



## 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



## Pratiques locales et performance globale des entreprises : Le cas des PME de Mbuji-Mayi au Congo- Kinshasa

---

**Placide Muamba Mulumba**

Professeur

UM, RD Congo

Coordinateur secteur PME

---

**Luc-Pierre Ntumba- Mutombo  
wa Mujangi**

Professeur

UM, RD Congo

---

**Résumé :** La performance globale des entreprises est analysée dans cet article au regard des pratiques gestionnaires locales. Il s'agit d'un concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation et l'interaction des progrès économique, social et environnemental d'une entreprise. L'étude appréhende quelques pratiques culturelles susceptibles d'influencer la conduite et le fonctionnement des entreprises de Mbuji-Mayi. Une analyse empirique est initiée afin de mieux comprendre les attitudes et comportements des différentes parties prenantes. Il ressort de cette investigation que le profil organisationnel et la stratégie des entreprises à succès sont différents des firmes qui sont moins performantes. Les PME qui exploitent de façon adéquate les ressources familiale et communautaire ainsi que celles qui étendent les activités au delà de leur site d'origine en recourant à divers réseaux enregistrent des bons résultats. Mais, faute d'un bon encadrement et par manque de soutien institutionnel, ces entités servent très peu de leviers de la croissance économique. Les entreprises qui obtiennent des résultats positifs dans un environnement hostile sont précisément celles qui développent des modèles de gestion non classiques. Sur base de ce constat, ce papier invite à dépasser l'approche financière de la notion de succès et d'échec d'entreprise et propose une démarche plurielle. La communication se termine par une formulation des pistes et recommandations en vue d'adapter la culture locale au monde de l'entreprise et d'accroître sa croissance tout en accordant une attention soutenue aux externalités négatives engendrées par les activités économiques et essentiellement par les petits exploitants miniers.

**Mots clés :** PME durable, PME globale, Développement local, Capital social, Entrepreneuriat social, Entrepreneuriat ethnique, Réseaux sociaux.

# Pratiques locales et performance globale des entreprises : Le cas des PME de Mbuji-Mayi au Congo-Kinshasa

## INTRODUCTION

La performance globale des entreprises est analysée dans cet article au regard des pratiques gestionnaires locales. Il s'agit d'un concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation et l'interaction des progrès économique, social et environnemental d'une entreprise. L'étude appréhende quelques pratiques culturelles susceptibles d'influencer la conduite et le fonctionnement des entreprises de Mbuji-Mayi. Une analyse empirique est initiée afin de mieux comprendre les attitudes et comportements des différentes parties prenantes. Elle va aider à identifier de stratégies pouvant permettre d'améliorer la gestion des PME et d'élaborer des pistes de changement dont l'entreprise congolaise "malade du management" a grandement besoin. Il est donc question d'inciter à capitaliser les ressources locales, matérielles et immatérielles dans la perspective d'un développement durable. L'agir entrepreneurial est un construit culturel et le dynamisme d'une communauté peut être saisi à partir des moyens que se donne un groupe pour objectiver son existence à un moment précis de son histoire (Denieuil, 1992). Sur base de ce constat, ce papier invite à dépasser l'approche financière de la notion de succès et d'échec d'entreprise pour adopter une démarche plurielle. La communication se termine par une formulation des pistes et recommandations en vue d'adapter la culture locale au monde de l'entreprise et d'accroître sa croissance.

### 1. Quelques repères théoriques

L'efficacité de l'entreprise et des hommes qui la composent dépend de la qualité de leur adaptation aux facteurs externes. Etablir un diagnostic systémique revient à tenter de comprendre les conduites des acteurs et des organisations au travers de l'influence de facteurs multiples. L'entreprise n'est pas un système clos, elle est au contraire en relation permanente avec son environnement économique, technique, politique et socioculturel. Elle participe à la réalité sociale en même temps qu'elle est en partie déterminée par cette réalité qui se définit à travers ses institutions, ses normes, ses valeurs et ses pratiques (Tabatoni et al., 1975). La performance globale est un concept multidimensionnel, elle résulte de l'agrégation et de l'interaction des progrès économique, social et environnemental réalisés par une entreprise. Une analyse approfondie des différents éléments qui la constituent est nécessaire pour sa bonne compréhension.

### 1.1. Analyse de la notion de succès et d'échec

L'étude de la notion de succès et de l'échec permet de mieux comprendre le concept de performance globale de l'entreprise. La performance au sens strict est une notion touffue et ambiguë. Certains auteurs définissent ce concept par rapport aux concurrents directs, ce qui paraît restrictif pour des firmes qui se trouvent en position de monopole ou qui évoluent dans un environnement à faible intensité concurrentielle. Pour d'autres chercheurs, les entreprises qui réussissent sont celles qui comparativement aux firmes concurrentes, présentent aux consommateurs les produits de meilleure qualité au moment opportun, produits satisfaisant leurs besoins à un prix raisonnable compte tenu de la qualité de vie qu'ils en retirent (Makunza, 2004). Cooper, Dunkelberg et Woo (1988) réduisent cependant le concept de succès à celui de survie. L'entreprise qui n'échoue pas, même si au demeurant elle reste petite et peu profitable est selon ces auteurs performante. Mais une firme qui survie tout simplement détruit son capital pour finir à la longue par s'appauvrir face aux différentes contraintes. La réussite de l'entreprise peut également être perçue sous l'angle de l'entrepreneur. Elle est alors un jumelage complexe entre les objectifs de l'entreprise et ceux du propriétaire. L'identification du succès implique en effet de déterminer divers critères qui peuvent être subjectifs ou objectifs. Peters et Waterman utilisent par exemple comme indice de réussite la réputation. Pour Edminster, Alves et Robinson (1970 ; 1978 ; 1983), il est avant tout question de dégager un bénéfice net et de tenir compte de la croissance du chiffre d'affaires. Le critère de survie peut aussi être considéré comme important pour les entreprises évoluant par exemple dans une zone enclavée. Dans une étude sur le Togo, Assignon (1993) affirme en outre que les meilleures PME allient la compétence et le dynamisme de l'équipe dirigeante. Le succès qu'elles connaissent tient au savoir technique, à la bonne gestion, au choix du créneau, à la concurrence restreinte et dominée, à la diversification du produit ou service, au bon service à la clientèle et à la connaissance du marché. Elles parviennent à créer de l'emploi, à former, à organiser et à motiver leurs personnels de manière efficace. Les entreprises à succès sont en définitive celles qui combinent bien les variables complexes d'environnement, d'organisation et de stratégie (Balogoum Ayéfou, 2010).

