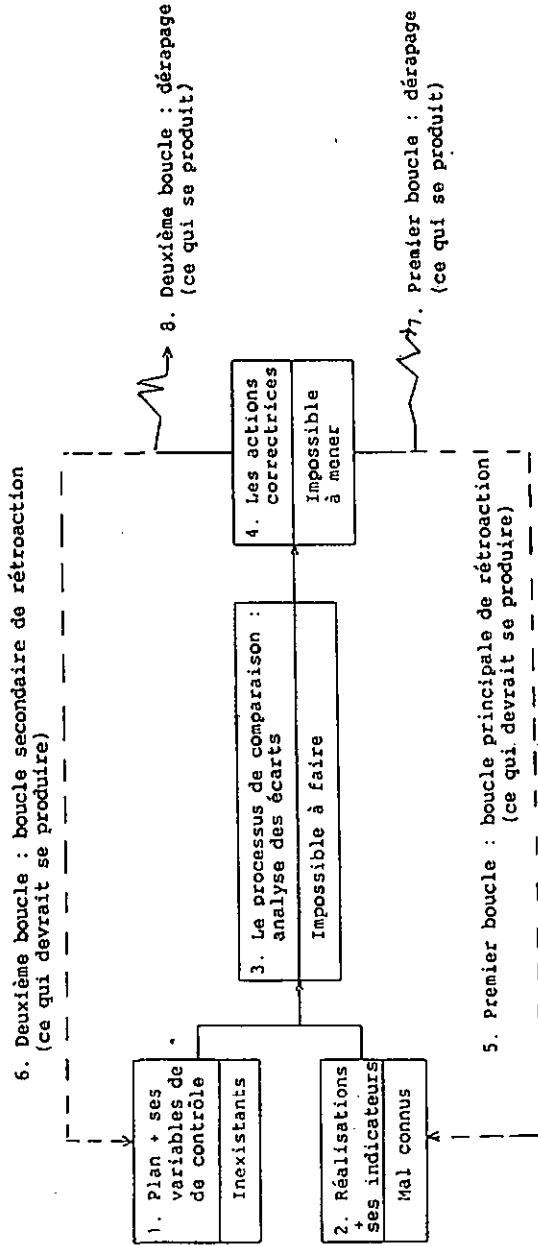
Les conséquences dues aux défaillances du SI interne sont nombreuses :

- Les responsables des PME ont des réactions lentes, tardives ou ne réagissent pas du tout.
- Le contrôle-régulation (112) du système "PME" devient impossible par manque, d'abord, de points de référence (objectifs ou normes) et ensuite, d'informations qui doivent provenir de l'intérieur de ce système. On ne peut pas "maintenir les variations, dans certaines limites" (= réguler), des variables qui n'existent pas. On ne peut pas, en d'autres termes, contrôler, au vrai sens du mot, le système "PME" du Burundi.

(112) Régulation : "opération consistant à réduire les écarts entre les valeurs visées et réalisées des variables essentielles en jouant sur certaines variables d'action" (J. Mélése, "AMS", op. cit., p. 84.).

Schématiquement, nous pouvons représenter la situation décrite ci-dessus de la manière suivante :

Figure 23 : "L'incontrôlabilité des PME"



La PME, ne pouvant pas être contrôlée a un comportement imprévisible non maîtrisable et son efficacité est nulle ou négative.

En guise de conclusion à cette deuxième partie, nous pouvons dire que la qualité du SI (externe et interne) constitue un des facteurs entravant la délégation du pouvoir de décision aux subordonnés dans les PME du Burundi.

La mauvaise qualité du SI et ses conséquences (dont la centralisation excessive des décisions) mettent en danger la survie des PME de même qu'elles constituent des blocages à leur efficacité et à leur développement.

On ne peut pas introduire dans ces entreprises une véritable gestion moderne, de nature professionnelle, sans améliorer leur structure et leur SI.

La mise en oeuvre des méthodes modernes de gestion est liée à la qualité des informations internes et externes et à celle des structures.

En effet, la gestion moderne consiste à systématiser davantage le travail des dirigeants. Il faut pour cela une volonté de préparer les décisions et les actions, d'organiser leur mise en oeuvre et d'exercer un contrôle dynamique sur les résultats plutôt que sur les moyens.

Cette systématisation repose sur la capacité de rassembler les informations externes et internes et de les traiter. Ceci est plus facile à dire qu'à faire dans les PME du Burundi, compte tenu de leurs contraintes au niveau des moyens (voir première partie).

Pour rester réaliste, nous allons, d'abord, voir dans quelle mesure nous pouvons nous inspirer de ce que se fait déjà dans des entreprises neuchâteloises de même dimension et exploitant des secteurs "semblables" (113) à celles des PME du Burundi, avant de proposer des améliorations tenant compte des contraintes déjà mentionnées.

(113) *Il est très difficile, même impossible, de trouver des PME neuchâteloises comparables, à tous points de vue, à celles du Burundi, compte tenu des différences énormes au niveau des technologies mises en oeuvre.*

TROISIEME PARTIE

PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS POSSIBLES

Dans cette partie, nous étudions d'abord dans quelle mesure les PME neuchâtelaises peuvent servir de modèle de gestion pour les PME du Burundi.

Ensuite, nous indiquons les grands axes d'amélioration de la gestion des PME du Burundi (en rapport avec notre sujet d'étude) qui sont essentiellement :

- la nécessité d'introduire dans ces entreprises la gestion stratégique,
- la mise en place d'un bon système d'information (interne et externe) et d'une structure décentralisée.

Enfin, nous analysons les conditions préalables sans lesquelles les améliorations proposées ne pourraient pas porter de fruits.

CHAPITRE 7 : PEUT-ON S'INSPIRER DES PME NEUCHÂTELOISES
POUR AMÉLIORER LE SI ET LA STRUCTURE
DES PME DU BURUNDI ?

Dans ce chapitre, nous montrons d'abord les caractères généraux des PME neuchâtelaises.

Ensuite, nous analysons brièvement (1) leur SI, leur structure et leur efficacité.

Enfin, nous étudions la possibilité de transférer le modèle (du SI et de la structure) des PME neuchâtelaises à celles du Burundi.

Le contenu de ce chapitre résulte d'une enquête par interviews auprès de 30 PME neuchâtelaises indépendantes (2). Ces PME emploient entre 10 et 100 personnes et travaillent dans les secteurs mentionnés ci-après.

(1) Notre analyse des PME neuchâtelaises restera brève car nous ne l'abordons que dans un but comparatif avec les PME du Burundi. Par ailleurs, les conclusions générales auxquelles nous sommes arrivés en ce qui concerne les relations entre le SI, la structure et l'efficacité dans la deuxième partie sont valables pour les PME neuchâtelaises. Pour éviter de nous répéter, nous ne les reprendrons pas.

(2) Ce sont des PME qui ne sont pas des filiales de grandes entreprises et où est situé le centre décision au plus haut niveau.

Tableau 26: Secteurs d'activité des PME neuchâtelaises enquêtées (3)

Secteur d'activité	FA	FR (%)
1. Secteur alimentaire	1	3.3
2. Secteur du textile et du cuir	1	3.3
3. Secteur du bois et du papier	4	13.3
4. Secteur chimique	1	3.3
5. Secteur de la construction	7	23.4
6. Secteur de l'industrie mécanique et des appareils	16	53.4
TOTAL	30	100

Nous avons pris volontairement la tranche des PME occupant de 10 à 100 personnes afin de pouvoir effectuer des comparaisons avec les PME du Burundi étudiées dans les deux premières parties de ce travail.

Les PME burundaises et neuchâtelaises de taille identique (sur le plan des effectifs) diffèrent beaucoup à cause :

- de la technologie utilisée,
- du niveau de qualification du personnel
- et du capital investi.

C'est ainsi, par exemple, qu'une PME employant 30 personnes à Neuchâtel avec des ateliers presque entièrement automatisés et équipés d'ordinateurs, est capable d'effectuer un travail qui nécessiterait l'utilisation de plus de 100 personnes au Burundi (avec des résultats de qualité moindre).

(3) Les secteurs d'activité ne sont pas également représentés. Le poids élevé des industries de la construction, de la mécanique et des appareils s'explique par le fait que la sous-traitance y est plus abondante que dans d'autres secteurs.

Nous n'avons pas pu pallier à cet inconvénient compte tenu de la différence du niveau de développement entre Neuchâtel et le Burundi.

La technologie et sa maîtrise influent inévitablement sur la structure et l'efficacité de toute entreprise (4). Les différences au niveau technologique n'expliquent néanmoins qu'en partie les écarts d'efficacité entre les PME neuchâteloises et celles du Burundi.

La technologie n'est pas tout. Au-delà de la technologie, il y a surtout les hommes et leurs qualifications qui sont à la base de la richesse ou de la pauvreté d'une entreprise. La technologie ne rend service qu'à des gens bien organisés et compétents qui ont déjà fait leurs preuves avec des moyens plus modestes.

(4) Cette idée est défendue par (entre autres auteurs) J. Woodward dans "Technology and organization" (déjà cité) en ce qui concerne la relation "Technologie → Structure", et par Michael E. Porter et V-E. Millar dans "How information technology gives you competitive advantage" (Harvard Business Review, April 1985, p. 149ss) pour la relation "Technologie → efficacité".

La plupart des auteurs font référence à la technologie de l'information (ordinateur). Mais leurs conclusions peuvent être étendues, dans une certaine mesure, aux autres aspects de la technologie.

7.1 CARACTERES GENERAUX DES PME NEUCHATELOISES

L'étude des caractéristiques générales des PME neuchâteloises porte sur le personnel, les produits, la technologie et les marchés desservis.

7.1.1 Le personnel des PME neuchâteloises

Nous distinguons deux types de personnel correspondant à deux niveaux hiérarchiques (5) généralement observés :

- les dirigeants,
- l'encadrement moyen et l'exécution (6).

(5) Selon la taille des PME, on peut trouver plus de deux niveaux hiérarchiques (trois en général); dans ce cas, l'encadrement moyen est plus étoffé et plus qualifié.

(6) Nous avons mis l'encadrement moyen (composé de contremaîtres essentiellement) avec l'exécution car en plus de ses fonctions de supervision, il a des responsabilités opérationnelles.

7.1.1.1 Les dirigeants

A. Le formation des dirigeants

D'après nos enquêtes, la formation de base des dirigeants des PME est répartie comme suit :

Tableau 27: Formation des dirigeants des PME neuchâtelaises enquêtées

Niveau de formation	FA (8)	FR (%) (9)
1. Apprentissage (7)	6	20
2. Ecole de technicien	6	20
3. Ecole de commerce	6	20
4. Ecole technique supérieure (ETS, ...)	9	30
5. Ecole commerciale supérieure (Université, ...)	3	10
TOTAL	30	100

De nos enquêtes, il ressort que tous les types et tous les niveaux de formation sont représentés avec une prédominance de l'orientation technique.

Cela s'explique par le fait que, de plus en plus, la sophistication des moyens et des méthodes de production exige, des responsables des PME, des connaissances techniques très poussées. Le succès de leurs entreprises repose souvent sur leur savoir-faire technique.

La formation de base est complétée, au cours de la vie professionnelle, par une formation continue.

Les responsables des PME ne suivent pas de cours particuliers (par manque de temps). Ils "s'auto-instruisent" par des lectures de revues techniques apécialisées, des visites d'autres entreprises, des foires et des expositions, etc.

(7) L'apprentissage est complété, durant la vie professionnelle, par l'autoformation.

(8) FA = Fréquence absolue.

(9) FR = Fréquence relative

Les patrons des PME motivés et dynamiques se remettent régulièrement en cause, ce qui les place en bonne position pour :

- faire face au changement,
- s'adapter aux nouvelles technologies plus sophistiquées,
- mettre en oeuvre une démarche stratégique pour piloter leurs entreprises.

Les enquêtes nous ont néanmoins montré que ce type de dirigeants est encore rare.

Ce sont généralement les chefs d'entreprise ayant une formation de base assez élevée (ETS (10), Université, ...) qui comprennent facilement l'importance stratégique de l'adaptation à l'environnement.

Pour d'autres, la majorité, ils sont encore orientés vers le court terme, le traditionnel sur lequel ils ont construit leur réussite passée mais dont l'avenir est très hypothéqué. La formation de départ est doublée d'une expérience professionnelle très riche.

B. L'expérience professionnelle

Nous avons mesuré l'expérience professionnelle acquise par les chefs des PME par le nombre d'années d'activité au total et le nombre d'années dans la fonction de responsable d'entreprise.

Les résultats obtenus sont repris dans le tableau ci-après (voir page suivante) :

(10) ETS : Ecole Technique Supérieure.

Tableau 28 : Expérience professionnelle des dirigeants1. Nombre d'années d'activité professionnelle (au total)

	<u>FA</u>	<u>FR</u>	<u>FRC</u>
- 10 à 15 ans	3	10	10
- 15 à 20 ans	3	10	20
- 20 à 25 ans	7	23,3	43,3
- 25 à 30 ans	2	6,7	50
- 30 à 35 ans	4	13,3	63,3
- 35 à 40 ans	6	20	83,3
- Plus de 40 ans	5	16,7	100
TOTAL	<u>30</u>	<u>100</u>	

2. Nombre d'années dans la fonction de chef d'entreprise

	<u>FA</u>	<u>FR</u>	<u>FRC</u>
- Moins de 5 ans	8	26,6	26,6
- 5 à 10 ans	6	20	46,6
- 10 à 15 ans	2	6,7	53,3
- 15 à 20 ans	2	6,7	60
- 20 à 25 ans	3	10	70
- 25 à 30 ans	3	10	80
- Plus de 30 ans	6	20	100
TOTAL	<u>30</u>	<u>100</u>	

Comme le tableau ci-dessus le met en évidence, les responsables des PME sont nantis d'une longue expérience dans leur secteur d'activité et dans la conduite des hommes.

Des différences considérables à ce sujet sont à relever entre les dirigeants des PME neuchâteloises et ceux du Burundi (voir 2.2.1).

Bien qu'ayant de très bonnes connaissances techniques, les responsables des PME neuchâtelaises accusent dans une large mesure des lacunes en matière de gestion (finances, marketing, comptabilité, ...) comme de nombreuses études l'ont relevé pour les PME en Suisse (11).

7.1.1.2 L'encadrement moyen et l'exécution

Comme pour les dirigeants des PME, nous considérons leur formation et leur expérience professionnelle.

A. La formation des exécutants

Dans certaines PME à technologie de pointe, on trouve facilement du personnel d'encadrement et d'exécution ayant une formation technique très solide. Tout dépend de la nature des produits fabriqués.

Néanmoins, la majorité du personnel d'encadrement et d'exécution est composée d'autodidactes (formés sur le tas), de gens ayant fait un apprentissage ou disposant d'un CFC (12).

Cette formation est en général suffisante (par rapport au travail à effectuer) à cause de la bonne qualité de l'enseignement technique neuchâtelois dont nous faisons une brève mention ci-après.

(11) Citons entre autres études :

- Société de Banque Suisse (SBS) : "L'industrie de la sous-traitance"; Perspectives économiques SBS, cahier No 1, juillet 1985.
- "Etude diagnostic des PME vaudoises" par FIDAM (Fiduciaire des Arts et Métiers SA).

(12) CFC : Certificat Fédéral de Capacité.

Nous nous limitons à la formation du niveau le plus bas dans le domaine professionnel et dont les pays comme le Burundi pourraient s'inspirer pour améliorer la qualité de leur main-d'oeuvre (13).

L'organisation de l'enseignement technique et professionnel du Canton de Neuchâtel se compose de deux parties complémentaires :

- l'enseignement théorique et la culture générale dans les salles de cours,
- la formation pratique dans les ateliers des entreprises (apprentissage) (14).

Dans le Canton de Neuchâtel, il existe trois types d'organisations qui dispensent la formation professionnelle :

- les entreprises publiques et privées,
- les écoles professionnelles,
- les écoles de métiers et d'arts appliqués.

a. L'apprentissage en entreprise

La formation pratique dans l'entreprise (ou apprentissage) occupe la majeure partie du temps d'un apprenti (environ 80% du temps total).

(13) Au Burundi existe depuis octobre 1986, un projet C.F.P.P. (Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel) bâti sur le modèle des centres de formation de l'OFIANT pour les apprentis.

(14) Informations recueillies auprès du DIP, Service chargé de la formation professionnelle et technique dans le Canton de Neuchâtel.

Le règlement d'apprentissage d'une profession est édicté par l'OFIAMT (15) en collaboration avec l'association professionnelle en question.

A la fin de 1986, le rapport annuel du DIP (16) nous renseigne sur la distribution des apprentissages par secteur et branche d'activité. Nous renvoyons le lecteur à l'annexe 9.

b. L'enseignement professionnel

L'apprentissage en entreprise est complété par les cours théoriques à l'école professionnelle (1 à 2 jours par semaine).

L'enseignement comprend deux types de matières :

- les branches professionnelles ou techniques (connaissance technique théorique d'une profession),
- les branches de culture générale.

c. Les écoles de métiers et d'arts appliqués

Ces écoles dispensent une formation complète débouchant sur l'obtention d'un Certificat Fédéral de Capacité (CFC) d'une profession ou d'un diplôme d'une école. Elles assurent conjointement l'enseignement théorique et la formation pratique dans l'atelier.

L'élève d'une école de métiers se distingue de l'apprenti de l'industrie sur plusieurs points dont le fait qu'il ne travaille pas dans une entreprise. Il est comparable à un élève de l'école secondaire.

(15) OFIAMT : Office Fédéral de l'Industrie, des Arts, des Métiers et du Travail.

(16) DIP : Département de l'Instruction Publique.

L'annexe 10 donne la répartition des élèves des écoles de métiers et arts appliqués par branche à Neuchâtel en 1986.

En annexe 11, nous mentionnons l'organigramme des écoles professionnelles du Canton de Neuchâtel.

B. L'expérience professionnelle du personnel d'exécution

Le personnel d'exécution a, en général, une longue expérience professionnelle, soit dans la PME même, soit dans une autre entreprise du même métier.

Bien que le personnel d'encadrement moyen et d'exécution ait une très bonne formation de base et une riche expérience professionnelle du métier, les responsables des PME enquêtées se plaignent beaucoup du manque de main-d'oeuvre qualifiée. Ceci peut paraître paradoxal. La raison principale en est la très grande spécialisation de ces PME et le progrès très rapide de la technologie en Suisse.

Les nouvelles technologies rendent caducs les équipements en activité et, du même coup, les connaissances du personnel d'exécution deviennent obsolètes.

A. Mollia exprime la préoccupation des entreprises de la manière suivante : "le processus de développement continu et accéléré dans les domaines technologiques (avènement de nouvelles technologies) pose à toutes les entreprises des problèmes fondamentaux liés à leur

survie. La PME doit fonctionner avec efficacité car il s'agit en définitive d'être compétitif ou de ne pas être" (17).

Le problème de la formation continue (qui sera toujours d'actualité) se trouve posé.

Le temps où il suffisait d'une formation de base complétée par l'expérience accumulée pour faire sa carrière tranquillement est révolu. Il faut une mise à jour, une adaptation continue et méthodique des connaissances pour rester à la hauteur des exigences toujours croissantes de sa tâche.

7.1.2 Les produits, la technologie et les marchés des PME neuchâteloises

7.1.2.1 Les produits fabriqués par les PME

Les PME de la région de Neuchâtel sont pour la plupart des sous-traitants à un stade ou à un autre de la production. Leurs produits sont des éléments (des sous-ensembles ou "kits" d'un produit) qui seront assemblés par une entreprise d'une plus grande dimension. Ces PME n'ont donc pas de produit propre (18).

(17) A. Mollia, responsable de la formation professionnelle à Alusuisse, Chippis : "Le perfectionnement professionnel et le recyclage : Quelles attentes et quelles exigences pour les entreprises ?" Journée de réflexion du 9 juin 1983 C.E.A.T. (Communauté d'Etudes pour l'Aménagement du Territoire), p. 7.

(18) Lors de nos enquêtes, nous avons néanmoins rencontré 2 PME ayant des produits propres.

En effet, certains équipements, les dépenses de recherche, les frais de démonstration, de lancement, les dépenses commerciales, les améliorations continuelles à apporter au produit compte tenu de l'évolution technologique et des réactions de la clientèle sont prohibitifs.

Les PME neuchâtelaises enquêtées innovent peu sur le plan technologique (innovation de deuxième ou troisième type exposée, en note, plus loin). Néanmoins, nous avons rencontré quelques PME très innovatrices, en particulier celles disposant de leurs propres produits et occupant un créneau très pointu, ou des sous-traitants ne dépendant pas des commandes des donneurs d'ordre.

Une étude (19) faite auprès d'un échantillon de 320 entreprises (20) dans l'Arc jurassien suisse fait les constatations suivantes :

- 79% de ces entreprises sont considérées comme des entreprises innovatrices (21),
- 21% comme des entreprises non innovatrices.

(19) Jean-Yves Vasserot : "Les milieux innovateurs, le cas de l'Arc jurassien suisse".
IRER (Institut de Recherches Economiques et Régionales),
Colloque Université de Neuchâtel, 1986.

(20) Les 2/3 des 320 entreprises enquêtées emploient moins de 50 personnes (la majorité de ces dernières employant même moins de 20 personnes).

(21) L'étude établit une typologie des produits caractéristiques du processus d'innovation :

Suite de la note de fin de page (21) :

- *Premier type* : des produits nouveaux dans la lignée de ceux fabriqués par l'entreprise et qui se caractérisent par un faible degré d'innovation. Les 3/4 des innovations sont de simples améliorations de produits existants.

- *Deuxième type* : Des produits nouveaux qui se différencient de ceux fabriqués traditionnellement. Il s'agit d'une diversification de la gamme de produits et du marché de l'entreprise.

- *Troisième type* : Des produits totalement nouveaux incorporant de nouvelles connaissances ou révolutionnant le produit. Ce sont des produits de haute technologie.

Le rapport précise que les deux derniers types d'innovation sont très rares et se concentrent dans le secteur des machines et des appareils exploités par les seules grandes entreprises.

La situation de non-innovation dans la majorité des PME enquêtées s'explique pour quatre raisons principales :

- la capacité technique interne : l'innovation requiert des ingénieurs et des techniciens qui sont très peu nombreux ou inexistantes dans les PME;
- la capacité de s'informer : pour innover, il faut disposer d'un grand réseau d'informations. Nous y reviendrons plus loin lorsque nous analyserons le SI externe des PME neuchâteloises;
- la capacité financière : innovation est synonyme de risque financier. Elle est très coûteuse et les PME rencontrent des difficultés pour obtenir le financement externe d'investissement; de plus, leur autofinancement est insuffisant.

L'étude précitée des entreprises de l'Arc jurassien suisse indique la manière dont les entreprises ont financé leur innovation :

Tableau 29 : Mode de financement de l'innovation

- Autofinancement	: 76%
- Crédit	: 31%
- Leasing	: 14%
- Augmentation du capital	: 5%
- Divers	: 7%

(Plusieurs réponses étaient possibles.)

Le problème financier est un mal presque universel pour toutes les PME.

- la forte appréhension du risque : les responsables des PME sont "bloqués" par une barrière psychologique à l'innovation.

Si l'on peut dire, de façon générale, qu'il existe une relation entre la recherche et la taille de l'entreprise, cette affirmation doit être tout de suite nuancée.

Dans les technologies de pointe, certaines études (22) montrent que les PME sont plus innovatrices que les grandes entreprises.

7.1.2.2 La technologie utilisée dans les PME

Par rapport à leurs homologues du Burundi, les PME neuchâtelaises ont une technologie très sophistiquée et presque entièrement automatisée. La valeur ajoutée par le processus de fabrication est très grande.

La région neuchâtelaise a une très longue tradition dans le domaine de la fabrication de haute précision (horlogerie, mécanique, micromécanique, industrie des machines électromécaniques) auquel sont venus s'ajouter, avec le temps, d'autres secteurs d'activité (microélectronique, robotique, automatisation).

(22) - Des auteurs américains affirment que sur 61 inventions et innovations importantes au vingtième siècle, plus de la moitié est attribuée aux PME (J. Jewkes; D. Sawers; R. Stillermen "L'invention dans l'industrie, de la recherche à l'exploitation. 60 exemples récents", Editions d'Organisation, Paris, 1966).

- L'étude des entreprises de l'Arc jurassien (déjà citée) dit que "les entreprises de 20 personnes et celles en comptant de 50 à 99 ont plus innové que les autres (surtout dans l'innovation de type 1)".

- B. Saporta dans "Stratégie pour la PME", Collection Entreprendre, Editions Montchrestien, 1986, p. 219ss, le confirme par une série d'exemples.

Les PME neuchâteloises trouvent dans la région même ou ailleurs (en Suisse ou en Europe) toute la technologie dont elles ont besoin pour leur fabrication; ce qui facilite énormément le travail de maintenance (réparation) et de formation à l'utilisation de nouvelles machines.

7.1.2.3 Les marchés des PME

Par simplicité, nous avons scindé les marchés des PME enquêtées en 4 composantes géographiques principales que nous mentionnons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 30: Marchés géographiques des PME

<u>Type de marché</u>	<u>Nombre de mentions</u>
- Marché régional (canton)	30
- Marché national	26
- Marché européen	13
- Marché hors-Europe	1

La plupart des PME enquêtées sont sur plusieurs marchés, mais la majorité d'entre elles travaillent beaucoup pour les marchés régional et national.

Quant au marché international (essentiellement européen), il n'y a que quelques PME qui s'y intéressent. Ces dernières sont généralement dans un secteur de pointe où elles se confrontent aux concurrents étrangers.

En général, le secteur économique d'activité joue un grand rôle dans le choix des marchés.

C'est ainsi que, par exemple, le secteur "bâtiment et matériaux de construction" et le secteur "menuiserie - charpente" desservent le marché régional, alors que les produits chimiques ou certains composants électroniques sont destinés aussi bien aux marchés régional et national qu'international.

Sur tous les marchés cités, la quasi-totalité des PME neuchâteloises ont pour clientes les grandes entreprises

(à l'exception des PME ayant leurs propres produits vendus au consommateur final ou à un intermédiaire) dont elles sont sous-traitantes.

Elles sont sur des marchés industriels différents du marché des consommateurs exploité par les PME du Burundi (qui ne trouvent pas de donneurs d'ordre).

Du fait de leurs activités de sous-traitance (23), les PME neuchâteloises sont tributaires de la santé économique de leurs donneurs d'ordre (grandes entreprises).

De plus, la majorité d'entre elles dépendent de quelques clients de longue date, ce qui augmente leur vulnérabilité en cas de problèmes commerciaux et financiers de ces clients.

Les PME enquêtées peuvent être classées en deux grandes catégories :

- la première se compose de sous-traitants dépendant entièrement de quelques donneurs d'ordre (18 PME). Certains de ces sous-traitants ne facturent que la main-d'œuvre et les temps-machines; la matière première étant fournie par le donneur d'ordre;
- la seconde renferme les PME ayant leurs propres produits vendables au consommateur final (2 PME) ou des sous-ensembles initiés par le sous-traitant (pas de donneur d'ordre) et vendus à plusieurs types de clients (10 PME).

Le dynamisme de ces deux catégories n'est pas identique, en particulier en ce qui concerne leur système d'information et leur structure comme nous le montrons plus loin.

(23) La particularité de la sous-traitance des PME neuchâteloises est qu'elle est une sous-traitance de spécialité (ayant un caractère structurel et permanent) et non de capacité (à caractère conjoncturel).

7.2 LE SI, LA STRUCTURE ET L'EFFICACITE DES PME NEUCHATELOISES

Dans cette section, nous allons adopter une typologie des PME neuchâtelaises différente de celle utilisée pour les PME du Burundi.

Nous distinguons les PME neuchâtelaises en fonction de leur dynamisme (24) et non en fonction de leur taille (25) (comme nous l'avons fait pour les PME du Burundi).

7.2.1 Le SI des PME neuchâtelaises

7.2.1.1 Le SI externe

Nous étudions successivement :

- l'organisation de la recherche d'informations externes,
- les flux d'informations externes
- et les sources de ces informations.

Nous ferons, chaque fois que cela sera nécessaire, la distinction entre les PME dynamiques et celles qui ne le sont pas.

