

← Alphabétique

Menu

Thématique →



Aide publique et sources de l'avantage compétitif des PME : une analyse du cas gabonais

Jean-Paul MAMBOUNDOU

Assistant-Docteur

Institut National des Sciences de Gestion

Université Omar Bongo (Libreville, Gabon)

Résumé

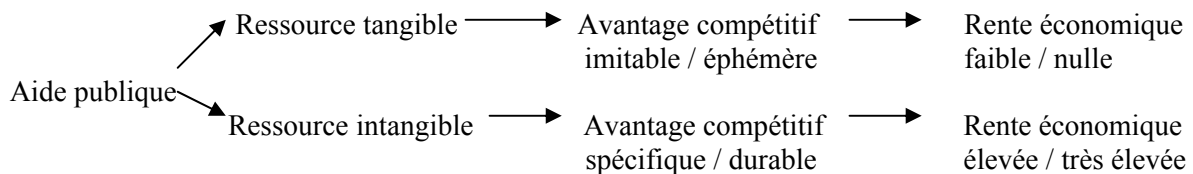
L'article a pour objet d'étudier l'impact de l'aide publique sur les sources de l'avantage compétitif des PME. Ce dernier repose, selon la perspective ressource, sur le caractère intangible (avantage compétitif durable) ou tangible (avantage compétitif éphémère ou nul) des ressources. En nous appuyant sur le dispositif gabonais d'aide aux PME, il apparaît que celui-ci, de nature essentiellement financière, a une faible influence sur les ressources intangibles, facteurs qui sont à l'origine d'un avantage compétitif durable. Ainsi, toute politique d'aide visant à rendre les PME plus compétitives, doit s'élargir à des ressources autres que financières.

Introduction

La promotion de la PME constitue aujourd'hui, quel que soit le continent, une préoccupation constante de la plupart des pouvoirs publics. Ainsi par exemple au cours de la décennie 1983-1993, elle a constitué le principal volet des différents programmes d'intervention économique des pays de l'O.C.D.E. (Murphy et Pretschker, 1997 : 11-14). En Afrique, c'est à partir de 1980, que l'importance accordée à la PME prend un tournant décisif¹. Différents arguments ont été avancés dans la littérature pour expliquer cet engouement (GREPME, 1994 ; Capiez, 1992). Deux paraissent particulièrement significatifs : la PME est source d'emplois et lieu d'innovation.

Promouvoir la PME signifie l'aider à acquérir des atouts par rapport à la concurrence, c'est-à-dire l'aider à disposer et/ou transformer un avantage compétitif². C'est en effet, ce dernier qui permet à l'entreprise, de se développer et de se maintenir. Les partisans de la perspective ressource (Wernefelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991 et 1995...) ont identifié les facteurs qui sont à l'origine de l'avantage compétitif ; il s'agit des ressources de l'organisation. Ces ressources ont été principalement catégorisées en ressources tangibles et intangibles (Barney, 1991 ; Hall, 1992 et 1993...). Les premières, disponibles sur le marché, produisent un avantage compétitif imitable et donc "éphémère" et mènent en conséquence à une rente économique peu élevée ; les secondes, à cause du caractère ambigu³ lié à leur histoire ou des droits juridiques de protection qui leur sont rattachés, sont difficiles à dupliquer et sont de ce fait, source d'avantage compétitif spécifique⁴. Les ressources étant ainsi donc, aux sources de l'avantage compétitif et partant de la performance organisationnelle, c'est donc sur elles que devrait s'observer l'impact de l'aide publique.

De ce qui précède, nous en déduisons donc que l'aide publique, selon qu'elle va avoir un impact significatif sur l'une ou l'autre catégorie de ressources, conduit l'entreprise à un type particulier d'avantage compétitif :



Cette recherche se propose de cerner, en partant des deux catégories des ressources et de ce qui les constitue, les effets de l'aide publique sur les ressources qui permettent à une

¹ En effet, les Chefs d'Etat de l'Organisation de l'Unité Africaine (O.U.A), réunis en session spéciale "Développement Economique" à Lagos au Nigeria, mettent non seulement en avant la PME, comme outil de lutte contre le sous-développement, mais insistent également sur la nécessité de mettre en œuvre partout sur le continent, des mesures propres à la promouvoir.

² L'avantage compétitif s'entend ici, comme une position concurrentielle avantageuse obtenue en ayant une offre qui est, pour les clients, distincte de celles des concurrents ou identique mais à un prix inférieur. Celle-ci permet à l'entreprise de disposer d'un rendement supérieur à la normale (Arrègle, 2000 : 195).

³ Michalism, Smith et kline (1997), par exemple, observent que dans la littérature ces ressources sont davantage décrites que définies.

⁴ Dans la présente recherche, nous avons traduit l'expression "sustainable competitive advantage" par "avantage compétitif spécifique".

organisation en quelque sorte de se démarquer *véritablement* des autres. Elle constitue également, certes de manière indirecte, une tentative d'évaluation à travers l'étude d'un cas, de la politique africaine en matière d'aide publique⁵. L'étude se pose donc comme questionnement central, *quel est l'impact de l'aide publique sur les ressources des PME bénéficiaires ?* Nous allons nous appuyer tout naturellement, pour lever cette interrogation, sur la distinction ressource tangible / ressource intangible.

1. L'avantage compétitif et ses sources, comme chaînon manquant dans l'analyse "aide publique / performance organisationnelle"

L'étude se situe à cheval entre deux champs de recherche : le management stratégique, d'une part et les aides publiques aux entreprises, d'autre part. Elle s'insère dans le prolongement des travaux des auteurs comme Chrisman (1999) ou de Borch, Huse et Senneseth (1999) qui ont tenté de jeter les bases d'une "passerelle" entre la perspective ressource et les recherches sur les aides publiques. En effet, même si l'un et l'autre champs mettent l'accent sur la compétitivité et la performance organisationnelles, leurs préoccupations divergent fortement quant à la finalité recherchée. Les travaux issus du premier champ proposent, à travers l'observation du fonctionnement de l'entreprise, des schémas explicatifs sur sa position concurrentielle et sa performance, tandis que les seconds sont plutôt centrés sur la mesure de cette même performance. Mais, préoccupées essentiellement par l'analyse des liens directs "financement public - performance", les recherches sur les aides publiques, tendraient plutôt à évoluer sans incorporer les conclusions de l'autre champ. Or, une connaissance approfondie de l'action de l'aide publique sur le processus conduisant à la performance, c'est-à-dire,

Sources de l'avantage compétitif	→	Avantage compétitif	→	Performance organisationnelle
----------------------------------	---	---------------------	---	-------------------------------

devrait, d'une part, conduire les managers à rechercher l'aide réellement adaptée à leurs besoins, et d'autre part, inciter les responsables politiques à améliorer leurs offres pour plus d'efficacité. Mais, force est de constater, la rareté des recherches systématiques sur les liens entre l'aide publique et lesdites sources, malgré une littérature abondante relative à ces deux champs d'analyse.

1.1. Aide publique et compétitivité organisationnelle : pour une nécessité de l'approfondissement dans la compréhension des mécanismes relationnels

L'un des objectifs souvent assignés à l'aide publique est l'amélioration ou l'accroissement de la compétitivité des structures industrielles (Teulon, 1998). Aussi tout naturellement, chercheurs et praticiens se sont intéressés⁶ en outre, pour évaluer l'impact desdites

⁵ Nous ne nous intéressons pas dans l'étude aux logiques (économique, sociale, clientélisme politique...) qui sous-tendraient la politique gabonaise en matière d'aide publique ni à la manière dont celle-ci est "captée" par les entrepreneurs, mais uniquement à l'impact de l'aide sur les sources de l'avantage compétitif. La réflexion sur les "logiques" de la politique d'aide fait l'objet d'une autre recherche : Mamboundou J.P. (2002), « Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine. Une illustration en contexte gabonais », *Cahiers de Recherche du CEREM*, Institut National des Sciences de Gestion, Université Omar Bongo, Libreville (à paraître).