Comme pour le succès, il n'est pas évident de donner une définition unique du concept de l'échec. Celui-ci renvoie à une interprétation plurielle, aussi bien objective que subjective. En effet, les causes d'une défaillance sont multiples, elles peuvent provenir de l'entrepreneur, de l'environnement ou de l'entreprise. Les conflits familiaux et relationnels, l'opposition entre l'entrepreneur et un membre de la famille sont aussi régulièrement cités. De plus, le taux de défaillance des entreprises varie significativement en fonction de la définition utilisée par les auteurs. Une distinction entre échec, résultat négatif et faillite doit toutefois être faite. L'échec peut aussi être une importante source d'apprentissage voire une étape de la réussite lorsqu'il permet à l'organisation en difficulté de se remettre en question, d'adapter de nouvelles méthodes et d'améliorer ses résultats (Balogoum Ayéfou, 2010). Au total, la viabilité de l'entreprise est généralement évaluée en fonction de la rentabilité, du chiffre d'affaires et de la part de marché acquise. Et pourtant, la pérennité des entreprises dépend également de la manière dont celles-ci se conduisent. Une approche plus globale incluant aussi bien des

dimensions sociale, culturelle et environnementale permet d'enrichir ce concept. L'analyse de facteur de succès soulève de nos jours un intérêt certain et la responsabilité des entreprises s'est élargie. Elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre aussi les considérations d'autres acteurs (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ce qui oblige à enrichir la perception et la compréhension de cette notion.

## 1.2. Approche globale de la performance

La performance est souvent réduite à sa seule dimension financière, alors que celle-ci demeure incomplète et ne suffit pas pour mieux apprécier le progrès d'une entreprise. Le concept de succès varie en effet selon les organisations et les acteurs. Il diffère aussi en fonction d'une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites. De plus, avec l'apparition des notions de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et des parties prenantes, le débat sur la performance s'est considérablement enrichi. Une divergence existe également entre la conception américaine et européenne. La première est issue de considérations éthiques, bibliques et religieuses, alors que la seconde semble plutôt politique et s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. La vision américaine met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle. Elle vise à corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'une responsabilité individuelle et non collective, elle incite entre autres à réparer les injustices du système social par des actions philanthropiques. Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat. Des considérations éthiques et philanthropiques sont ainsi introduites dans l'analyse de la performance sans pour autant occulter le fait que la responsabilité première de l'entreprise reste d'ordre économique. En effet, l'entreprise demeure une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit, d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs. Les responsabilités éthiques sont toutefois attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes. Les organisations doivent de ce fait avoir la capacité de gérer et de répondre aux pressions sociales. La performance sociétale apparaît alors comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une forme de réconciliation des différentes approches (Dottou et Berland, 2007),.

Par contre pour la Commission européenne, il s'agit d'un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales ainsi que leurs relations avec les parties prenantes. Les entreprises sont qualifiées de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. Ce qui se traduit au travers de la: prospérité économique par le respect de l'environnement et l'amélioration de la cohésion sociale. La performance globale est plurielle. Elle résulte des dimensions, économique, sociale, financière, environnementale et même de leur interaction. Elle concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. Comme les entreprises entretiennent des rapports, non seulement

avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, ceux-ci doivent être pris en compte et même évalués. La performance globale d'une firme est donc à mesurer en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. (Dottou et Berland, 2007). Les paramètres économiques, sociaux et environnementaux doivent désormais intervenir dans la mesure des résultats d'une organisation. Une référence à l'ensemble des valeurs qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique doit également être faite.

### **1.3. Emergence des entreprises durables**

La nouvelle approche vise en effet, à susciter la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises et à les pousser à rendre compte de leurs responsabilités sociétales envers les parties prenantes. Les entreprises font partie intégrante de la société; elles ont une influence sur les communautés au sein desquelles elles opèrent, qui ont elles-mêmes une influence sur elles. La promotion d'entreprises durables présuppose, d'une part, un renforcement des institutions et des systèmes de gouvernance de nature à favoriser leur développement. Pour être solides et efficaces, elles ont besoin d'institutions fortes et performantes afin de mieux combiner les ressources humaines, financières et naturelles de façon à promouvoir l'innovation et à améliorer la productivité. Elles doivent aussi être dirigées de manière rationnelle et intelligente. La notion d'«entreprise durable» renvoie à une forme de progrès qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de voir leurs besoins satisfaits, une approche qui nécessite une vision globale, équilibrée et intégrée du développement. Mais le développement durable ne se limite pas aux questions d'écologie, il exige aussi l'intégration des trois piliers que sont la croissance économique, le progrès social et le respect de l'environnement. L'entreprise se situe alors dans une position de recherche permanente de l'équilibre entre ces différents domaines dont les intersections sont évidemment des zones de collisions, voire même de tensions (Simon et al. 2013). Contrairement aux approches traditionnelles et aux définitions étroites qui décrivent les entreprises par référence à un modèle de relation linéaire des intrants et des extrants, centré exclusivement sur la croissance maximale de la valeur économique à court terme, l'approche intégrée du développement d'entreprises durables se fonde sur une perspective plus globale et qui s'inscrit dans le long terme (BIT, 2007).

Pour certains auteurs, il s'agit d'une utopie mais qui serait mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable. La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre, elle peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure étant construites et partagées par tous les acteurs en présence. Freeman (1984) définit d'ailleurs les parties prenantes ou « stakeholders » comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise. Ces acteurs sont capables d'affecter la réalisation des objectifs et des

projets de l'entreprise, en d'autres termes, la performance actuelle et future de l'entreprise. Ils attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, les communautés locales et l'environnement. Les parties prenantes peuvent être en relation directe avec l'entreprise (les fournisseurs, les salariés, les actionnaires et même les clients) ou se situer autour d'elle sans avoir aucun lien contractuel (les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, la population locale, etc.). La prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public) est de ce fait indispensable. Elle se fera par l'analyse du milieu dans lequel l'entreprise évolue. Dotées de ressources limitées et en quête d'une visibilité immédiate, les PME disposent toutefois d'un temps stratégique plus court que les grandes entreprises. Elles doivent de ce fait mettre en œuvre des stratégies sociétales, signe de leur réelle proximité avec leur milieu et territoire. (Berger-Douce, 2013).