(24) Le dynamisme a été déterminé en fonction des innovations et du comportement offensif des dirigeants. Nous distinguons alors, d'un côté, des PME dynamiques et de l'autre, des PME non dynamiques. Cette dichotomie, bien que brutale, nous paraît satisfaisante pour l'analyse.

(25) Il est évident que la taille joue un rôle, dans une certaine mesure, aussi bien au niveau de la structure qu'au niveau du SI.

A. L'organisation de la recherche d'informations externes

a. PME dynamiques

Ce sont souvent les PME ayant leurs propres produits et celles qui initient les "kits" à fabriquer sans donneur d'ordre. Dans ces PME, la recherche d'informations externes est généralement du ressort du chef d'entreprise. Il est aidé dans ce travail par tous les services de l'entreprise en contact avec l'extérieur, chacun dans son domaine de compétence :

- la fabrication, pour tout ce qui touche à la technique,
- la vente, pour tout ce qui est relatif au marché (clients et concurrents).

Le personnel de vente doit signaler les nouveaux groupes de clients potentiels et les débouchés dans de nouveaux secteurs, en plus de sa mission de vendeur.

Dans ces entreprises, il y a un effort permanent d'anticipation. La direction essaie d'anticiper l'évolution de l'environnement : en particulier, les clients et la concurrence. Elle est en perpétuelle adaptation à l'environnement. La force de ces PME repose sur trois faits essentiels :

-le degré d'ouverture du responsable de l'entreprise sur l'environnement externe

L'ouverture ou la fermeture sur l'environnement externe sont, avant tout, une question de tempérament, mais peuvent également être suscitées.

Nous avons constaté que les responsables des PME dynamiques ont une grande inclinaison vers l'extraversion : ils voyagent beaucoup, lisent beaucoup, sont attentifs à tout ce qui bouge et

qui peut intéresser leur métier.

Les chefs de ces PME ont compris qu'ils ne peuvent plus se laisser guider par la seule orientation technique. Ils recourent beaucoup à l'approche "marketing" axée sur le client. Ils essaient de garder la clientèle actuelle tout en développant le marché (acquisition de nouveaux clients).

- le degré de délégation de l'écoute de l'environnement externe

Comme nous le disions plus haut, les responsables des PME dynamiques partagent avec leurs collaborateurs le "balayage" de l'environnement externe en fonction de leur sphère de compétence.

Cela allège le travail du chef d'entreprise qui a le temps de se concentrer sur les problèmes les plus importants qui se posent tant sur le plan interne qu'externe.

- l'attitude vis-à-vis du partage de l'information à l'intérieur de l'entreprise

La communication interne de l'information, quoique très rare, est une autre caractéristique observée dans quelques PME efficaces. La politique d'information du personnel n'est pas très répandue dans les PME.

L'étude des PME vaudoises souligne aussi ce fait : "les collaborateurs ne peuvent pas se vanter de bénéficier de la part de leur employeur d'une grande transparence" (26).

(26) FIDAM: "Etude diagnostic des PME vaudoises", citée par la Revue "PME Actualités", juin 1985, p. 15.

b. PME non dynamiques

Dans ces PME, la situation est plus ou moins l'inverse de celle que nous venons de mentionner pour les PME dynamiques.

Il n'existe aucune organisation pour collecter systématiquement les informations externes.

Les responsables de ces PME attendent que les informations leur parviennent par hasard. La recherche d'informations sur le marché n'a pas beaucoup d'importance.

Beaucoup de chefs de ces PME nous ont affirmé :

- ne pas vouloir de nouveaux clients à cause de leur capacité de production plus ou moins saturée et du refus de croître,
- ne pas s'intéresser à ce que fait la concurrence,
- ne pas suivre de près l'évolution technologique.

Dépendante exclusivement et depuis toujours de quelques clients (et de quelques fournisseurs), la direction est indifférente à tout ce qui bouge dans l'environnement externe, fût-il direct.

On observe des cas, selon les PME, qui vont de la fermeture partielle à la fermeture presque totale à l'environnement externe.

La rétention de l'information est encore plus grande dans ce type de PME que dans celles qui sont dynamiques. Ces PME, encore plus orientées vers la production que vers le marché, vivent "cachées" dans l'ombre de leurs donneurs d'ordre.

Cela étant dit, il nous faut reconnaître l'extrême variété des situations dans lesquelles se trouvent les PME dans l'exigence de l'information.

Le secteur d'activité commande souvent un comportement agressif ou un comportement plus ou moins passif. Les PME appartenant à des secteurs plus ou moins "calmes" (27) (mécanique traditionnelle, bâtiment par exemple), du point de vue technologique et du point de vue du marché, obtiennent facilement les informations sur l'environnement externe.

En effet, comme ces PME travaillent essentiellement pour le marché régional, elles ont un degré d'information satisfaisant à cause de la proximité du marché. Le problème se pose lorsqu'elles veulent agrandir leur horizon pour s'adresser à des marchés plus larges.

Bien que considérées comme peu dynamiques ici à Neuchâtel, ces PME sont de loin dans une "situation informationnelle" bien meilleure que celle des PME du Burundi.

.

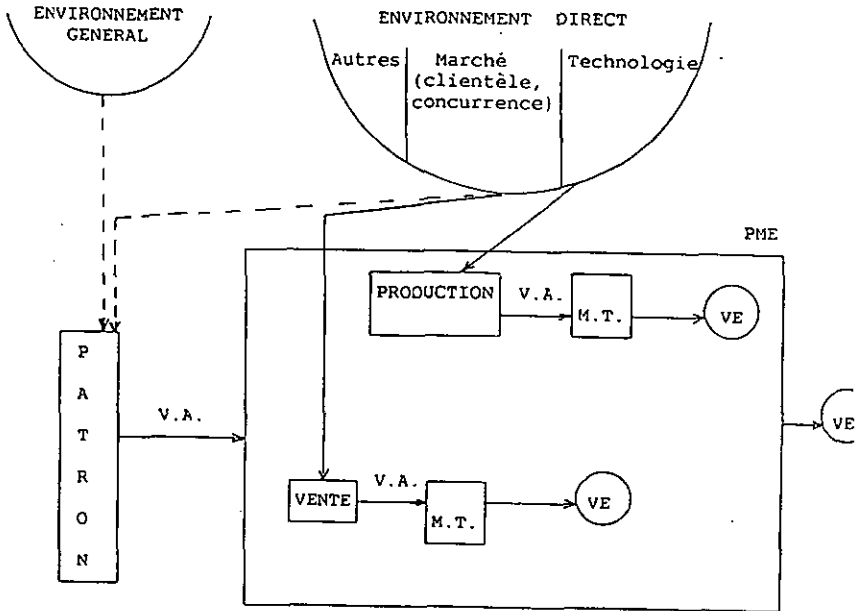
(27) "Calme" n'est pas synonyme d'inerte (qui ne change pas) mais veut dire : qui change peu.

B. Les flux d'informations externes

Les flux d'informations externes sont fonction du degré d'ouverture de la PME sur l'environnement.

a. PME dynamiques

Figure 24 : Flux d'informations externes dans les PME dynamiques



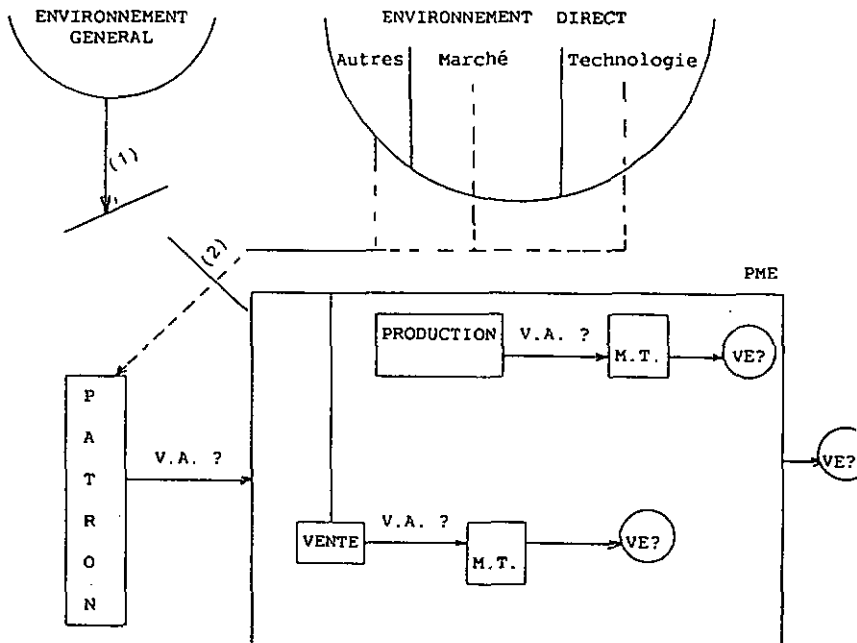
Les flux d'informations externes sont intenses à cause de la délégation de l'écoute de l'environnement par le patron à ses proches collaborateurs.

Le chef de la PME continue à recevoir des informations tant de l'environnement général que de l'environnement direct.

Bien que qualifiées de dynamiques, ces PME exploitent plus l'environnement direct (marché, concurrence, technologie) que l'environnement général dont les contours sont mal définis. Il leur manque souvent une méthodologie et des outils pour bien cerner les aspects intéressants leur métier dans la masse énorme d'informations disponibles sur l'environnement général (la conjoncture économique globale). La saisie de l'information conjoncturelle est rarement organisée de façon systématique. Les dirigeants ont tendance à tout recueillir sans tri préalable (collecte aléatoire).

b. PME non dynamiques

Figure 25 : Flux d'informations externes dans les PME non dynamiques



Dans les PME non dynamiques, on observe des flux d'informations externes peu denses à cause :

- de leur fermeture presque totale à l'environnement général (flèche 1),

- de l'ouverture très restreinte à l'environnement direct qui se limite aux clients et fournisseurs actuels (flèche 2).

L'absence de délégation de l'écoute de l'environnement ne veut pas dire que les chefs de service ignorent tout ce qui se passe dans leur environnement spécial. Il leur manque seulement un suivi systématique et organisé. Les PME non dynamiques ne considèrent pas l'information comme une ressource au même titre que les matières premières et les autres "inputs".

C. Les sources d'informations externes

Nous ne parlerons ici que des sources d'informations sur l'environnement direct (clients, concurrence, technologie) car l'environnement général n'est pas exploré systématiquement mais l'est de façon aléatoire. Nous ne faisons pas de distinction entre les PME dynamiques de celles qui ne le sont pas. En effet, toutes les PME utilisent pratiquement les mêmes sources, c'est le caractère systématique et organisé qui différencie les PME dynamiques des non dynamiques. Les tableaux ci-dessous parlent d'eux-mêmes; il n'y aura pas besoin de les commenter longuement.

a. Sources d'informations sur les clientsTableau 31 : Sources d'informations sur les clients

SOURCES	NOMBRE DE MENTIONS
Agents généraux et représentants	9
Annonces publicitaires des clients (28)	10
Foires, expositions	6
Organismes privés	2
Publications officielles (statistiques, projets,...)	6
Revue et autres publications	4
Contacts avec la clientèle	16
Relations personnelles (amis, parents,...)	19
L'équipe de vente	10

(28) Les clients potentiels des PME (en grande partie constitués de grandes entreprises) font la publicité de leurs produits dans des revues techniques spécialisées.

Les PME peuvent ainsi faire des offres spontanées de sous-traitance, de certains éléments des produits, à ces grandes entreprises.

b. Sources d'informations sur les concurrentsTableau 32: Sources d'informations sur les concurrents

SOURCES	NOMBRE DE MENTIONS
Représentants	5
Foires, expositions	1
L'équipe de vente	9
Demande de prospectus et d'offres de prix aux concurrents	3
Publicité des concurrents dans les revues spécialisées	5
Echanges de vues avec les concurrents (dans les associations professionnelles, lors des offres,...)	12
Les clients	12
Relations personnelles	16

c. Sources d'informations sur la technologieTableau 33: Sources d'informations sur la technologie

SOURCES	NOMBRE DE MENTIONS
Représentants	4
Foires, expositions	16
Revue techniques	24
Envoi de prospectus par les constructeurs des machines	5
Visites d'entreprises concurrentes	5
Les clients	6
Les contacts personnels	7

Des trois tableaux précédents, nous pouvons tirer les constatations générales suivantes :

- la liste des sources d'informations externes n'est pas exhaustive. Nous n'avons mentionné que les sources les plus importantes;
- une PME utilise à la fois plusieurs sources d'informations. Les informations obtenues sont variées, fragmentaires, incertaines et même contradictoires. Il faut alors les rapprocher, les recouper, les vérifier; bref, construire en quelque sorte le puzzle d'informations. Pour bien réussir cet exercice, il est indispensable d'organiser et de systématiser la recherche d'informations externes;
- les sources d'informations informelles fournissent la majeure partie des informations externes. Les informations qualitatives sont plus nombreuses que les informations quantitatives (souvent difficiles à avoir);
- les PME utilisent pratiquement les mêmes sources pour les trois aspects de l'environnement direct;
- il nous faut souligner l'importance de la clientèle (source exploitée par l'équipe de vente, les agents généraux et les représentants, ...) dans la fourniture d'informations externes.

T. Peters et R. Waterman (29) ont bien mis en évidence l'importance de l'écoute des clients pour assurer la compétitivité d'une entreprise. En effet, les clients expriment non seulement leurs besoins mais aussi renseignent sur les actions de la concurrence. Ils sont, à cet effet, l'une des catégories essentielles d'acteurs de l'environnement direct.

(29) T. Peters et

R. Waterman : "Le prix de l'excellence", Inter Edition, Paris, 1983.

7.2.1.2 Le SI interne

Nous abordons successivement le SI logistique et le SI comptable et financier.

A. Le SI logistique (30)

Ce sous-système du SI interne comprend la gestion des approvisionnements, de la production et de la distribution. Nous ne parlerons pas de la gestion des approvisionnements pour les raisons suivantes :

- les PME qui ne facturent que la main-d'oeuvre et les temps-machines reçoivent les pièces à travailler des donneurs d'ordre;
- les autres sous-traitants et les quelques PME ayant leurs propres produits ont très peu de stocks pour des raisons financières et surtout à cause de la proximité des lieux d'approvisionnement. Une commande de matières premières passée peut être livrée en cas d'urgence 2 à 3 jours après, alors qu'au Burundi il faut compter 4 à 5 mois en moyenne. Les facilités de communication de toute sorte (route, train, téléphone, ...) en Europe en général et en Suisse en particulier et l'existence de grossistes de matières premières permettent aux PME de fonctionner sans de gros stocks.

(30) La logistique recouvre selon F. Kolb (dans "La logistique : approvisionnement, production, distribution", *Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1972, p. 14*) "les méthodes d'organisation et de gestion appliquées à la résolution globale des problèmes interdépendants posés par la conception et le contrôle des systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution".

Les méthodes scientifiques de gestion des stocks ne sont pas utilisées; le bon sens (gestion empirique) et une bonne comptabilité-matière suffisent largement.

Nous ne parlerons pas non plus de la distribution car le peu de PME ayant des produits propres utilisent un réseau peu dense de représentants.

Ci-après, nous ne traitons que de la gestion de la production, en particulier du planning et du contrôle; domaines où les PME neuchâteloises devraient servir de modèle aux PME du Burundi.

a. Le planning de la production

Le planning, qui permet de déterminer quand toutes les activités de fabrication seront déclenchées, est très bien maîtrisé dans les PME neuchâteloises.

Grâce à lui, les responsables de la production peuvent:

- déclencher la production au moment opportun,
- s'assurer du bon déroulement des opérations et corriger d'éventuelles erreurs et retards.

Le planning se résume dans la plupart des cas, comme le fait remarquer E. Amsellem, à "un tableau rudimentaire sur lequel sont disposées de petites flèches portant le nom du client et le numéro de la commande; elles portent également la date de livraison promise" (31).

Grâce au planning, les délais de livraison sont en général bien respectés (32).

(31) E. Amsellem : *op. cit.*, p. 66.

(32) Une étude de la Société de Banque Suisse sur la sous-traitance précitée, mentionne qu'un des critères primordiaux pour le choix des sous-traitants est le respect des délais; l'autre étant le prix avantageux.

Cette maîtrise de l'outil de production est à notre avis une conséquence de la bonne formation dispensée dans les écoles techniques, les écoles de métiers et les apprentissages à Neuchâtel.

A cela, il faut ajouter :

- les expériences passées (apprentissage) ou similaires (analogie) qui permettent au personnel d'agir au mieux dans une grande variété de situations;
- le professionnalisme de ce personnel (qui le rend plus perfectionniste);
- sa discipline et son sens des responsabilités;
- son sens de l'organisation (presque inné).

b. Le contrôle de la production

Un des aspects du contrôle de la fabrication consiste à respecter le planning réalisé et en particulier les délais; c'est ce que nous venons de voir.

L'autre aspect se rapporte au contrôle de la qualité. Ce contrôle est un point fort des PME neuchâteloises. La fidélité des clients dépend en grande partie du respect des instructions (plans et tolérances) et des délais.

Beaucoup de clients sont prêts à payer plus cher pour des éléments bien exécutés.

Les pièces sont vérifiées une à une (33) chaque fois que cela est possible pour garder la confiance du client.

Le contrôle de la qualité est un des arguments de vente des PME.

(33) Il s'agit du contrôle à 100%.

La Suisse a une très longue tradition dans ce domaine à cause :

- du goût très prononcé pour les choses bien faites,
- de la recherche permanente de la perfection,
- de la recherche constante d'une qualité supérieure afin de garder la compétitivité (par la qualité).

B. Le SI comptable et financier

Pour analyser ce sous-système, il nous faut revenir à notre typologie qui distingue les PME dynamiques d'une part, et les PME non dynamiques, d'autre part.

Dans les PME non dynamiques, le SI comptable et financier se limite à la comptabilité générale et au calcul du prix de revient.

Les PME dynamiques se caractérisent par un SI comptable et financier plus élaboré bien que tout n'y soit pas encore parfait, comme nous allons le montrer plus loin.

a. PME non dynamiques

- La comptabilité générale

La comptabilité générale est satisfaisante; sa technique est très bien maîtrisée.

Certaines PME font appel à des experts extérieurs (comptables, experts-comptables, ...) pour la tenue de leur comptabilité générale.

Ces experts extérieurs sont souvent très surchargés et ne peuvent pas présenter des états comptables dans les délais utiles pour les analyses aux fins de gestion.

De plus, le souci de justification de chaque enregistrement et l'impératif légal de la précision comptable peuvent entrer en

contradiction avec l'exigence de rapidité que nécessite le processus de réaction aux événements (processus de décision).

La conséquence est que les documents comptables sont plus destinés à l'extérieur (autorités fiscales, associés, ...) qu'à la gestion interne.

- Le prix de revient

La plupart des PME travaillant sur commande calculent leurs prix de revient lors des offres; les autres ne facturent que la main-d'oeuvre et les temps-machines. On peut dire que le calcul des prix de revient, même s'il n'est pas parfait (34), est, dans l'ensemble, bon. Les organisations professionnelles conçoivent généralement des schémas de calcul du prix de revient selon les secteurs et qui servent de guide.

Le grand défaut de ces schémas est leur caractère général. Or, chaque PME est un cas particulier. Nous admettons avec M.-J. Sandretto que "la comptabilité des coûts n'est pas un outil de management à usage universel.

La comptabilité des coûts dépend de nombreux facteurs tels que les méthodes de production, le type de produit, la stratégie de la société et les conditions régnant sur le marché"(35).

(34) L'étude de la Société de Banque Suisse sur l'industrie de la sous-traitance suisse signale aussi des défaillances au niveau de la comptabilité d'exploitation dans ces entreprises.

(35) J.-M. Sandretto : "Comptabilité des coûts, quel est le meilleur système ?", Harvard-*l'Expansion*, été 1985, pp. 82 - 94.

b. PME dynamiques

Ces PME sont encore très peu nombreuses.

Dans ces PME :

- la comptabilité générale, tenue sur ordinateur, est un véritable outil de prise de décision. Elle est capable de fournir, selon la fréquence souhaitée par la direction, des situations comptables de toute sorte;
- le système budgétaire en est encore à ses débuts. Ce système, qui force les responsables des PME à se fixer des objectifs à long terme et à court terme, n'est pas très bien maîtrisé pour les raisons suivantes :
 - . très peu de responsables des PME font des plans à plus d'un an même s'il avouent être convaincus de leur utilité (théorique);
 - . comme le relève une études des PME vaudoises, ces entreprises "ne disposent pas d'une panoplie minimale d'instruments de gestion car l'essentiel des ressources est consacré à la production des prestations. L'analyse coût/bénéfice d'un système de contrôle élaboré n'apparaît pas convaincante pour le chef d'entreprise qui préfère naviguer à l'aide d'instruments plus modestes qu'il maîtrise bien" (36).

Les plans annuels (budgets) sont les seuls établis car, nous ont affirmé les chefs d'entreprise, c'est l'horizon où ils peuvent voir clairement; tout change si vite qu'il est souvent inutile de faire des plans à plus d'un an.

(36) FIDAM : "Etude diagnostic des PME vaudoises", citée par la revue "PME Actualités", juin 1985, p. 15.

- le tableau de bord, lorsqu'il existe, puise ses éléments dans les budgets. Des comparaisons sont régulièrement effectuées entre les prévisions et les réalisations et des mesures correctrices sont prises.

Nous pouvons néanmoins conclure que, dans l'ensemble, les PME que nous avons qualifiées de dynamiques peuvent être considérées comme étant sous contrôle.

7.2.2 La structure des PME neuchâtelaises

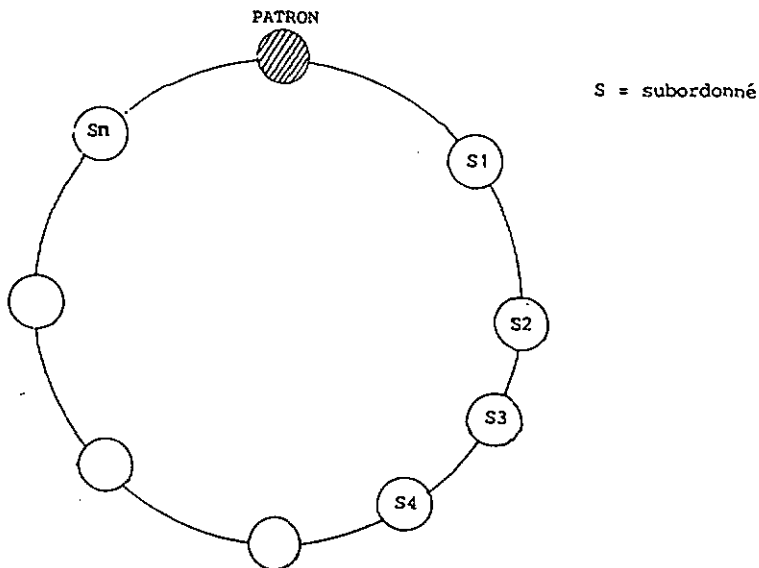
Dans les PME neuchâtelaises, nous avons identifié trois types de structures que nous présentons brièvement ci-dessous :

- la structure circulaire que l'on rencontre surtout dans les PME sans SI externe développé et ne facturant que la main-d'oeuvre et les temps-machines;
- la structure centralisée que l'on trouve surtout dans les PME non dynamiques;
- la structure décentralisée qui existe dans les PME dynamiques.

7.2.2.1 La structure circulaire

Cette structure peut être représentée de la manière suivante :

Figure 26: Représentation de la structure circulaire



Dans ce type de structure, il n'existe pratiquement pas de hiérarchie. Le chef d'entreprise fait tout pour se confondre avec le reste du personnel. Il porte une blouse bleue comme tous les autres ouvriers. Il passe 80% de son temps à travailler avec ses collaborateurs. Il donne un "coup de main" à gauche et à droite; remplace un ouvrier absent, etc.

Ce type de PME dépend, depuis de très longue date, de 3 ou 4 donneurs d'ordre.

Leur préoccupation première est d'assurer la qualité requise par le client; ce qui explique la présence presque permanente du chef d'entreprise dans les ateliers.

Ces PME n'ont pratiquement pas de SI externe et tout le processus de fixation d'objectifs y est inconnu. L'image

d'une équipe de football avec son capitaine traduit bien ce type de structure.

Le style de commandement y est très convivial. Le climat social est très bon et le personnel est très épanoui. Cette structure fonctionne très bien en vase clos (à cause de la petite taille de ces entreprises, moins de 30 personnes, en général) aussi longtemps que la santé économique du donneur d'ordre est bonne.

Elle est néanmoins très mal préparée à affronter les moments d'incertitude.

7.2.2.2 La structure centralisée

Dans les PME non dynamiques, on trouve la structure centralisée classique que nous avons mise en évidence dans les PME du Burundi.

Nous en rappelons ici les grands traits caractéristiques:

- absence de délégation;
- grande "distance hiérarchique" entre les dirigeants et les subordonnés, ce qui se traduit par un style de commandement autoritaire et paternaliste (37);
- à cause de l'absence d'un bon SI externe et interne, ces PME ne peuvent pas se fixer des objectifs ni à long terme, ni à court terme;
- les décisions se prennent de façon empirique et pragmatique : de ce fait, elles sont plus subjectives qu'objectives;

(37) Ce style de commandement est également mis en évidence par l'étude des PME vaudoises. Il convient de relever que le style paternaliste observé dans les PME neuchâteloises (et vaudoises) diffère de celui en vigueur dans les PME du Burundi à cause de l'environnement socio-culturel.

- manque de transparence dans l'entreprise à cause :
 - . de la grande rétention d'informations au sommet,
 - . de l'absence de communication entre la direction et les subordonnés,
 - . de la méfiance qui règne dans l'entreprise,
 - . de l'absence de confiance dans l'avenir que l'on ne maîtrise pas.

Les conséquences de la grande centralisation sont :

- le surmenage, les horaires trop chargés,
- les tensions nerveuses, le sentiment de dispersion,
- le manque de temps,
- l'impossibilité de distinguer l'essentiel de l'accessoire,
- les mauvaises performances à long terme pour l'entreprise. En effet, une PME guidée et animée par la volonté d'une seule personne ne peut pas avoir la même efficacité, le même dynamisme à long terme que celle où toutes les responsabilités sont partagées entre les différents collaborateurs.

7.2.3.3 La structure décentralisée

Nous nous limitons ici à indiquer très brièvement les traits caractéristiques des PME à structure décentralisée. Les concepts utilisés ont été expliqués en détail dans la seconde partie de ce travail (lors de l'étude de la structure des PME du Burundi).

Les PME à structure décentralisée se reconnaissent par :

- une grande délégation des responsabilités aux subordonnés suivie d'un contrôle par exception de la direction. Cette dernière garde pour elle les objectifs globaux de rentabilité et de maintien des grands équilibres de l'entreprise (38);
- un partage des informations qui offre la possibilité de discussion des solutions à un problème avec les subordonnés.

Les subordonnées étant les plus proches des problèmes et des informations, la direction les écoute attentivement. Du fait de ce dialogue permanent direction-subordonnés, les buts à atteindre et les lignes directrices à suivre sont réalistes;

- une très faible "distance hiérarchique". La position hiérarchique supérieure de la direction n'est pas un obstacle (comme c'est le cas dans les structures centralisées); en effet, elle ne lui confère pas systématiquement le droit de donner un avis déterminant;
- une organisation mise au point en fonction des objectifs à atteindre. Cette stratégie s'avère très efficace pour l'atteinte des objectifs car elle favorise l'expression totale de chaque collaborateur.

(38) Nous pensons en particulier à l'équilibre entre les différentes fonctions de la PME; les autres équilibres étant sous la responsabilité des subordonnés (équilibre financier, ...).

7.2.3 L'efficacité des PME neuchâteloises (39)

Dans la seconde partie de ce travail (6.1.2), nous avons relevé que l'efficacité se mesure à l'aide de plusieurs critères à cause de son aspect multidimensionnel.

Nous avons privilégié les critères économiques car ils constituent la résultante de tous les autres (technique, sociaux, ...).