⁶ Il existe en réalité plusieurs problématiques autour de l'aide publique, liées chacune à la conception que se fait le chercheur de l'objet d'étude. Dans une précédente recherche (Mamboundou, 2001), nous en avons identifié plus d'une vingtaine regroupées autour de trois paradigmes : l'aide publique vue comme une relation inter

interventions, aux aspects liés à la performance des unités aidées⁷. Pour atteindre cet objectif, les auteurs ont utilisé le plus souvent une démarche d'analyse basée sur l'observation directe des liens entre l'aide publique et un ou plusieurs critères de performance, l'échantillon analysé pouvant ou non comprendre, selon les préoccupations de la recherche des entreprises témoins (entreprises non aidées).

Ainsi, s'intéressant aux performances des PME aidées⁸ par le Fonds Spécial des Travailleurs du Québec (FSTQ⁹), Laliberte (1998 : 47-60) note que celles-ci présentent dans l'ensemble des perspectives d'évolutions favorables. Chawdhury et Lang (1996) de leur côté, qui ont étudié le rôle des Centres de Développement des PME (SBDC) dans le redressement des PME américaines, constatent que l'intervention de ces structures publiques a permis d'enrayer la spirale du déclin et rendu les entreprises aidées à nouveau bénéficiaires.

Si les travaux orientés vers une analyse des performances des seules entreprises aidées, concluent généralement sur un effet positif de l'aide publique, les résultats des recherches assises sur une approche comparative "aidées / non aidées" apparaissent en revanche plutôt contrastés. Ainsi par exemple, alors que l'étude de Lerner (1999) menée aux Etats-Unis sur le Programme SBIR¹⁰, relève des différences de performances significatives en faveur des PME aidées (variables cependant selon les régions et les industries), celle de Kombou (1986) réalisée en France dans le cadre des aides à la création montre que les entreprises bénéficiaires de l'aide ne sont pas plus performantes que les autres. Reprenant la même démarche méthodologique que l'étude précédente, Touré (1994) dans le cadre des aides publiques de Côte d'Ivoire, aboutit aux mêmes conclusions. Sarder, Ghosh et Rosa (1997), s'intéressant au dispositif d'aide publique au Bangladesh, notent que les PME aidées ont des niveaux de performances supérieurs aux non aidées, indépendamment de la nature ou du volume d'aide reçue. Les études dans les pays en développement restent au demeurant fort rares.

L'étude de la relation "aide publique / performance" débouche généralement sur des simples constats : les entreprises aidées sont ou non plus performantes que les autres. Mais les explications relatives aux situations ainsi observées sont soit absentes, soit peu approfondies voire même en contradiction par rapport à d'autres problématiques de recherche sur la performance organisationnelle. Lerner (1999) par exemple, met en avant, la nature de l'industrie comme facteur explicatif des différences observées. Mais les travaux de Rumelt (1991), Roquebort, Philips et Westfall (1996)¹¹ et McGahan et Porter (1997)¹² sur les performances des entreprises conduisent à relativiser cet argument : les différences de

organisationnelle, comme un produit disponible sur le marché et l'aide considérée comme une ressource managériale.

⁷ La performance organisationnelle est considérée dans l'étude comme la traduction quantitative ou qualitative de l'avantage compétitif que possède une entreprise. Nous ne nous intéressons pas ici aux critères de mesure.

⁸ Dans la vaste littérature consacrée aux aides publiques, nous ne nous intéressons ici qu'aux travaux centrés sur la performance des entreprises bénéficiaires.

⁹ Le FSTQ est une organisation mise en place en 1984 par la principale fédération syndicale du Québec. Il s'agit d'une société de capital risque financée à 40% par des fonds publics.

¹⁰ Il s'agit du Small Business Innovation Research Program dont l'objectif est le financement des projets innovants des PME.

¹¹ Cité par Hunt (1999).

¹² Ibidem.

performance sont plus importantes à l'intérieur d'une industrie qu'entre industries. Ainsi donc, pour expliquer la relation "aide publique - performance", les auteurs tendent à s'appuyer implicitement ou explicitement sur la conception "porterienne" de la stratégie. Or, celle-ci présente de nombreuses limites dans le contexte actuel, marqué par l'hyper compétitivité et le changement permanent.

Les résultats contradictoires et les explications insuffisamment approfondies qui caractérisent le champ de recherche sur les effets de l'aide publique, ont conduit certains chercheurs à s'intéresser, non plus à la performance elle-même, mais plutôt à ce qui est à son origine, c'est-à-dire les sources de l'avantage compétitif, aidés en cela par le renouveau du paradigme stratégique dans lequel l'entreprise apparaît comme une combinaison de ressources imparfaitement immobiles (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 et 1995 ; Peteraf, 1993...). C'est cette voie qu'empruntent par exemple Chrisman et McMullan (2000).

1.2. Aux sources de la performance organisationnelle : l'avantage compétitif

L'avantage compétitif constitue aujourd'hui l'une des expressions les plus couramment utilisées en management à cause des liens qui l'unissent à la performance et par conséquent au succès ou à l'échec de l'entreprise. Il constitue de ce fait l'impératif de toute stratégie (Hunt, 1999 : 144). En effet, comme le souligne Porter (1991 : 95) « la raison pour laquelle les firmes réussissent ou meurent est certainement la question fondamentale en management ». Différents éléments de réponse ont été proposés dans la littérature depuis près de 40 ans. Ainsi, « jusqu'à une date récente, la stratégie d'entreprise s'est développée par rapport au positionnement concurrentiel. Sa philosophie de base est alors l'adéquation stratégique, qui suppose deux principaux fondamentaux : pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit s'adapter à son environnement, pour réussir, l'entreprise doit acquérir un avantage concurrentiel puis le défendre » (Saïs et Metais, 2000 : 6). Mais, « les années quatre-vingt voient (donc) se généraliser des formes de concurrences radicalement nouvelles, beaucoup plus variées et créatives » (Saïs et Metais, 2000 : 19), entraînant ainsi une « ... désillusion généralisée quant à l'utilisation des stratégies de portefeuilles et un démantèlement de nombreux départements de planification stratégique... » (Hunt, 1999 : 144).

Une abondante littérature assise essentiellement sur des travaux empiriques va contribuer au renouveau du paradigme stratégique. Ainsi, Rumelt (1991), Roquebert, Philips et Duran (1993), par exemple, observent que la structure de l'industrie explique à peine 8-15% de la variance de la performance des firmes. Carr (1993), dans son analyse sur le secteur des équipementiers, constate en utilisant différents critères de performance, que les firmes qui ont axé leur stratégie sur le pouvoir de marché ont obtenu des performances inférieures à celles qui ont utilisé une stratégie basée sur les ressources. Istvan (1992) de son côté fait remarquer le dépassement des analyses concurrentielles basées sur la courbe d'expérience tandis que Prahalad et Hamel (1990) mettent en évidence la construction des offres, autour des compétences centrales, pour expliquer l'origine du succès des firmes japonaises tel que NEC ou Canon.

Ces différentes recherches ont un point commun, elles insistent sur *le primat de l'intra organisationnel dans l'acquisition d'un avantage compétitif*, suivant en cela les préceptes

énoncés quelques années plus tôt par Penrose (1959) et Selzenick (1957). Issue des travaux des auteurs comme Wernefelt (1984), Barney (1986 ; 1991 et 1995), Peteraf (1993), Amit et Schoemaker (1993)... la *resource-based view* (RBV) ou perspective ressource déplace l'analyse de l'extérieur vers l'intérieur de l'organisation. Cette conception soutient que ce sont les ressources de la firme qui constituent le principal vecteur de sa performance ; les ressources devenant de ce fait, l'unité d'analyse de l'organisation (Grant, 1991).

Différents schémas théoriques ont été mis en évidence ainsi pour expliquer la relation "ressources / avantage compétitif". Ainsi, Barney (1991, 1993) et Hall (1992, 1993) se réfèrent à la nature intrinsèque de la ressource, Dierickx et Cool (1989) introduisent la distinction entre les stocks et les flux tandis que Black et Boal (1994), insistent sur les réseaux de ressources producteurs de compétences.