#### **1.4. Contexte socioculturel de l'entrepreneur**

La culture reçue du milieu familial, éducatif et les valeurs acquises conditionnent les manières de penser et de voir le monde. Mais les traits culturels qui sont dérivés de la tradition n'échappent pas à l'historicité des sociétés, et donc au changement. L'évolution des mœurs n'empêche pas non plus que demeure à travers le temps des constantes frappantes. De ce fait, il est préférable de traiter chaque trait culturel traditionnel non pas comme une donnée invariable existant en soi, ni comme un modèle ni une valeur intangible, mais plutôt comme un "habitus" au sens de Bourdieu. Ces traits déterminent et expliquent une propension, une tendance. Ils aident à comprendre et à prévoir le comportement des membres d'une société surtout que le système de valeurs qui est implicite à tout modèle de management n'est que le fruit d'une vision du monde parmi tant d'autres. En tant qu'entité humaine, toute organisation fonctionne grâce à la participation d'hommes et de groupes d'hommes ayant des intérêts spécifiques et appartenant à des catégories diverses. Elle dispose d'une structure sociale concrète dans la mesure où elle est en même temps un réseau de relations sociales. Elle ne se définit pas exclusivement à partir des règles ou des normes établies formellement mais plutôt selon sa capacité à modifier elle-même son code de conduite. Les normes qui régissent les rapports entre les personnes, l'entreprise et l'ensemble de la société doivent donc être identifiées. Elles rendent significatives et prévisibles les relations et les pratiques sociales, voire participent à l'existence du système socioculturel et renvoient aux valeurs essentielles de la société.

##### **1.4.1. Calcul économique et capital social**

Si on ne peut nier l'existence de la richesse matérielle dans les sociétés africaines, on doit toutefois chercher à connaître le contenu, la signification et la destination finale de cette plus-value. Comme partout ailleurs, celle-ci est constituée de biens vivriers, mais aussi et surtout de biens de prestige, biens rares et hautement symboliques dont la détention révèle le rôle éminent de son détenteur. Quoi qu'il en soit, la richesse est, en fait et en droit, une propriété collective

tant dans son acquisition et son accumulation que dans son utilisation. Et bien que des abus puissent exister, il serait mal fondé dans le contexte local d'avoir une vision trop individualiste et égocentrique de la chose. La richesse matérielle n'a en fait de sens que si elle engendre la richesse sociale. Elle doit pour cela circuler en plus grand nombre et "enrichir" les rapports sociaux. Ce qui permet d'assurer la subsistance et la solidarité des membres de la communauté par une redistribution des biens accumulés, de constituer une clientèle nombreuse et fidèle par l'obligation de générosité et le principe de réciprocité. La joie c'est d'avoir beaucoup de monde dans la case, pour former et renforcer la cohésion de la grande famille. Diverses études montrent que, malgré et surtout à cause de la crise économique, la taille de nombreuses familles ne cesse d'augmenter alors qu'on devrait plutôt s'attendre à sa réduction. Et cela comme pour dire, qu'en dehors de la famille, il n'y a point de salut. Dans la mesure où elle peut bénéficier de l'appui du système socioculturel de son promoteur, la PME est à même de jouer un rôle de catalyseur. Elle implique davantage de gens dans sa création et son développement. Initiée dans ce contexte, elle peut en outre favoriser la maîtrise de la gestion à partir de l'expérience du terrain et de la culture locale. Mais pour cela, il faudrait qu'elle arrive à surmonter un certain nombre d'obstacles et non de moindres. Parmi ceux-ci, il y a la passivité, l'assistanat, l'absence de tout esprit d'entreprise parmi une bonne partie de la population ainsi que le manque d'un encadrement institutionnel adéquat. Certains éléments de l'organisation sociale traditionnelle peuvent cependant aider à atténuer bien des difficultés de départ.

En effet, la vie d'une petite entreprise dépend en partie des liens que son promoteur entretient avec son entourage. Étant déterminées par les règles de solidarité, ces relations créent des droits et des obligations qui font que toute personne, membre du clan, est un bénéficiaire potentiel des services de tous les autres. Tout le monde se considère et est, dans une certaine mesure, virtuellement gestionnaire et copropriétaire de l'entreprise. Les relations "chaudes", fortement chargées d'affectivité s'opposent en fait aux relations "froides" basées sur la diversité des intérêts, la compétition, la concurrence et le calcul. La pratique qui veut qu'on fasse appel aux ressources disponibles et mobilisables à travers les réseaux du groupe est évidente. Une meilleure valorisation du potentiel local passe donc par une correspondance entre l'organisation économique et sociale. C'est dans cet esprit qu'il faut situer la place des institutions sociales traditionnelles comme moyen, parmi tant d'autres, visant à réduire les difficultés d'accès au crédit et plus globalement au marché des capitaux. Les populations locales marginalisées et exclues jusque là du système bancaire classique peuvent s'inspirer de leur culture pour mettre au point des méthodes ingénieuses afin de minimiser la rareté des ressources. Le capital culturel et social joue dans bien des cas un rôle primordial dans la création, la croissance et le soutien de la PME africaine.

Recourant une fois de plus à l'approche systémique, nous pouvons définir comme Katz et Kahn (1966) l'entreprise comme un système ouvert, c'est-à-dire qu'elle opère des échanges avec son environnement naturel et social. La performance d'une firme réside généralement dans sa capacité à contrôler ses frontières. Une trilogie environnement - organisation - stratégie doit donc être prise en compte. A partir d'une étude de cas, nous chercherons entre autre à vérifier si le profil organisationnel des entreprises à succès est différent de celui des

entreprises à échec et si la stratégie des entrepreneurs qui réussissent est différente de ceux qui échouent

## 2. Analyse empirique des PME de Mbuji mayi.

La Province du Kasai Oriental est située au centre de la RD Congo. La ville de Mbuji mayi est la capitale d'une région qui renferme des ressources minérales de diamant, de cuivre, d'or et de fer. La libéralisation de l'exploitation artisanale du diamant en 1982 a rendu le secteur minier relativement attrayant. Il a cependant entraîné l'émigration de la population rurale et une insécurité alimentaire accrue. Cette situation est accentuée par l'état catastrophique des voies de communication et le manque d'infrastructure. L'enclavement de la province ne facilite pas la libre circulation des biens et des personnes, il contribue au contraire à la paupérisation de la population locale. La chute du cours mondial du diamant et la baisse de la production à la Minière de Bakwanga (MIBA) ont en plus réduit sensiblement les conditions de vie de la population et poussé bon nombre d'opérateurs économiques de la ville à l'exode. Après plusieurs années d'exploitation artisanale des gisements alluvionnaires de faible profondeur, les réserves du diamant s'épuisent davantage sans un impact visible sur la ville.