Ci-après, nous distinguons l'efficacité économique des PME neuchâteloises à court terme de leur efficacité à long terme (40).

7.2.3.1 L'efficacité à court terme

Lors de nos enquêtes, nous nous sommes rendu compte que des PME avaient de bons résultats économiques (taux de rentabilité élevés d'après l'avis des responsables) sans qu'elles aient un bon SI interne et externe ou une bonne structure. C'est le cas des PME sous-traitantes liées à

(39) *De longs développements ont été faits au sujet du concept d'efficacité et de ses relations avec la structure et le SI dans la deuxième partie (chapitre 6).*

(40) *La mesure chiffrée de l'efficacité économique n'a pas été possible du fait que les données économiques (bilans, comptes d'exploitation, ...) ne nous ont pas été fournies. Le secret le plus total les entoure. Comme pour les PME du Burundi, nous nous sommes contenté de jugements faits par les patrons sur la marche de leurs affaires. Nous nous sommes servi des indices suivants : le rythme et le niveau des ventes, l'évolution des effectifs, les investissements réalisés les cinq dernières années, le nombre moyen de nouveaux produits lancés par an (degré d'innovation). Nous avons accordé un poids très important à ce dernier indice (innovation).*

de grandes entreprises prospères ou pour lesquelles la conjoncture est momentanément favorable.

Pour ce groupe de PME, c'est surtout leur efficacité technique (qualité de leurs produits entraînant la fidélité des clients) qui fait leur succès économique.

Mais si, subitement, des mutations technologiques profondes survenaient dans leurs processus de production, ces PME seraient déroutées, incapables de répondre aux nouvelles exigences.

L'innovation, condition "sine qua none" de l'efficacité à long terme de toute entreprise, leur fait défaut.

7.2.3.2 L'efficacité à long terme

L'efficacité à long terme se traduit par des innovations sans lesquelles les PME ne pourraient pas survivre : c'est un impératif essentiel. En effet, l'innovation est le seul moyen de créer et d'entretenir un potentiel de développement à long terme. Les PME que nous avons qualifiées de "dynamiques" se caractérisent par un haut degré d'innovation. Elles mènent un combat offensif et souvent traversent des "zones de turbulences" sans grande peine à cause des innovations faites. R. Hamermesh et S Silk (41) ainsi que W. Hall (42) mettent en évidence le fait que des entreprises peuvent être parfaitement rentables dans des secteurs en déclin ou dans des conditions hostiles de l'environnement (grande concurrence, réglementation gênante, ...). Mais à la condition qu'un effort acharné soit fourni pour avoir des produits à fort contenu d'innovation.

(41) R. Hamermesh et

S. Silk : "Rester compétitif dans des secteurs en déclin".

et

(42) W. Hall : "Survivre dans un environnement plus rude".

Harvard-*l'Expansion*, hiver 1979-1980, pp. 87-105 et été 1981, pp. 56-68.

De nos enquêtes, il ressort très nettement que les PME ayant :

- un bon SI externe qui se traduit par une grande ouverture sur l'environnement (écoute des clients pour les idées, suivi de l'environnement technologique...);
- une bonne structure permettant aux hommes de s'épanouir et de libérer toutes leurs énergies

innovent plus et sont donc porteurs d'une potentialité d'efficacité à court terme comme à long terme.

7.3 PEUT-ON TRANSFERER LE MODELE DU SI ET DE LA STRUCTURE DES PME NEUCHATELDEISES DANS LES PME DU BURUNDI ?

Les PME que nous considérons comme des modèles sont celles qui nous ont paru dynamiques lors de nos enquêtes. Ce sont celles qui appliquent dans une certaine mesure les méthodes modernes de gestion caractérisées par un souci permanent :

- d'anticiper les événements, donc de planifier et de développer un SI externe adéquat;
- de déléguer des responsabilités aux subordonnés;
- de contrôler la marche générale des affaires à l'aide d'un bon SI interne.

Avant d'étudier l'opportunité du transfert du modèle des PME neuchâteloises aux PME du Burundi, faisons un petit tour d'horizon critique sur la question du transfert du management d'une culture à l'autre.

7.3.1 Réflexions générales sur le transfert du management (méthodes de gestion) d'une culture à l'autre

Dans cette section, nous allons donner notre point de vue sur une question controversée dans la littérature de gestion, à savoir : le management est-il lié à la culture ? Cette question a déjà fait l'objet de beaucoup d'écrits et les opinions sont divergentes.

Nous exposons brièvement deux points de vue qui s'opposent avant d'indiquer notre position.

Pour cela, nous résumons, en les critiquant, les opinions de quatre auteurs d'origines et de cultures différentes.

7.3.1.1 Le premier point de vue : Le management est lié à la culture

Cette opinion est défendue entre autres par les auteurs suivants :

- Farmer et Richman (43)
- Negandhi (et Estafen) (44)
- H. Bourgoïn (45)

Ces auteurs affirment, en substance, que les théories de management ne sont applicables que dans les pays développés.

(43) Farmer et Richman sont américains.

(44) Negandhi est indien.

(45) H. Bourgoïn est ivoirien.

A. Le modèle de Farmer et Richman (46)

a. Bref exposé du modèle

Ce modèle montre comment les environnements externes affectent la pratique du management. Les auteurs partent du constat que toutes les théories de gestion abordent le problème du management comme un problème interne à l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement ne sont pas pris en compte par les universalistes qui concentrent leur attention sur les fonctions et les principes de management interne dans une entreprise et dans un environnement donné.

Les universalistes cherchent alors à déterminer ce que l'entreprise devrait faire pour augmenter son efficacité.

Le modèle Farmer-Richman (47) s'efforce de mesurer l'influence des facteurs culturels sur le processus de management.

Les variables de l'environnement pouvant influencer le processus de management sont :

- les variables éducatives,
- les variables socio-culturelles,
- les variables politiques et législatives,
- les variables économiques.

Ces différentes variables de l'environnement constituent la "structure macro-managériale" qui agit comme une contrainte ou un avantage pour un manager.

Les différences de performance des managers des entreprises situées dans des pays (environnements) différents ou des entreprises d'un même pays mais exploitant des secteurs et des métiers différents s'expliquent par la différence de structure "macro-managériale".

(46) Richman B.M. & Farmer R.N.

"A model for research in comparative management".
California Management Review VII No 2, Winter, 1964.

(47) Voir le modèle "Farmer-Richman" à l'annexe 12.

En résumé, le modèle Farmer-Richman stipule que l'amélioration de l'efficacité des entreprises (et du système économique en général d'un pays donné) est plus liée à l'amélioration des facteurs de l'environnement externe qu'à celui des pratiques de gestion interne aux entreprises.

b. Critiques du modèle

Plusieurs critiques peuvent être faites à ce modèle (48); pour notre part, nous constatons que Farmer-Richman surestime le rôle des contraintes de l'environnement.

Sans méconnaître l'influence de l'environnement sur l'efficacité d'une entreprise, nous devons relever que les méthodes de gestion jouent un rôle considérable surtout lorsqu'elles permettent d'anticiper l'environnement et de réagir en conséquence.

Le bon manager, comme nous l'avons montré tout au long de ce travail, est celui qui pilote son entreprise en tenant compte des opportunités et des menaces de l'environnement.

Certains pays disposent des variables de l'environnement plus favorables que d'autres; nous pensons en particulier à la différence entre les pays développés et les pays en voie de développement.

(48) Voir à ce sujet, par exemple :

- S-B. Prasad : *"Comparative managerialism as an approach to international economic growth" in The Quarterly Journal of A.I.E, S.E.C. International. II, No 3, August 1966, pp. 22-30.*

- H. Koontz -

O'Donnell : *"Les principes du management", Verviers, 1973, p. 745ss.*

Mais un environnement favorable se crée; c'est un travail de longue haleine. Nous pouvons même dire que les bons principes de gestion sont des ingrédients de premier ordre dans le façonnement d'un environnement favorable à long terme (en passant par l'efficacité presque générale des entreprises).

Le Japon et la Corée du Sud sont, à ce sujet des exemples récents très significatifs.

B. Le modèle Negandhi - Estafen (49)

a. Bref exposé du modèle

Negandhi et Estafen se posent la question de savoir si les méthodes de management moderne appliquées aux Etats-Unis peuvent être transférées comme telles dans les pays en voie de développement et être un critère de différenciation entre des entreprises performantes et celles qui ne le sont pas.

Leur point de départ est le modèle Farmer-Richman auquel ils ajoutent la variable "philosophie du management" qu'ils définissent comme "l'attitude ou l'ordre des relations explicites ou implicites d'une entreprise avec certains agents externes et internes, tels que les consommateurs, les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs, les syndicats, la communauté et le gouvernement". Les variables prises en compte dans ce modèle sont:

- la philosophie du management,
- les facteurs de l'environnement,

(49) A. Neghandi et

R. Estafen : "A research model to determine the applicability of american management know-how in differing cultures and/or environnement" in *Academy of Management, Journal VIII, December 1965, pp. 309 - 318.*

- les pratiques du management,
- l'efficacité du management.

La représentation de ce modèle figure à l'annexe 13. (50).

Dans leur démonstration, Neghandi et Estafen comparent une filiale d'une entreprise américaine installée en Inde et une société locale indienne.

b. Critique du modèle

L'introduction de la variable "philosophie de management" par rapport au modèle Farmer-Richman n'ajoute rien (51).

De plus, cette variable est très floue.

Neghandi et Estafen partent de l'hypothèse que la philosophie de gestion entre une société-mère située aux USA et sa filiale située en Inde est la même et est différente de celle appliquée dans une entreprise indienne locale.

La pratique montre que les managers des filiales des sociétés occidentales adoptent des attitudes et des comportements envers les différents partenaires locaux proches de ceux des entreprises indigènes (adaptation à l'environnement).

De légères différences (que l'on essaie de minimiser lors du choix, par la maison-mère, de la personne à mettre à la tête d'une filiale étrangère) subsistent toujours à cause de la nature des personnes et non pas d'une philosophie délibérément arrêtée.

(50) H. Koontz et

C.O'Donnel : "Les principes du management", op. cit., p. 747.

(51) Les critiques adressées au modèle Farmer-Richman restent valables dans le modèle Neghandi-Estafen.

La variable "philosophie de management" ne permet pas d'isoler l'effet de l'environnement externe sur le choix des méthodes de gestion de l'entreprise (sur sa performance) et les méthodes susceptibles d'améliorer les résultats de celle-ci (donc transférables).

C. H. Bourgoïn

a. Bref exposé de l'opinion de H. Bourgoïn (52)

H. Bourgoïn n'a pas élaboré de modèle à l'instar de ceux de Farmer-Richman ou de Neghandi-Estafen. Son domaine d'intérêt est la gestion des hommes.

Il affirme, après les travaux du chercheur hollandais Geert Hofstede (53), qu'il existe quatre dimensions qui expliquent les différences culturelles et, partant, les méthodes de "gestion des hommes".

Ces dimensions dont la définition est reprise à l'annexe 14, sont :

- la distance hiérarchique,
- le contrôle de l'incertitude,
- l'individualisme,
- la masculinité.

H. Bourgoïn dit, en substance, que les théoriciens du management moderne ont affirmé d'emblée et laissé croire que les techniques de direction des entreprises sur le plan de la gestion des hommes mises au point pour la société nord-américaine, avaient sans conteste une valeur universelle.

(52) H. Bourgoïn : *op. cit.*, p. 53.

(53) G. Hofstede : *cfr Revue française de Gestion*, novembre-décembre 1987.

Les théories américaines sont pour lui le reflet de la culture américaine d'aujourd'hui en ce qui concerne la motivation et les techniques de commandement.

H. Bourgoïn affirme que la direction par objectifs (DPO) est inapplicable en Afrique. Il en veut pour preuve que "tous les cas vécus en Afrique par des consultants spécialisés montrent que les tentatives d'introduction de la DPO se sont soldées par de patents échecs" (54).

b. Critique de l'opinion de H. Bourgoïn

Une des critiques que nous pouvons faire à H. Bourgoïn est qu'il n'a considéré que l'aspect "gestion des hommes" en le séparant des autres composantes du management. Son argumentation à propos des raisons de l'échec de la DPO en Afrique ne nous paraît pas très convaincante.

Plusieurs cas d'introduction de la DPO se sont soldés par un échec même aux USA où est née cette théorie. A quoi cela est-il dû ? A des variables de l'environnement culturel ? Nous ne le pensons pas.

La raison principale est, à notre avis, que les préalables à l'introduction de cette technique (dont nous n'en mentionnons que trois ici : un bon SI externe, un bon SI interne et un personnel qualifié) n'étaient pas réunis.

Nous aurons l'occasion de nous exprimer sur d'autres points de ses idées lorsque nous exposerons notre point de vue sur la question du transfert du management d'une culture à l'autre.

Il convient de relativiser les conclusions de l'influence des dimensions culturelles auxquelles G. Hofstede arrive et qui sont reprises par H. Bourgoïn. Les variables mises en évidence par ces auteurs ont une grande composante personnelle en plus de la composante environnementale.

(54) H. Bourgoïn : *op. cit.*, p. 191.

Nos enquêtes dans les PME neuchâtelaises et dans celles du Burundi, nous ont montré que l'on trouve une grande "distance hiérarchique", par exemple, aussi bien en Suisse qu'au Burundi.

La personnalité des dirigeants d'entreprise joue un rôle non négligeable.

Des facteurs non liés à la culture, comme la pauvreté, la nécessité où se trouvent les subordonnés, contraignent ces derniers à accepter des styles de commandement autoritaires par résignation. Ceci est valable aussi bien en Afrique qu'en Occident au début du siècle (et même aujourd'hui pour des raisons autres que la pauvreté et la nécessité, comme par exemple : la crainte du chômage).

7.3.1.2 Le deuxième point de vue : Le management est universel

Ce point de vue est défendu, entre autres auteurs, par Harbison et Myers. Il est implicitement présent dans les ouvrages de gestion des pays occidentaux.

Nous exposons ci-dessous le modèle Harbison-Myers.

a. Bref exposé du modèle (55)

Le modèle Harbison-Myers aborde la notion de management sous trois aspects :

- une ressource économique,
- un système d'autorité,
- une classe ou une élite.

La représentation de ce modèle figure en annexe 15.

(55) F-H. Harbison et

C-A. Myers : "Management in the industrial world", New York, Mc Graw Hill Book cy, 1959.

- Management comme ressource économique

Ces deux auteurs s'intéressent au phénomène de l'industrialisation. Cette dernière a besoin d'une catégorie d'hommes : les managers, pour assurer :

- d'une part, l'initiative économique et
- d'autre part, le fonctionnement des organisations à finalité économique (les entreprises privées, publiques, mixtes ou coopératives) ou autres (les institutions à caractère gouvernemental ou public).

Le management, considéré comme une ressource économique, a un caractère universel; mais l'importance de la demande de ce facteur est fonction de certaines données de l'environnement tant interne qu'externe de l'entreprise. Par conséquent, il y a une tendance générale, dans tous les pays, à l'accroissement des besoins en managers à la fois comme condition et comme conséquence de l'industrialisation.

La qualité de ces managers est primordiale, car la productivité du travail en dépend. Cette qualité peut être compromise par des données socio-culturelles telles que le despotisme ou la méfiance caractérisée envers tout collaborateur.

- Management comme système d'autorité

Pour assurer le fonctionnement des organisations, le commandement qui se traduit par l'exercice de l'autorité, tant à l'intérieur de la hiérarchie managériale qu'auprès des employés, est nécessaire. Or, la philosophie sous-jacente à cet exercice n'est ni la même dans tous les pays, ni sans conséquence sur l'efficacité des organisations.

Harbison et Myers ont développé une typologie des systèmes d'autorité prédominants dans divers pays, à savoir : les systèmes autoritaire, constitutionnel, paternaliste et démocratique (ou participatif). L'adoption de l'un ou de l'autre de ces systèmes

dépend entre autres variables, des origines socio-culturelles.

Ces auteurs admettent aussi que le système d'autorité évolue.

- Management comme classe ou élite

Les personnes qui occupent les fonctions de direction constituent une classe ou une élite à laquelle on accède selon des critères qui ne sont pas les mêmes partout.

Ces critères sont, selon les pays :

- patrimoniaux,
- politico-pessoennels,
- professionnels.

Selon ces auteurs, l'évolution est vers une professionnalisation inéluctable.

Les trois aspects du management que nous venons d'exposer déterminent les caractéristiques du système de management d'un pays donné. Ces caractéristiques déterminent à leur tour le niveau d'industrialisation de chaque pays.

b. Critique du modèle

Nous faisons la critique de ce modèle pour chacun de ses aspects.

- Management comme ressource économique

Pour l'essentiel, nous sommes d'accord avec les conclusions de Harbison et Myers sur cet aspect.

En effet, comme le font remarquer aussi R-F. Gonzalez et C. Mc Millan cité par C. O'Donnell et H. Koontz, nous voyons dans le management "le facteur stratégique essentiel du progrès économique.

Matières premières, argent et main-d'oeuvre ne sont, en eux-mêmes, que des agents inertes; ils doivent être combinés efficacement et coordonnés au moyen d'un management approprié et dynamique si l'on veut qu'un pays atteigne un niveau substantiel d'expansion économique et de prospérité..." (56).

Cette vérité est certainement universelle.

Mais les questions auxquelles il faut encore apporter des réponses et qui constituent l'essentiel du problème, sont :

- qu'est-ce que le management ?
- quelles sont les qualités d'un bon manager ?
- le management et les qualités d'un bon manager sont-ils universels ?

- Management comme système d'autorité et comme classe ou élite

Le modèle Harbison-Myers privilégie beaucoup le style d'autorité et le mode d'accès à la haute hiérarchie par rapport aux autres aspects plus importants des fonctions de direction énoncés, pour la première fois, par H. Fayol (57), et développés, depuis, par de nombreux auteurs. Ces aspects passés sous silence sont : la planification, l'organisation et le contrôle (cycle de gestion).

Le style de direction et le mode d'accès à la direction des organisations revêtent un caractère contingent. On ne peut pas dire qu'il y a un style de commandement et un mode d'accès aux fonctions de direction qui soient propres à un pays donné.

(56) H. Koontz et

O'Donnel : "Les principes du management", op. cit., p. 731.

(57) H. Fayol : "Administration industrielle et générale", Paris, Dunod et Pinat, 1971.

On ne peut non plus pas parler d'homogénéité des méthodes de management utilisées dans les entreprises situées dans un même pays. Cette globalisation passe sous silence les différences de personnalité des responsables des organisations et l'importance de l'environnement direct dans lequel se trouve chaque entreprise.

7.3.1.3 Notre point de vue

Les défenseurs des thèses de l'universalité et de la non-universalité du management partent sur un malentendu dû aux difficultés de terminologie et à la "jungle" des théories de gestion.

H. Koontz et O'Donnel relèvent ainsi avec raison que "les divergences d'opinions (sur la question du transfert de la science du management entre des pays et des cultures différents) viennent surtout des questions de terminologie" (58).

Notre ambition est d'aborder la question du transfert du management d'une culture à l'autre d'une manière globale. Pour cela, il nous paraît important d'indiquer les deux grandes composantes du management moderne, à savoir :

- la gestion des ressources matérielles (stock, argent, immeubles, titres, ...)
- et la gestion des hommes.

Ce sont les deux faces d'une même pièce : l'entreprise.

(58) H. Koontz et

O'Donnel : "Les principes du management", op. cit., p. 736.

a. La gestion des ressources matérielles

Cette gestion fait appel à des principes généraux communs à tous les domaines : la planification, l'organisation et le contrôle matériels et à des techniques scientifiques propres à chaque sphère (gestion des stocks, comptabilité, gestion financière, gestion de la production, ...). Cet aspect de la gestion est à dominante quantitative, mécanique et répétitive. Bien que conçues pour être utilisées par des hommes, ces techniques ne font pas directement intervenir ces derniers dans leur logique de fonctionnement.

Nous pouvons alors affirmer que ces techniques sont universelles sous la réserve que M-J. Sandretto mentionne à propos de la comptabilité des coûts et qui est valable pour les autres domaines de la gestion matérielle (59).

Mais les techniques ci-dessus ne peuvent pas fonctionner seules, il faut une intervention de l'homme et c'est ici que tout se complique.

Les hommes adoptent des attitudes différentes devant des techniques objectives qui se traduisent par l'acceptation ou le rejet (60).

(59) M-J. Sandretto dit que "la comptabilité des coûts dépend de nombreux facteurs tels que les méthodes de production, le type de produit, la stratégie de la société et les conditions régnant sur le marché" (Harvard-l'Expansion : "Comptabilité des coûts, quel est le meilleur système ?", été 1985, p. 83).

(60) Le transfert de la technologie occidentale dans les pays en voie de développement pose les mêmes problèmes.

Les causes de l'acceptation ou du rejet sont nombreuses, parmi lesquelles nous ne mentionnons que celles qui nous paraissent les plus importantes, à savoir :

- l'ignorance (manque de maîtrise de la technique),
- la nouveauté de la technique pour ceux qui doivent l'utiliser, le manque de familiarité avec la technique.

Ces barrières peuvent facilement être levées par la formation et la familiarisation des hommes avec ces techniques.

Le même problème se pose d'ailleurs en Occident en ce qui concerne les techniques de gestion. Les enquêtes que nous avons faites dans les PME neuchâteloises, l'étude de la Société de Banque Suisse sur l'industrie de la sous-traitance suisse, l'étude des PME vaudoises et beaucoup d'autres mettent, toutes, en évidence l'absence de maîtrise des techniques de gestion.

b. La gestion des hommes

Il s'agit de la deuxième face de la pièce "entreprise". Cet aspect de la gestion concerne tout ce qui vise à orienter l'action des hommes (le commandement, l'organisation, le contrôle, la motivation, ...) que nous appellerons, ci-après, les attitudes.

Beaucoup de divergences d'opinions, en management comparé, résultent de malentendus sur ce point.

Pour discuter de cette question, il nous paraît important d'émettre une hypothèse que nous formulons de la manière suivante : tous les êtres humains ont des points communs que nous estimons à 90% et des différences que nous évaluons à 10% (61).

(61) Ces pourcentages avancés par nous ne résultent d'aucune expérience scientifiquement menée (ce qui serait très difficile); mais d'un constat après de longs séjours à l'étranger en contact avec des gens de cultures très variées.

Les éléments fondamentaux (62) de la gestion des hommes tirent leurs sources dans les 90% que les êtres humains ont en commun. De ce fait, nous pouvons les considérer comme universels. Mais ces éléments fondamentaux qui forment la logique de gestion des hommes doivent être considérés à un niveau ou à un autre comme des "boîtes noires".

Quel que soit le pays, les impératifs de commandement, d'organisation (importance de la délégation), de contrôle et de motivation (relation : motivation ↔ besoins) sont reconnus comme indispensables pour l'efficacité des hommes.

Les différences apparaissent au moment où on se pose la question, non moins importante, du "comment" ?

Comment :- commander ?
 - organiser ?
 - contrôler ?
 - motiver ?

Nous passons alors du cas général ("framework") au cas particulier et nous devons faire appel aux 10% sur lesquels les êtres humains diffèrent.

Ces différences proviennent de l'environnement socio-culturel et des variables psychologiques personnelles. Les attitudes, tout en ayant un fond commun (90%), diffèrent d'une entreprise à l'autre, même à l'intérieur d'une même région, et, à fortiori, dans celles situées dans des pays éloignés.

L'exemple du Japon que l'on a qualifié de miracle peut nous aider à illustrer notre propos.

Au début de ce siècle, le Japon pouvait être considéré comme un pays condamné au sous-développement de par sa culture. Le contact du Japon avec les USA s'est traduit par une grande synergie très profitable au premier.

(62) Ces éléments fondamentaux portent le nom de "framework" en anglais.

Quel a été le point fort des Japonais ?

- considérer les hommes formés comme un capital sans limite à mettre en permanence en valeur;
- intégrer les méthodes de gestion américaines (les techniques de gestion des ressources matérielles et les éléments fondamentaux de la gestion des hommes (90%) tout en gardant des traits (10%) typiquement japonais.

Les deux éléments combinés ont fourni au Japon leur clé de succès constituée par une gestion supérieure.

J. Giroire (63) dit que les éléments "fertilisants" de "l'humus socio-culturel" japonais ont été :

- le système communautaire et l'instinct de survie,
- l'unité raciale et l'intégration sociale,
- le système d'éducation,
- la croyance en la science : vecteur de la technologie.

Les Japonais eux-mêmes affirment que si "l'Amérique a vaincu leur pays, c'est qu'il y avait outre-Atlantique des hommes, une organisation et des méthodes supérieures à celles de l'archipel. Analysant en particulier la manière dont les USA participaient à l'échange international, les Japonais ont réalisé que, contrairement à ce qu'ils croyaient, le succès de l'Amérique ne provenait pas de l'abondance des capitaux, mais plutôt des qualités et de l'organisation de la main-d'oeuvre" (64).

(63) J. Giroire : "La volonté stratégique de l'entreprise", EME, Paris, 1985, pp. 72 à 74.

(64) J-C. Courdy : "Le Banzai de l'économie japonaise", Editions du Rocher, Paris, 1982, p. 25.

Les pays en voie de développement, dont le Burundi, pourraient tirer profit des leçons japonaises :

- maîtriser les techniques en général et celles de gestion des ressources matérielles en particulier;
- maîtriser les éléments fondamentaux de la logique de gestion des hommes (90%);
- éveiller et dynamiser les 10% relevant de l'environnement socio-culturel et de la personnalité individuelle.

Les développements que nous venons de faire nous amènent à analyser la transférabilité du SI et de la structure des PME neuchâteloises aux PME du Burundi.

7.3.2 Ce qui est transférable (des PME neuchâteloises aux PME du Burundi) et ce qui ne l'est pas

Dans ce qui suit, nous ne nous en tenons qu'aux éléments relatifs au sujet de notre thèse, à savoir : le SI et la structure.

7.3.2.1 Ce qui est transférable : le SI et les éléments fondamentaux de la logique d'organisation des hommes (65)

(65) Pour éviter de nous répéter, ce point sera développé dans le chapitre 8 relatif aux améliorations à apporter dans la gestion des PME du Burundi. Pour rédiger ce chapitre, nous nous sommes en partie inspiré de ce qui se fait dans les PME neuchâteloises (et que nous avons jugé transférable).

7.3.2.2 Ce qui n'est pas transférable : les éléments propres à la culture neuchâteloise et "l'art" du management

Les aspects de la gestion des PME non transférables ont leurs sources dans les 10% sur lesquels les êtres humains diffèrent.

Ces différences, comme nous l'avons dit plus haut, sont d'ordre socio-culturel et personnel (il est très difficile d'éloigner l'ombre des 90%, car l'être humain forme un tout matériellement indivisible).

Certains des 10% (dans la composante individuelle) sont comparables à l'action de l'artiste dans son aspect intuition (non modélisable car non rationnel). Il ne s'agit ni plus ni moins que de l'art (66).

Hormis les aspects personnels, les hommes habitant une même région géographique depuis une longue période partagent la culture (67) : fond commun des attitudes et des comportements.

Au niveau de l'application sur le terrain des éléments fondamentaux du management (qui sont, à notre avis, universels), il importe de les adapter à chaque situation. Il s'agit, en quelque sorte, de créer des "recettes" qui ne peuvent marcher de façon optimale que dans une culture donnée.

(66) Or, comme tout le monde le sait, on apprend une technique et non un art.

(67) Le dictionnaire "Larousse Encyclopédie" définit la culture comme "un ensemble de phénomènes matériels et idéologiques qui caractérisent un groupe ethnique ou une nation, une civilisation, par opposition à un autre groupe ou une autre nation".

Nous faisons de nouveau référence aux Japonais qui, pour réussir, "ont fait preuve de beaucoup de bon sens en s'inspirant d'une démarche introspective rigoureuse et d'une étude approfondie de la personnalité humaine et de ses aspirations, ont su transposer les grandes règles avouées ou secrètes de la motivation des hommes en de nouveaux concepts d'organisation élaborés justement sur leur modèle psychologique afin d'en tirer le meilleur parti" (68).