Dans la présente étude, nous avons choisi de nous intéresser au "courant" relatif à la catégorisation des ressources par nature. Selon cette approche, toutes les ressources organisationnelles ne sont pas sources d'avantage compétitif spécifique, c'est-à-dire durable. Certaines ressources sont nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, mais elles ne sont pas sources de rentes économiques élevées ou durables. En revanche, celles qui sont sources d'avantage compétitif et génèrent des profits importants sont appelées actifs stratégiques. Elles se distinguent des précédentes par le fait qu'elles possèdent les propriétés suivantes : elles ont de la valeur, sont rares, difficiles à dupliquer et non imitables (Barney, 1991 et 1995).

L'introduction du caractère tangible ou non des ressources dans l'analyse a permis d'apporter des précisions sur la nature et l'identité des actifs dits stratégiques. Ainsi, les travaux de Barney (1991 et 1995) décrivent le mécanisme relationnel "ressources / avantage compétitif / performance", tandis que ceux de Hall (1992 et 1993) identifient nommément les ressources dites intangibles :

- les ressources tangibles ont des propriétés physiques. Elles ne sont pas rares car elles sont disponibles sur le marché et en conséquence facile d'acquisition. Aussi, l'avantage compétitif basé sur ces ressources est susceptible d'imitation. En revanche, l'avantage compétitif fourni par les ressources intangibles, à cause des droits de protection juridique qui leur sont rattachés ou de l'ambiguïté, de la complexité sociale et des conditions historiques qui environnent leur émergence, sont difficiles à imiter. Elles sont donc, sources d'avantage compétitif spécifique ;
- les ressources intangibles sont classées en deux groupes (Hall, 1992 ; 1993),
 - celles qui sont juridiquement protégées. Ce sont les marques commerciales, les brevets et licences, les bases de données, les droits d'auteurs, les contrats et les accords secrets,
 - celles qui sont dépendantes des ressources humaines. Ce sont la réputation, les réseaux de relations, le savoir-faire des employés, le savoir-faire des fournisseurs, le savoir-faire des professionnels et la culture d'entreprise.

Trois processus différents sont à l'origine de l'acquisition par la firme d'une ressource intangible. Les travaux sur la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) insistent sur l'apprentissage et les routines organisationnelles, Prahalad et Hamel (1990) notent que les

stratégies d'acquisitions menées par des firmes tel que NEC ou Canon pendant la décennie 80 avaient pour objectifs de disposer des compétences des firmes "rachetées". Les travaux sur les relations inter organisationnelles (RIO) justifient également "l'explosion" de ces pratiques par la nécessité de bénéficier à travers des synergies des ressources et compétences des partenaires.

L'aide publique ne rentre ni dans la première ni dans la deuxième catégorie de formes d'acquisition desdites ressources. C'est en conséquence dans une perspective de RIO, dont l'aide publique sert de support de la relation entre la PME et l'organisme public, que s'inscrit la problématique "aide publique / sources de l'avantage compétitif". Différents facteurs incitent les entreprises à établir des RIO. Oliver et Ebers (1998), dans une méta-analyse de 158 articles parus sur la question entre 1980 et 1996, recensent 13 facteurs qui sont à l'origine de l'établissement d'une RIO. Parmi ces "antécédents", ce sont les ressources intangibles et tangibles qui viennent respectivement en première et deuxième position. Les travaux sur les RIO confirment ainsi donc l'importance des ressources dans le comportement stratégique et la performance des entreprises.

2. Les aides publiques gabonaises aux entreprises : de l'héritage colonial à la découverte des vertus de la PME

2.1. La gestion de l'héritage colonial : une démarche s'inscrivant dans une logique continentale d'ensemble

« Au moment des indépendances politiques permettant à la plupart des pays en développement (vers les années 1960 pour bon nombre de pays africains) d'adopter leur "propre stratégie de développement", ils se sont intéressés à un des écarts le plus flagrant entre leurs économies et celles des anciennes puissances coloniales : la production industrielle» (Mebada Mebada, 1991 : 3). Cette volonté de rattrapage a connu trois principales phases :

- la politique en faveur de la création des grands complexes industriels dès le lendemain des indépendances¹³ ;
- la nationalisation et l'économie mixte. Ces politiques apparaissent au cours de la décennie 70 comme une réponse "appropriée" aux limites relevées au cours de la première phase¹⁴ ;
- la mise en place des programmes d'ajustement structurel (P.A.S.) et l'encouragement de l'initiative privée. L'accumulation des déficits publics conduit de nombreux pays africains à mettre en place des P.A.S. L'encouragement de l'initiative privée constitue la seconde réponse à la crise qui marque les économies africaines depuis le milieu des années 80. Celui-ci repose sur les "vertus" de la PME. Un plan d'action dit "Plan d'action de Lagos" est ainsi adopté par les Chefs d'Etat africains (1980).

¹³ Les problèmes inhérents à cette politique ont conduit les gouvernements africains à élaborer des codes d'investissement destinés à attirer des investisseurs étrangers. Mais très vite, constatant que les retombées de cette politique ne profitent que très peu à leurs économies, ces derniers "changent de cap" au début des années 70, aidés en cela par l'augmentation des recettes d'exportation des matières premières.

¹⁴ Mais les Etats africains, à cause de la baisse des cours des matières premières n'arrivent plus à faire face à leurs engagements. Il faut par conséquent fermer ou se séparer de ces entreprises et trouver une nouvelle voie.

Il apparaît ainsi que dans un environnement marqué par la pénurie de nombreuses ressources (main d'œuvre, infrastructures, finance, savoir-faire...), l'intérêt pour la PME en Afrique naît : de l'échec successif des différentes politiques industrielles mises en place, de la baisse des cours des matières premières et des déficits publics qui s'en sont suivis, d'une part, et d'autre part, de la volonté commune de s'appuyer sur cette catégorie d'entreprises comme vecteur de développement du continent.

2.2. Le dispositif gabonais en matière d'aide publique aux PME

A l'instar des autres pays africains, le Gabon au sortir de son indépendance, met progressivement en place des mécanismes lui permettant d'assurer son développement économique. Trois phases caractérisent la politique gabonaise en matière d'aide publique aux entreprises : la période avant "la loi sur le régime PME" (1981), la période de "plein exercice" de la loi 1/81 sur le régime PME et la situation actuelle.

2.2.1. La période avant la loi sur le « Régime PME »

Dès le lendemain de son indépendance, le gouvernement gabonais crée une première structure chargée de financer la création et l'expansion des unités de production publiques et privées : la banque gabonaise de développement. Puis, un organisme de financement des projets et d'assistance aux promoteurs voit le jour en 1964, l'agence gabonaise de promotion industrielle et artisanale (PROMOGABON). En 1970, un autre organisme de financement est créé, la caisse nationale de crédit rural (spécialisé dans les activités agro-pastorales). Ces différentes structures connaissent aujourd'hui des fortunes diverses :

- la banque gabonaise de développement doit sa longue existence (42 ans), à l'abandon progressif de ses missions originelles¹⁵, pour celles d'une banque commerciale. Le crédit à la consommation représente aujourd'hui sa principale activité ;
- devenue en 1983, agence nationale de promotion de la petite et moyenne entreprise, PROMOGABON, dans sa « nouvelle version », ne s'occupe plus que du volet assistance / accompagnement des promoteurs¹⁶ ;
- la caisse nationale de crédit rural, elle prend la dénomination de banque nationale de crédit rural en 1984. Mais cette structure a été mise en liquidation en 2001 à cause de la forte réduction des subventions publiques (liée aux différents engagements dans le cadre des P.A.S.) et du faible taux de remboursement des crédits octroyés¹⁷.

2.2.2. La loi 1/81 sur le Régime PME

Texte fondamental (fondateur) du dispositif gabonais en matière d'aide publique aux PME, la loi 1/81 sur le régime PME, fait pour la première fois mention, dans les textes administratifs, législatifs et réglementaires, en République Gabonaise, de la notion de PME (dont elle définit les caractéristiques) et des mesures propres à les promouvoir : *exonérations fiscales et*

¹⁵ le financement des plans nationaux de développement, des projets de restructuration des entreprises... .

¹⁶ Cette mission semble être un échec à cause des faibles relations entre les organismes de financement et PROMOGABON et l'absence d'une véritable stratégie de suivi / accompagnement des entrepreneurs.

¹⁷ Ce dernier problème est lié au clientélisme politique : « colonisées par réseaux de clients, les entreprises se conforment aux intérêts des politiciens au pouvoir, plutôt qu'aux intérêts collectifs » (Kurer, 1996).