### 2.1. Présentation de l'échantillon de PME

Une enquête sur les facteurs de succès et causes d'échec des entreprises de Mbuji mayi a été réalisée au cours du mois de novembre 2013. Une centaine de chefs d'entreprises de la région ont été contactés. L'investigation a permis de collecter des données sur les pratiques gestionnaires, les caractères généraux de l'entreprise, l'environnement de l'entrepreneur, l'organisation et les stratégies utilisées. La performance réalisée a été appréciée dans un premier temps selon l'évolution des activités par rapport aux objectifs de départ et dans un deuxième temps en tenant compte de l'impact des actions initiées sur l'environnement naturel et social. La population enquêtée comprend septante et une entreprises (71) installées dans les communes de Muya (18), Kanshi (13), Diulu (23), Dibindi (15) et Bipemba. (4). La répartition par secteur d'activité est de 34% pour le commerce général, 21% vers la production et 45% dans les services.

Tableau n°1 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur et performance

Secteur	Commerce	Production	Services	Total
<b>Performances</b>				
Mauvaise	03	03	06	12
Moyenne	09	05	09	23
Bonne	12	07	17	36
Total	24	15	32	71



## 2.2. Forme juridique et performance

La plupart de promoteurs rencontrés ont monté seul leur entreprise et ils évoluent plus dans le secteur de service. La forme juridique prédominante est celle de société individuelle (39%), suivie de la SARL (23%), les SPC (22%), les ONG (13%) et la SA (3%). Les Sociétés Coopératives sont quasiment inexistantes dans l'entité sous étude. Par contre 41% des chefs d'entreprises rencontrés ont un associé ou évoluent sous une forme associative (SARL, ONG, SPC), ils résistent mieux à la crise et réalisent plus de succès que ceux qui travaillent tout seul. Parmi les PME qui sont moins performantes, 59% n'ont pas d'associés, leurs promoteurs évoluent sans partenaire. En ce qui concerne le choix et l'origine des associés, 32% des chefs d'entreprise ayant choisi le statut de société individuelle travaillent ou désirent travailler avec leur famille, ils enregistrent cependant moins de performance que les autres. Par contre, les unités (62%) qui ne travaillent pas avec leurs parents ont plus de succès dans leurs affaires. La comparaison par type d'activité montre que sur le plan individuel, c'est le secteur de service qui affiche la meilleure performance.

Tableau n°2 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur

Performances	Mauvaise	Moyenne	Bon	Total	Score
<b>Statut juridique</b>					
Ste individuelle	05	16	07	28	25%
ONG	00	01	08	09	88%
SARL	04	03	06	13	46%
SA	00	00	02	02	100%
SPC	02	02	11	15	73%
Total	11	22	34	67	-

Lorsqu'on compare le niveau de performance selon la forme juridique de l'entreprise, on constate en effet que les sociétés individuelles enregistrent le plus mauvais score. Seulement 25% d'entre elles déclarent que l'évolution de leurs activités par rapport aux objectifs de départ est bonne. Par contre pour 57% de promoteurs ayant choisi ce statut, les résultats obtenus sont moyens. Le confinement sectoriel à des activités « intermédiaires », en particulier le commerce de détail, se justifie par le fait qu'il s'agit de secteurs où l'entrée et la sortie sont assez aisées. Ce type d'activité exige en outre un faible capital de démarrage et est moins contraignant.

## 2.3. Source et caractéristiques du capital de départ

Le capital de départ de la plupart des promoteurs se situe entre 1.000 et 50.000\$. Le financement des activités est principalement d'origine interne, il provient essentiellement de l'épargne personnelle et de l'aide familiale. La tontine et les autres formes de ressources non précisées interviennent ensuite. Quant aux ressources institutionnelles, il reste pratiquement inexistant à Mbuji mayi. Ce qui confirme l'une des caractéristiques de la petite production

marchande, à savoir la quasi-absence du recours au système bancaire ou plutôt le nonaccès des promoteurs de ce secteur aux crédits officiels. Autre indication intéressante est l'importance du réseau des parents, ainsi que le crédit personnel qui peuvent réduire considérablement les apports initiaux en numéraire, et la richesse, sous diverses formes, accumulées antérieurement à l'acte d'entreprendre. L'origine du capital peut aussi provenir d'un individu qui après avoir prospéré ou acquis un patrimoine familial se lance dans les affaires. Il peut également s'agir d'une entreprise familiale par les capitaux mais gouvernée comme une société individuelle parce que les cadets, fournisseurs de capitaux, doivent une obéissance absolue à l'aîné, le dirigeant de droit et de fait de l'entreprise ou d'une entreprise individuelle par les capitaux, mais insérée dans le contexte familial par les ressources humaines, celle-ci étant alors gérée de façon collective (Boungou Bazika, 2005). Aussi, la tradition qui veut que l'entrepreneur soit un "homme seul" n'est pas de mise ici. La proportion de patrons ayant des responsabilités familiales et communautaires est très importante. Ce qui exige de leur part des investissements sociaux considérables. Au total, tout au long du processus de vie de la petite entreprise et de ses rapports avec les collectifs sociaux, divers réseaux peuvent constituer de puissants atouts, notamment en ce qui concerne l'apprentissage des savoir-faire, des expériences et les apports financiers (Faure, 1991). La capitalisation de ces diverses ressources dépend toutefois des caractéristiques individuelles du promoteur.

#### **2.4. Profil de petits entrepreneurs et modes de gestion**

La majorité de dirigeants d'entreprises disposent d'une formation de niveau supérieur, ce qui est une bonne indication dans le contexte de la zone sous étude où le taux d'instruction de la population locale est faible. Il s'agit peut être là d'un gage d'une évolution certaine dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les managers ayant fait des études de gestion et d'économie dirigent 63% des entreprises qui enregistrent d'ailleurs une bonne performance. La moyenne d'âge de chefs d'entreprise à succès est de 45 ans, de 40 ans pour ceux qui réalisent des résultats moyens et de 49 ans pour ceux qui ont un mauvais score. Les dirigeants les plus performants ont moins d'années d'ancienneté dans la même entreprise, 10 ans pour ceux qui obtiennent un bon score, 11 ans pour ceux qui affichent un résultat moyen et 14 ans dans la même firme pour les moins compétitifs. Les managers les plus dynamiques sont moins âgés et un sur dix chefs d'entreprises est de sexe féminin. A l'heure de la parité et de la politique du genre, nous pensons qu'il faut non seulement aider les femmes à réussir mais créer aussi une culture qui valorise la diversité et les talents offerts par les hommes et les femmes. La répartition par année de création montre, en outre, que les firmes qui se comportent mieux sur le marché sont plus jeunes. La durée de vie moyenne de ces unités se situe entre 12 et 15 ans. A l'actif de ces petits entrepreneurs on trouve cependant la ferme volonté de faire quelque chose et de réussir par soi même dans un entourage coriace et souvent hostile.