Dans leur démarche, les Japonais ont procédé de la manière suivante décrite par Léon F. Wegnez :

"ils se sont inspirés de la culture occidentale (américaine) et de ses méthodes, les ont assimilées à leur propre culture et à leur système de société. Ils en ont ensuite dégagé une conception nouvelle qui n'est ni occidentale, ni totalement japonaise tout en l'étant profondément" (69).

Pour nous résumer, nous dirons que tous les éléments liés à la culture neuchâteloise dans l'application des éléments fondamentaux du management des hommes ne sont pas transférables aux PME du Burundi (70).

(68) Léon F. Wegnez : *"Le miracle japonais : source d'inspiration pour une nouvelle gestion"*, Office International de Librairie, Bruxelles, 1984, p. 189.

(69) Léon F. Wegnez : *op. cit.*, p. 191.

(70) *En utilisant une métaphore, par analogie, nous pouvons dire qu'une bière brassée en Europe n'a pas exactement le même goût qu'une autre de même marque et utilisant la même formule chimique, mais fabriquée en Afrique.*

Cet exemple nous permet de souligner l'importance de l'environnement.

CHAPITRE 8 : LES AXES D'AMELIORATION

Nos propositions d'amélioration à apporter à la gestion des PME du Burundi s'articulent autour de trois points essentiels :

- l'impérative nécessité pour ces entreprises d'effectuer des choix fondamentaux (choix de stratégie de progrès) et d'apprendre à anticiper et à planifier systématiquement;
- la mise en place d'un bon SI externe et interne afin de réussir la stratégie adoptée;
- l'adoption de structures modernes mais souples et propices au climat chaleureux dans les relations humaines qui caractérise la culture burundaise.

8.1 QUELLE STRATEGIE DE PROGRES POUR LES PME DU BURUNDI ?

Le titre de cette section pourrait, à lui seul, faire l'objet d'un travail de recherche. Ici, nous nous bornons tout simplement à esquisser dans les grandes lignes les impératifs de progrès pour les PME du Burundi (en tenant compte de leurs contraintes intrinsèques et extrinsèques) (71).

Chaque PME étant un cas particulier, les stratégies que nous proposons restent globales (72).

Les impératifs qui vont retenir notre attention sont essentiellement de deux ordres. Il s'agit de la nécessité pour les PME du Burundi :

- de se spécialiser
- et d'apprendre à anticiper et à planifier.

8.1.1 Stratégie de spécialisation

Compte tenu des moyens limités (moyens humains, financiers, ...) dont disposent les PME du Burundi, la seule stratégie globale qui peut leur réussir consisterait à se concentrer sur un groupe de clients particuliers en leur proposant une gamme de produits très réduite (1 ou 2 produits).

Cette stratégie est valable tant au niveau du marché national que du marché régional (pays voisins). Il serait prudent que les PME procèdent en deux temps.

(71) Ces contraintes ont été exposées dans la première partie.

(72) Chaque PME adopte une stratégie différente selon la situation du moment. La meilleure stratégie reste une construction unique qui reflète une situation particulière.

- Dans un premier temps, les PME devraient concentrer leurs efforts sur le marché national (bon choix de cibles particulières de clients).

L'avantage de cette stratégie est que les PME peuvent desservir la cible stratégique choisie (qui est restreinte) très efficacement en utilisant peu de ressources. Mais les grands obstacles à cette stratégie sont : l'étroitesse du marché intérieur, le faible pouvoir d'achat de la population et la concurrence.

Il serait très difficile, pour les PME, de pratiquer des prix correspondant au pouvoir d'achat des gens et, du même coup, de couvrir tous les frais fixes. Le problème de la concurrence, dont nous reconnaissons le bien-fondé dans certains cas et jusqu'à certaines limites, pose de sérieux problèmes aux PME du Burundi.

"La concurrence, qui est un alcaloïde, comme le dit Detoef, à dose modérée est un excitant; à dose massive, elle est un poison" (73).

Sur un marché aussi étroit que celui du Burundi, la concurrence devient vite un poison mortel pour les PME. Comment faire face à une telle situation ?

Nous pensons qu'une des façons de résoudre ce problème serait de subordonner l'autorisation de création d'une entreprise, dans un secteur donné, à la preuve de l'existence d'un marché (ce qui ne doit pas être une négation de la concurrence; cela obligerait, implicitement, les responsables à faire une étude de marché).

Cette proposition répond au souci de ne pas gaspiller

(73) A. Detoef : "Propos de O-L. Barenton Confiseur", Editions du Tambourinaire, Paris, 1965, p. 119.

les ressources financières rares et d'obliger les investisseurs à être plus imaginatifs, et à aller vers des secteurs encore libres, au lieu de foncer, tête baissée dans des créneaux saturés au détriment de tous (74).

Un mode de régulation de l'économie nationale basé sur un dirigisme souple et raisonnable dans l'orientation des investissements s'impose. Des mesures d'accompagnement adéquates au niveau de la qualité et des prix des produits seraient à prévoir.

En principe, une mesure de ce genre ne devrait être qu'extrême. Les études de marché faites au préalable de tout investissement devraient dissuader les nouveaux venus (à cause de la saturation rapide du marché). Le problème est que ces études de marché ne sont souvent pas faites.

- Dans un deuxième temps, les PME nanties d'une expérience au niveau national peuvent chercher à agrandir leur marché géographiquement, en particulier dans les pays voisins (marché régional) (75). Cela peut également être envisagé dès la conception du projet de création d'entreprise; mais les marchés étrangers posent beaucoup de problèmes qui sont aggravés pour les tout nouveaux.

En effet, outre l'expérience, il faut une très bonne connaissance de ces marchés, ce qui suppose un très bon SI externe et des coûts de la collecte des informations.

(74) C'est ce que l'on observe maintenant dans des secteurs comme la menuiserie, la boulangerie, les pharmacies, les station-services,

(75) Le marché régional (CEPGL, ZEP) peut être une réponse possible à l'étroitesse du marché burundais. L'exportation, dans certains cas, est une contrainte et non un choix (le Burundi se trouve dans cette situation).

Pour des entreprises d'une certaine dimension, il est raisonnable que les pays concernés se concertent pour se partager les secteurs d'activité afin de garantir un marché viable. Cette solution, souvent préconisée par des organisations internationales s'intéressant aux problèmes de développement du Tiers-Monde, a été tentée au sein de la CEPGL (76) mais n'a pas donné les résultats escomptés jusqu'à présent à cause des obstacles de nature politique (77).

Si elle est bien mise en pratique, elle présente l'avantage d'éviter le double emploi qui consiste à créer des entreprises sans marché intérieur suffisant dans chaque pays et, de ce fait, vouées à la disparition.

Plusieurs petits marchés intérieurs font un grand marché régional, ce qui a pour effet de dynamiser toute la région, de réduire les coûts de fabrication et partant, le prix de vente.

8.1.2 Apprendre à anticiper et à planifier

L'anticipation et la planification sont indispensables à tout système finalisé pour son fonctionnement normal et son évolution.

Toute stratégie de progrès présuppose une adaptation rapide aux changements, une grande ouverture et une flexibilité des structures.

(76) CEPGL: Communauté Economique des Pays des Grands-Lacs (Rwanda, Burundi, Zaïre).

(77) Certains obstacles commencent à être levés grâce à une volonté affichée de toutes les parties. Mais les entreprises de ce genre sont très tributaires des problèmes politiques. L'exemple de la Compagnie des Chemins de fer de l'Afrique de l'Est (Uganda, Tanzanie et Kenya) est très significatif à ce sujet.

Ce n'est pas parce qu'une entreprise est petite qu'elle doit se passer de la réflexion au sujet de ses activités futures. Mais les responsables des PME du Burundi sont désarmés face à l'affrontement du futur.

En effet, la plupart d'entre eux, comme nous l'avons exposé dans la première partie de ce travail, n'ont pas de formation en gestion et n'emploient pas de personnel compétent en la matière.

Mais comme le dit, à juste titre, Philippe de Woot (78) à propos de la stratégie, nous pensons que l'anticipation et la planification sont avant tout des méthodes avant d'être des contenus.

La théorie de management propose des modèles compliqués nécessitant un personnel très qualifié et de nombreuses procédures lourdes et coûteuses (79) accessibles aux seules grandes entreprises.

Les principes du management stratégique exposés par des auteurs comme G-A. Steiner (et d'autres) sont-ils applicables aux PME du Burundi ?

Nous pensons que conceptuellement, ces principes sont logiques mais leur caractère très théorique limite leur application à cause de l'absence "d'humus fertilisant" préalable : personnel formé et en nombre suffisant, moyens techniques et financiers.

(78) Ph. de Woot : "Planifier l'entreprise", Marabout Monde Moderne, p. 341.

(79) Voir à ce sujet, par exemple :

- G-A. Steiner : "Top Management Planning", New York, The Mac Millan Company, 1976.
- I. Ansoff : "Corporate Strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion", New York, Mac Graw Hill Book Company, 1965.

Dans l'état actuel des choses, les PME du Burundi ont certainement besoin d'un processus de planification dont les grandes caractéristiques doivent être le pragmatisme et la simplicité.

La pertinence de la planification n'est pas liée à sa complexité et à son formalisme comme le relève, à juste titre, Ingolf Bamberger (80).

Il est certain que la planification formelle est préférable à l'informelle, mais le plus important est l'esprit de planification. Sans cet esprit, il est impossible de passer de l'informel au formel. Le degré de formalisme devrait varier d'une entreprise à une autre selon ses moyens (humains, financiers, ...). L'analyse coûts/avantages devrait indiquer les limites.

Faut-il une planification à court et/ou à long terme pour les PME du Burundi ? Nous pensons que les deux sont nécessaires et la première doit découler de la seconde. Il convient néanmoins d'apporter les précisions suivantes :

- le court terme et le long terme sont des notions relatives. Le court terme pour une multinationale peut être considérée comme le long terme pour une PME;
- peu de PME peuvent se permettre à la fois de porter l'effort sur les opérations du quotidien et avoir le temps et les moyens de rassembler des informations pour faire des plans à 10 ans. L'horizon sur lequel porte la planification doit correspondre à la taille de la PME et à ses instruments "radars" d'observation.

(80) I. Bamberger : *"La planification de la politique de l'entreprise dans les PME"*, revue *Direction et gestion* No 5, 1979.

La différence entre la planification dans la grande entreprise et dans la PME du Burundi doit se trouver dans la longueur des cycles de planification (long dans la grande entreprise, plus ou moins court dans la petite (environ 3 à 5 ans)) (81) et dans le niveau de détails recherchés (82).

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le processus de planification exige un bon SI tant externe qu'interne.

8.2 QUEL SI POUR LES PME DU BURUNDI ?

Nous proposons successivement un SI externe pour le pilotage, l'adaptation et l'évolution des PME et un SI interne pour le contrôle.

8.2.1 Le SI externe

Les caractéristiques des PME du Burundi que nous avons exposées dans la première partie de ce travail exigent un système d'observation de l'environnement qui tourne à deux vitesses différentes :

- la grande vitesse pour la surveillance de l'environnement-marché :

- . clients actuels,
- . clients potentiels,
- . concurrents actuels,
- . concurrents potentiels.

(81) Afin de garder la flexibilité qui est un des points forts des PME.

(82) Le niveau de détails doit dépendre des moyens dont on dispose.

- la petite et moyenne vitesse pour les autres aspects de l'environnement tant général (économique, légal, ...) que spécifique (fournisseurs, technologies, banques, ...).

8.2.1.1 La surveillance de l'environnement-marché

Cet aspect de l'environnement direct nécessite une surveillance permanente (balayage systématique (83)). Il se rapporte aux clients actuels et potentiels ainsi qu'aux concurrents actuels et potentiels.

A. Le SI sur le marché actuel et potentiel

Il s'agit pour les responsables des PME d'analyser les besoins du marché. Il existe des techniques simples et peu onéreuses (84) qui seraient applicables aux PME du Burundi.

(83) "Scanning" (en anglais) selon F-J. Aguilar : "Scanning the Business Environnement", London, Collier - Mac Millan Ltd, 1967.

(84) Nous pensons en particulier :

- aux tests du marché,
- aux interviews d'échantillons de la clientèle-cible,
- aux arbres de décision simples.

Certains ouvrages, surtout américains (85), pourtant consacrés à la gestion des PME, proposent des méthodes qui, à notre avis, ne sont pas à la portée des PME du Burundi, comme par exemple :

- la programmation linéaire,
- la simulation.
- la méthode Monte Carlo,
- etc.

L'étude permanente du marché vise à déterminer les besoins des clients potentiels afin de minimiser les risques d'erreur qui pourraient être fatals pour les PME. Une démarche simple, comme celle décrite ci-dessous, est à la portée des responsables des PME du Burundi (qui, le cas échéant, pourraient se faire aider par des organismes extérieurs tels que le CPI et le CPF pour ne citer que ceux qui existent déjà et dont les services ne coûtent pas cher) :

- définir les segments de marché visés : clientèle-cible;
- établir les caractéristiques et les structures des segments visés;
- définir de façon précise les besoins du marché :
 - . nombre de clients (volume du marché),
 - . possibilités de croissance du marché,
 - . processus de décision des acheteurs de ce segment.

(85) Citons par exemple : H-N. Broom et Justin G. Longenecker : "Small Business Management", South-Western Publishing Co, 1971.

Une PME américaine est à considérer comme une très grande entreprise au Burundi (nous renvoyons le lecteur à la définition de la PME, voir 1.1 où nous montrons sa relativité).

Il faut pour cela, qu'en permanence, on rassemble toutes les données disponibles (tant quantitatives que qualitatives) et qu'on soit à l'écoute des clients (et des vendeurs).

B. Le SI sur la concurrence

Ce SI a pour but de collecter des informations sur les concurrents actuels et potentiels de la PME et sur leurs stratégies.

La concurrence, ici, doit être comprise dans son sens micro-économique, c'est-à-dire le concurrent pris individuellement comme acteur de l'environnement et non pas dans son sens macro-économique (concurrence : entité anonyme).

L'analyse en profondeur d'un concurrent particulier exige de nombreuses informations souvent difficiles à obtenir.

M. Porter (86) donne les éléments d'une analyse de la concurrence qui sont difficilement applicables aux PME du Burundi pour les raisons suivantes :

Tableau 34: Raisons des difficultés d'application des éléments d'une analyse de la concurrence selon Porter aux PME du Burundi

Eléments d'analyse de concurrence selon M. Porter	Difficultés d'application aux PME
1. Les objectifs futurs des concurrents	Dans les PME du Burundi, les objectifs ne sont jamais explicités. Souvent, ils n'existent même pas.
2. Les hypothèses faites par le concurrent	Un raisonnement basé sur des hypothèses (corollaire aux objectifs) n'est pas systématiquement fait. Si des hypothèses sont faites, elles restent informelles et ne sont connues que du chef de la PME
3. Le passé du concurrent	Pas de difficultés particulières pour le connaître. Ce qui est difficile, c'est d'obtenir des informations quantitatives souvent inexistantes.
4. La stratégie actuelle	Les stratégies adoptées (lorsqu'elles le sont) ne sont pas explicites et systématisées.
5. Les capacités des concurrents (forces et faiblesses)	Pas de difficultés particulières pour les connaître lorsqu'on le désire réellement. Les forces et les faiblesses des concurrents sont souvent "transparentes". Tout le monde se connaît plus ou moins.

L'analyse de la concurrence de la PME du Burundi est en grande partie de nature informelle et qualitative (les informations quantitatives étant très rares).

Les clients que les PME concurrentes possèdent en commun, les relations personnelles diverses, l'examen des produits des concurrents peuvent donner de précieux renseignements.

(86) M. Porter : "Competitive strategy : techniques for analyzing industries ans competitors", Collier Mac Millan, London, 1980.

Le SI sur la concurrence, même s'il n'est que qualitatif, est très important. Il permet, sur la base de la connaissance des forces et des faiblesses des concurrents :

- d'évaluer les chances et/ou les risques de sa propre stratégie,
- et d'évaluer les marges de manoeuvre des concurrents.

En d'autres termes, il aide à agir en connaissance de cause.

C. L'organisation de la surveillance de l'environnement-marché (clientèle et concurrence)

Les enquêtes menées dans les PME neuchâteloises où une analyse permanente des clients et des concurrents est réalisée nous apprennent que l'écoute de l'environnement-marché doit être partagée entre le chef d'entreprise et l'équipe de vente.

Dans les PME du Burundi, une structure semblable est tout à fait envisageable.

8.2.1.2 La surveillance des autres aspects de l'environnement

Les autres aspects de l'environnement dont il est question ici concernent l'environnement général et quelques domaines qui, normalement, relèvent de l'environnement direct (comme par exemple : les fournisseurs, le "marché financier", la technologie, ...) à cause de leur caractère peu turbulent au Burundi.

En effet,

- les responsables des PME sont en relation d'affaires avec 1 ou 2 fournisseurs depuis longtemps. Il est rare, s'ils ont fait un bon choix au début, qu'ils changent de fournisseur;
- le "marché financier" du Burundi est encore à l'état "embryonnaire" et est très calme. De plus, les PME y recourent peu;
- l'environnement technologique est très peu dynamique. Il n'y a jamais d'innovation interne au Burundi et les PME n'ont pas les moyens d'acquérir les nouveautés vendues sur le marché international.

Le SI sur l'environnement général est utile pour les décisions stratégiques des PME. Mais à cause de leur relative stabilité ou de leur lente évolution, les aspects de cet environnement ne nécessitent pas un balayage aussi intensif et systématique que ceux de l'environnement-marché. Un balayage sélectif semble approprié.

L'environnement général est constitué de différents sous-systèmes d'inégale importance (en fonction de leur degré de stabilité) pour les responsables des PME .

Le sous-système "environnement économique" est de loin le plus dynamique et, de ce fait, il retiendra notre attention.

A. L'importance de l'environnement économique

Toute planification se base nécessairement sur les anticipations des changements pouvant survenir dans l'environnement économique (et les autres aspects de l'environnement) dans lequel la PME opère. Ces changements anticipés influencent les décisions quotidiennes dans la PME.

Il est alors fondamental, pour les responsables, de comprendre comment les économies nationale, régionale

et, dans une certaine mesure, internationale fonctionnent; les relations entre les décisions politiques des gouvernements et l'économie, et d'en tirer des conséquences pour leurs entreprises. L'environnement économique conditionne le marché des produits (à travers le niveau global de la demande) et celui des facteurs de production (marché du travail, les prix des matières premières, ...).

B. L'organisation de la surveillance de l'environnement économique

A cause de l'abondance des informations sur l'environnement économique, il est impensable pour une PME d'effectuer une surveillance systématique.

Pour cela, il est important que les responsables des PME, en fonction de leur métier, sachent d'avance les informations pertinentes à recueillir, identifient les sources capables de les fournir et mettent en place les structure de collecte.

Les auteurs de gestion proposent plusieurs solutions théoriques (exploitables par les PME du Burundi) et qui reposent sur le concept "d'éléments stratégiques".

Parmi ces solutions, citons :

- les facteurs-clés de succès (87) (J-F. Rockart),
- la formule stratégique (88) (A-C. Martinet),

(87) J-F. Rockart : "Le SI idéal", Harvard l'Expansion No 15, hiver 1979-80, pp. 20-21.

(88) A-C. Martinet : "Stratégie", Paris, Vuibert, 1983.

- la force motrice (89) (B. Tregoe et J. Zimmermann),
- les indicateurs de sensibilité de l'entreprise (90) (A. Bienaymé).

La structure à mettre en place dans les PME du Burundi devrait avoir deux niveaux :

- le premier niveau concerne le balayage sélectif qui ne peut être fait que par le personnel de l'entreprise. A cet effet, on peut utiliser la même structure que pour l'environnement-marché. C'est ici que les solutions théoriques ci-dessus peuvent être exploitées;
- le deuxième niveau se rapporte au balayage large. Il touche essentiellement le marché extra-national. Ici, les pouvoirs publics et la coopération inter-PME (que nous traitons au point 9.3) ont un grand rôle à jouer. Les informations relevant du balayage large visent à déceler les grandes tendances à l'échelle de la région (CEPGL, ZEP). A petite échelle, les SOGO-SHOSHAS (91) japonaises (sur lesquelles nous reviendrons au point 9.3) peuvent servir de modèle.

(89) B. Tregoe et

J. Zimmermann : *"La force motrice : une nouvelle stratégie pour l'entreprise"*, Paris, Inter Editions, 1982.

(90) A. Bienaymé : *"Stratégie de l'entreprise compétitive"*, Paris, Masson Coll. Institut de l'entreprise, 1980, p. 132ss.

(91) Sogo-Shoshas : *Ce sont des sociétés de commerce international du Japon.*

8.2.2 Le SI interne

Faire des propositions d'amélioration du SI interne des PME du Burundi est une tâche ardue car tout, ou presque, est à mettre en place dans ce domaine.

Notre attention va porter d'une part, sur le SI logistique où les PME neuchâtelaises peuvent être des modèles (en matière de planning et de contrôle de la production) et, d'autre part, sur le SI comptable tout en reconnaissant que ce ne sont pas les seuls qui constituent le SI interne. Nous laisserons de côté tout ce qui concerne la communication (très importante dans les PME) et tous les SI informels très denses dans ces entreprises, mais très difficilement identifiables et modélisables.

Nous ne parlerons pas, non plus, du partage de l'information, car nous le considérons comme un élément de motivation et sera abordé au point 9.2.

8.2.2.1 Le SI logistique

A. La gestion des stocks

Nous n'avons pas la prétention de proposer de nouvelles méthodes de gestion de stocks applicables aux PME du Burundi.

Nous nous limitons modestement à rappeler les règles élémentaires pour une bonne gestion des stocks dont les PME peuvent tirer profit si elles se donnent la peine de les appliquer.

Ces règles sont :

1. une bonne comptabilité-matière qui gère les entrées et les sorties de stocks;
2. une gestion sélective des stocks en appliquant, selon les cas, la méthode des 80/20 ou la méthode ABC, ce qui permet de déterminer une politique d'achat pour chacune des catégories d'articles;

3. une méthode d'inventaire rationnelle qui permet de vérifier la concordance entre le stock comptable et le stock théorique et d'expliquer les écarts;
4. une bonne organisation du magasinage.

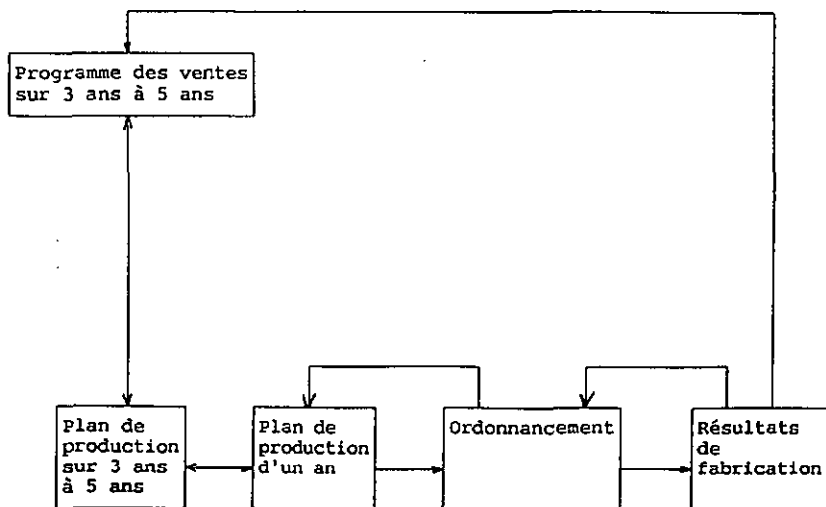
Rappeler ces quelques règles peut paraître trivial; mais nous sommes obligé de le faire car les PME du Burundi ne les appliquent pas ou les appliquent très mal, plus par négligence que par réelle ignorance.

B. Le planning et le contrôle de la production

Il s'agit pour les PME du Burundi, comme le font déjà les PME neuchâtelaises, d'adopter un système de planification et d'ordonnancement de la production du type de celui que nous mentionnons ci-dessous :

Figure 27 : Planification et ordonnancement de la production des PME

Source : Marcel Etienne : Revue "PME Actualités" No 17, Janv.-Fév. 1983, p. 16ss (Adaptation aux PME du Burundi).



1. A partir d'un plan des ventes sur 3 ans à 5 ans (car nous avons considéré que ce temps peut être considéré comme le long terme), les responsables de la production doivent établir une planification correspondante dont les activités principales seraient :

- l'établissement du budget de production (en quantité et en valeur);
- la prise de décision sur l'effectif du personnel, le parc des machines, les échéances les plus importantes;
- l'harmonisation des capacités de production avec le budget.

2. Sur la base des plans de 3 ans à 5 ans (et des commandes en carnet), il est possible d'établir des plans à court terme (moins d'1 an). Selon la nature de la production, le court terme varie beaucoup (d'une semaine à quelques mois).

3. Des plans à court terme, on peut établir l'ordonnancement (pour réguler la réalisation de la production).

Un ordonnancement simple mais bien fait peut être un outil précieux pour les responsables de la production.

En effet, il leur permettrait :

- de lancer les ordres de fabrication sur la base d'un planning bien élaboré et d'éviter ainsi les improvisations;
- de faire un suivi de la fabrication :
 - . surveillance des avances et des retards,
 - . surveillance des échéances,
 - . surveillance des capacités de production,
 - . surveillance de la qualité,
 - . surveillance des coûts;

- de corriger les écarts constatés entre ce qui est prévu et ce qui se fait en recourant soit à des heures supplémentaires ou en améliorant les moyens de production, ... selon les cas.

Il est extrêmement important pour les PME du Burundi de bien ordonnancer la production car cette dernière fournit tous les éléments de base au calcul du prix de revient (matières premières utilisées, main-d'oeuvre, frais de production, ...).

8.2.2.2 Le SI comptable

Les propositions d'amélioration du SI comptable porteront sur quatre outils de base nécessaires pour le contrôle de gestion des PME, à savoir :

- la comptabilité générale,
- la comptabilité des coûts,
- le contrôle budgétaire
- et le tableau de bord.

Ces instruments de gestion s'enchaînent. Nous nous attarderons davantage sur le contrôle budgétaire que sur les autres car il constitue une véritable innovation. Les outils proposés seront adaptés aux PME du Burundi et à leurs contraintes.

La simplicité sera privilégiée à la complexité car il nous paraît inutile de proposer des outils sophistiqués qu'il est impossible de mettre en pratique.

Notre objectif n'est pas de réinventer les théories de comptabilité et de contrôle de gestion qui ne seraient applicables qu'aux PME du Burundi. Nous voulons tout simplement montrer qu'il existe des outils qui ont déjà fait leurs preuves (en améliorant l'efficacité des entreprises qui les appliquent (92)) ailleurs et dont les PME du Burundi peuvent s'inspirer. Ces outils aident à prendre de bonnes décisions et à effectuer des corrections de tir à temps. La parfaite imprégnation de ces outils prend du temps, mais vaut la peine d'être tentée.

A. La comptabilité générale

S'il y a des théories qui évoluent peu, ce sont bien celles de la comptabilité générale (appelée aussi comptabilité financière) à cause son caractère légal. Si nous parlons de la comptabilité générale, c'est que nous estimons que les informations qu'elle "produit" peuvent aider les PME à prendre des décisions de gestion à condition qu'elles soient disponibles à temps. Pour cela, les gestionnaires utilisateurs de la comptabilité générale doivent accepter une certaine approximation. Il s'agit pour eux d'admettre une erreur scientifique avec un seuil de signification (dans le sens statistique du terme), afin de pouvoir décider quotidiennement.

Les principes de comptabilisation sont identiques pour toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes. Il suffit de les connaître et de les appliquer malgré certaines imperfections (93).

(92) Nous pensons en particulier aux PME neuchâteloises dynamiques.

(93) Parmi ces imperfections, nous citons le fait que la comptabilité générale ne tient pas compte de l'inflation (voir à ce sujet, par exemple : D. Haag: "L'information comptable face à la hausse des prix", La Baconnière, Neuchâtel, 1977).

La formation des comptables de bon niveau, entreprise depuis quelques années à l'ESCO (94), devrait permettre à toutes les PME d'avoir du personnel compétent.

La comptabilité générale est intéressante aussi parce qu'elle est une base d'informations pour la comptabilité des coûts et le calcul des prix de revient.