*douanières, financement direct et octroi des marchés publics*¹⁸. Ce régime particulier est accordé par voie d'agrément. Ainsi, ne peut donc être aidée, qu'une PME agréée. Pour bénéficier de l'agrément PME, l'entreprise doit remplir différentes conditions dont la principale est liée à la détention du capital : la majorité des parts sociales ou des actions doivent être détenues par des nationaux¹⁹.

2.2.3. Le cadre institutionnel actuel du dispositif d'aide aux PME

Près d'une décennie après sa mise en place, le régime d'aide aux PME et de façon plus globale, le dispositif en matière de promotion de l'initiative privée, a connu de profondes mutations : la création d'un second organisme de financement direct de la PME (le Fonds d'Expansion et de Développement des PME / PMI ou FODEX) et la suspension du volet « avantages douaniers et fiscaux » (la loi de finance rectificative de 1994). Ce dernier aspect est une conséquence des engagements pris par les pouvoirs publics dans le cadre des P.A.S.

2.3. Le bilan du dispositif gabonais en matière d'aide aux PME

L'analyse va reposer sur trois volets : la nature des aides octroyées, les activités financées et leur localisation géographique.

2.3.1. La nature des aides

L'entrepreneur gabonais dispose en théorie d'une panoplie d'aides (directes et indirectes²⁰). Mais dans la réalité, seules quelques unes ont été particulièrement activées ou sollicitées. De toutes ces mesures²¹, ce sont principalement les volets "octroi d'avances remboursables", "garantie d'emprunt" et "exonérations douanières et fiscales" qui ont effectivement été mis en œuvre (voir tableau 1).

Tableau n° 1 : Structures des aides mises effectivement en œuvre dans le programme d'aide aux PME (répartition en fonction du montant sollicité)

Aides publiques "individuelles"	Aides publiques "combinées"
Micro-projet (aide directe n'excédant pas 30 millions de francs CFA)	Micro-projet / Garantie
Macro-projet (aide directe variant de 30 millions à un milliard de francs CFA)	Macro-projet / Garantie
Garantie	Garantie / Exonérations
Exonérations fiscales	Macro-projet / Exonérations
	Micro-projet / Exonérations

¹⁸ Des dispositifs semblables ont été mis en place un peu partout en Afrique (Cameroun, Côte d'Ivoire...).

¹⁹ Il s'agit donc d'aides soumises à conditions. Cette pratique qui est également en vigueur dans des pays tel que le Cameroun (Dontsi, 1996) serait liée à l'échec de la politique industrielle basée sur les Codes d'investissement.

²⁰ Voir annexe 1.

²¹ Tous les rapports et études réalisés par les organismes d'aide ou de façon générale par les pouvoirs publics ne portent exclusivement que sur les avances remboursables, la garantie des emprunts. La facilité d'accès aux marchés publics a connu et connaît encore des nombreuses difficultés pour être efficacement mise en œuvre, compte tenu notamment de la création spontanée d'entreprises dans le secteur du bâtiments et travaux publics (structures à expertise et moyens limités) pour capter la "manne publique" et du retard accumulé dans le paiement desdits marchés. Les autres aspects de l'intervention publique ne sont qu'occasionnellement pratiqués.

Source : Tableau reconstitué à partir des bases de données des organismes d'aide (Ministère des PME/PMI, 1999 et Primature / FODEX, 1999).

C'est donc essentiellement les aspects liés au financement²² des investissements et/ou de l'exploitation qui ont en réalité constitué la principale préoccupation des pouvoirs publics gabonais, au détriment des autres aspects relatifs au fonctionnement de l'entreprise (formation, encadrement technique...) ²³.

2.3.2. Nature, localisation géographique et nombre de projets financés

Les actions menées dans le cadre du dispositif gabonais d'aide aux PME ont conduit au financement de 1143 projets (à la fin 2000) repartis comme suit :

- dispositif centré sur la loi sur le régime PME : 440 projets secteur primaire (24,30%), secondaire 27,5%) et tertiaire (47,20%) ;
- dispositif centré sur le FODEX : 743 projets secteur primaire (31,23%), secondaire (13,46%) et tertiaire (55,31).

De façon générale, la nature et la répartition spatiale des activités financées présentent le même profil que la structure économique nationale²⁴. Libreville, la capitale et ses environs²⁵ abritent les deux-tiers des PME aidées tous dispositifs confondus. Des trois arguments souvent avancés dans la littérature pour expliquer la répartition spatiale des activités économiques, ce sont le degré d'urbanisation et la présence des grosses entreprises qui expliquent le mieux le phénomène plutôt que le taux de croissance de la région²⁶. La politique d'aide aux PME n'a donc pas permis de réduire les disparités régionales.

3. Méthodologie de la recherche

L'étude repose sur une démarche qualitative avec conduite d'entretiens auprès des propriétaires-dirigeants de PME. Nous voulons par là de saisir les "représentations" des entrepreneurs en situation d'acteur. L'idée qui sous-tend cette orientation est que l'établissement de la relation avec l'organisme d'aide s'inscrit dans une logique stratégique dans laquelle le décideur de la PME escompte un impact positif de l'aide au niveau de ses ressources en terme « d'augmentation quantitatif ou qualitatif » (Dierickx et Cool, 1989). Le choix du propriétaire-dirigeant comme interlocuteur exclusif est motivé par les faits suivants : la relation d'aide est considérée dans l'étude comme une décision stratégique, donc prise au niveau le plus élevé de l'organisation, les fondements existentiels de la PME reposent sur l'entrepreneur (D'Amboise et Garand, 1993), la PME peut être considérée comme un système social qui tourne autour de l'entrepreneur (Filion, 1991). Jennings et Beaver (1997) notent pour leur part, compte tenu de la véritable nature de la PME, il semble logique de considérer l'entrepreneur ou propriétaire-dirigeant, comme le principal *stakeholder* de l'entreprise... . En conséquence, la PME n'est que *an extension of the founder* (Dyke, Fischer et Reuber, 1992).

²² Par rapport au financement direct, il existe deux types d'aide : l'aide micro-projet dont le montant octroyé ou garanti est $\leq$ à 30 millions de francs CFA, au-delà, il s'agit d'un financement macro-projet (100 F CFA = 1 FF).

²³ Dans l'article, l'octroi de certains marchés publics aux PME, n'est pas abordé.

²⁴ Forte concentration des activités sur Libreville et importance du secteur des services (environ 60% des unités).

²⁵ Qui renferment la moitié de la population gabonaise (population totale 1,1 million).

²⁶ Sur la question, voir par exemple Bouvy (1989).

Dans les développements qui suivent, nous nous proposons de présenter les principaux traits relatifs à la démarche méthodologique ; à savoir : l'échantillon de la recherche, le questionnaire d'enquête et enfin la démarche retenue pour le traitement et l'analyse des données.

3.1. L'échantillon de l'étude

L'étude repose sur un échantillon de 17 PME aidées sur 69 sélectionnées à la suite d'un premier tri²⁷ effectué à partir d'une liste de 133 entreprises issues des bases de données des organismes d'aide. Trois critères ont permis de sélectionner les entreprises de l'échantillon : avoir bénéficié d'une aide publique, être encore en activité et être dirigée par le ou l'un des propriétaires. Les objectifs ayant motivé ce choix sont la recherche d'une certaine homogénéité de l'échantillon fondée des critères autre que l'activité des PME étudiées²⁸. La problématique de l'étude, centrée sur la seule observation des relations "aide / sources de l'avantage compétitif", excluait *de facto* la présence dans l'échantillon d'entreprises non aidées. Trois entreprises ont été par la suite exclues de l'échantillon pour cause de "prête-nom" (le véritable propriétaire-dirigeant n'était pas la personne dont le nom figurait dans le dossier de demande d'aide). En définitif, 66 entretiens ont été sollicités. Ils ont abouti à 43 refus, 23 acceptations. Mais 6 rendez-vous ont été annulés pour indisponibilité de l'interlocuteur. En conséquence, l'enquête de terrain a porté sur 17 entreprises dont les caractéristiques sont contenus dans le tableau n° 2.