L'analyse de la relation entre le mode de gestion et la performance montre que 48% des petites entreprises disposent d'un service de comptabilité général, 31% d'un système de comptabilité analytique et 41% contrôlent leurs activités. Ceux qui utilisent ces deux derniers outils affichent respectivement 88% et 84% des résultats satisfaisants, c'est-à-dire une bonne ou moyenne performance. Le système d'information du dirigeant de PME revêt un caractère

embryonnaire et est peu formalisé. Les outils de gestion sont en général moins réactifs dans les entreprises individuelles que dans les entités sociétaires. Dans les premières entreprises on consulte moins souvent les livres et tableaux de bord que dans les secondes. Les instruments de pilotage sont délaissés au profit des modes de coordination informelle. Il ne s'agit sans doute pas d'une spécialité locale puisque dans une étude analogue réalisée sur les entreprises familiales libanaises Michel Bouzeid (2013) souligne notamment une faible formalisation de la gestion de trésorerie au sein des PME.

Toutefois, parmi les managers rencontrés, 94 % déclarent répartir les tâches du personnel de manière spécifique et disposer d'un organigramme formel bien que l'existence ou non de cet outil n'a pas beaucoup d'influence sur leurs affaires. Toutes les unités enquêtées organisent de temps en temps des études de marché, intègrent les réclamations de la clientèle et réalisent des prévisions. 75% d'entre elles recourent même à des experts dans le cadre de leur gestion, ce qui leur permet d'augmenter de 51% la chance d'avoir des bons résultats par rapport aux autres. En ce qui concerne l'étendue de leurs activités, les petits entrepreneurs de Mbujimayi interviennent aussi bien sur le marché local (34%), régional (23%), national (28%) et international (15%). Les relations interentreprises sont denses du fait que 74% des patrons interrogés affirment être régulièrement en contact avec leurs collègues. Les modalités de coopération utilisées sont cependant très diverses et vont des relations de partenariat (55%), de réseau (15%) ou d'alliance (9%). La stratégie de maillage consiste en fait à mettre ensemble les ressources des entreprises, à attaquer ensemble des marchés, à s'interconnecter pour mieux résister et à paraître grandes alors qu'elles sont petites. L'analyse de la prise des grandes décisions montre que celle-ci est partagée entre le Directeur Général (49%) et le Conseil d'Administration (41%). Les directives courantes sont fixées de manière centralisée par 36% des petits entrepreneurs, décentralisée par 27% et de façon collégiale par 37% des PME. Bien que le mode de prise de décision soit assez partagé, on note toutefois plus de succès dans les entreprises qui utilisent une démarche participative et qui accordent plus d'autonomie à leurs collaborateurs. Mais l'attraction vers des activités identiques donne souvent lieu à une forte concurrence et débouche de temps en temps sur des faillites étant donné le peu de diversification des produits et services en présence

## **2.5. Degré de concurrence et mesure de performance**

La répartition par type de concurrence montre que 52% d'entreprises évoluent dans le secteur où la lutte pour la survie est plus forte, 32% se trouvent dans la zone moyenne et une proportion de 16% se situent sur le segment de marché à faible intensité concurrentielle. Les unités les plus performantes se retrouvent dans le secteur où la compétition est plus forte, alors que celles qui sont en situation de monopole (SOGAKOR, REGIDESO, MIBA, SNEL, SONAS...) non seulement n'affichent pas des bons résultats, mais elles fournissent sur le marché des produits et services de mauvaise qualité. La recherche de la qualité permet de réaliser des résultats positifs, alors que le conformisme entraîne le nivellement vers le bas. Concernant la relation contractuelle avec les fournisseurs, les PME qui déclarent en avoir souvent ou tout le temps se comportent beaucoup mieux que les autres. Seulement 20 % d'entre elles n'entretiennent pas de relation suivie.

L'examen des relations contractuelles et performance permet, en outre, de constater que 83 % des entreprises qui réussissent ont des relations contractuelles avec leurs fournisseurs. On trouve très peu de petits entrepreneurs à succès parmi ceux qui n'ont pas de contacts formels avec d'autres PME. L'influence de la relation contractuelle est aussi cruciale que l'isolement entraîné par l'enclavement. En effet, le bon fonctionnement d'une entreprise dépend en grande partie d'une relation étroite avec ses fournisseurs. Ceci d'autant plus que la majorité des entreprises, soit 63 % s'approvisionnent à l'extérieur de leur périmètre d'action : 37% ont leurs fournisseurs sur place, 34% au niveau national et 29% à l'étranger. Malgré leur confinement géographique, les petits entrepreneurs de Mbujimayi ont réussi à établir des « connexions transnationales ». En se regroupant, quelques uns arrivent à intégrer les pratiques locales dans un marché global. Une habileté stratégique renouvelée constitue l'un des piliers de leur réservoir de savoir-faire qui s'est façonné dans le temps. L'ouverture de ce réservoir et sa flexibilité d'adaptation aux différents acteurs, européens, ouest-africains, indiens, libanais et asiatiques, a façonné leurs dispositifs, pratiques et « branchements » sur des sous-ensembles régionaux et internationaux. Différents centres et localités sont ainsi mis en réseaux, et connectés par ces acteurs qui ont à la longue façonné un mode opératoire transnational. La mesure de leur performance va donc consister à analyser l'évolution d'un certain nombre de facteurs par rapport aux objectifs de départ.