B. La comptabilité des coûts

Le problème d'avoir une comptabilité des coûts séparée se pose pour les PME fabriquant 2 produits ou plus. Une PME n'ayant qu'un seul produit n'a pas besoin de comptes analytiques. Elle répartit tous les coûts sur ce seul produit.

Les PME fabriquant 2 produits ou plus ont des besoins en informations détaillées, sectorielles et analytiques qui ne peuvent être satisfaits que lorsqu'elles calculent et contrôlent les coûts et les prix de revient des différents produits fabriqués de façon systématique.

Grâce à cette comptabilité analytique, il est possible d'apprécier les marges par produit et de fixer des limites en dessous desquelles on ne peut pas descendre sans risquer des pertes.

Tout chef d'entreprise est soucieux d'accroître ses résultats et, par là-même la rentabilité, qui permettent à son entreprise de durer et de se développer.

Quatre stratégies pour améliorer la rentabilité peuvent être utilisées :

- augmenter les prix,
- réduire les coûts,
- améliorer les proportions relatives des produits,
- accroître le volume des ventes.

Les mérites relatifs de ces quatre stratégies varient d'une entreprise à l'autre. Voyons celles qui, toutes choses restant égales par ailleurs, seraient faciles à appliquer dans le cas des PME du Burundi.

- augmenter les prix ou accroître le volume des ventes (au même prix) : ces deux stratégies sont difficiles (mais possibles) à réaliser au Burundi à court terme, à cause du faible pouvoir d'achat des clients (pour les prix) et de l'exiguité du marché (pour l'accroissement des ventes au même prix).
- l'amélioration des proportions relatives des produits est inappropriée car les PME n'ont généralement qu'un ou deux produits.
- il ne reste alors que la stratégie visant à réduire les coûts qui consiste à les contrôler pour les maintenir dans des limites acceptables.

Il existe des méthodes simples permettant aux responsables des PME de connaître le coût des produits fabriqués.

Nous admettons avec J-M. Sandretto que "la faisabilité d'un système de calcul des coûts, les services qu'il apporte au manager sont fonction de nombreux facteurs. Dans certaines situations, un tel système est tout à fait désirable et les dépenses pour le concevoir, le mettre en place et le maintenir opérationnel sont peu élevés. Dans d'autres cas, l'information sur les coûts reste désirable, mais il faut payer trop cher pour l'obtenir (95)". Le degré de détail recherché peut être déterminé par une simple analyse coûts/avantages.

Pour les différents types de calcul de prix de revient, nous renvoyons le lecteur au point suivant consacré à la gestion budgétaire.

(95) J-M. Sandretto : op. cit., p. 83.

C. L'introduction de la gestion budgétaire dans les PME du Burundi

Proposer l'introduction de la gestion budgétaire dans les PME du Burundi peut paraître pédant au premier abord. Mais cet outil de gestion est précieux pour toute entreprise quelle que soit sa taille. Il est un préalable à tout contrôle de gestion et permet d'agir avec une grande rigueur. La théorie propose des techniques de gestion budgétaire complexes et onéreuses, ce qui explique leur manque de succès auprès des PME. Les enquêtes dans les PME neuchâteloises le confirment.

Pour les faire admettre dans les PME du Burundi, il importe d'agir sur la complexité et le coût de ces systèmes. Comme nous l'avons recommandé pour la comptabilité générale, il s'agit de sacrifier un peu la précision (degré de détails voulu) pour l'utilité. En d'autres termes, il s'agit de réduire le nombre de rubriques budgétaires à celui maîtrisable par le personnel disponible. Les rubriques doivent correspondre aux points stratégiques de contrôle de la PME.

C'est ce que nous allons essayer de faire en proposant deux grands types de systèmes budgétaires selon que la PME fabrique un seul produit ou plus.

1. Système budgétaire d'une PME ne fabriquant qu'un seul produit

Le problème de la budgétisation est simplifié lorsque la PME ne fabrique qu'un seul produit qui doit absorber toutes les charges incorporables (96).

Le budget se fait sur le modèle du compte d'exploitation prévisionnel dont les rubriques de classification doivent être celles du plan comptable de l'entreprise pour faciliter les comparaisons entre les prévisions et les réalisations. Le budget auquel on arrive est un budget intégré (non différencié) et peut être schématisé comme suit :

Tableau 35 : Correspondance entre le compte d'exploitation prévisionnel et le budget

Compte d'exploitation prévisionnel (charges et produits incorporables)	Budget
1. Chiffre d'affaires prévisionnel	→ 1. Budget des ventes
2. Charges prévisionnelles . Matières premières . Frais de personnel de production	→ 2. Budget des frais directs de production
3. Frais généraux prévisionnels . Administration . Amortissements des bâtiments	→ 3. Budget des charges indirectes
4. Résultat d'exploitation prévisionnel	→ 4. Résultat prévisionnel

(96) Les charges incorporables comprennent d'une part, les charges d'exploitation tirées de la comptabilité financière, (corrigées et complétées au besoin) et d'autre part, les charges d'exploitation "calculées" (calculées sur d'autres bases que celles retenues en comptabilité financière).

Etant donné que le budget se fait sur une base annuelle, on peut :

- soit le mensualiser en fonction de l'évolution des ventes;
- soit établir des budgets mensuels qu'on additionne ensuite pour avoir le budget annuel.

Comme tout budget, sa validité dépend en grande partie du réalisme des prévisions. L'anticipation de l'évolution des activités pour les 3 ou 5 prochaines années puis pour l'année à venir joue un rôle primordial.

La comparaison des différents postes du budget avec les réalisations, mois par mois, permet au chef d'entreprise de tenir la PME sous contrôle en surveillant l'évolution des postes stratégiques suivants :

- les ventes,
- les charges directes de production (matières, main-d'oeuvre),
- les charges indirectes d'exploitation (frais généraux de fonctionnement).

2. Le système budgétaire de la PME fabriquant plus d'un produit

Le système budgétaire d'une PME fabriquant plus d'un produit se complique un peu car il faut répartir les charges par nature incorporables entre les différents produits fabriqués. Cette répartition a pour objectif de connaître le prix de revient de chaque produit et sa contribution au résultat global; ce qui permet une gestion différenciée des produits.

Voyons comment les PME du Burundi peuvent se servir des systèmes de coût existant dans la théorie (coût complet et coût partiel) pour construire leur système budgétaire.

Système budgétaire basé sur le coût completBref exposé du coût complet

Selon le Plan Comptable français, le prix de revient complet (full costing) "consiste à imputer à un objet ... tout ce qu'il a coûté dans l'état où il se trouve au stade final (coût de distribution inclus).

- Les charges de production sont attribuées aux unités fabriquées pendant la période comptable;
- les charges de commercialisation étant supportées par les seules unités vendues" (97).

En annexe 16, nous mentionnons le schéma de calcul du coût complet.

Budgétisation

Partons d'un cas simple d'une PME ne fabriquant que 2 produits A et B (98).

Après la répartition des charges incorporables selon le schéma figurant en annexe 16, on a un prix de revient complet de chaque produit.

(97) Cité par Koskas, J.-Luc Boulot, J-P. Cretal, ... : dans "Analyse et contrôle des coûts", Publi-Union, Paris, 1976, citant le Plan Comptable français.

(98) Ce cas simple est extensible aux PME fabriquant 3, 4, ... produits.

La budgétisation se fera alors de la manière suivante :

Tableau 36: Budgétisation sur base du prix de revient complet (cas de 2 produits)

Budgets	PRODUITS	
	A	B
1. Chiffre d'affaires budgété (pour chaque produit)	A1	B1
2. Prix de revient budgété (coût des matières premières et des fournitures, coût de production, coût de distribution, coût des services généraux)	-A2	-B2
3. Résultats prévisionnels par produit	R1	R2

Ce schéma, en apparence simple, comporte beaucoup de travaux administratifs (de répartition des charges sur les différents produits) qui rendent ce système de prix de revient très lourd et peu accessible aux PME disposant d'un personnel comptable en nombre très réduit.

De plus, il comporte un grand défaut relevé par tous les auteurs, et qui concerne l'arbitraire des clés de répartition des charges indirectes.

Pour toutes ces raisons, nous ne le recommandons que très peu aux PME du Burundi (99).

(99) Sauf à celles pour qui de par la nature de leurs activités, il est le seul système approprié; en particulier celles qui travaillent à la commande.

Système budgétaire basé sur le coût partiel

Bref exposé du coût partiel

Dans ce système, on n'attribue aux produits que les coûts qui sont en liaison avec les opérations de production. Les charges administratives sont considérées comme des coûts de fonctionnement (appelés aussi coûts de période ou coûts de structure).

Ce système présente, selon Koskas et ses co-auteurs (100), beaucoup d'avantages :

- "- il permet de maintenir hors du coût des produits, des éléments n'ayant aucun rapport direct avec les produits;
- il limite le problème du partage des coûts indirects entre les produits aux éléments les plus faciles à répartir car les plus liés à la production, ce qui élimine l'arbitraire des répartitions sur base de clé;
- il allège les travaux de répartition, ce qui rend possible des calculs rapides et fréquents des coûts;
- les coûts de période sont discrétionnaires (car leur montant est déterminé par une décision des dirigeants) et placés sous la responsabilité du chef d'entreprise.
- cette méthode permet une gestion différenciée des produits en fonction de leur contribution à la couverture des frais généraux".

Budgétisation

Ce système permet de produire des budgets différenciés par produit.

Si nous reprenons notre exemple d'une PME fabriquant 2 produits A et B, nous aurions les budgets suivants :

Tableau 37 : Budgétisation sur base du prix de revient partiel

Budgets	PRODUITS	
	A	B
1. Chiffre d'affaires budgété	A1	B1
2. Prix de revient (101) budgété (coût des matières premières et des fournitures, coût de production, coût de distribution)	-A2	-B2
3. Marge brute prévisionnelle (appelée aussi marge de contribution)	=A3	=B3
4. Frais généraux (coûts de structure) budgétés	-F.G.	
5. Résultat prévisionnel d'exploitation de l'entreprise [= (A3 + B3) - F.G.]	R	

Nous recommandons, pour des raisons de simplicité, le coût partiel aux PME du Burundi, tout en reconnaissant avec J-M. Sandretto qu'il n'y a pas un système de coût universel (102).

(101) Il s'agit du prix de revient partiel (basé sur les coûts directs des produits) des marchandises vendues.

(102) J-M. Sandretto : déjà cité.

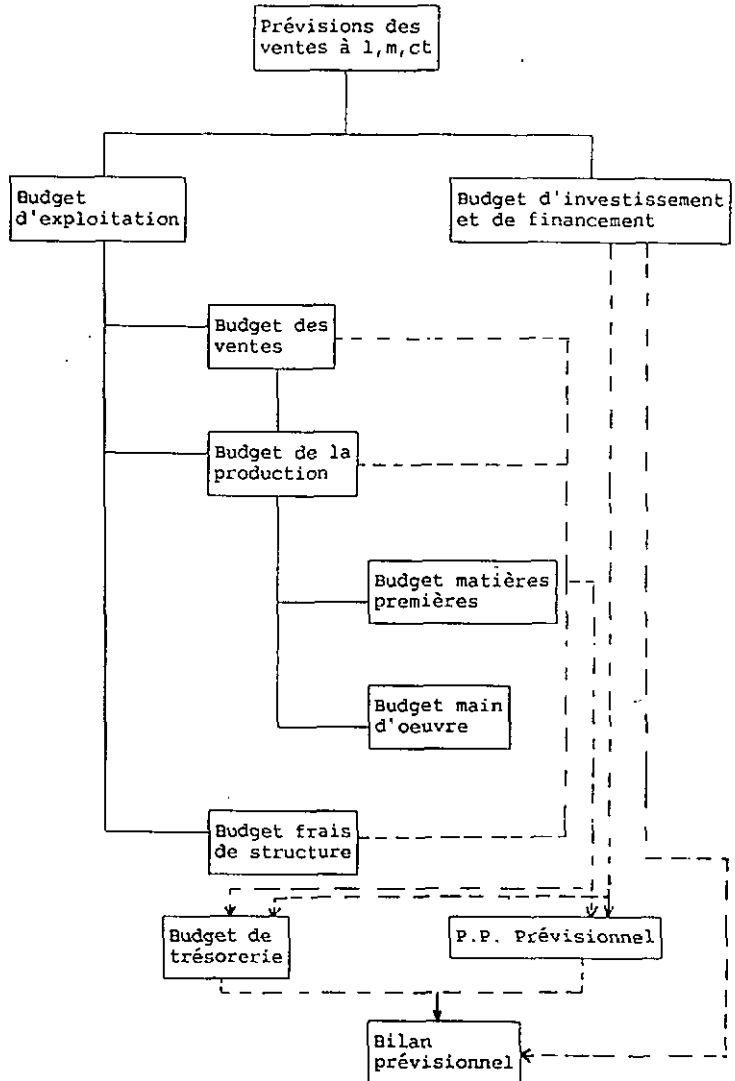
Ce système comporte, néanmoins, quelques inconvénients (103) dont :

- la sous-estimation du coût des produits;
- la minimisation de l'évaluation du stock des produits finis au bilan;
- le changement du niveau du résultat à cause de la différence de traitement des frais généraux (due à l'évaluation des stocks). Mais ce problème disparaît à long terme.

(103) Koskas, J-L. Boulot, J-P. Cretal, ... : déjà cité.

Les développements précédents (relatifs au coût partiel) nous amènent à montrer les relations budgétaires qui devraient exister dans une PME du Burundi (104).

Figure 28 : Schéma simplifié des relations budgétaires dans une PME (105)



(104) Le schéma parle de lui-même et n'a pas besoin d'être commenté.

(105) Schéma adapté de J. Meyer "Gestion budgétaire", Dunod, 1970, p. 221.

D. Le tableau de bord des PME

Le tableau de bord de la PME doit renfermer les renseignements représentatifs de son fonctionnement interne. Dans sa conception générale, il ne diffère pas d'une entreprise à l'autre. Mais son contenu et le nombre de points stratégiques varient beaucoup en fonction des facteurs comme : la taille, les moyens disponibles (humains, matériels et financiers).

Pour être utile, le tableau de bord des PME du Burundi doit indiquer régulièrement la position des points névralgiques que nous avons mentionnés dans le système budgétaire (les ventes, les charges directes de production et les charges indirectes d'exploitation). Il doit aussi coïncider avec la structure organisationnelle. Il y aura :

- un tableau de bord pour toute l'entreprise (à l'usage du patron);
- un tableau de bord pour chaque service (utilisable par le chef de service et ses collaborateurs).

Le nombre d'indicateurs doit être très limité à chaque niveau hiérarchique pour ne pas alourdir le système et le rendre coûteux et peu opérationnel.

8.3 QUELLE STRUCTURE POUR LES PME DU BURUNDI ?

Le problème de structure concerne les hommes essentiellement : leurs relations hiérarchiques, la distribution du pouvoir de décision et le style de commandement.

Dans cette section, notre objectif est de suggérer une structure qui soit compatible d'une part, avec le SI proposé (et l'aidant à fonctionner de façon optimale) et d'autre part, respectant les contraintes de l'environnement socio-culturel (en particulier la grande solidarité des membres d'un même groupe ("collectivisme"), les relations chaleureuses entre les individus (106) et la "distance hiérarchique").

Dans nos propositions, nous séparons la distribution du pouvoir de décision et le style de commandement.

8.3.1 La distribution du pouvoir de décision

Nous nous référons au système budgétaire (107) que nous avons proposé au point 8.2.2 pour suggérer la manière dont devrait se distribuer le pouvoir de décision dans les PME du Burundi.

(106) Nous allons descendre en deçà des principes généraux de structure qui, comme nous l'avons dit à la section 7.2, puisent leurs éléments dans 90% des points communs à l'espèce humaine, et exploiter les 10% de différence. Les propositions que nous faisons ne sont pas en contradiction avec les éléments fondamentaux de la gestion des hommes mais les précisent en les adaptant au cas d'espèce des PME du Burundi.

(107) Il s'agit en particulier du système budgétaire basé sur les coûts partiels.

Les théories occidentales relatives à la structure, lorsqu'elles sortent du cadre des éléments fondamentaux (dont nous avons reconnu l'universalité) sont très marquées par l'individualisme et le peu d'importance accordée à la chaleur des relations humaines en regard des objectifs de l'entreprise.

Souvent, la structure est conçue d'abord comme une mécanique bien réglée, à laquelle on essaie ensuite de trouver une justification psychologique à posteriori. L'efficacité "technique" des systèmes pilotés se trouve accrue au détriment de l'épanouissement psychologique des individus.

La direction par objectifs (DPO) en est un exemple très significatif. D'après la théorie, la DPO implique la participation et la valorisation du personnel.

Cette idée est loin d'être partagée par tous les auteurs.

P. Maître fait remarquer la confusion trop fréquente entre idéologie et réalité : "la DPO, malgré son approche participative habituelle n'a pas, en effet, pour objet spécifique de satisfaire les intérêts individuels et de valoriser personnellement les managers. Elle est fondamentalement un instrument de contrainte au service des intérêts de l'organisation. Ce n'est que pour des questions de tactique et d'efficacité que l'on cherche à faire coïncider, parfois assez mal, intérêts individuels et intérêts collectifs. La contrainte peut être cachée, insidieuse, elle est inévitable" (108).

D'autres auteurs, comme A. Cottereau (cité par P. Maître), abondent dans le même sens en disant que "la DPO est un cas de mécanisme remarquable par sa simplicité. Le dispositif qu'elle met en place y est présenté aux intéressés d'une façon strictement inverse de ses effets réels : c'est une décentralisation et un accroissement de responsabilité en faveur des différents cadres.

(108) P. Maître: "Plans d'entreprise et contrôle de gestion : un guide systématique d'action", Dunod, Paris, 1984, p. 222.

Or, en pratique, il s'agit de mettre en place un dispositif rigoureux de contrôle hiérarchique par la fixation des normes de travail appelées objectifs, accompagnées d'un système d'appréciation et de contrôle continu; il doit en résulter une course perpétuelle à la performance" (109).

H. Levinson (110) dénonce aussi en la DPD "une des plus grandes illusions du management". Elle n'est selon lui que de "l'engineering" industriel sous un autre nom et elle "soulève de graves problèmes psychologiques".

Nous voyons bien que la DPO (mécanique structurelle) est loin de rencontrer l'unanimité au niveau théorique et est très peu pratiquée (en tout cas dans les PME neuchâteloises où nous avons mené nos enquêtes ainsi que dans les PME vaudoises étudiées par la FIDAM et citées précédemment).

La DPO à l'état pur (correspondant aux prescriptions théoriques) comme la décentralisation qui l'accompagne ne sont que l'une des extrémités d'un axe sur lequel on peut placer toutes les entreprises (111).

(109) P. Maître : *op. cit.*, pp. 222-223.

(110) H. Levinson: "La direction par quels objectifs ?", *Le Management*, déc. 1970.

(111) Ce qui fait dire à certains auteurs comme Harlow, cité par Horowitz, qu'il existe quatre types de DPO : le premier qualifié de "chaleureux", le deuxième, "d'intégré", le troisième, "d'impersonnel" et le quatrième de "dédié" (J. Horowitz et J-P. Schmidt : la DPO a-t-elle atteint les siens" in *Management France*, oct. - nov. 1975).

Aucune entreprise ne se situe à cette extrémité pour les raisons suivantes :

- l'impossibilité de fixer des objectifs clairs, précis et indiscutables dans certains domaines de la gestion (ex. secrétariat, gestion du personnel, ...);
- la résistance plus ou moins camouflée du personnel à la spirale des objectifs;
- la nécessité, comme le souligne M. Rousson, pour l'humanisation du travail (112). La DPO attache trop d'importance à la partie rationnelle et néglige la partie affective du travail (et c'est cette dernière qui fait son échec).
- la nécessité pour le chef d'entreprise de se réserver certaines décisions pour des raisons soit stratégiques, soit personnelles (et même affectives); corollaire du besoin, mis en évidence par H. Mintzberg (113) " d'information fraîche et d'impulsion directe" qui ne passe pas par la hiérarchie (ainsi que le fait remarquer le Président de Nestlé Helmut Maucher (114)).

Dans les propositions que nous allons faire, nous admettons le principe d'objectifs que nous considérons comme fondamental pour toute entreprise (y compris les PME du Burundi).

(112) M. Rousson : "Humanisation du travail : luxe ou nécessité ?", Neuchâtel, 1976.

(113) H. Mintzberg : "Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre", Editions d'Organisation, Paris, 1984.

(114) Helmut Maucher : "Nestlé : l'équilibre des forces", Le Monde-Affaires du samedi 8 octobre 1988, p. 6.

Pour les PME du Burundi, nous insistons beaucoup plus sur les objectifs de groupe que sur les objectifs strictement individuels.

Rien ne prouve d'ailleurs que la DPO à l'état pur, qui suppose des objectifs individuels à tous les niveaux hiérarchiques soit plus efficace qu'une DPO basée sur des objectifs de groupe.

La DPO pure a le souci de mesurer la contribution individuelle (qui permet de juger les performances individuelles) aux objectifs globaux.

L'important pour nous est que les objectifs globaux de l'entreprise soient atteints (que ce soit sur la base d'objectifs individuels ou de groupe (115)). Le souci de mesurer les performances individuelles nous paraît secondaire. Il nous faut préciser ce que nous entendons par objectifs de groupe. Il s'agit des objectifs, dans la mesure du possible chiffrés et précis, pour chaque service et dont la responsabilité n'incombe pas à un individu mais au groupe formant le service (116). Le chef de service joue le rôle de catalyseur.

(115) De plus, l'objectif global n'est pas la somme arithmétique des objectifs individuels.

(116) Les objectifs collectifs sont possibles car les effectifs des services sont numériquement peu importants. De plus, le changement fréquent de poste de travail (selon les besoins de production des ateliers) rend difficile le suivi du temps passé à chaque poste. L'intérêt de mesurer ce temps nous paraît faible par rapport aux travaux administratifs (générateurs de coûts) qu'entraîne ce suivi.

Si néanmoins, la PME atteint une certaine taille, avec des ateliers spécialisés (sans possibilité pour le personnel de passer d'un atelier à un autre), il est concevable de subdiviser l'objectif global en sous-objectifs par atelier. Mais à l'intérieur d'un atelier spécialisé donné, l'objectif reste collectif.

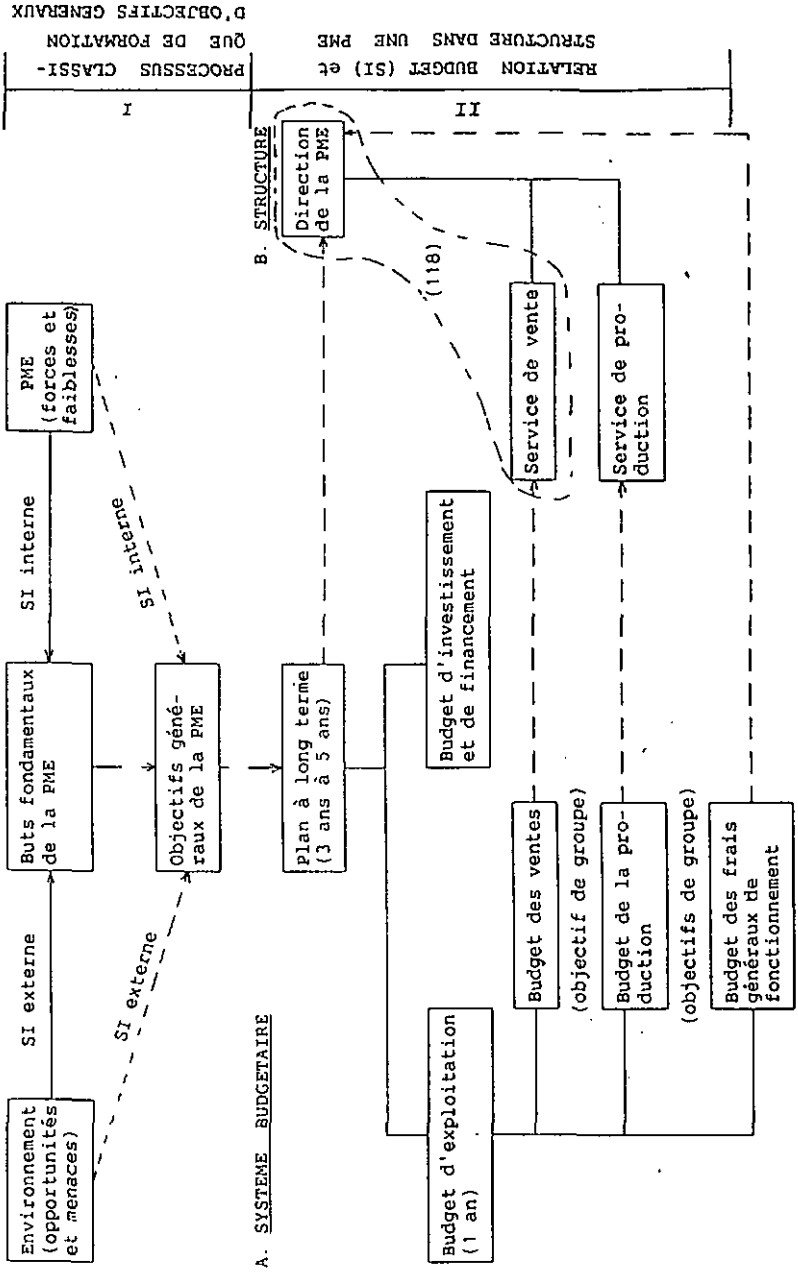
Au sein de chaque service, l'image d'une équipe de football animée par la volonté et la passion de gagner traduit bien la manière dont le travail devrait être fait. Tout le monde sait, au sein de l'équipe, qu'il doit fournir le maximum d'efforts (non chiffrables) dans sa zone de jeu pour que l'équipe gagne. Les performances de toute l'équipe en dépendent. Cela n'exclut pas qu'en cas de mauvaises performances de l'équipe, on puisse détecter les zones de défaillance et les corriger.

La gestion est une activité de groupe (d'équipe). La synergie, la coopération entre les membres, la cohésion du groupe ne peuvent pas être obtenues si chaque membre ne se soucie que de ses propres objectifs.

Les retombées, tant positives que négatives des performances globales atteintes, devraient toucher les membres du service de la même façon.

Voyons comment, schématiquement, en partant du processus de fixation des objectifs, la structure des PME du Burundi peut se calquer sur le système budgétaire (voir page suivante).

Figure 29: Processus de fixation d'objectifs, budget et structure d'une PME



(118) Cas où le service de vente dépend de la direction (structure peu étoffée).

La figure précédente comporte deux phases :

- I. Phase du processus de fixation des objectifs généraux de la PME après l'analyse de l'environnement (menaces et opportunités) et de l'entreprise (forces et faiblesses).

Cette phase est assez classique et, de ce fait, ne nécessite pas de commentaires.

- II. Phase d'élaboration des différents budgets et de fixation des responsabilités de groupe.

Pour une meilleure efficacité, nous pensons que la structure doit être calquée sur le système budgétaire.

Nous ne parlerons ici que du budget d'exploitation. Après l'élaboration du plan à long terme (3 à 5 ans) dont la responsabilité incombe à la direction de la PME, les responsables des différents services (vente et production essentiellement) peuvent élaborer leurs budgets.

Le budget de production doit découler du budget des ventes.

L'élaboration du budget ne doit pas être le seul fait du chef de service, mais un travail de groupe où tout le monde donne son avis et s'engage implicitement à atteindre les objectifs qu'il a contribué à fixer.

Le chef de service joue le rôle d'animateur, tel le capitaine d'une équipe de football.

Une délégation aussi grande que possible doit être faite au groupe pour les décisions concernant le fonctionnement du service.

Le système de décision, plutôt que d'être individuel, serait de type collégial pour les grandes décisions où la concertation et le consensus s'imposeraient pour avoir l'adhésion du groupe.

Les tenants du système individualiste sont opposés à cette proposition car ils craignent la fuite devant les responsabilités dès lors qu'on ne peut pas mesurer la part de chaque collaborateur (objectifs

individuels).

Ces craintes ne nous semblent pas fondées : la répartition des rôles au sein du service (comme sur un terrain de match) permet de situer exactement l'origine des lacunes.