Tableau n° 2 : Caractéristiques de la population étudiée

PME	Caractéristiques			
	Activités	Année de création	Effectif	Chiffre d'affaires*
A	Librairie papeterie	1980	11-20	100-200 millions
B	Services informatiques	1992	11-20	100-200 millions
C	Imprimerie	1985	1-10	10-50 millions
D	Forage non pétrolier / Hydraulique	1994	51-100	100-200 millions
E	Fabrication de cosmétique	1990	1-10	> 10 millions
F	Hôtellerie / restauration	1996	1-10	> 10 millions
G	Forage non pétrolier / Hydraulique	1994	51-100	10-50 millions
I	Métallurgie	1984	21-50	51-100 millions
J	Menuiserie	1979	1-10	10-50 millions
K	Fabrication produit chimique	1996	1-10	> 10 millions
L	Courtage en assurances	1997	1-10	51-100 millions

²⁷ Ce premier tri avait pour objectif de ne retenir que les PME encore en exercice à partir des informations des organismes d'aide. Mais le gouvernement gabonais ne connaît pas avec précision le nombre d'entreprises financées encore en activité. Particulièrement intenses pendant la phase de mise en place de l'aide sollicitée, les relations PME / organisme de financement s'estompent dès que celle-ci est octroyée. Les tentatives menées par les pouvoirs publics dans le suivi de l'exécution des projets sont souvent considérées par les entrepreneurs comme une intrusion dans leur vie. L'absence d'une véritable réflexion de la part des pouvoirs publics sur la problématique du suivi / accompagnement des entreprises aidées en serait à l'origine.

²⁸ Il semble en effet difficile de trouver au Gabon, pays dont la population dépasse à peine 1 million d'habitants, des entreprises en nombre suffisant dans un domaine précis, pour procéder à une analyse sectorielle. L'activité économique est en effet largement dominée par quelques grands groupes du secteur pétrolier et de l'exploitation du bois et un secteur informel très développé.

M	Nettoyage industriel	1984	> 100	> 200 millions
N	Transport de carburant	1996	1-10	10-50 millions
O	Nettoyage industriel	1981	21-50	10-50 millions
P	Fabrication d'objets d'art	1986	1-10	> 10 millions
R	Scierie	1993	1-10	10-50 millions
S	Services informatiques	1996	11-20	10-50 millions

* en francs CFA(100 francs CFA = 1FF).

3.3. Le questionnaire d'enquête²⁹

Le questionnaire de l'enquête se compose de 4 parties destinées à saisir les informations sur le profil des entreprises bénéficiaires, le type d'aide reçue, les ressources jugées fondamentales par le propriétaire-dirigeant pour la compétitivité de son entreprise et l'impact de l'aide sur ces ressources jugées fondamentales. La liste des ressources à partir de laquelle l'interviewé fait son choix comprend deux parties : la première porte sur les ressources intangibles (treize en tout) issues des travaux de Hall (1992 et 1993) et la deuxième est constituée des ressources tangibles (six au total) issues des différentes lectures et des discussions avec les responsables des organismes d'aide.

3.4. Le recueil des données

La rencontre avec les "promoteurs"³⁰ a nécessité l'intervention des responsables des organismes d'aide. C'est en effet, grâce à leur appui que bon nombre de réticentes ont pu être vaincues. L'enquête, s'est déroulée en plusieurs phases. La première a consisté à prendre contact avec l'entreprise pour solliciter un rendez-vous. Cette étape permettait de justifier la demande d'entretien mais aussi de s'engager sur la confidentialité des informations recueillies. La seconde phase, consacrée à l'entretien proprement dit. L'ensemble des entretiens a été réalisé par l'auteur sur les sites de production et enregistré sur support magnétique. Il s'agit comme le souligne Bonardi et Rousseau (1999 : 37), de la phase cruciale car c'est elle qui conditionne la qualité des données collectées : « dans l'entretien, il y a mise en relation de deux personnes, mais l'échange d'informations est finalisé : l'interviewer sollicite de l'interviewé des savoirs mais ne participe pas à leur élaboration. L'entretien nécessite une forme appropriée de l'interviewer afin que l'accès aux informations soit optimal, c'est-à-dire que l'information émane du seul interviewé sans participation active de l'interviewer ».

3.5. Le traitement des données

Pour les données enregistrées sous support magnétique, la phase de traitement des données démarre par la transcription des réponses sur support papier. Les données ainsi obtenues ont été saisies sur le logiciel Sphinx "plus²". Mais cependant, la taille de l'échantillon, la nature des données et les objectifs de la recherche (observer les effets de l'aide publique sur les seules ressources jugées indispensables par chaque propriétaire-dirigeant) a conduit à la constitution de sous-groupes d'entreprises³¹ dont la taille se trouve être incompatible avec les

²⁹ Voir annexe n° 2.

³⁰ Terme employé par l'administration gabonaise pour désigner l'entrepreneur.

³¹ Par rapport à chaque ressource citée.

exigences de traitements statistiques. Aussi contraint par cette situation, il a été décidé de recourir à d'autres méthodes de traitement et d'analyse des données qui intègrent à la fois les conditionnalités liées à la nature qualitative des données, à la taille de la population-mère et des sous-groupes ainsi obtenus.

Les auteurs qui se sont penchés sur l'utilisation des données qualitatives en sciences sociales, mettent tous en avant, le problème du traitement et de l'interprétation des données. « La difficulté la plus sérieuse et la plus centrale de l'utilisation des données qualitatives vient du fait que ces méthodes d'analyses ne sont pas clairement formulées. Pour les données quantitatives, il existe des conventions précises que le chercheur peut utiliser. Mais l'analyste confronté à une banque de données qualitatives, dispose de très peu de garde-fous pour éviter des interprétations hasardeuses... » (Miles, 1979³²).

Dans la présente recherche, la démarche d'analyse et d'interprétation proposée par Huberman et Miles (1991) a été retenue. Les auteurs proposent 8 principales méthodes basées sur la construction des matrices³³, afin de « disposer d'informations compréhensibles et pertinentes » (selon l'expression de Maroy, 1995 : 103) sur les études de cas inter-site. Dans cet ensemble, c'est la matrice des effets ordonnés par site qui est apparue la plus appropriée. Cette matrice classe les effets suivant le degré d'intensité de la cause probable et présente les divers effets pour chaque site.

4. Les résultats de l'étude : présentation et interprétation

L'examen des effets de l'aide publique sur les ressources des PME bénéficiaires va se faire en deux temps : d'abord la présentation des résultats, puis leur interprétation.

4.1. Présentation des résultats

Nous nous intéresserons dans un premier temps à la fréquence d'apparition de chaque ressource (nombre de fois citée), puis à l'intensité des effets de l'aide publique sur chacune des ressources ayant été mentionnée par les enquêtés. La lecture se fera par catégorie de ressources.

4.1.1. Fréquence d'apparition des ressources jugées fondamentales

4.1.1.1. Le cas des ressources intangibles

Le tableau n° 3 ci-dessous permet de voir, parmi les treize ressources intangibles, celles qui ont été sélectionnées par les dirigeants enquêtés ainsi que leur fréquence d'apparition.

³² Cité par Huberman et Miles (1991 : 23).

³³ Ce sont la méta-matrice non ordonnée, la matrice descriptive ordonnée des sites, la matrice à deux variables ordonnée par sites, la matrice "prédicteur" des résultats ordonnée par sites, le *circomplex*, la matrice des effets ordonnée par sites, le modèle de causalité et le diagramme de causalité. Dans chacune des représentations, chaque est individu est nommément désigné contrairement aux méthodes quantitatives telle que l'AFC.

Tableau n° 3 : Fréquence d'apparition des ressources intangibles jugées fondamentales

Ressources juridiquement protégées		Ressources dépendant des ressources humaines	
<i>Identifiant de la ressource</i>	<i>Nombre de fois cité</i>	<i>Identifiant de la ressource</i>	<i>Nombre de fois cité</i>
Marques commerciales	5	Réputation	17
Brevets et licences	2	Réseaux de relations	14
Bases de données	0	Savoir-faire des employés	12
Droits d'auteurs	1	Savoir-faire des fournisseurs	4
Contrats	13	Savoir-faire des professionnels	0
Accords secrets	1	Culture d'entreprise	6
		Information	4

Il apparaît ainsi que la compétitivité des PME de l'échantillon repose sur un ensemble réduit de ressources intangibles dans lequel la "réputation" semble constituer l'élément central au côté des facteurs tels que les réseaux de relations, le savoir-faire des employés et la détention d'un portefeuille de contrats.