Tableau n°3 : mesure de la performance (EOD)

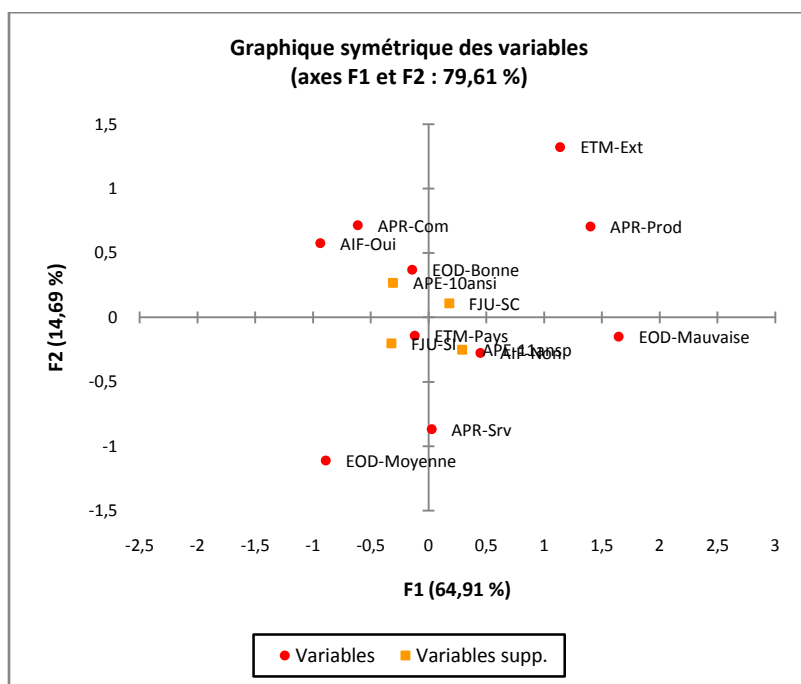
<b>Facteur d'évolution</b>	<b>En baisse</b>	<b>Stable</b>	<b>Hausse</b>
	(1)	(2)	(3)
Nombre de salariés	20	28	14
Chiffre d'affaires	18	18	23
Part de marché	17	18	23
Bénéfice net après impôt	19	14	17

En effet, lorsqu'on se limite uniquement à la logique financière, on est vite tenté d'affirmer que le niveau du succès ou de l'échec des entreprises ne se mesure que par l'évolution du chiffre d'affaires, du nombre de salariés, de la part de marché et du bénéfice net. Mais il apparaît clairement qu'il n'existe pas un ou plusieurs facteurs de succès ou d'échec prédominants et indépendants. On se retrouve par contre face à un ensemble multifactoriel qu'il faut bien prendre en compte.

## **2.6. Intérêt de l'analyse multivariée et catégorisation des PME**

En vue de chercher à décrire conjointement les variables retenues dans cette étude, nous avons utilisé la méthode d'analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM) dans la mesure où elle permet de réaliser une description multivariée sur plusieurs variables qualitatives en même temps.

Graphique n°1



La démarche consiste à projeter les données d'un espace à  $n$  dimensions formé par l'ensemble des variables de l'étude sur une succession de plans (à deux dimensions). Les relations entre les variables sont déduites des positions relatives de leurs modalités sur les graphiques. Ce qui facilite l'analyse des liaisons qui existent entre plusieurs variables qualitatives sur une population et rend aisé l'interprétation des axes. Dans le cas de cette étude, la contribution de deux facteurs retenus est de 79,61%. Il est recommandé de chercher d'une part à interpréter les oppositions entre modalités (ou entre groupes d'individus,) et d'autre part d'examiner les proximités entre modalités. En effet, si deux modalités d'une même variable sont proches, cela signifie que les individus qui possèdent l'une des modalités et ceux qui portent l'autre sont globalement similaires du point de vue des autres variables. De plus, si deux modalités de deux variables différentes sont proches, cela peut signifier que ce sont globalement les mêmes individus qui affichent l'une et l'autre.

L'évolution de l'entreprise par rapport aux objectifs de départ (EOD) a été caractérisée à partir des trois modalités : EOD-Bonne, EOD-Moyenne et EOD-Mauvaise. L'axe F2 qui renvoie à la troisième modalité (EOD-Mauvaise) regroupe les petits entrepreneurs qui sont seulement actifs sur le marché local, régional et national (EM-Pays) et ayant choisi la forme juridique de société individuelle (FJU-SI). Ils comptent en outre plus de 10 ans d'ancienneté dans la même entreprise (APE+10 ans) et n'ont pas monté leurs affaires avec le soutien de la famille (AIF-Non). En effet, plus que leur petite taille, c'est l'isolement qui est la première cause de la vulnérabilité des PME. L'entrepreneur étant une personne (entreprise individuelle) ou un groupement de personnes (entreprise sociétaire), il doit supporter les risques de l'affaire. Mais pour assumer de tels risques avec d'autres personnes, l'existence de relations de confiance est indispensable. La famille est sans doute le premier creuset où se développe

une franche collaboration entre ses membres. L'absence d'associés issus de la famille (AIF-Non) par manque de confiance, peut en effet être un sérieux inconvénient pour le promoteur qui démarre son entreprise sans soutien de son entourage et en plus avec un faible capital. Dans la deuxième modalité de l'indicateur qui concerne l'évolution de l'entreprise par rapport aux objectifs de départ (EOD-Moyenne), on observe que les PME qui se situent dans le secteur de service ont une performance moyenne. Par contre, le regroupement de variables autour de la première modalité (EOD-Bonne) montre que le secteur du commerce général (APR-Com) affiche des bons résultats, il en est de même du secteur de la production (APR-Prod). Les petits entrepreneurs qui tournent autour de ces deux activités principales ont moins de 10 ans d'expériences (APE-10 ans), ils évoluent sous le statut légal de société collective (FJU-SC) et ont démarré leur entreprise avec le soutien de leur famille (AIF-Oui). Le regroupement de petits entrepreneurs doit être favorisé afin de leur permettre de dépasser le stade de la simple survie et d'acquérir une sécurité économique.

L'approche associative facilite également la coopération entre les PME et permet de réduire la concurrence. De plus, bien qu'une grande partie de promoteurs soient uniquement actifs sur le marché local, régional et national (91%), une minorité d'entre eux (9%) évoluent aussi sur le marché international (ETM-Ext). Il s'agit sans doute des hommes d'affaires qui sont à la fois actifs dans le secteur du diamant. On devrait en fait s'intéresser davantage à ces PME globales et identifier les modes de globalisation utilisés dans les différentes localisations où sont menées les activités de ces entreprises. En effet, selon Zhan Su et Oualid Abidi, les entreprises globales se distinguent par l'insertion dans une dynamique d'apprentissage multi-domestique, menée à deux niveaux ; l'exploitation et l'exploration des niches porteurs. Ces PME témoignent d'une ingéniosité prodigieuse pour développer des ressources stratégiques effectives alors que d'autres subissent les effets d'un environnement hostile. La globalisation des activités dans laquelle certaines PME s'insèrent engendre évidemment des externalités négatives sur le plan local. .