Le système d'objectifs de groupe est mieux adapté aux PME du Burundi pour les raisons suivantes :

- il allège fortement les travaux administratifs de fixation d'objectifs et de contrôle;
- l'accent mis sur le travail de groupe tient compte des variables de l'environnement socio-culturel (l'importance du groupe par rapport à un individu). Plutôt que la compétition (encouragée dans les sociétés individualistes), les gens acceptent facilement la collaboration (qui, somme toute est plus chaleureuse que la compétition) (119) au sein d'un groupe ayant des objectifs convergents.

8.3.2 Le style de commandement

Proposer un style de commandement applicable aux PME du Burundi est une tâche très difficile pour la simple raison que la façon de commander n'est ni unique, ni uniforme, même au sein d'un même environnement. La façon de commander varie selon les hommes (et le type d'organisation) (120).

(119) Rien ne permet de dire que la compétition est plus efficace que la collaboration ou l'inverse. Nous constatons seulement que l'une est plus appropriée dans un type d'environnement que l'autre et vice-versa.

(120) On ne commande pas de la même façon à l'armée, à l'église ou dans les entreprises.

Partout dans le monde, il y a des dirigeants paternalistes, autoritaires, démocratiques, ..., car l'exercice de la fonction de dirigeant, outre ses composantes d'ordre culturel, est fortement influencé par la nature profonde de la personnalité. Ce qui relève de la psychologie est très difficile à changer, car souvent inconscient (121).

Y a-t-il un style de commandement efficace et applicable à des gens appartenant à un même environnement ?

A cause de l'importance des composantes psychologiques dans l'acte de commander, la réponse à cette question est très délicate, c'est pourquoi nos propositions resteront modestes et ne concerneront que les aspects culturels à exploiter et qui sont :

- l'importance du groupe
- et la reconnaissance d'une autorité incontestée du chef ("grande distance hiérarchique").

Partant de ces aspects, nous pensons que le style de commandement qui a la chance de fonctionner efficacement dans les PME du Burundi doit être hybride et caractérisé par :

- la concertation (et le consensus) de tous les membres du groupe, (chacun dans son domaine) lors de la préparation des décisions importantes (122);

(121) *Les tyrans se croient toujours bons et justes. Comment alors les amener à changer ?*

(122) *La concertation est reconnue et encouragée dans le système de décision traditionnel à travers par exemple le dicton kirundi suivant : "Umutwe umwe wisangiza gusara ntiwisangiza gusaba". Ce dicton difficile à traduire condamne impérativement la décision individuelle et recommande la concertation (et de façon générale la demande de conseil) avant de prendre des décisions importantes. C'est l'équivalent du dicton français qui dit : "il y a plus dans deux têtes que dans une".*

- l'autorité du chef dans l'application des décisions prises en groupe.

Ce style de commandement doit laisser une large place à la chaleur humaine sans laquelle il est presque impossible de voir les employés identifier leurs intérêts avec ceux de l'entreprise.

Le responsable de la PME doit être une sorte de patriarche bienveillant, juste, très chaleureux, très ouvert aux problèmes sociaux (123) des employés mais très ferme sur les questions relatives au travail qui sont d'importance vitale pour l'entreprise. La philosophie de commandement doit permettre la recherche du profit (avec tout ce que cela implique en termes de fermeté) et la recherche du bien social (avec ce que cela suppose de modération, de pondération, de compromis, ...). Ce style de commandement est compatible avec le partage du pouvoir de décision proposé et ne peut pas handicaper l'application du système budgétaire.

(123) Le fait de les écouter seulement peut dans beaucoup de cas suffire.

CHAPITRE 9 : PREALABLES AUX AMELIORATIONS

Les propositions d'amélioration que nous avons faites au chapitre précédent ne peuvent être mises en oeuvre efficacement dans l'état actuel des choses à cause des contraintes exposées dans la première partie de ce travail.

Il faut alors au préalable (ou parallèlement) :

1. former le personnel dirigeant et exécutant à la gestion;
2. motiver le personnel afin qu'il fournisse le maximum de lui-même.

Si le personnel des PME travaille mal, c'est en général pour deux raisons essentielles :

- il ne veut pas travailler, alors se pose le problème de la motivation;
- et/ou il ne sait pas comment travailler; c'est le problème de la formation qui est en cause;

3. rechercher dans la mesure du possible la synergie par la coopération inter-PME. La coopération peut avoir pour effet d'alléger certaines charges en les partageant entre plusieurs PME (mise en commun des efforts dans certains domaines).

9.1 LA FORMATION

L'action de formation concerne tout le personnel des PME, des dirigeants aux exécutants, pour faciliter la délégation. La formation qui nous intéresse ici est celle qui touche les personnes déjà en activité. Nous ne parlerons pas de la formation située en amont (écoles secondaires et universités) (124).

9.1.1 La formation des dirigeants des PME

Les dirigeants des PME doivent être formés d'une part, à certaines techniques de gestion et, d'autre part, aux attitudes de direction pour la conduite des hommes.

9.1.1.1 La formation des dirigeants aux techniques de gestion

1. Situation actuelle

La formation permanente des cadres se fait par l'intermédiaire d'un organisme gouvernemental dénommé C.P.F. (125). Créé pour les besoins de formation continue de l'Administration publique, ce centre est aussi ouvert aux entreprises privées dont les PME.

(124) De ce côté-là aussi, d'importants réaménagements et améliorations sont à entreprendre pour fournir du personnel correspondant aux besoins du marché du travail (et du développement).

(125) C.P.F. : Centre de Perfectionnement et de Formation en cours d'emploi.

L'Institut Supérieur de Gestion d'Entreprise (ISGE) étant très récent, nous ne pouvons rien en dire.

Ses missions sont :

- "- l'organisation de l'enseignement dans les domaines de la gestion (management) et de l'organisation dans tous les domaines de l'économie nationale;
- la production et la diffusion des documents dans ce domaine;
- les études et les conseils en gestion et organisation des services de tous les secteurs de l'économie nationale" (126).

Nous reproduisons, en annexe 17, les sujets des cours donnés par le C.P.F.

Pour séduisant qu'est le programme des cours donnés, le contenu reste très livresque et magistral et s'adresse à des gens devant, au préalable, avoir de solides connaissances en gestion. Il ne correspond pas aux attentes des responsables d'entreprise qui espèrent trouver des solutions pratiques aux problèmes qui se posent à eux.

De plus, le C.P.F. dépend beaucoup de l'assistance d'organismes comme l'ONU (dans le cadre du projet PNUD/DCTD : Perfectionnement des cadres).

Le personnel national n'a pas toutes les compétences nécessaires pour animer des cours destinés aux praticiens occupant des postes de direction d'entreprise.

La plupart des cours sont initiés par le C.P.F. en présumant les besoins des entreprises et administrations. Le projet PNUD/DCTD, une fois terminé, que fera le C.P.F.? C'est en partie à cette question et aux améliorations à apporter au processus actuel de formation des cadres des PME que nous consacrons le point suivant.

2. Que faut-il faire pour améliorer la situation actuelle et assurer la continuité ?

Pour motiver les responsables des PME à suivre les cours de perfectionnement, nous pensons qu'il faut :

- s'attaquer à des problèmes concrets et immédiats des PME; pour cela, il convient d'organiser les séminaires par secteur d'activité. On évite ainsi les généralités qui ne répondent pas aux besoins précis et qui peuvent conduire à un rejet plus ou moins définitif des participants;
- procéder de la manière inverse de ce qui se fait actuellement : partir si possible de la demande des PME et non de l'offre faite par le Centre de formation.

Il se pose néanmoins un problème à ce propos, les demandes spontanées des PME sont presque inexistantes. Nous avons relevé une situation semblable pour le C.P.I. qui offre des services gratuits en gestion mais qui, malgré tout, ne trouve pas de demandeur.

Nous pensons qu'une campagne d'information et de publicité pour faire connaître le C.P.F. et ses activités peut débloquer la situation.

Pour intéresser les responsables d'entreprise, il faudrait :

- s'appuyer sur les problèmes soulevés par les membres et les faire résoudre par eux-mêmes car souvent les apports des participants sont plus importants que ceux de l'animateur;
- tourner l'obstacle de l'indisponibilité des dirigeants en choisissant des périodes de temps qui conviennent à tous les participants et qui ne doivent pas être très longues.

Pour assurer la continuité, il est extrêmement important de recourir le plus possible à des compétences nationales en plus de l'assistance technique extérieure qui est très limitée dans le temps.

Outre les praticiens (chefs d'entreprise ou cadres des entreprises publiques et privées compétents en gestion), le C.P.F. pourrait s'adjoindre la collaboration de la section "gestion" de la Faculté des sciences économiques et administratives pour appuyer l'équipe permanente des formateurs.

Cette solution présente les avantages suivants pour le C.P.F. :

- s'assurer d'un personnel local qualifié auquel on peut avoir recours à tout moment. On évite ainsi que le projet ne se termine avec le départ de l'assistance étrangère;
- le C.P.F. n'a pas à employer ce personnel à plein temps; ce qui allège ses structures et diminue les frais de formation.

Au type de formation que nous proposons doit s'ajouter l'auto-formation (par des lectures, ...). Cet aspect de la formation, très usité dans les PME neuchâtelaises, est d'une très grande importance. C'est un moyen efficace pour suivre l'évolution des connaissances.

9.1.1.2 La formation des dirigeants à la conduite des hommes

La formation à la conduite des hommes est plus difficile que celle des techniques car elle a un caractère un peu général et flou. Elle concerne des comportements à adopter en tant que responsable d'entreprise.

Citons par exemple :

- la prise de risque,
- la délégation,
- le style de commandement,

- le développement des qualités de leader,
- le respect des engagements et des délais,
- la confiance en ses collaborateurs,
- la capacité à motiver les autres,
- etc.

C'est ce que O. Gélilier appelle "la formation aux critères et valeurs de la bonne gestion" qui, pour lui, est "peut-être celle dont les résultats sont les plus spectaculaires" (127).

Cette formation a de grandes composantes culturelles et personnelles (caractérielles). Réussir certains aspects de cette gestion relève beaucoup de l'art mais qui doit s'appuyer sur certaines techniques éprouvées (128).

Les moyens appropriés pour transmettre ces techniques seraient les séminaires basés sur des cas concrets.

Pour pouvoir répondre aux attentes, les "techniques" à proposer devraient s'inspirer des valeurs culturelles du Burundi. Jusqu'à présent, il n'y a pas de support théorique pouvant aider les formateurs. Ce qui se fait consiste à mettre tout le monde dans le même moule des théories américaines sur la conduite des hommes (malgré certains aspects contingents relevant des 10% sur lesquels les gens diffèrent). La recherche des valeurs traditionnelles sur lesquelles s'appuyer pour la formation et la gestion ne doit pas impliquer une fermeture totale (car comme nous l'avons dit précédemment, les hommes sont semblables à 90% et diffèrent sur les 10% restants) mais doit se doubler d'une ouverture pour exploiter les théories relatives aux 90% que nous considérons comme les éléments fondamentaux de la gestion des hommes.

(127) O. Gélilier : *"Direction participative par objectifs"*, Puteaux, Editions Hommes et Techniques, 1968, p. 41ss.

(128) Très peu d'études ont été faites sur les techniques applicables à l'environnement des PME du Burundi.

9.1.2 La formation des exécutants (129)

Cette formation doit être essentiellement technique et pratique pour améliorer le niveau de qualification du personnel d'exécution.

Des structures pour ce type de formation existent déjà mais doivent être améliorées et complétées pour être efficaces.

1. Situation actuelle

La formation technique permanente destinée au personnel de production n'existe pas comme telle. Le Ministère du Travail et de la Formation professionnelle a créé, en 1986, le C.F.P.P. (130) dont le but est, entre autres, de "développer des actions de formation, de perfectionnement et de conseil débouchant essentiellement sur des profils professionnels correspondant à la demande des milieux de la production" (131).

(129) *La formation précédant la vie professionnelle devrait s'inspirer de ce que fait l'OFIANT en Suisse et que nous avons partiellement décrit au point 7.1.1.2.*

(130) *C.F.F.P. : Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel.*

(131) *Tiré de la brochure (non datée) présentant le C.F.P.P., Bujumbura, p. 5*

Pour remplir sa mission, le C.F.P.P. a mis au point trois types d'action :

- la formation initiale des jeunes,
- la formation des formateurs (132),
- le perfectionnement des travailleurs en cours d'emploi (non encore opérationnel).

Ce centre n'en est qu'à ses débuts et n'a pas encore produit de résultats tangibles.

La formation aux techniques de gestion se fait au C.P.F. selon les modalités décrites dans le point 9.1.1.

Les enseignements restent généraux et théoriques, ils n'aident pas à résoudre les problèmes particuliers à un secteur.

2. Propositions d'améliorations

Des organismes comme la Chambre du Commerce et de l'Industrie, les organisations professionnelles (à créer là où elles n'existent pas) devraient jouer un rôle de premier plan pour organiser les cours en fonction des besoins d'un secteur et d'en définir le contenu.

Si les cours dispensés dans le cadre d'un secteur ne conviennent pas à l'entreprise, alors cette dernière peut envisager de faire appel à un formateur extérieur connaissant les caractéristiques du secteur (formation au poste de travail).

Il faut alors prévoir dans les budgets, un poste de coût de formation pour entretenir et renouveler les connaissances (à la manière des autres outils de production : machines, ...).

(132) Car les formateurs actuels n'ont pas l'expérience nécessaire. Les coopérants étrangers les forment pour assurer leur relève.

Il appartient à la hiérarchie directe de constater les lacunes et faire une demande avec le plus de précision possible à son association professionnelle (qui, à son tour, s'adresserait au C.F.P.P. ou au C.P.F.).

Les besoins constatés permettraient de mener des actions visant à :

- entretenir les compétences suffisantes pour assurer l'adaptabilité à la progression envisagée par l'entreprise;
- faciliter la progression des personnes dans la hiérarchie (promotion, avancement);
- améliorer les méthodes de travail personnel.

9.2 LA MOTIVATION

O. Gélinier résume le problème qui se pose aux entreprises africaines en général (et aux PME du Burundi en particulier) en disant que "le danger que court l'entreprise africaine est d'être considérée comme une mécanique froide importée d'Europe, restant extérieure au tissu social chaud qui seul polarise l'affectivité, les passions, le dévouement" (133).

La PME burundaise, pour être performante doit exploiter la dimension affective et communautaire (134) qui se trouve enracinée dans les valeurs traditionnelles en veillant à éliminer tout ce qui est contraire à l'efficacité économique.

La dimension affective et communautaire nous guidera pour faire les propositions des motivations adéquates.

(133) O. Gélinier : "Direction participative par objectifs", op. cit., .

(134) Voir point 9.2.2 où nous expliquons la notion de "dimension affective et communautaire".

Mais le problème de la motivation est complexe car comme le fait remarquer M. Rousson "la variabilité, tant des hommes et des femmes, que l'environnement est telle qu'il faut renoncer à l'idée d'une seule stratégie motivationnelle" (135).

Néanmoins, nous pensons qu'il est toujours possible, étant donné la même situation générale dans laquelle se trouve le personnel des PME, de suggérer de façon globale des instruments de motivation appropriés. La motivation n'a de chance d'avoir des effets souhaités que si elle correspond aux besoins du personnel (136).

Partant du constat fait par M. Rousson que "les théories sur la motivation sont essentiellement basées sur les théories des besoins (Lewin, Maslow, Harris, Herzberg, ...) mais aussi sur les conditions organisationnelles et environnementales à la mobilisation et à l'orientation des énergies liées aux besoins" (137), nous pensons que les incitatifs efficaces doivent comporter tout ou une partie des trois composantes suivantes :

- une composante matérielle,
- une composante affective et communautaire,
- une composante informationnelle.

(135) M. Rousson : "Motivation du personnel et gestion de la qualité dans les PME", Cahier de recherche No 8, 1986, p. 6.

Association pour la recherche économique dans les PME (Genève).

(136) Certains besoins, de par leur nature, ne peuvent pas trouver de cadre de satisfaction dans l'entreprise. Leur non-satisfaction a pourtant des effets sur le rendement de l'employé au travail car l'employé est un être indivisible.

(137) M. Rousson : Cahier de recherche No 8, 1986, p. 6.
Association pour la recherche économique dans les PME, (Genève) (déjà cité).

9.2.1 La composante matérielle

La composante matérielle de la motivation doit viser à satisfaire les besoins personnels de l'employé. Le travail est un moyen de gagner sa vie comme dans toutes les régions du globe pour satisfaire d'abord les besoins physiologiques (encore très mal satisfaits).

Un salaire fixe mais convenable (138) doit être payé au personnel. Des primes au rendement du groupe (139) payables 3 à 4 fois par an pourraient compléter ce salaire (gratifications collectives d'équipe ou du service).

En contrepartie, le personnel doit fournir de gros efforts et être très fidèle.

Le problème de la satisfaction des besoins physiologiques en Afrique (et au Burundi) est très difficile à résoudre car le salaire ne sert pas à l'entretien du seul employé (pour son bien-être individuel) mais de toute sa famille au sens large (140). En termes purement économiques, les PME ne peuvent pas payer des salaires couvrant les besoins physiologiques des membres de la famille (au sens large) de l'employé et être rentables.

(138) Le salaire convenable est une notion relative, il dépend en grande partie de la capacité financière de l'entreprise, laquelle dépend de la taille.

(139) Les primes individuelles auraient des effets globaux négatifs et nuiraient à l'esprit d'équipe qui doit régner au sein d'un service et de toute l'entreprise. Les primes collectives présentent l'avantage de simplifier le système de rémunération et partant, de réduire les coûts administratifs.

(140) Cette logique est incompréhensible à un Occidental (individualiste qui la trouve irrationnelle); pourtant, elle constitue l'un des piliers sur lequel la société burundaise repose, à savoir : la solidarité.

Le salaire doit rester la contrepartie du travail fourni par l'employé.

Ce que le personnel veut en général (plus que les augmentations de salaire toujours souhaitables mais difficiles à obtenir) est d'avoir des facilités d'obtention des liquidités en cas de besoins souvent imprévisibles, sous forme d'avance sur traitement, par exemple.

La création d'une caisse de solidarité du personnel d'une même entreprise pourrait résoudre le problème des besoins imprévus non couverts par des avances sur salaire.

9.2.2 La composante affective et communautaire

Cette composante correspond au besoin de socialisation (besoin d'appartenance à un groupe) plus élevé en Afrique qu'en Occident où l'on ne vit que pour soi-même.

Elle est très difficile à saisir et à définir mais elle est peut être la plus importante. Sur ce point, nous rejoignons M. Cohen lorsqu'il dit que "la motivation essentielle au travail est une motivation relationnelle que l'individu a du mal à rationaliser : d'une part, parce qu'elle repose sur des mécanismes largement inconscients de l'individu (sublimation) et, d'autre part, parce que l'entreprise se refuse habituellement à assurer cette demande" (141).

Le personnel attend de l'entreprise une seconde "famille" où la chaleur humaine existe.

Les responsables des PME doivent comprendre ses problèmes même les plus personnels. Pour cela, il importe, par exemple :

- de prêter une oreille attentive aux doléances du personnel;

(141) Maurice Cohen : "La stimulation des hommes dans l'entreprise : principes et techniques", Editions d'Organisation, Paris, 1971, p. 55.

- de développer le dialogue entre les cadres et les exécutants;
- de faire preuve d'une très grande compréhension en toutes circonstances;
- de participer à la vie sociale extérieure des employés lors des événements importants comme : le mariage, le décès d'un proche parent, etc.
- de développer un contact personnalisé avec les employés.

9.2.3 La composante informationnelle

La réussite de toute entreprise est liée à la qualité de ses communications internes (142).

L'information est très motivante car le fait d'expliquer le pourquoi des événements qui se produisent dans la PME entraîne une meilleure compréhension de la part du personnel.

F. Gondrand, qui a effectué un travail de synthèse le plus complet sur la nature et les médias de l'information dans l'entreprise, a recensé quatorze occasions ou sujets d'information (143).

(142) Pour plus de détails, voir le point 4.2.3 où nous avons traité des problèmes de communication dans les PME du Burundi.

(143) F. Gondrand: "L'information dans les entreprises et les organisations", Editions d'Organisation, 1983.

Certains sujets d'information et les médias à utiliser (144) sont adaptés aux grandes entreprises.

Sans renier le bien-fondé d'autres informations, les informations de nature économique au sens large sont les plus utiles pour le personnel et devraient concerner dans les PME :

- la politique générale et les objectifs globaux de la PME;
- la rémunération, l'emploi, les horaires, les avantages sociaux;
- les informations commerciales : évolution du marché;
- la PME et son environnement : économie du pays, les problèmes d'enclavement, la concurrence;
- l'organigramme et son importance.

Même dans les PME, l'information économique doit poursuivre les trois finalités qu'Ahmed Silem et G. Martinez (145) relèvent :

- "- une finalité économique : c'est l'information pour la décision;
- une finalité culturelle : développement des connaissances;

(144) A titre d'exemple, citons parmi les moyens écrits d'informer le personnel : le journal d'entreprise, les bulletins spécialisés, les enquêtes d'opinion, le télex.

Parmi les moyens audiovisuels, mentionnons le film d'information, le journal télévisé, le journal téléphoné.

- une finalité sociale : moyen de participer à la vie de groupe, c'est-à-dire d'être au courant de ce qui se passe et par là-même sortir de la marginalisation". ("Cohésion sociale" de l'entreprise selon Alain Chevalier (146)).

A la motivation exogène (l'employeur motivant l'employé), il nous faut ajouter ce que Herzberg appelle "un générateur de motivation chez l'employé" (147). Cet auteur affirme que la seule solution consiste à rendre attrayante la tâche (valorisation du travail et amélioration des conditions d'exécution de la tâche). C'est ce que G. Cuendet (148) et M. Rousson (149) appellent "l'humanisation du travail".

(146) A. Chevalier : "Le bilan social", Masson, 1976.

(147) Herzberg : "One more time : How do you motivate employees" H.B.R. Janv.-Fev. 1968.

(148) G. Cuendet : *op. cit.*, p. 181.

(149) M. Rousson : "L'humanisation du travail : luxe ou nécessité ?", Neuchâtel, 1976.

9.3 LA SYNERGIE (150) PAR LA COOPERATION INTER-PME

La théorie de gestion traite beaucoup de cas de concurrence (151) (modèle militaire de confrontation) et très peu de cas de coopération (152) où les partenaires, au lieu de s'opposer, unissent leurs efforts pour en tirer des avantages mutuels.

Les PME du Burundi ont intérêt à coopérer dans beaucoup de domaines (approvisionnement, fabrication, vente, ...) afin d'économiser les moyens limités dont elles disposent et/ou d'atteindre la masse critique (153) qui leur permettrait d'être rentables.

Nous nous intéressons ci-après aux domaines de coopération en rapport direct avec notre sujet de travail (le SI interne et externe) et aux formes de coopération qui pourraient être mises en oeuvre.

9.3.1 La coopération dans le SI interne

Plusieurs PME peuvent mettre leurs moyens en commun pour financer la mise sur pied et/ou l'amélioration du SI interne dans son ensemble.

(150) La synergie est prise dans le sens donné par Igor Ansoff dans : "Stratégie de développement de l'entreprise", Editions Hommes et Techniques, 1968.

(151) Par exemple, les modèles de Porter, B.C.G....

(152) La coopération dans certains domaines n'exclut pas la concurrence dans d'autres.

(153) Masse critique: il s'agit de la quantité minimale à produire et à vendre pour être rentable (point-mort).

Il s'agirait dans ce cas, pour les PME d'un même secteur d'activité de se partager les frais d'experts externes pour mettre au point des instruments de navigation interne touchant par exemple :

- à la production (organisation du processus de production, la gestion des approvisionnements, ...);
- au système comptable et financier :
 - . mise sur pied d'un système de calcul des prix de revient;
 - . élaboration d'un plan comptable du secteur;
 - . construction de systèmes budgétaire et de tableau de bord.

Les travaux d'adaptation des schémas généraux à chaque PME pourraient suivre après.

9.3.2 La coopération dans le SI externe

La coopération en matière de marketing peut se révéler très bénéfique pour les PME du même secteur tant sur le marché national que sur le marché extérieur (pour l'exportation).

D. Ulrich (154) relève quatre facteurs d'environnement qui favorisent les stratégies de coopération :

- la rareté des ressources,
- l'explosion de l'information qui paralyse la firme au niveau de la décision,

(154) D. Ulrich : "Governing transactions : a framework for cooperative strategy", *Human Resource Management, Spring - Summer, vol. 22, No 1, 2, pp. 23-39.*

- la complexité des formes et des structures organisationnelles,
- l'accroissement de la concurrence étrangère.

Pour les PME du Burundi, nous pensons que les facteurs pertinents sont :

- la rareté des ressources,
- la pénurie d'informations,
- la concurrence étrangère sur les marchés potentiels d'exportation.

Tous ces facteurs réunis justifient la nécessité pour les PME de se mettre ensemble pour conjuguer leurs efforts.

La formule de coopération est fonction de beaucoup de facteurs; nous ne sommes pas en mesure de proposer une formule passe-partout.

A l'image des Sogo-Shoshas (155) créées par le Japon pour développer son commerce extérieur, les PME du Burundi doivent, pour accroître leurs exportations, créer des sociétés de commerce international.

N'ayant pas les moyens d'information sur les marchés extérieurs (régionaux (156) surtout), les sociétés de commerce international doivent être une composante cruciale d'une stratégie nationale de compétitivité pour promouvoir l'exportation des PME.

(155) *Sogo-Shoshas : Sociétés de commerce international.*

(156) *Par régional, nous entendons les pays voisins comme le Zaïre, le Rwanda, la Tanzanie, l'Uganda, le Kenya, ...).*

Nous proposons, ci-dessous, trois types de structure (publique, privée et mixte) dont nous montrons les avantages et les inconvénients.

1. Société de commerce international publique

Par rapport à la structure privée, la structure publique, à l'image des entreprises publiques que nous connaissons, présente beaucoup de désavantages au Burundi dont nous vous en citons quelques-uns :

- la lourdeur du système de gestion et de décision;
- les dirigeants d'organismes publics, de peur de perdre leurs postes, ne prennent pas de risque et suivent toujours la volonté des politiciens et des bureaucrates;
- les organismes publics dépendent souvent de décrets, ordonnances et directives des ministères de tutelle qui, loin de leur faciliter la tâche, les paralysent (temps de réaction long ou blocage).

2. Société de commerce international privée

Cette structure a notre préférence pour les raisons suivantes :

- le commerce d'exportation doit être très efficace car il est confronté à la concurrence étrangère de tous horizons;
- la légèreté des structures de décision augmente la rapidité de réaction.

Le gros inconvénient d'une telle structure réside dans le peu de moyens que les PME peuvent consentir pour assurer un balayage large des marchés extérieurs, d'où la nécessité de l'intervention des pouvoirs publics dans le cadre d'une structure mixte.

3. Société de commerce international mixte

Elle devrait combiner les avantages des deux types de structure précédents en évitant les inconvénients. C'est la structure la plus réaliste étant donné la contrainte des moyens. Dans un premier temps, les pouvoirs publics devraient accorder beaucoup de facilités à cette société de commerce international naissante pour pouvoir affronter la concurrence étrangère.

En guise de conclusion à cette troisième partie de notre travail, nous pensons que si les PME du Burundi mettent en oeuvre les améliorations proposées, elles peuvent évoluer progressivement de la gestion traditionnelle reposant essentiellement sur le bon sens et l'intuition vers la gestion moderne plus rigoureuse (que nous qualifions de professionnelle).

Cette gestion professionnelle suppose :

- une stratégie : tenir compte des ressources internes de la PME, des opportunités et des menaces de l'environnement (adopter des comportements d'anticipation);
- une méthode de prise de décision et d'action :
 - utiliser des procédés rationnels pour prendre les décisions
 - faire du SI la ressource-clé;
- une systématisation du travail de pilotage et de contrôle dans tous les domaines de la vie de la PME et à tous les niveaux hiérarchiques.

CONCLUSION GENERALE

Les PME du Burundi sont confrontées à beaucoup de problèmes; nous les avons montrés tout au long de ce travail.