4.1.1.2. Les ressources tangibles

Le tableau n°4, à l'instar du précédent, présente les ressources tangibles jugées fondamentales par les managers interviewés.

Tableau n°4 : Fréquence d'apparition des ressources intangibles jugées fondamentales

<i>Identifiant de la ressource</i>	<i>Nbre de fois cité</i>	<i>Identifiant de la ressource</i>	<i>Nbre de fois cité</i>
Terrains	6	Machines / Equipements	10
Finances	17	Voies et Réseaux Divers	1
Installations	4	Approvisionnements	10

Dans le sous-groupe ressources tangibles, apparaît également un élément central : la ressource financière. Celle-ci, tout comme la ressource intangible réputation, a été citée par l'ensemble des enquêtés. Le choix des autres ressources semble plutôt lié à la nature de l'activité de l'entreprise³⁴.

4.1.2. Intensité des effets de l'aide publique sur les ressources sélectionnées par les dirigeants

Les tableaux de l'annexe 3 (a et b) présentent l'intensité des effets de l'aide publique sur les ressources intangibles (annexe 3a) et tangibles (annexe 3b) considérées, par le propriétaire-dirigeant comme fondamentales, pour la compétitivité de son entreprise. Par rapport à la valeur des indices de l'échelle de perception en 6 points, l'annexe 2 présente un profil particulier :

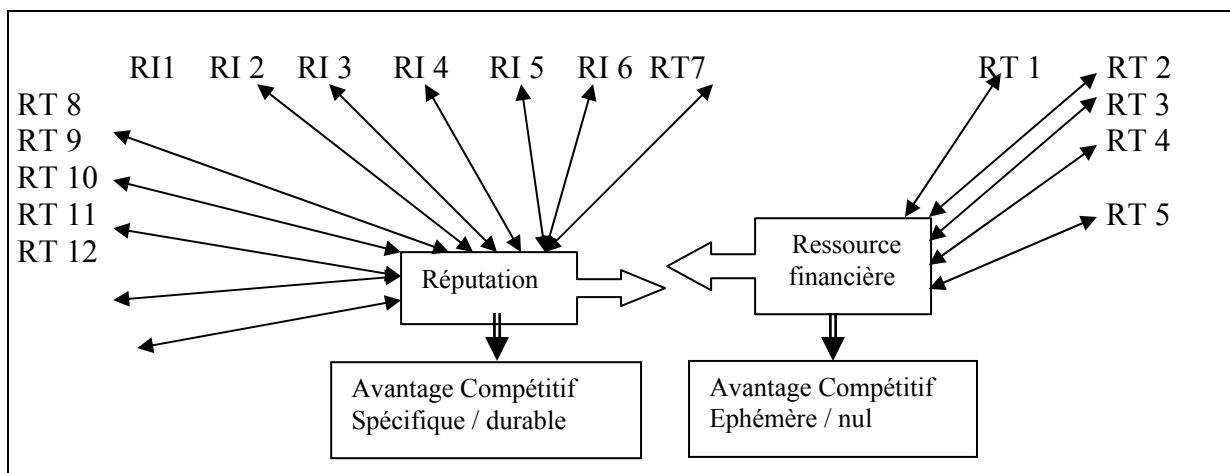
³⁴ C'est par exemple le cas de la ressource "voies et réseaux divers", qui n'a été citée que par la PME "R" exerçant l'activité de sciage. Le Gabon étant une zone fortement pluvieuse (environ 9 à 10 mois par an), les VRD (en particulier l'accès aux usines pour les camions de fort tonnage transportant les grumes) sont un élément fondamental pour le fonctionnement de ces unités de production éloignées des zones d'exploitation du bois..

- au sujet des ressources intangibles, la majeure partie des PME se situe dans la partie supérieure du tableau, ce qui correspond aux valeurs 1 et 2 de l'échelle de Likert (intensité faible à très faible) ;
- la situation semble en revanche, pour les ressources tangibles, l'inverse de la précédente. En effet, l'essentiel des réponses est contenu dans la partie inférieure du tableau correspondant aux valeurs 3,4, 5 voire même 6, c'est-à-dire les indices "moyen" à "très élevé".

4.2. *Interprétation des résultats*

Les tableaux n° 3 et 4, sur la fréquence d'apparition des ressources jugées indispensables ainsi que l'annexe 3 portant sur l'intensité des effets de l'aide, offrent des renseignements intéressants quant à l'origine de l'avantage compétitif, la manière dont il se construit dans les PME enquêtées et le rôle que joue l'aide publique face à cette nécessité. Dans la "plate-forme" de ressources nécessaires à l'acquisition d'un avantage compétitif, les PME enquêtées s'appuient sur deux piliers : la réputation (ressource intangible) et la ressource financière (ressource tangible). Ces deux "ressources de base" sont en quelque sorte soutenues par d'autres dont la composition varie en fonction de chaque entreprise (voir annexe 3). Nous retrouvons ici l'idée de réseaux de ressources produisant des compétences avancées par Black et Boal (1994 : 131-148). Les résultats obtenus diffèrent cependant sur un point : dans l'étude précitée, il n'existe pas de ressource centrale ; or la présente étude met en évidence l'existence d'une logique stratégique assise sur les ressources "réputation" et "financière". Ils apparaissent en revanche plus proches de ceux de Hall (1993), même si l'auteur ne s'est intéressé qu'aux seules ressources intangibles et à leur hiérarchisation par ordre d'importance. Le schéma n° 1 résume l'ensemble de ces observations.

Schéma n° 1 : Articulation des réseaux des ressources à l'origine de l'avantage compétitif



Les RI*"i"* représentent les 12 ressources intangibles de soutien à la ressource réputation et les RT*"i"* les 5 ressources tangibles de soutien à la ressource financière. Des interactions sont possibles entre les deux catégories de ressources. Mais c'est plutôt à l'intérieur de chaque sous-ensemble que les liaisons sont plus fortes. La réputation tout comme la ressource financière sont au centre de chaque sous-système de ressources. L'une et l'autre sont nourries

et nourrissent les autres ressources. Une réputation favorable a de la valeur car elle aide l'entreprise à "gagner" des clients, vendre au prix fort, attirer des ressources humaines compétentes, favorise l'accès au marché des capitaux, attire les investisseurs et permet l'accès aux autres ressources (Michalism, Smith et Kline, 1997 : 360-387). La ressource financière permet quant à elle, d'acquérir essentiellement les autres ressources tangibles présentes sur le marché "libre", et à l'extrême, une autre entreprise.

Le taux de fréquence obtenu par la ressource "réseaux de relations" (14 fois cité sur 17) semble également intéressant. Nous retrouvons en effet à travers cette ressource, l'un des éléments qui constituent les fondements de la culture africaine et sur lequel de nombreux auteurs (notamment en sociologie et en anthropologie) insistent pour caractériser et expliquer le comportement de l'entreprise africaine³⁵. Les économies africaines sont qualifiées d'économies de la relation (Zaoual, 1996 : 53-64). Zaoual (1996 : 60) observe par exemple que « les petits producteurs africains passent une bonne partie de leur temps à gérer la sociabilité nécessaire au fonctionnement de leurs activités productives. Les investissements relationnels induisent des coûts d'opportunité mais rapportent ».

Le troisième enseignement fourni par les données de l'enquête concerne l'intensité des effets de l'aide publique sur les différentes ressources. Celle-ci, telle qu'elle se présente dans le dispositif gabonais (c'est-à-dire de nature essentiellement financière) a un impact important sur les ressources tangibles (les indices de 3 à 6 sont les plus cités) et très limité sur les ressources intangibles (forte présence des indices 1 et 2 de l'échelle de Likert). Or, ce sont ces dernières qui sont sources d'avantage compétitif durable et de rentes économiques élevées (Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1995...). Cette aide permet donc à l'entreprise bénéficiaire d'acheter et/ou d'augmenter les stocks des ressources tangibles, facteurs qui ne favorisent pas une différenciation véritable des entreprises par rapport à la concurrence, mais elle n'a que peu ou pas d'influence sur les sources de l'avantage compétitif spécifique que sont les ressources intangibles.