## **2.7. Impact environnemental des activités génératrices de revenus**

Pratiquement, toutes les activités économiques de la région tournent autour des mines du diamant et attirent de nombreux creuseurs artisanaux. Ce qui provoque des nombreuses externalités négatives dans la mesure où le secteur minier entraîne une forte dégradation des sites, de nombreuses érosions et inondations. L'environnement de la ville est également pollué par la présence partout des sachets en plastique. Ils se sont enfouis dans le sol pendant des années et ont fini par créer une couche imperméable à l'eau. A travers ses activités, la PME locale émet des effets négatifs sur l'environnement (consommation d'énergie, d'eau, gaspillage des ressources naturelles, pollution des sols ou de l'air, production de déchets, bruit, etc). Elle a une responsabilité à l'égard du produit qu'elle livre sur le marché tout au long de son cycle de vie (Nerger-Douce, 2005). De plus, comme les investissements nécessaires à l'acquisition des équipements de fabrication des sacs en plastique ne sont pas importants et que les revenus que les petits entrepreneurs en tirent sont suffisamment substantiels, cette pratique risque de durer longtemps. La solution passe en partie par le

recyclage du plastique usagé et de la matière polluante afin d'en faire des objets utilitaires à longue durée, des pavés en plastique par exemple. L'utilisation des sachets en plastiques non biodégradables doit être interdite comme à Lubumbashi (province du Katanga). La situation demeure préoccupante dans l'ensemble et il est grand qu'on puisse favoriser l'éclosion de l'éco-entrepreneuriat et l'émergence des PME durables. Il s'agit certes d'une logique d'action atypique par rapport aux formes usuelles d'engagement dans les affaires, mais on ne peut concevoir un véritable développement économique, social et culturel qui ne repose pas sur une meilleure gestion de l'environnement. (Levy-Tadjine et Zhan Su, 2013). L'implication des PME dans les pratiques environnementales est indispensable pour les entreprises, elle est même un gage de leur pérennité.

### **3. Pour un modèle adapté au contexte local**

La voie de la performance consiste justement à inventer progressivement, par l'intuition et la pratique quotidienne un mode d'organisation et de gestion conforme aux fondements de la culture locale (Delalande, 1984). C'est bien le cas de quelques petites et moyennes entreprises montées et encouragées par certaines communautés africaines. Elles arrivent à mobiliser des énergies diverses et à mettre en place une dynamique de changement au service de la cause entrepreneuriale. Le système culturel de Bamiléké du Cameroun par exemple peut être pris comme modèle, il donne aux individus des droits et des possibilités sans toutefois leur enlever le soutien moral et matériel du culte des ancêtres. Les structures familiales et sociales suscitent ici l'esprit de compétition, l'initiative individuelle et récompensent le mérite ainsi que le travail personnels. Ce système n'étouffe pas l'initiative individuelle comme c'est le cas dans d'autres groupements. En posant le principe de la responsabilité individuelle au lieu de la responsabilité collective, il encourage et honore la réussite, favorise l'accumulation et la concentration de la richesse sous diverses formes. La coutume est dure envers les incapables et les paresseux, elle donne aux plus doués la possibilité d'une réussite sociale rapide (Hurault, 1962).

En développant un sens très poussé de la solidarité collective, les Bamiléké créent de manière spontanée et à tout moment de multiples associations restreintes groupant les membres d'une famille, les hommes d'affaires, les artisans, les originaires du même quartier ou du même village, les employés ou les manœuvres. Ils mettent leurs ressources en commun pour pouvoir, à tour de rôle ou en cas de circonstances exceptionnelles faire appel au fonds collectif (Delarozière, 1950). Les réseaux familiaux donnent des ressources beaucoup plus importantes que celles qu'on est en droit d'observer lorsqu'on les appréhende à l'échelle de chaque affaire apparemment petite et individuelle. Chaque entrepreneur est en fait lié à d'autres familles, d'autres hommes d'affaires dans plusieurs villes. Ce qui procure plus de sécurité économique et assure un échange d'informations indispensables en raison du non fonctionnement de l'Etat. Mais, les Bamiléké comptent sans doute parmi les précurseurs d'un modèle de développement assez original en Afrique (Gelinat, 1994). On ne peut expliquer leur succès et leur dynamisme commercial, si on ne tient pas compte de l'existence des associations familiales et autres. Elles sont des véritables écoles de solidarité, d'entraide, de continuité, de sérieux et de fidélité favorisant la solidité du groupement. Il est extrêmement rare que des abus aient lieu, par exemple, dans la gestion du fonds commun. Mais lorsqu'ils arrivent, le coupable risque

d'encourir immédiatement la répression de la société et finalement de se voir banni du groupement. La défaillance de l'autorité de l'Etat a cependant conduit les hommes d'affaires à exploiter tout d'abord leurs relations de famille pour développer leurs activités. D'où l'intérêt qu'il y a, à n'avoir dans le groupe que les éléments qui sont socialisés et conditionnés par la même culture.

Comme l'entrepreneur africain est appelé à jouer un rôle dans les liens de solidarité qui débordent le cadre de l'entreprise, on attend de lui une bienveillante protection à la communauté. Le recours aux valeurs traditionnelles n'est pas du tout un frein au développement comme on l'entend si souvent. Le chevauchement des relations familiales et professionnelles entraîne sans doute plusieurs hiérarchies parallèles qu'il faut absolument mieux gérer. Des formules nouvelles peuvent être imaginées, comme la mise en place d'un "conseil des sages" réunissant des personnalités écoutées, représentant les principaux groupes d'intérêts, homme d'âge et d'expériences. Le conseil devra entourer le chef d'entreprise et intervenir comme médiateur dans les différents litiges internes. Il pourra également être consulté sur toutes les questions pour lesquelles on souhaite ses avis. Cet organe peut aussi être amené à gérer un fonds de solidarité communautaire constitué dans l'entreprise pour faire face aux dépenses familiales exceptionnelles des membres du personnel (une forme de mutuelle...). La création d'un tel fonds est susceptible de résoudre, entre autres, la question de la structure salariale qui pose bien des problèmes car, ici le revenu n'est pas individuel mais familial, et la famille y est grande. La solidarité mal comprise nivelle sans doute les ambitions au lieu de susciter le dépassement et l'émulation. En effet, dans la véritable tradition africaine, chaque membre en âge actif du groupe est appelé non seulement à recevoir mais aussi à donner. Le groupe n'est en principe pour l'individu qu'une chaîne d'interdépendance. Il devra donc l'aider à prendre aisément des initiatives, à innover et à aller de l'avant. Les supposées insuffisances de l'entrepreneur africain peuvent tout aussi bien s'interpréter comme des adaptations rationnelles et transitoires aux problèmes créés par un environnement difficile. On se demande même si elles sont totalement dommageables dans la mesure où les avantages retirés des réseaux de relations sociales et familiales ne sont pas minces. Nous ne devons donc pas continuer à accréditer l'idée selon laquelle la famille étendue est un obstacle à l'administration des affaires en Afrique. Il s'agit là d'un raisonnement trop simpliste.