Elles sont soumises à des contraintes structurelles internes (pénurie de personnel qualifié et de capitaux) et externes (hostilité de l'environnement économique et technologique) qui réduisent leur marge de manoeuvre.

Leur SI interne laisse à désirer et constitue une des causes des structures anachroniques observées dans ces entreprises.

En effet, l'absence d'instruments de contrôle contraint les PME à garder des structures centralisées qui laissent peu de place à la délégation et à l'initiative des subordonnés.

Faute de SI externe bien élaboré, les PME burundaises ne peuvent pas systématiser la préparation de leur avenir, adopter des stratégies et des politiques explicites.

La mauvaise qualité du SI interne et externe, doublée de structures peu propices à l'épanouissement des collaborateurs sont des obstacles majeurs à l'efficacité à long terme des PME. La capacité d'anticipation et de réaction de ces entreprises à l'évolution de l'environnement est très faible et leur survie est en permanence menacée.

La situation dans laquelle se trouve les PME du Burundi n'est cependant pas irréversible à condition que ces entreprises se dotent d'un système de gestion efficace caractérisé par l'anticipation, la planification et le contrôle systématiques.

Pour cela, elles doivent faire un apprentissage des pratiques modernes de la gestion qui mettent un "accent" particulier sur le rôle déterminant que jouent les choix fondamentaux (définition précise du secteur d'activité, choix du marché à desservir, définition des objectifs et

des stratégies à long terme et des moyens qui seront alloués aux différents secteurs de l'entreprise) (1). Si ces choix fondamentaux (très dépendants de la qualité du SI) sont très erronés, nébuleux ou n'existent pas, il ne sert à rien de perfectionner les structures.

La maîtrise de la gestion des PME passe également par l'apprentissage et la mise en pratique des principaux outils (techniques diverses relatives aux SI interne et externe) qui sont d'application universelle et d'adapter les principes subjectifs à l'environnement socio-culturel du Burundi (pour la conduite des hommes).

Petit à petit, la gestion des PME devrait se professionnaliser à tous les niveaux : du sommet (direction) à la base (exécution).

La formation aux techniques de gestion et la motivation des collaborateurs sont, à notre avis, des préalables incontournables pour la réussite de cet enjeu qu'est la professionnalisation de la gestion des PME du Burundi.

Pour affronter les concurrents sur des marchés extérieurs (régionaux en particulier), les PME doivent coopérer entre elles (mettre en commun leurs efforts "marketing").

En résumé, nous pouvons dire que le SI (dans son ensemble) et la structure nous semblent être deux des leviers les plus importants sur lesquels il faut agir (après les avoir améliorés) pour susciter l'efficacité à court, moyen et long terme des PME du Burundi.

(1) Voir à ce sujet, par exemple :

- H-I. Ansoff: "Stratégie du développement de l'entreprise" (déjà cité).

- P. Drucker : "Bien connaître votre affaire ... et réussir", Editions d'Organisation, Paris, 1966.

ANNEXES

Annexe 1 : Réseau financier du Burundi; situation à avril
1988

Le réseau financier du Burundi est fait de trois types d'institutions.

1. Les établissements du système bancaire constitués par:

- la Banque de la République du Burundi (BRB)
- la Banque Belgo-Africaine du Burundi (BBAB)
- la Banque commerciale du Burundi (BANCOBU)
- la Banque de Crédit de Bujumbura (BCB)
- la Caisse d'Epargne du Burundi (CADEBU)
- la Caisse Centrale de Mobilisation
et de Financement (CAMOFI)
- la MERIDIAN BANK BURUNDI

2. Les institutions financières de développement composées de :

- la Société Burundaise de Financement (SBF)
- la Banque Nationale de Développement
Economique (BNDE)
- le Holding Arabe Lybien Burundais
- le Fonds de Promotion Economique

3. Diverses institutions financières telles que :

- le Fonds de l'Habitat rural
- les Coopératives d'Epargne et de Crédit
- la Société Immobilière Publique

Source : nos enquêtes à Bujumbura, avril 1988.

Annexe 2 : Quelques exemples des activités des PME de Bujumbura par secteur d'activité (1)

1. Les industries agricoles

Les industries de ce secteur s'occupent de la culture de maïs et de sorgho servant de matières premières pour une brasserie de Bujumbura. Elles s'occupent également de la culture de plantes médicinales (quinquina, ...). Une entreprise a commencé à produire des aliments pour bétail.

2. Les industries alimentaires

Les PME de ce secteur s'occupent entre autres des activités suivantes :

- la culture du tabac, la fabrication des cigarettes et leur commercialisation,
- la fabrication de jus de fruits,
- la fabrication d'huile (de palme, d'arachide et de coton),
- la fabrication du beurre "margarine",
- la mouture de grains de blé et de maïs,
- la fabrication de pains (boulangerie),
- la fabrication de biscuits.

(1) Nous avons adopté la classification des secteurs d'activité du Ministère du Plan.

3. Les industries textiles et du cuir

Les entreprises dites textiles appartenant à des particuliers font de la confection, du reconditionnement d'habits usagés, fabriquent du fil à coudre et des sacs d'emballage en toile de jute importée.

Le textile est un secteur qui demande de lourds investissements qui ne sont pas à la portée des PME du Burundi.

Il n'existe qu'une seule entreprise relevant à proprement parler du secteur du cuir. Ses activités se limitent néanmoins à l'achat de peaux brutes, à leur séchage et aux premiers travaux de conditionnement pour ensuite les exporter.

4. Les industries du bois et du papier

Ce secteur est en grande partie composé :

- d'une papeterie qui importe des rouleaux de papier servant à la fabrication de cahiers scolaires, de registres et de classeurs de bureau;
- d'une entreprise fabriquant des cartons d'emballage à base de papier adéquat importé;
- de petites imprimeries.

5. Les industries des matériaux de construction

Nous pouvons regrouper dans ce secteur les entreprises suivantes :

- une briqueterie "industrielle" (par opposition aux briqueteries artisanales très nombreuses),

- des entreprises important des tôles plates et effectuant des opérations d'ondulation,
- des menuiseries fabriquant des meubles de bureau et d'habitation,
- des entreprises de construction métallique (portes, fenêtres, charpentes, grillages, etc.),
- des entreprises de carrelage,
- une entreprise fabriquant des tôles et des tuyaux à base d'amiante et de ciment.

6. Les industries "chimiques"

Sous l'appellation "industries chimiques", on trouve:

- une entreprise fabriquant des caisses à bière en plastic,
- une entreprise produisant des piles de radio,
- deux entreprises fabriquant du papier d'emballage en plastic,
- une entreprise effectuant des rechappages de vieux pneus,
- une entreprise produisant des tuyaux d'alimentation d'eau en PVC,
- deux fabriques de peinture, vernis et cirage,
- une verrerie et bouteillerie,
- une fabrique d'insecticides,
- une entreprise d'allumettes.

Pour toutes les entreprises de ce secteur, l'opération de production consiste à mélanger les produits importés; mis à part la verrerie et la bouteillerie dont les opérations de fabrication sont complexes.

Source : Nos enquêtes à Bujumbura, avril 1988.

Annexe 3 : Evolution de la production des principales industries

Produits	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Bières (bouteilles)	95'404'666	94'987'864	89'486'530	110'945'555	111'596'894	117'505'893
Bières AMSTEL (bouteilles)	---	---	---	---	4'277'949	15'406'426
Boissons gazeuses (casiers)	1'626'653	1'719'146	1'952'394	2'010'576	1'762'066	1'870'921
Chaussures (paires) (1)	460'144	389'913	300'910	236'804	372'841	367'840
Couvertures (unités)	380'990	345'342	358'784	339'681	364'195	402'404
Plaques en fibro-ciment (tonnes)	3'460	3'671	3'748	3'391	3'136	3'822
Peintures (tonnes)	589	734	670	568	645	612
Cigarettes (cartons) (2)	25'992	23'500	29'395	33'420	29'266	25'792
Tissus écrus (m ²)	2'058'859	4'411'862	5'923'407	6'496'832	9'922'201	9'773'219
Insecticides (tonnes)	1'851	2'085	2'999	1'399	2'181	2'783
Films en polyéthylène (kg)	135'814	168'468	193'580	163'663	178'536	183'517
Farine (tonnes)	255	2'607	4'831	4'421	7'933	5'090
Oxygène (m ³)	49'462	55'497	50'333	33'050	31'882	29'467.5
Acétylène (kg)	10'498	9'478	11'632	7'823	6'649	5'476.5
Savons de toilette (kg)	48'496	72'376	121'712	174'552	272'379	278'417
Savons de ménage (kg)	2'317'330	2'719'815	2'708'670	2'442'495	2'550'959	2'601'357
Allumettes (cartons) (3)	9'202	11'874	10'221	14'540	17'948	31'423

(1) En plastic, en caoutchouc et en cuir.

(2) Un carton contient 500 paquets de 20 cigarettes.

(3) Un carton contient 1'000 boîtes d'allumettes.

Annexe 3 (suite) : Evolution de la production des principales industries

Produits	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Lait et produits laitiers (litres)	1'932'000	1'625'000	1'677'000	1'734'014	1'498'323 (p)	1'530'765
Huile de coton (litres) (1)	347'274	365'000	277'299	229'853	346'133	601'742
Produits pharmaceutiques (MF)	58	60	62.1	60.9	84.2	132
Bouteilles (unités) (1)	---	---	5'072'931	5'838'627	11'687'072	5'284'777
Ciment (tonnes)	820.0	260.0	213.4	43.5	---	---
Pain (unités)	39'867'000	41'867'000	42'083'000	47'290'000	46'812'749	2'619'288
Bouchons couronnes (unités)	---	---	30'960'000	71'162'217	181'844'773	286'559'299
Mousse (matelas) (2)	5'600	24'200	11'961	20'993	22'239	52'780
Presses, éditions	n.d.	n.d.	n.d.	1'182'020	1'000'046	1'102'003
Papier hygiénique (rouleaux)	n.d.	n.d.	n.d.	6'000	1'503'156	653'236
Tubes en PVC (kg)	37'562	123'212	176'277	138'184	161'299	154'845
Meubles en bois (M.F.)	108.9	147.3	147.2	27.9 (p)	22.4	---
Ouvrages en bois (M.F.)	154.6	161.0	161.0	326.8 (p)	403	430
Tôles ondulées (tonnes)	3'067	5'175	4'880	3'230	1'800	1'181

Source : BRB (Banque de la République du Burundi), rapport 1987.

(p) : provisoire.

n.d. : non disponible.

(1) : toutes catégories de bouteilles.

(2) : pièces de 190cm de long sur 90 de large et 10cm d'épaisseur.

Annexe 4 : Structure des exportations (poids net en tonnes)

	1981	1982	1983	1984	1985	1988
<u>PRODUITS PRIMAIRES</u>	<u>31'420</u>	<u>35'218</u>	<u>29'991</u>	<u>33'367</u>	<u>39'614</u>	<u>42'053</u>
- Café marchand	27'106	30'461	24'835	29'001	33'918	36'689
- Coton	781	2'063	1'923	404	221	140
- Peaux brutes	245	192	649	425	589	669
- Animaux vivants	--	--	--	--	--	1
- Poissons vivants	--	--	--	--	--	--
- Thé	2'237	2'175	2'101	3'073	4'066	3'451
- Viande	301	--	--	--	--	--
- Autres	741	327	483	464	720	1'103
<u>PRODUITS MANUFACTURES</u>	<u>1'289</u>	<u>2'767</u>	<u>2'064</u>	<u>4'024</u>	<u>3'758</u>	<u>8'631</u>
- Plaques et ouvrages en fibro-ciment	829	700	846	513	302	564
- Bouteilles	--	--	--	516	2'237	1'884
- Limonades, eaux gazeuses	3	7	--	--	--	--
- Bière	266	1'791	948	2'449	310	4'918
- Oxygène	23	24	19	10	1	4
- Savons	--	--	--	--	--	--
- Ouvrages en métaux communs	--	41	121	111	63	125
- Cigarettes	92	59	--	--	11	19
- Tissus en coton	48	47	58	314	419	391
- Matelas en mousse	--	--	--	--	--	280
- Autres	28	98	78	111	415	131
<u>AUTRES PRODUITS</u>	<u>20</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>--</u>
TOTAL GENERAL	32'729	37'987	32'057	37'394	43'273	50'684

Source : Banque de la République du Burundi, rapport 1987

Annexe 5 : Evolution des effectifs de l'enseignement secondaire par type d'enseignement

TYPE	1980 - 1981	1981 - 1982	1982 - 1983	1983 - 1984	1984 - 1985	1985 - 1986
ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL	6'753	6'592	6'661	7'854	9'076	9'859
- Garçons	5'140	5'059	5'081	5'756	6'433	6'868
- Filles	1'613	1'534	1'580	2'098	2'643	2'991
ENSEIGNEMENT NORMAL	4'995	5'129	4'999	3'028	2'797	2'452
- Garçons	2'905	2'937	2'924	1'934	1'744	1'535
- Filles	2'090	2'192	2'075	1'094	1'053	918
ECOLE MOYENNE PEDAGOGIQUE	1'806	1'854	2'165	1'264	1'616	---
- Garçons	683	700	919	737	691	---
- Filles	1'123	1'154	1'246	1'227	925	---
ECOLE DE FORMATION DES INSTITUTEURS	---	---	---	2'545	3'369	5'580
- Garçons	---	---	---	1'421	1'571	2'668
- Filles	---	---	---	1'124	1'798	2'912
ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL	2'035	2'184	2'546	4'271	4'812	4'870
- Garçons	1'574	1'640	1'891	3'202	3'580	3'927
- Filles	461	544	653	1'069	1'232	1'043
CYCLE D'ORIENTATION	1'219	1'550	1'192	1'762	2'314	3'178
- Garçons	981	1'272	920	1'308	1'717	2'251
- Filles	238	278	279	454	597	927
TOTAL GENERAL	16'808	17'570	17'570	21'424	23'984	25'939
- Garçons	11'283	11'608	11'735	14'358	15'736	17'248
- Filles	5'525	5'702	5'835	7'066	8'248	8'791

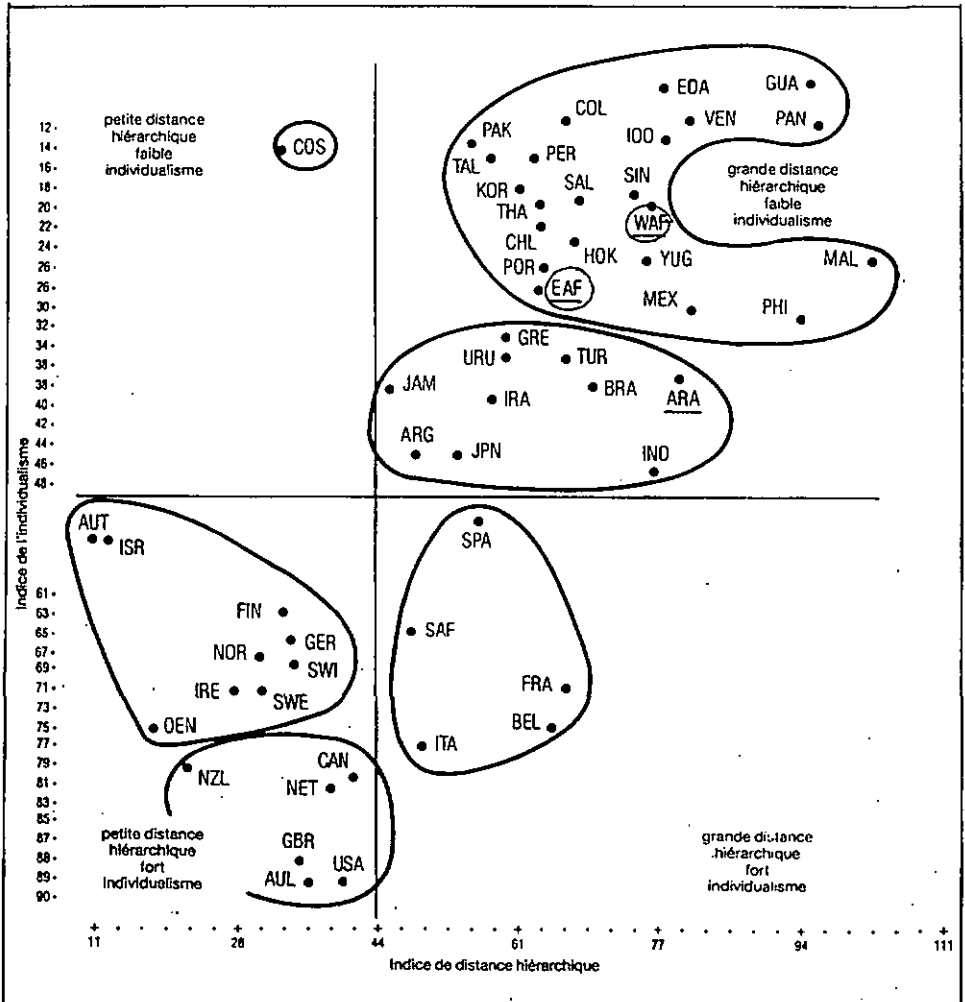
Source : Ministère de l'Education Nationale; Statistiques 1987

Annexe 6 : Effectif des étudiants par faculté et types d'établissement (enseignement supérieur)

ETABLISSEMENT	1983-1984			1984-1985			1985-1986		
	Garçons	Fillles	Total	Garçons	Fillles	Total	Garçons	Fillles	Total
UNIVERSITE DU BURUNDI	1'527	482	2'009	1'614	452	2'076	1'607	504	2'111
- Droit	213	118	331	179	87	266	153	76	229
- SEA	165	86	251	156	72	228	161	68	229
- Lettres	355	151	506	360	152	512	321	166	487
- Sciences	369	30	399	299	31	330	79	22	101
- Agronomie	--	--	--	121	7	128	130	14	144
- Médecine	143	38	181	155	37	192	179	42	221
- P.S.E.	96	35	131	99	50	149	113	42	155
- IEPES	69	1	70	76	2	78	81	5	86
- I.P.	71	23	94	94	19	113	142	45	187
- Sciences appliquées	--	--	--	--	--	--	148	4	132
- Pharmacie	--	--	--	15	5	20	21	20	41
- I.T.S.	46	--	46	60	--	60	79	--	79
ECOLIS SUPERIEURES	357	113	470	400	149	549	500	172	672
- ISTATU	28	2	30	45	6	51	57	12	69
- Ecole municipale	--	--	--	--	--	--	45	--	45
- ESCO	151	89	240	121	103	224	132	123	255
- Journalisme	22	15	37	12	20	32	12	16	28
- Police judiciaire	30	7	37	30	7	37	31	1	32
- ISA	--	--	--	78	13	91	88	20	108
- Grand séminaire	126	--	126	114	--	114	135	--	135
TOTAL	1'884	595	2'479	2'014	601	2'625	2'107	676	2'783

Source : Ministère de l'Education Nationale; Statistiques, 1987

Annexe 7 : Distribution de la distance hiérarchique vis-à-vis de l'individualisme-collectivisme pour 50 pays et 3 régions



(suite concernant cette annexe, voir page suivante)

Tiré de : G. Hofstede : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, Revue française de gestion, septembre-octobre 1987, p. 13.

Annexe 7 (suite)Pays et régions étudiés

ARA	Pays arabes (Egypte, Liban, Libye, Koweït, Iraq, Arabie saoudite, EAU)	ITA	Italie
ARG	Argentine	JAM	Jamaïque
AUL	Australie	JPN	Japon
AUT	Autriche	KOR	Corée du Sud
BEL	Belgique	NAL	Malaisie
BRA	Brésil	MEX	Mexique
CAN	Canada	NET	Pays-Bas
CHL	Chili	NOR	Norvège
COL	Colombie	NZL	Nouvelle-Zélande
COS	Costa Rica	PAK	Pakistan
OEN	Danemark	PAN	Panama
EAF	Afrique orientale (Kenya, Ethiopie, Zambie)	PER	Pérou
EQA	Equateur	PHI	Philippines
FIN	Finlande	POR	Portugal
FRA	France	SAF	Afrique du Sud
GBR	Grande-Bretagne	SAL	Salvador
GER	Allemagne	SIN	Singapour
GRE	Grèce	SPA	Espagne
GUA	Guatemala	SWE	Suède
HOK	Hong Kong	SWI	Suisse
IOO	Indonésie	TAI	Taiwan
IND	Inde	THA	Thaïlande
IRA	Iran	TUR	Turquie
IRE	Irlande	URU	Uruguay
ISR	Israël	USA	Etats-Unis
		VEN	Venezuela
		WAF	Afrique occidentale (Nigeria, Ghana, Sierra Leone)
		YUG	Yougoslavie

Annexe 8: Les éléments caractéristiques de la "distance hiérarchique (1)

<u>Distance hiérarchique courte</u>	<u>Distance hiérarchique longue</u>
- Les inégalités dans la société doivent être réduites	- L'inégalité est naturelle dans ce bas monde, dans lequel chacun a droit à une place ! Ceux d'en haut et ceux d'en bas sont protégés par cet ordre
- La hiérarchie signifie l'inégalité des rôles. Elle est établie par commodité	- La hiérarchie est une inégalité naturelle
- Tout le monde devrait être solidaire	- Seules quelques personnes sont complètement indépendantes. La plupart des gens dépendent des autres
- Les supérieurs considèrent leurs subordonnés comme des gens comme eux	- Les supérieurs considèrent les subordonnés comme une catégorie de gens à part
- Les supérieurs sont facilement accessibles	- Les supérieurs sont inaccessibles
- L'utilisation du pouvoir et de la force ne sont légitimes que si c'est pour faire le bien et non le mal. Ainsi, le droit prime sur la force	- Le pouvoir est la base de toute société. Il est antérieur au bien comme au mal. Sa légitimité ne se discute pas. La force prime sur le droit
- Tout homme a les mêmes droits	- Les détenteurs du pouvoir sont en droit d'avoir des privilèges
- Ceux qui détiennent le pouvoir devraient essayer de paraître moins puissants qu'ils ne le sont	- Ceux qui détiennent le pouvoir doivent paraître aussi puissants que possible
- La meilleure façon de changer un système social est de redistribuer le pouvoir	- la meilleure façon de changer un système social est de renverser ceux qui détiennent le pouvoir
- Une harmonie latente existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas	- Un conflit latent existe entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas
- La participation entre les gens sans pouvoir peut être basée sur la solidarité	- La participation entre des gens sans pouvoir est difficile à obtenir à cause de leur manque de confiance dans d'autres gens

Tiré de : H. Bourgoïn : L'Afrique malade du Management, Perspectives 2001, pp. 70-71.

(1) Ce tableau accentue les différences entre pays de façon plus tranchée que dans la réalité.

Annexe 9: Apprentissages en cours dans l'industrie,
l'artisanat et le commerce dans le Canton de
Neuchâtel en 1986

PROFESSION	SEXE		Total
	M	F	
Horticulture	39	48	87
Sylviculture	32	--	32
Produits alimentaires et boissons	128	25	153
Mise en oeuvre des textiles	9	10	19
Industrie du bois et du liège	186	1	187
Fabrication et mise en oeuvre du papier	1	--	1
Arts graphiques	36	16	52
Fabrication et mise en oeuvre du cuir	2	1	3
Fabrication et mise en oeuvre des matières plastiques	5	--	5
Travail de la pierre, de la terre et du verre	8	--	8
Industrie métallurgique et construction des machines	806	4	810
Industrie horlogère	4	1	5
Bijouterie	8	2	10
Bâtiment	112	1	113
Peinture	120	10	130
Diverses productions	15	9	24
Professions techniques auxiliaires	143	74	217
Bureau	185	542	727
Vente	90	291	381
Transport	28	4	32
Hôtels, restaurants	92	77	169
Nettoyages	5	--	5
Soins corporels	10	158	168
Soins médicaux	4	7	11
Professions artistiques	11	14	25
TOTAL GENERAL	2'079	1'295	3'374

M : Masculin
F : Féminin

Source : Rapport annuel du Département de l'Instruction Publique, Canton de Neuchâtel, 1986, pp. 176 à 185.

Annexe 10 : Répartition des élèves des écoles de métiers
et arts appliqués par branche à Neuchâtel en
1986

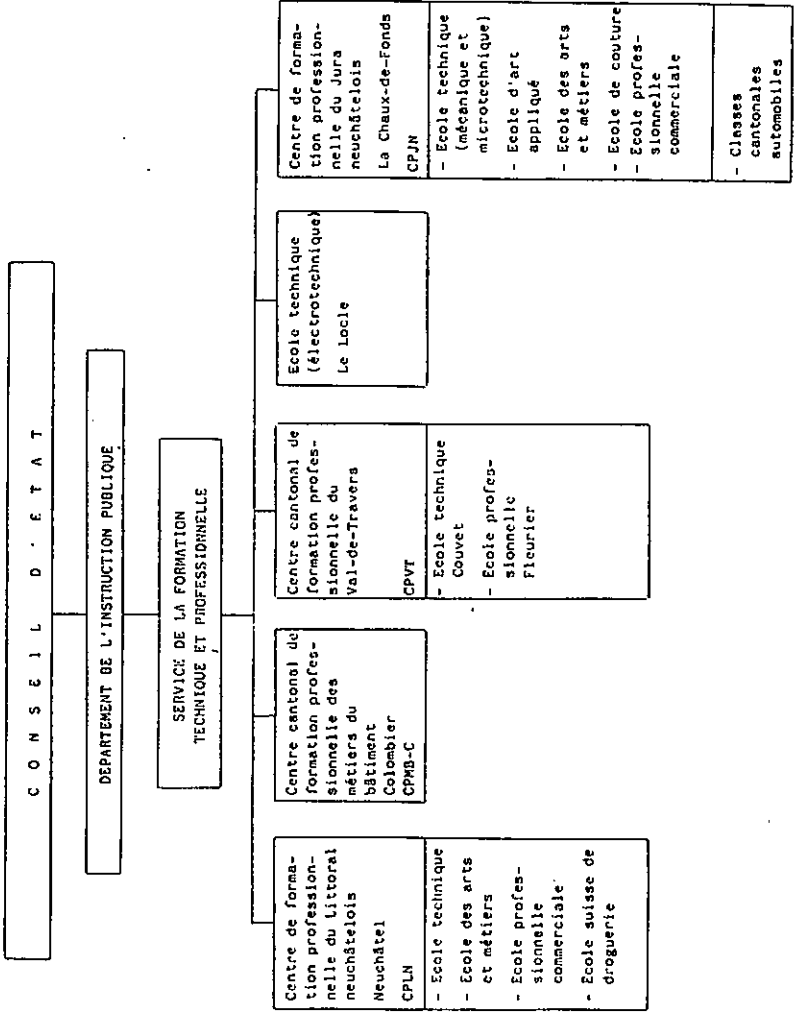
PROFESSION	SEXE		Total
	M	F	
Mise en oeuvre du textile	2	78	80
Industrie métallurgique et construction des machines	420	10	430
Industrie horlogère	43	6	49
Bijouterie	10	15	25
Professions techniques	37	15	52
Professions artistiques	4	5	9
TOTAL GENERAL	516	129	645

M : Masculin

F : Féminin

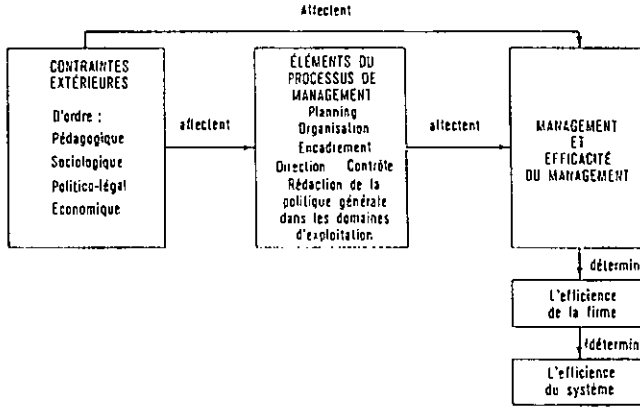
Source : Rapport annuel du Département de l'Instruction
Publique du canton de Neuchâtel, Exercice, 1986,
pp. 186-187.