La présence essentiellement des indices 1 et 2 dans le tableau de l'annexe 3a confirme la non-influence de l'aide financière sur deux des logiques qui sont à la base de l'acquisition des ressources intangibles ainsi que nous l'avions pressenti :

- les routines et l'apprentissage organisationnel, qui se fondent principalement sur « l'essai et l'erreur » (De Geus, 1997) ;
- le rachat d'autres firmes. Cette stratégie ne semble pas être une préoccupation des managers rencontrés. De plus, la limitation des fonds par les organismes d'aide (les sommes octroyées sont généralement en dessous du montant sollicité) fait que cette démarche est difficilement envisageable dans le fonctionnement actuel du dispositif. Il n'est donc pas surprenant que certaines PME (A, C et N) jugent assez faible l'impact de l'aide reçue sur leurs ressources financières.

En revanche, la relation d'aide fournit effectivement des ressources à l'entreprise. Cependant celle-ci ne sont limitées qu'à une seule catégorie : les ressources tangibles. L'aide publique

³⁵ Voir notamment l'ouvrage collectif "Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situs" de Lalèye I.P., Panhuys H., Verhelst T., Zaoual H. (Dirs.) (1996).

gabonaise permet aux entreprises bénéficiaires de fonctionner mais cette relation ne favorise pas leur insertion dans l'environnement concurrentiel.

Conclusion :

L'étude s'est fixé comme objectif d'analyser les relations entre l'aide publique et les sources de l'avantage compétitif en s'appuyant sur les travaux issus de la perspective ressource de l'entreprise. Ceux-ci insistent sur l'importance des aspects intra organisationnels, en particulier, les ressources intangibles comme sources d'acquisition d'un avantage compétitif durable. Partant de cette conception et en s'appuyant sur la perception des dirigeants de PME enquêtées, les résultats de l'étude montrent que l'aide publique à caractère financier tel qu'elle se présente dans le dispositif gabonais a un très faible impact sur les sources de l'avantage compétitif durable que sont les ressources intangibles. Il importe en conséquence dans une perspective de pérennisation et de développement des PME, que les pouvoirs publics introduisent dans leur outils d'intervention, des éléments qui favorisent l'accroissement et/ou l'émergence de cette catégorie de ressources : « sensibilisation, conseils, information, formation... » (Chrisman, 1991 ; Laliberte, 1998...) ³⁶ afin de nourrir et d'accroître le stock de ressources stratégiques disponibles (Dierickx et Cool, 1989) dans la PME. Ces actions ainsi que leur efficacité passent cependant par une véritable réflexion sur la problématique du suivi / accompagnement des entrepreneurs ³⁷ qui impliquerait toutes les parties concernées (pouvoirs publics, entrepreneurs, syndicats...) ou susceptibles d'apporter une certaine contribution (universités, centres de recherche...).

Outre la confirmation du rôle des ressources et en particulier des ressources intangibles dans la compétitivité organisationnelle, la recherche apporte également des éléments de réponse sur l'efficacité des politiques publiques d'aide assises exclusivement sur la ressource financière, et les raisons de leurs échecs.

³⁶ Avant, pendant et après la création de l'entreprise.

³⁷ Cette démarche concertée est indispensable pour la réussite d'une telle politique. Elle permettrait ainsi de mettre fin à l'incompréhension qui existe entre les entrepreneurs, d'une part, et les gestionnaires de l'aide, d'autre part : les premiers se plaignent de l'absence d'actions de suivi / accompagnement, et les seconds justifient celle-ci par le fait que l'accès aux PME aidées leur est le plus souvent refusé quand bien même il s'agit d'une clause contractuelle.

Bibliographie

- Amit R., Schoemaker P. (1993), "Strategic assets and organization rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 33-46.
- Albarello L. et alii (1995), « *Pratiques de recherche en sciences sociales* », Paris, Dunod.
- Arrègle J.L. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », in Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), « *Les nouvelles approches de la gestion des organisations* », Paris, Economica.
- Arrègle J.L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B., Rousseau P. (2000), « *Les nouvelles approches de la gestion des organisations* », Paris, Economica.
- Barney J.B. (1995), « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 4, pp. 49-61.
- Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Black J., Boal K. (1994), "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue, pp. 131-148.
- Bonardi C., Roussiau N. (1999), « *Les représentations sociales* », Paris, Dunod.
- Borch O.J., Huse M., Senneseth K. (1999), "Resource configurations, competitive strategies and corporate entrepreneurship: an empirical examination", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 24, n° 1, pp. 49-70.
- Bouvy F. (1989), "L'aide aux entreprises. I. Critères de fonctionnement des Lois d'Expansion Economique – Analyse critique -", *Bulletin de l'Institut National de Recherches Economiques (IRES)*, Service de Conjonctures, Université Catholique de Louvain, n° 138, octobre.
- Capiez A. (1992), "Les chances de succès des petites et moyennes entreprises: vers un diagnostic d'émergence", *Revue Internationale PME*, vol. 5, n° 2, pp. 103-132.
- Carr C. (1993), "Global, national and resource-based strategies. An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 7, pp. 551-568.
- Chawdury S.D., Lang J.R. (1996), « The decline of small firms into the concept of complacency », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. n° 4, pp. 321-331.
- Chrisman J.J. (1999), "The influence of outsider-generated knowledge resources on venture creation", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, n° 4, pp. 42-58.
- Chrisman J.J., McMullan W.E. (2000), "A preliminary assessment of assistance as a knowledge resource: the long-term impact of new venture counselling", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 38, spring, pp. 37-53.
- D'Amboise G., Garand D., (1993), « *Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH* », Rapport de Recherche réalisé pour la Société Québécoise de Développement de la Main-d'œuvre, Montréal.
- De Geus A. (1997), « *La pérennité des entreprises* », Paris, maxima.
- Dierickx I., Cool K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 25, n° 12, pp. 1504-1511.
- Dontsi (1996), "Les déterminants de la compétitivité des petites et moyennes entreprises au Cameroun", *working paper*, Document présenté au Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales (CODESRIA), Réseau de Recherches sur les Politiques Industrielles en Afrique, Yaoundé.

- Dyke L.S., Fischer E.M., Reuber A.R. (1992), "An inter-industry examination of the impact of owner experience on firm performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 4, pp. 72-87.
- Fillion L.J. (1991), "Visions et relations: les clés du succès de l'entrepreneur", Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur, Filion & Associés.
- Fonds d'Expansion et de développement des PME/PMI (FODEX) (1999), « Rapport au Conseil d'Administration / Banque Africaine de développement », FODEX, Libreville.
- Grant R.M. (1991), « The resource-based view of theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, vol. 33, pp. 112-135.
- GREPME (Julien P.A., dir.) (1994), « Les PME. Bilan et perspectives », Paris Economica.
- Hall R. (1992), « The strategic analysis of tangible resources », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 135-144.
- Hall R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.
- Huberman A.M., Miles M.B. (1991), « Analyse des données qualitatives », Collection Pédagogie en Développement », Bruxelles, De Boeck Université.
- Hunt S.D. (1999), "The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 2, pp. 144-159.
- Istvan R.L. (1992), "A new productivity paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 525-537.
- Jennings P., Beaver G. (1997), "The performance and competitive advantage of small firm: a management perspective", *International Small Business Journal*, vol. 15, n°2.
- Kombou L. (1986), « Les créateurs d'entreprises en Aquitaine : analyse de leurs profils, de leurs comportements et de leurs évaluations des aides publiques sur la période 1977-1984 », Thèse d'Etat ès sciences de gestion, IAE, Université de Bordeaux I.
- Lalèyè I.P., Panhuys H., Verhelst T., Zaoual H. (Dir.) (1996), « Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situs », Paris, L'Harmattan.
- Laliberte P. (1998), « The economic impact of labour-sponsored venture capital corporations : a case study from Quebec », *International Labour Review*, vol. 137, n° 1, pp. 47-60.
- Lerner J. (1999), "The government as venture capitalist : the long-run impact of SBIR program", *The Journal of Business*, vol. 72, n° 3, pp. 285-318.
- Mamboundou J.P. (2002), « Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine. Une illustration en contexte gabonais », *Cahiers de Recherche du CEREM*, Institut National des Sciences de Gestion, Université Omar Bongo, Libreville (à paraître).
- Mamboundou J.P. (2001), « Les effets de l'aide publique sur la pérennité des PME gabonaises : proposition et validation d'une grille d'analyse fondée sur la perspective ressource », Thèse ès sciences de gestion, Université Nancy 2.
- Maroy C. (1995), « L'analyse qualitative d'entretiens », in Albarello L. et alii (1995), « Pratiques de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod.
- McGahan A.M., Porter M. (1997), How much does industry matter really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer, Special Issue, pp. 15-30.
- Michalish M.D., Smith R.D., Kline D.M. (1997), "In search of strategic assets", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, n° 4.