## 4. CONCLUSION

Il ressort de cette étude que le profil organisationnel et la stratégie des entreprises à succès sont différents des firmes qui sont moins performantes. Les PME qui exploitent de façon adéquate les ressources familiale et communautaire ainsi que celles qui étendent les activités au delà de leur site d'origine en recourant à divers réseaux enregistrent des bons résultats. Mais, faute d'un bon encadrement et par manque de soutien institutionnel, ces entités servent très peu de leviers de la croissance économique. Les entreprises qui obtiennent des résultats positifs dans un environnement hostile sont précisément celles qui développent des modèles de gestion non classiques. L'idée selon laquelle le système socioculturel de l'entrepreneur africain est un obstacle de taille au développement de la petite entreprise doit être relativisée dans la mesure où les avantages retirés du capital social ne sont pas minces. En effet, dans certaines communautés africaines, le groupe est plus une chaîne d'interdépendance qui aide à prendre des initiatives, à innover et à aller de l'avant. Une attention soutenue doit également être portée sur les externalités négatives engendrées par les activités économiques et essentiellement par les petits exploitants miniers. La promotion des entreprises durables devrait permettre de réduire le risque de survenance des catastrophes écologiques qui s'annoncent sûrement dans la région. La performance dépend en fin de compte de la capacité des entreprises à s'adapter à leur environnement.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Assignon, E., (1993), « Entrepreneuriat et causes de succès de quelques PME togolaises », PP 247 - 256 *L'esprit d'entreprise, AUPELF - UREF, John Libbey Eurotext*, Paris.

Balogoum Ayéfou, K, G (2010). Les facteurs de succès et causes d'échec des petites et moyennes entreprises dans les zones semi-urbaines ; Cas de la Commune de Dassa-Zoume, Mémoire de Maîtrise, Université d'Abomey Calavie, UAC, Bénin.

Boukar, H. et Julien. P.A (2009). Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature. 11<sup>°</sup>Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, Trois-Rivières, Québec, Canada

Boungou Bazika, J.C. (2005), Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine, RIPME, Vol.18 N°3-4. .

Bourdieu, P. (1963), Société traditionnelle - Attitude à l'égard du temps et conduite économique, Sociologie du travail, vol. 1, n° 5, janvier-mars, pp. 24-44.

Bourgoin, H. (1984), L'Afrique malade du management. Ed. J. Picollec, Paris, 216 p.

Bouzeid, M.; (2013), Pratiques et déterminants de la gestion de trésorerie dans les PME familiales libanaises, in Entrepreneuriat, PME durables et Réseaux sociaux. Mouvements Economiques et Sociaux, L'Harmattan

BIT. (2007). La promotion d'entreprises durables (2007), Conférence internationale du tTravail, 96<sup>°</sup> session, Genève.

Cooper, A. C., Dunkelberg, W C, Woo, C.Y. (1988), «*Survival and failure: a longitudinal study*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp 225 - 237.

Denieul, P.N. (1992), Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie: La dynamique de SFAX, L'Harmattan.

Delalande, P. (1984), Science économique et maîtrise de l'avenir, *Economica*, 305 p.

Delaroziere, R (1950), Les institutions politiques et sociales des populations dites Bamiléké, Mémoire III du Centre Ifan du Cameroun.

Dottou, A. et Berland, N. (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, Manuscrit auteur publié dans « Comptabilité et Environnement ».

Edminster, R.O. (1970), «*Financial Ratios as discriminant predictors of small business failure*», the Ohio State University Dissertation.

Faure, Y.A. (1991), Entrepreneurs d'Afrique Subsaharienne (communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones (Ghana, Nigéria, Kenya, Zaïre, etc...) et comparaisons avec la Côte d'Ivoire), Notes de Recherche, UREF/AUPELF.

GELINAS, J.B. (1994), Et si le Tiers Monde s'autofinçait. De l'endettement à l'épargne, Les éditions écosociété, Montréal.

Germain, C. (2001), Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises. Les résultats d'une recherche empirique. Manuscrit auteur, publié dans « 22<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC. France.

Hannan M. T. and J. Freeman, (1977) «*The population ecology of organization*», *American Journal of sociology*, vol.82, n°5, pp. 929-965.

Hurault, J. (1962), La structure sociale des Bamiléké, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Paris.

Hurault, J. (1970), Essai de synthèse du système social des Bamiléké, *Africa, Journal of the International African Institute*, Vol.XL, jan, n° 1, pp. 1-23.

Katz, D. et Kahn, R. E. (1966), *The social Psychology of organization*, Wiley..

Kombou, L. (1999), « *Quelle entreprise pour le grand Nord Cameroun?* » Leçon inaugurale à l'occasion de la rentrée solennelle de l'Université de Ngaoundéré, 30 octobre.

Levy-Tadjine et Zhan Su (2013), *Entrepreneuriat, PME durables et Réseaux sociaux. Mouvements Economiques et Sociaux*, L'Harmattan.

Makunza, K.E., (2004), Les facteurs clés du succès des entreprises africaines : Le cas des facteurs de la performance des entreprises manufacturières de la République Démocratique du Congo, Centre de Recherche de Bordeaux, Ecole de Management n°69-04.

Mouillexeaux, C.(1977) ,*Economie d'entreprise*, Paris, éd. Foucher.

Muamba Mulumba Ngandu, (1993), Relativité culturelle et management des entreprises africaines : Le cas du Zaïre, Cahier Orange, n° 39, décembre, Louvain-la Neuve.

Nerger-Douce, S. (2005), Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective, *RIPME*, Vol.18 N°3-4.

Panhuis. H., Molamba Mudjir, M. et Muamba Mulumba. P, (2013), L'économie sociale et solidaire dans le basculement du monde au Nord et au Sud. De l'entrepreneuriat institué au partenariat situé, L'Harmattan.

Peters T. et Waterman, R. (1983), *Le prix de l'excellence : le secrets des meilleures entreprises*, Inter édition, Paris.

Porter, M. E.(1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New - York, the Free Press.

Tabatoni, P. et Jarniou, P. (1975), Les systèmes de gestion, P.U.F. Paris, 233p.

Zhan Su et Oualid Abidi (2013), Modes de globalisation des PME de Haute-Technologie et Facteurs déterminants, in *Entrepreneuriat, PME durables et Réseaux sociaux. Mouvements Economiques et Sociaux*, L'Harmattan