Annexe 11 : Ecoles professionnelles neuchâtelaises (représentation partielle)



Source : Organigramme remis par le DIP, service chargé de la formation technique et professionnelle

Annexe 12 : Modèle Farmer-Richman (adapté par H. Koontz et C. O'Donnel)

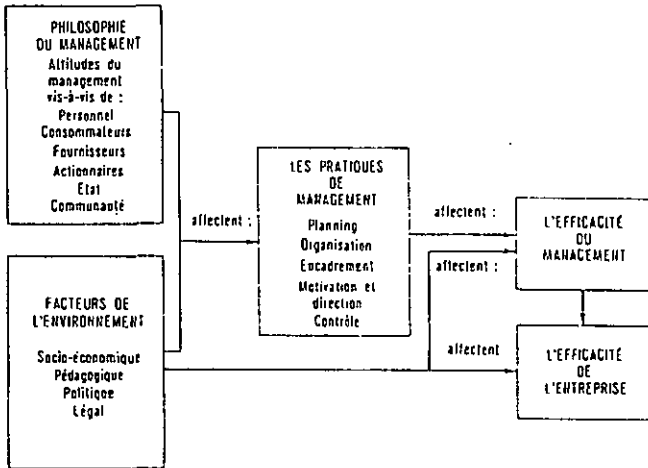


Modèle Farmer-Richman pour l'analyse de management comparé.

SOURCE : adapté de R.N. Farmer et B.M. Richman. *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1965, p. 35.

Source : H. Koontz et C. O'Donnel : "Les principes du management", Verviers, Editions Marabout, 1973, p. 745

Annexe 13 : Modèle Negandhi-Estafen (adapté par H. Koontz et C. O'Donnel)



Modèle Negandhi-Estafen pour l'analyse de management comparé.
SOURCE : adapté de A.R. Negandhi et B.D. Estafen, *A research Model to Determine the Applicability of American Management Know-how in Differing Cultures and/or Environments*, *Academy of Management Journal*, vol. 8, n°4, pp. 309-318 (décembre 1965), et de documents fournis par le professeur Negandhi pour publication dans A.R. Negandhi et S.B. Prasad, *Management Philosophy and Management Practices*, New York, Appleton-Century-Crofts, Inc., 1968.

Source : H. Koontz et C. O'Donnel : "Les principes du management", Verviers, Editions Marabout, 1973, p. 748

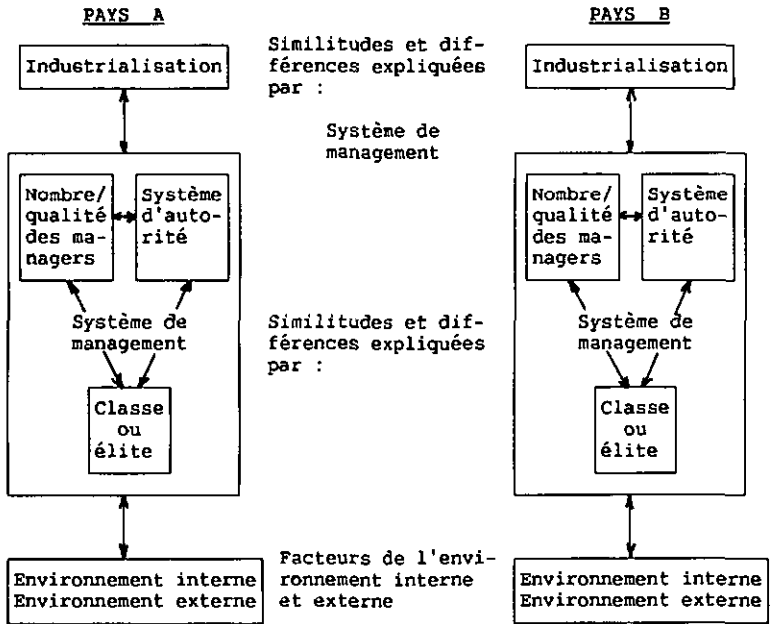
Annexe 14 : Dimensions culturelles du management (d'après G. Hofstede et H. Bourgoïn)

1. La distance hiérarchique : acceptation ou non de la distribution inégale du pouvoir dans les institutions et les organisations.
2. Le contrôle de l'incertitude : élaboration ou non des règles strictes et développement de croyances qui s'efforcent d'éliminer les situations incertaines et ambiguës.
3. L'individualisme : structures sociales individualistes ou communautaires.
4. La masculinité : les cultures masculines définissent globalement un rôle social différent pour chaque sexe (agressivité, ambition, combativité).

Source : G. Hofstede: "Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation", Revue française de gestion, septembre - octobre 1987

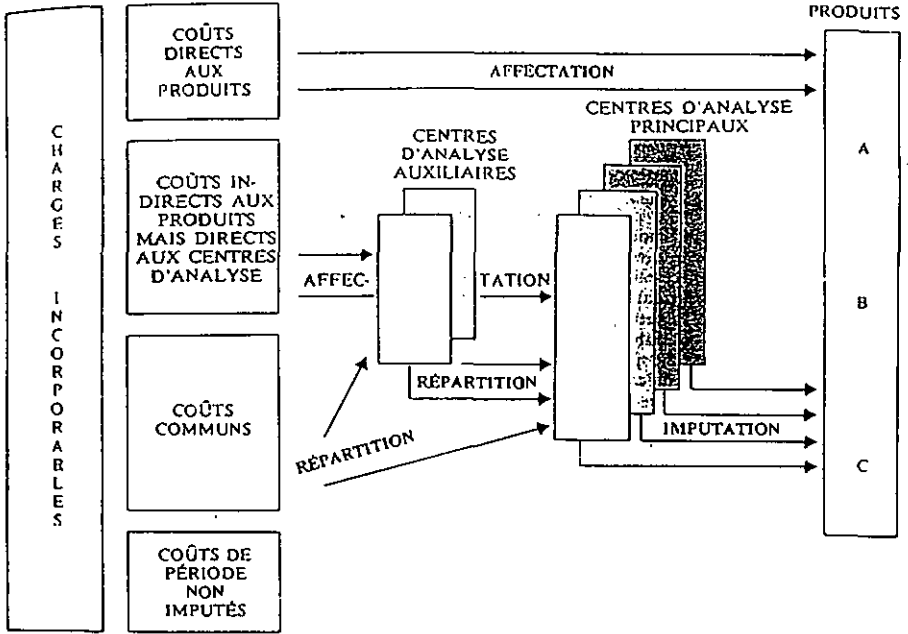
H. Bourgoïn: "L'Afrique malade du management", Perspectives 2001, Paris, 1984.

Annexe 15 : Modèle de Harbison et Myers



Source : "Management in the industrial world", New York, Mc Graw Hill Book cy, 1959 (notre traduction) par Harbison F. Harbison et C-A. Myers

Annexe 16 : Schéma d'ensemble du calcul des coûts par la méthode des centres d'analyse (coûts complets)



Source : S. Koskas, J-L. Boulot, J-P. Créteil : "Analyse et contrôle des coûts", Publi-Union, Paris, 1976, p. 43

Annexe 17 : Les sujets de cours donnés par le CPF (les exemples choisis)

A. Management général

1. Les principes de l'organisation efficace;
2. Aperçu des principes et techniques de management;
3. Structures organisationnelles;
4. Techniques de la prise de décision;
5. Circuits informationnels et documentation (communication)
6. Le management par les objectifs;
7. Organisation du processus de travail;
8. Organisation du travail d'un dirigeant;
9. Fonctions de direction;
10. Organisation du travail en groupe.

B. Gestion du Personnel (Administration et établissement)

1. L'homme dans une organisation;
2. Les besoins humains;
3. La motivation;
4. La communication entre le dirigeant et les subordonnés (styles de gestion);
5. Les éléments de la théorie de l'emploi;
6. Les fonctions d'un service du personnel;
7. Les solutions des conflits personnels;
8. Compensation du personnel;
9. Eléments de l'ergonomie, l'hygiène et sécurité au travail;
10. Comptabilité des ressources humaines.

C. Administration Publique

1. Organisation et fonctionnement de l'administration publique au Burundi;
2. Problèmes du Statut de la Fonction Publique;
3. Initiation à l'administration du développement;

Annexe 17 (suite)

4. Déontologie des agents publics;
5. Techniques d'expression écrite et orale;
6. Les problèmes des réformes administratives;
7. Elaboration et évaluation des politiques gouvernementales;
8. Les éléments de droit public;
9. Les techniques du travail administratif;
10. Organisation et analyse des postes de travail.

D. Entreprises publiques et privées

1. Les fonctions de l'entreprise;
2. L'évaluation des projets de création d'entreprise;
3. La direction financière dans l'organisation générale de l'entreprise;
4. Le coût de revient unitaire;
5. Le financement des investissements;
6. La capacité d'auto-financement;
7. La comptabilité générale;
8. Les techniques de comptabilisation;
9. Les structures statiques et l'organisation du processus de production;
10. L'intégration de la comptabilité générale à la gestion de trésorerie.

E. Informatique

1. Initiation à l'algorithme;
2. Initiation à l'ordinogramme;
3. Logistique de construction des programmes;
4. Programmation en BASIC;
5. Apprentissage du COBOL et du FORTRAN;
6. Initiation à l'informatique;
7. Fonctionnement de l'ordinateur;
8. Traitement de texte.

BIBLIOGRAPHIE CITEE1. Ouvrages cités

- F-J. Aguilar : "Scanning the Business Environment", London, Collier - Mac Millan Ltd, 1967.
- E. Amsellem : "Les forces de croissance et les forces de freinage de la petite et moyenne entreprise industrielle analysées sous l'aspect particulier de la production : propositions de solutions à envisager dans le cadre de l'industrie gevevoise", Thèse, Université de Genève, 1979.
- I. Ansoff : "Stratégie de développement de l'entreprise : analyse d'une politique de croissance et d'expansion", Paris, Editions Hommes et Techniques (Puteaux), 1981.
- R-N. Anthony and
J. Dearden : "Management Control systems : text and cases".
Richard D. Irwin Inc., 1976.
- D. Banderembako : "Mode de gestion des PME du Burundi", CURDES, Bujumbura, 1985.
- A. Bienaymé : "Stratégie de l'entreprise compétitive", Paris, Masson, 1980.
- A. Bienaymé : "La croissance des entreprises : analyse dynamique des fonctions de la firme" (Tome 1), Paris, Bordas, 1973.

- S-C. Blumenthal : "Systèmes Informatiques de gestion (MIS)", Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 1971.
- H. Bourgoïn : "L'Afrique malade du management", Paris, Perspectives 2001, Jean Picollec, 1984.
- H-N. Broom and
J-C. Longenacker : "Small Business Management", Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1971.
- T. Burns and
G. Stalker : "The management of Innovation", London, Tavistock, 1961.
- A. Chevalier : "Le bilan social", Paris, Masson, 1976.
- M. Cohen : "La stimulation des hommes dans l'entreprise : Principes et techniques", Paris, Editions d'Organisation, 1971.
- J-C. Courdy : "Le Banzai de l'économie japonaise", Paris, Editions du Rocher, 1982.
- G. Cuendet : "Humanisme de la gestion", Lausanne, Les Presses Polytechniques Romandes, Lausanne, 1983.
- R-M. Cyert et
J-G. March : "Processus de décision dans l'entreprise", Paris, Dunod, 1971.
- David and Olson : "Management Information system : Conceptual Foundations, structure and Development", New York, Mc Graw Hill, 1985.

- A. Detoef : "Propos de O-L. Bsrenton confiseur", Paris, Editions du Tambourinaire, 1965.
- P. Drucker : "Bien connaître votre affaire ... et réussir", Paris, Editions d'Organisation, 1966.
- J-C. Emery : "Organizational Planning and Control systems", New York, The Mac Millan Co, 1969.
- À. Etzioni : "Les organisations modernes", Paris, Editons Duculot, 1971.
- H. Fayol : "Administration industrielle et générale", Paris, Dunod et Pivot, 1920.
- Fiduciaire des
Arts et Métiers SA
(FIDAM) : "Etude diagnostic des PME vaudoises", Lausanne, FIDAM, décembre 1987.
- N. Gardner et
J-N. Davis : "La délégation de pouvoir", Paris, Editions Gamma, 1968.
- O. Gélinier : "L'entreprise créatrice, essai sur l'économie développée et la société pluraliste", Paris, Editions Hommes et Techniques, 1972.
- O. Gélinier : "Les secrets des structures compétitives : management ou bureaucratie ?", Paris, Editions Hommes et Techniques, 1966.
- J. Giroire : "La volonté stratégique de l'entreprise", Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1985.

- O. Giscard d'Estaing : "La décentralisation des pouvoirs dans l'entreprise, condition de succès : son application dans les entreprises américaines", Paris, Editions d'Organisation 1967.
- F. Gondrand : "L'information dans les entreprises et les organisations", Paris, Editions d'Organisation, 1983.
- E. Gutenberg : "Direction de l'entreprise", Paris, Dunod, 1969.
- D. Haag : "L'information comptable face à la hausse des prix", Neuchâtel, La Baconnière, 1977.
- F-H. Harbison and
C-A. Myers : "Management in the industrial world", New York, Mac Graw Hill Book cy, 1959.
- J. Horovitz,
J-P. Pitol-Belin : "Stratégie pour la PME", Paris, Collection "Stratégie et Management", Mac Graw Hill, 1984.
- G. Huet et
J. Rousset : "Systèmes d'information : introduction à une construction participative", Paris, Editions Sirey, 1980.
- J. Jewkes et
D. Sanvers
R. Stollerman : "L'invention dans l'industrie, de la recherche à l'exploitation : 60 exemples récents", Paris, Editions d'Organisation, 1966.

- M. Kalika : "Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle. Essai d'analyse systémique". Thèse de doctorat, Université de Poitiers, 1985.
- P-N. Khandwalla : "The design of organization", New York, Narcourt Grace Ivanovich, 1977.
- H. Koontz et
C. O'Donnel : "Les principes du management", Verviers, Editions Marabout, 1973.
- S. Koskaa,
J-L. Boulot,
J-P. CrétaI, ... : "Analyse et contrôle des coûts", Paris, Publi-Union, 1976.
- Lorsch and
Lawrence : "Adapter les structures de l'entreprise : différenciation ou intégration", Paris, Editions d'Organisation, 1973.
- R. Linkert : "Le gouvernement participatif de l'entreprise", Paris, Gauthier-Villards, 1974.
- P. Maître : "Plans d'entreprise et contrôle de gestion : un guide systématique d'action", Paris, Dunod, 1984.
- A-C. Martinet : "Stratégie", Paris, Vuibert, 1983.
- J. Mehling : "Les défis d'une gestion globale", Neuchâtel, La Baconnière, 1986.
- J. Méléae : "Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine", Paris, Editions Nommes et Techniques, 1984.

- J. Mélése : "L'analyse modulaire des systèmes de gestion (AMS)", Paris, Editions Hommes et Techniques, 1984.
- J. Meyer : "Gestion budgétaire", Paris, Dunod, 1970.
- H. Mintzberg : "Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre" (Tendances actuelles), Paris, Editions d'Organisation, 1984.
- D. Ngendakumana : "La gestion des approvisionnements dans les entreprises parapubliques du Burundi", Thèse, Université de Neuchâtel, 1986.
- M. Obadia : "Causes et effets des problèmes d'informations dans les structures actuelles des entreprises françaises", Thèse, Université des sciences sociales de Toulouse, mars 1974.
- J-L. Peaucelle : "Les systèmes d'information : la représentation", Paris, PUF, 1981.
- T. Peters et
R. Waterman : "Le prix de l'excellence", Paris, Inter-Edition, 1983.
- M. Porter : "Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors", London, Collier Mac Millan, 1980.
- L. Riquaud : "La mise en place des systèmes d'information pour la direction et la gestion des organisations", Paris, Dunod, 1979.

- B. Saporta : "Stratégie pour la PME", Paris, Collection
Entreprendre, Editions Montchrestien, 1986.
- E. Schein : "Process consultation : its role in
organization development", Massachussetts,
Addison, Wesley, 1969.
- Schumacher : "Small is beautifull : une société à la
mesure de l'homme", Paris, Le Seuil, 1978.
- Sénèque : cité par P. de Woot dans "Profil de
dirigeant", Louvain-la-Neuve, Cabay-
Economica, 1984.
- R. Seromba : "Gestion des entreprises publiques du
Burundi", Thèse, Université de Neuchâtel.
(non encore publiée)
- J-P. Simeray : "La structure de l'entreprise", Paris,
Entreprise Moderne d'Edition, 1966.
- H. Simon et
J-G. March : "Les organisations", Paris, Dunod, 1971.
- G-A. Steiner : "Top Management Planning", New York, The
Mac Millan Company, 1976.
- H. Tardieu,
D. Nanci,
D. Pascot : "Conception d'un système d'information,
construction d'une base de données", Paris,
Editions d'Organisation, 1979.
- B. Tregoe et
J. Zimmerman : "La force motrice : une nouvelle stratégie
pour l'entreprise", Paris, Inter-Edition,
1982.

- Léon F. Wegnez : "Le miracle japonais : source d'inspiration pour une nouvelle gestion", Bruxelles, Office International de Librairie, 1984.
- J. Woodward : "Technology and Organization", London, Her Majesty's Printery, 1958.
- P. de Woot : "La fonction d'entreprise. Formes nouvelles et progrès économique", Louvain, B. Naumelaerts, 1969.
- P. de Woot : "Une stratégie de progrès : planifier l'entreprise" par : François Hetman, Paul Herinck ..., Philippe de Woot, sous la direction de Maxime Crener et Jean Dubois (Verviers), Editions Marabout Monde Moderne, 1974.

2. Articles cités

1. I. Bamberger : "La planification de la politique de l'entreprise dans les PME", Direction et Gestion No 5, 1979, Paris.
2. M. Bossard : "Le système d'information de la petite entreprise", Revue française de comptabilité No 136, Paris, (p. 235).
3. M. Etienne : "Planification et Ordonnement de la production des PME", Revue "PME-Actualités" No 17, Janv.-Fév. 1983 (p. 401).
4. O. Gélihier : "Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive", Harvard-l'Expansion, hiver 1981-1982, Paris.
5. W. Hall : "Survivre dans un environnement plus rude", Harvard-l'Expansion, été 1981, Paris.
6. R. Hamermesh et
S. Silk : "Rester compétitif dans des secteurs en déclin", Harvard-l'Expansion, hiver 1979-1980, Paris.
7. Harlow cité par J. Horovitz et J-P. Schmidt : "La direction par objectifs a-t-elle atteint les siens ?", Management France, oct.-nov. 1975.
8. Herzberg : "One more time : How do you motivate employees", Harvard Business Review, Jan.-Feb. 1968, Harvard.

9. G. Hofstede : "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", Revue française de gestion, sept.-oct. 1987, Paris.
10. J-L. Lemoigne: "Principe et concepts des systèmes d'Information : la définition génétique des systèmes d'Information organisationnels", Informatique et gestion, janv.-fév. 1979, No 103, p. 137, Paris.
11. H. Levinson : "La direction par quels objectifs ?", Le Management, déc. 1970, p. 141.
12. G. Martinez et Ahmed Silem cités par A. Martinet et A. Silem dans "Les besoins des PME en informations externes", Revue Enseignement et Gestion, Nouvelle série, No 19, automne 1981, Paris.
13. H. Maucher : "Nestlé : l'équilibre des forces", Le Monde-Affaires du samedi 8 octobre 1988, Paris.
14. Ministère du Plan
du Burundi : "Rapport sur les entreprises publiques au Burundi : diagnostic et recommandations", Ministère du Plan, Bujumbura, 1981.
15. A. Mollia dans "le perfectionnement professionnel et le recyclage : Quelles attentes et quelles exigences pour les entreprises". Journée de réflexion du 9 juin 1983 CEAT (Communauté d'Etudes pour l'Aménagement du Territoire).

16. A-R. Negandhi et
 Estafen : "A research model to determine the applicability of American know-how in differing cultures and/or environment", Academy of Management Journal, Vol. VIII, No 4, Dec. 1965.
17. J. Oudin : "Paradoxe de l'information dans les moyennes et petites entreprises", Revue de l'entreprise No 24, janvier 1979, Paris.
18. M-E. Porter and
 V-E. Millar : "How information technology gives you competitive advantage", Harvard Business Review, April 1985, Harvard.
19. S-B. Prasad : "Comparative managerialism as an approach to international economic growth", The Quarterly Journal of AIESEC International II, No 2, August 1966.
20. B-M. Richman et
 R-N. Farmer : "A model for research in comparative management", California Management Review VII, No 2, Hiver 1964, Californie.
21. J-F. Rockart : "Le système d'information idéal", Harvard-l'Expansion, No 15, hiver 1979-1980, Paris.
22. M. Rousson : "Humanisme du travail : luxe ou nécessité ?", Colloque, Neuchâtel, 1976.

23. M. Rousson : "Motivation du personnel et gestion de la qualité dans les PME", Cahier de recherche No 8, 1986, Association pour la recherche économique dans les PME, Genève, 1986.
24. J-M. Sandretto : "Comptabilité des coûts, quel est le meilleur système", Harvard- l'Expansion, été 1985, Paris.
25. Société de Banque Suisse (SBS) : "L'industrie de la sous-traitance", Perspectives économiques de la SBS, Cahier No 1, juillet 1985.
26. Tannenbaum and W-H. Schmidt : "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, juin 1973, Harvard.
27. D. Ulrich : "Governing transactions : a framework for cooperative strategy", Human Ressources Management, printemps-été, vol. 22, No 1 et 2.
28. J-Y. Vasserot : "Les milieux innovateurs, le cas de l'Arc jurassien suisse", IRER (Institut de Recherches Economiques et Régionales), Colloque Université de Neuchâtel, 1986.

INDEX DES TABLEAUX

	<u>Page</u>
1. Avantages et difficultés d'application des critères quantitatifs de classification aux PME du Burundi.	16
2. Avantages et difficultés d'application des critères qualitatifs de classification aux PME du Burundi.	18
3. Répartition des entreprises de Bujumbura.	22
4. Les investissements selon le type d'investisseurs pendant la période du Plan Quinquennal 1983 - 1987.	24
5. Evolution de la valeur ajoutée (V.A.) par type d'industrie (1980 - 1985) en %.	26
6. Evolution de la valeur ajoutée par secteur d'activité (en %).	27
7. Investissement du secteur "industrie" par agent économique.	30
8. Emplois créés pendant la période du quatrième Plan Quinquennal (1983 - 1987) et leur catégorie professionnelle.	34
9. Nouveaux emplois créés pendant le quatrième Plan Quinquennal par les PME.	35
10. Dates de création des PME.	37
11. Taux d'intérêt débiteurs maxima des banques et autres institutions financières.	52

	<u>Page</u>
12. Emploi par branche d'activité (1986) affilié à l'INSS.	74
13. Qualification des emplois.	74
14. Structure des exportations.	79
15. Suivi de ce qui se passe dans l'environnement général.	107
16. Suivi de l'environnement direct.	108
17. Sources d'informations sur les clients (marché).	115
18. Sources d'informations sur les concurrents.	116
19. Type d'informations recherchées sur la concurrence.	117
20. Réponses à la question : "Qui prend les décisions suivantes dans votre entreprise ?".	153
21. Raisons invoquées par les chefs des PME pour ne pas avoir d'objectifs précis.	163
22. Critères d'efficacité.	169
23. Difficultés de mesure de l'efficacité des PME.	171
24. Jugements des chefs des PME sur la marche de leurs affaires (les cinq dernières années).	173
25. Indices de la marche des PME.	173
26. Secteurs d'activités des PME neuchâteloises enquêtées.	205

	<u>Page</u>
27. Formation des dirigeants des PME neuchâtelaises enquêtées.	208
28. Expérience professionnelle des dirigeants des PME neuchâteloises.	210
29. Mode de financement de l'innovation.	218
30. Marchés géographiques des PME neuchâteloises.	220
31. Sources d'informations sur les clients.	230
32. Sources d'informations sur les concurrents.	231
33. Sources d'informations sur la technologie.	231
34. Raisons des difficultés d'application des éléments d'une analyse de la concurrence selon M. Porter aux PME du Burundi.	277
35. Correspondance entre le compte d'exploitation prévisionnel et le budget (PME ne fabriquant qu'un seul produit).	290
36. Budgétisation sur base du prix de revient complet (cas d'une PME fabriquant 2 produits).	293
37. Budgétisation sur base du prix de revient partiel.	295

LISTE DES FIGURES

	<u>Page</u>
1. Représentation schématique du modèle reliant le système d'information à la structure et à l'efficacité des PME.	88
2. Les sous-systèmes d'une PME.	99
3. Flux d'informations externes dans les PME de moins de 50 personnes.	110
4. Flux d'informations externes dans les PME de 50 personnes et plus.	112
5. Relation "patron - environnement".	113
6. Comparaison du formel et de l'informel selon G. Cuendet et les résultats de nos enquêtes dans les PME du Burundi.	121
7. Représentation du système logistique des PME.	122
8. Circulation des informations externes.	133
9. Circulation ascendante des informations internes (représentation partielle).	135
10. Représentation de l'absence de communication latérale.	137
11. "Etat des ressources et des emplois" d'informations des patrons des PME.	140
12. "Etat des ressources et des emplois" d'informations pour les subordonnés.	141
13. L'organigramme schématique des PME de moins de 50 personnes (deux niveaux hiérarchiques).	144

14. L'organigramme schématique des PME de 50 personnes et plus (trois niveaux hiérarchiques).	146
15. Parallélisme entre la typologie des décisions (I. Ansoff) et celle des systèmes d'informations (R-N. Anthony).	148
16. Imbrication des niveaux de décision "stratégique" et opérationnel dans les PME.	149
17. Latitudes décisionnelles dans les PME de moins de 50 personnes.	150
18. Latitudes décisionnelles dans les PME de 50 personnes et plus.	151
19. Place des PME du Burundi sur l'échelle du style de commandement de Tannenbaum et Schmidt.	154
20. Système d'organisation autoritaire "exploiteur" de Likert comparé au système d'organisation des PME.	157
21. Représentation de la délégation comme une "boîte noire".	160
22. Processus de fixation des objectifs.	161
23. "Incontrôlabilité" des PME du Burundi.	201
24. Flux d'informations externes dans les PME neuchâtelaises dynamiques.	227
25. Flux d'informations externes dans les PME neuchâtelaises non dynamiques.	228
26. Représentation de la structure circulaire.	240

	<u>Page</u>
27. Planification et ordonnancement de la production des PME.	283
28. Schéma simplifié des relations budgétaires dans une PME.	297
29. Processus de fixation d'objectifs, budgets et structure dans une PME.	305

LISTE DES ABREVIATIONS LES PLUS IMPORTANTES

- BNDE : Banque Nationale pour le Développement Economique
- BRB : Banque de la République du Burundi
- CEPGL : Communauté Economique des Pays des Grands-Lacs
- CFPP : Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
- COTEBU : Complexe Textile de Bujumbura
- CPF : Centre de Formation et de Perfectionnement en cours d'emploi
- CPI : Centre de Promotion Industrielle
- DIP : Département de l'Instruction Publique
- ESCO : Ecole Supérieure de Commerce
- ETS : Ecole Technique Supérieure
- FA : Fréquence absolue
- FR : Fréquence relative
- FRC : Fréquence relative cumulée
- IEPES : Institut d'Education Physique et Sport
- INSS : Institut National de Sécurité Sociale
- IP : Institut Pédagogique
- ISA : Institut Supérieur de l'Agriculture

- ISTAU : Institut Supérieur des Techniciens de
l'Aménagement et de l'Urbanisme
- ITS : Institut Technique Supérieur
- M : Marché
- OFIAMT : Office Fédéral de l'Industrie, des Arts et
Métiers et du Travail
- ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le
Développement Industriel
- P : Produit
- PMA : Pays moins avancés
- PME : Petites et moyennes entreprises
- PSE : Psychologie et Sciences de l'Education
- PVD : Pays en voie de développement
- SCEP : Service Chargé des Entreprises Publiques
- SEA : Sciences Economiques et Administratives
- SI : Système d'Informations
- SNES : Service National des Etudes et Statistiques
- ZEP : Zone d'Echange Préférentiels