- Ministère des PME et de l'Artisanat de la République Gabonaise (1999), "*Statistiques des différentes Commissions d'Agrément au 31 mars 1999*", Ministère des PME et de l'Artisanat, Direction Générale des PME, Libreville.
- Miles M.B. (1979), "Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 590-601.
- Murphy M., Pretschker U. (1997), "Public support to industry", *The OECD Observer*, Organization for Economic Cooperation and Development, n° 204, February/march.
- Nelson R., Winter S. (1982), « *An evolutionary theory of economic change* », Cambridge MA, Belknap Press.
- Oliver A.L., Ebers M. (1998), "Network studies : an analysis of conceptual configuration, in the study of interorganizational relationships", *Organization Studies*, vol. 19, n° 4.
- OUA, CEA, ONUDI (1997), « *Décennie pour le développement industriel de l'Afrique (D.D.I.A.), Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme* », ONUDI, Vienne, 21 avril.
- Penrose E.T. (1959), « *The theory of growth of the firm* », Oxford, Oxford University Press (ouvrage réimprimé en 1995).
- Peteraf M. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, pp. 179-192.
- Porter M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic management Journal*, vol. 12, Special Issue, pp. 95-118.
- Porter M.E. (1991), "*Competitive strategy*", New York, The free Press (traduction française: "Choix stratégiques et concurrence", Paris, Economica.
- Prahalad CK, Hamel G (1990), "The core competence of organization", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 79-91.
- République Gabonaise, « *Loi n°1/81 du 8 juin 1981, instituant des mesures administratives et financières propres à promouvoir les Petites et Moyennes entreprises* », Libreville.
- République Gabonaise, « *Ordonnance n° 1/93 du 15 avril 1993 portant création du Fonds d'expansion et de Développement des Petites et Moyennes Entreprises ou Industries* », (FODEX), Libreville.
- Roquebert J.A., Philips R.L., Duran C. 1993), « *How much does strategic management matter ?* », Presentation at the National Academy of Management Meeting, August, Atlanta, GA.
- Roquebert J.A., Philips R.L., Westfall P.A., (1996), Markets versus management : what drives profitability », *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.
- Rumelt R.P. (1991), "How much does industry matter", *Strategic management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- Saïs M., Metais E. (2000), « La stratégie d'entreprise : évolution de la pratique et de la pensée », *Etudes et Documents, Série Recherche*, I.A.E., Université d'Aix-Marseille 3, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, W.P., n° 556, pp. 534-559.
- Sarder J.H., Ghosh D., Rosa P. (1997), "The importance of support services to small enterprise in Bangladesh", *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n° 2, pp. 26-36.
- Selzenick P. (1957), "*Leadership in administration*", New York, Harper and Row.
- Sherman J.D. (Ed.), "*Government assistance for Canadian business*", Don Mills, ON, Richard de Boo Publishers.

- Sobrero M., Schrader S. (1998), "Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach", *Organization Studies*, vol. 19, n° 4.
- Teulon F. (1998), "L'Etat et la politique économique", Paris, Puf.
- Touré P. (1994), « Contribution des aides publiques à la promotion des petites et moyennes entreprises modernes en Côte d'Ivoire », Thèse ès sciences de gestion, Université Paris 12.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.
- Zaoual H. (1996), "Lecture sitienne du phénomène entrepreneurial", in Lalèye I.P., Panhuys H., Verhelst T., Zaoual H. (Dir.) (1996), « Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo oeconomicus à l'homo situs », Paris, L'Harmattan.

Annexe n° 1 : Aides contenues dans le mécanisme gabonais d'appui aux PME

Aides directes	Aides indirectes
☐ Participation à la constitution ou au renforcement des fonds propres. ☐ Octroi des subventions. ☐ Octroi d'avances remboursables avec intérêts. ☐ Octroi d'avances remboursables sans intérêt. ☐ Financement des études de faisabilité des projets. ☐ Prise de participation avec obligation rachat des titres dans les PME ayant la forme de sociétés par actions. ☐ Bonification des taux d'intérêt.	☐ Exonérations douanières et fiscales. ☐ Facilitation d'accès aux marchés publics. ☐ Assistance et encadrement technique. ☐ Etudes et formation. ☐ Mise à disposition des moyens matériels. ☐ Garantie d'emprunt.

Source : Tableau reconstitué à partir des aides contenues dans la loi 1/81 et l'ordonnance 1/93 créant le FODEX.

Annexe 2 : Questionnaire de l'enquête1. Informations sur l'entreprise

Effectif				
1 à 10 salariés	11 à 20	21 à 50	51 à 100	Plus de 100

Année de création de l'entreprise :

Chiffre d'affaires moyen des trois dernières années (en millions de francs CFA)

≤ 10	10 à 50	51 à 100	101 à 200	Plus de 200
------	---------	----------	-----------	-------------

Nature de l'activité principale :

2. Nature du financement obtenu

Micro-projet	Macro-projet	Garantie	Exonérations	Macro/Garantie
Micro/garantie	Garantie/exonéra	8. Macro/exonéra	9. Micro/exonéra	

3. Impact de l'aide sur les ressources (ne retenir que les ressources jugées fondamentales dans la réalisation de la vision)

Ressources intangibles	Effet	Ressources intangibles	Effet	Ressources tangibles	Effet
Réputation		S.F des employés		Finances	
Marques commerciales		S.F. des professionnels		Terrains	
Culture d'entreprise		S.F. des fournisseurs		Installations	
Brevets, licences		Droits d'auteurs		Machines/ équipement	
Réseau de relations		Base de données		Voies / réseaux divers	
Information		Contrats		Approvisionnements	
Accords secrets					

* les effets sont évalués sur une échelle de Likert allant de 1 (très faible) à 6 (très élevé).

S.F. = Savoir-faire.

Annexe n° 3a : Matrice des effets ordonnée par site de l'aide publique sur les ressources intangibles.

Ressources Indices	Marques commerciales	Brevets licences	Base de données	Droits d'auteurs	Contrats	Accords secrets	Réputation	Réseaux relation	SF* employés	SF* fournisseur	SF* profession	Culture entreprise	Informations
1	B - O - Q - E -	B -			C - J - A - L - N	E	B - I - J - Q - F - H - K - M - P - E - N	C - F - H - M - P - M - A - N	I - O - Q - D - F - G - K - M - L - M	B - D - E - G		Q - F - G - K - L	A - Q
2	K	D			B - Q - F - K - M - P		C - O - B - L	B - J - Q - D - G - K - L	B -			B	F - K
3							D - G						
4													
5													
6													

Annexe n° 3b : Matrice des effets ordonnée par site de l'aide publique sur les ressources tangibles.

Ressources Indices	Terrains	Finances	Installations	Machines / Equipements	VRD	Approvisionnements
1						O
2		A - C - N				I - M - P - H
3	F - H	O - Q - H - P - D - E		H - P - L - N	P	
4	D - G - P	B - J - L	I - H	C - D - M		A
5	I	I - F - G - K - M	P	I - G		J - E - N
6			F	K		L

A, B, ... indices représentant chacun une PME.

* SF = Savoir-faire.

N.B.: Lecture (exemple pour la ressource marques commerciales, le dirigeant de la PME B la considère comme fondamentale pour la compétitivité de son entreprise. L'effet de l'aide publique sur cette ressource est évalué sur l'échelle de Likert en 6 points à 1).