



Comportements Stratégiques-Types des Dirigeants au Sein des Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEAA) au Bénin: Création de Richesses et Réduction de la Pauvreté

Par

Gbaguidi Léandre¹
Université de Parakou
Cotonou, Bénin

Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 58/13

Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires
(FR-CIEA)
www.trustafrica.org/icbe

Dakar, Octobre 2013

¹ Contact : gbaleandre@yahoo.fr

Résumé

Le présent article tente d'identifier les comportements stratégiques-types des dirigeants des PMEAA et de mesurer leurs effets sur la création de la richesse et la réduction de la pauvreté au Bénin. Les résultats empiriques obtenus montrent que les dirigeants adoptent dans leur majorité des comportements patrimoniaux, alors que ce sont les comportements entrepreneuriaux qui permettent d'améliorer la richesse créée à hauteur de 0,62 millions de FCFA. Cette richesse créée améliore dans le ménage le niveau d'éducation des enfants, la sécurité alimentaire et les conditions d'accès aux soins de santé. Il en est de même pour l'accès à l'eau potable et à l'électricité, l'épanouissement de la femme et l'amélioration du niveau de revenu du ménage, ainsi que la création d'emploi pour la société.

Mots-clés : comportements stratégiques - types, création de richesse, réduction de la pauvreté petite entreprise et Bénin.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à tous ceux qui ont eu le mérite de contribuer à la rédaction de ce rapport :

- le Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires (CIEA), une initiative conjointe de TrustAfrica et du CRDI ; et tous les responsables à quelque niveau qu'ils soient pour avoir facilité ce financement ;
- aux collègues enseignants- chercheurs de l'Université de Parakou ;
- à l'évaluateur de ce rapport pour ces recommandations pertinentes.

Table des matières

Résumé	ii
Remerciements	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	v
1. Introduction.....	6
2. Objectifs, hypothèses de recherche.....	8
2.1 – Objectifs (O).....	8
2.2 – Hypothèses (H).....	8
3. Contexte et justification de la recherche	9
4. Les théoriques de base de l'étude	10
5. Approche théorique.....	12
5.1 Comportements stratégiques-types du dirigeant.....	12
5.2 Création de valeur ou de richesse et réduction de la pauvreté.....	14
6. Approche empirique.....	16
7. Méthodologie de la recherche	16
7.1 Echantillonnage des PMEAA	16
7.2 La collecte des informations.....	17
7.3 Dépouillement	18
7.4 Méthode de traitement des résultats	18
7.4.1 Modélisation	18
7.4.2 - Les indicateurs de mesure de la pauvreté	20
8. Résultats.....	21
8.1 Comportements stratégiques-types et caractéristiques des dirigeants des PMEAA.....	21
8.2 Valeur ajoutée créée au sein des PMEAA au Bénin	22
8.3 Comportements stratégiques-types et création de valeurs des PMEAA au Bénin	24
8.4 Caractérisation de la réduction de la pauvreté par les PMEAA au Bénin	26
9. Discussion des résultats obtenus	26
10. Conclusion.....	28
Références bibliographiques	30
Annexes	31

Liste des tableaux

Tableau 1: Taille de l'échantillon par Département.....	17
Tableau 2: Noms, codes, modalités et signes attendus des coefficients des variables explicatives incluses dans le modèle de l'équation (3)	20
Tableau 3: Statistiques descriptives sur les variables du modèle (3)	22
Tableau 4: Résultats des estimations du modèle économétrique (3)	25
Tableau 5: la répartition de la richesse créée au sein des PMAA au Bénin	26

Liste des figures

Figure 2: Valeurs ajoutées moyennes créées par les entreprises par zone d'étude	23
Figure 3: Valeurs ajoutées moyennes créées par les PMEAA selon leurs catégories	23

1. Introduction

Le mode de gouvernance dans les entreprises en général se caractérise par certains comportements stratégiques-types qui donnent une large vision de la manière dont les entreprises sont dirigées ou gouvernées. Ces comportements sont souvent le reflet de la valeur ou de la richesse créée par les dirigeants dans les grandes, les moyennes ou les petites entreprises. Selon Wirtz (2008) ; Rebérioux (2003) ; Plihon (2001) ; Boutillier M. et al. (2002), le mode de gouvernance dans les grandes entreprises est l'un des pouvoirs détenus par « les actionnaires ou le Conseil d'Administration (CA) » qui représentent l'ensemble de ceux qui apportent le capital ou les fonds nécessaires à la constitution et au développement de l'entreprise. A cet effet, dans la plupart des différents écrits en sciences de gestion sur le mode de gouvernance, les auteurs font apparaître des caractéristiques liées aux comportements stratégiques-types des grandes entreprises (GE). C'est vrai que pendant longtemps ce mode de gouvernance est à l'origine de création de valeur ou de richesse au sein de ces catégories d'entreprises. Celle-ci se traduit par le partage des dividendes aux actionnaires. En outre, tout porte à croire que le mode de gouvernance n'est que l'apanage des grandes entreprises qui sont les seuls créateurs de valeur ou de richesse.

Par contre, dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME), le pouvoir est détenu, soit par un seul individu, une famille ou un groupe d'amis (Marchesnay, 2003). Ces PME constituent aujourd'hui en Afrique, en général, et au Bénin, en particulier, un tissu économique très important. Elles sont des sources importantes de recettes fiscales pour l'Etat béninois et de création d'emploi pour les jeunes. Mais malheureusement, très peu d'écrits en sciences sociales ont été consacrés au mode de gouvernance et de création de valeur ou de richesse au sein de ces PME. Nos travaux de recherche sur le secteur des PME agroalimentaires dans l'un des départements sur les douze que compte le Bénin ont montré que la manière de créer de valeur dans les PME agroalimentaires n'est pas la même que dans les grandes entreprises. De plus, les valeurs ou richesses créées par les PME dans ce département sont influencées par le comportement stratégique patrimonial des dirigeants.

Il est aussi important de remarquer que le mode de gouvernance dans les PME est lié au mode de gestion du dirigeant (propriétaire). Ce dernier est le seul qui détient tout le pouvoir décisionnel, il est le seul qui détient toutes les informations nécessaires et importantes concernant l'entreprise. Son absence crée donc de ce fait un blocage au fonctionnement normal de l'entreprise. Le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine du dirigeant sont parfois

fortement liés. Le flou de la frontière entre ces deux entités a des répercussions importantes en termes de mode de gouvernance. Ainsi, le comportement du dirigeant a des influences (positives ou négatives) sur le mode de gestion de l'entreprise ce qui va aussi entraver le processus de création de valeur de l'entreprise.

Il n'en demeure pas moins de savoir si réellement les investissements sont toujours réalisés dans le but de développer l'entreprise ou que, les fonds tirés de l'activité servent à faire d'autres choses qui ne puissent garantir un développement durable aux petites et moyennes entreprises. Ainsi, en partant des problématiques selon lesquelles, d'une part, les dirigeants ne sont pas conscients du fait que les différents comportements stratégiques-types qu'ils adoptent ont une influence sur l'entreprise et, d'autre part, le fait que nous ne maîtrisons pas les types d'investissements réalisés par ces mêmes dirigeants dans le but de développer leurs entreprises, nous amène à nous poser la question problématique suivante : les comportements stratégiques-types des dirigeants des PME agroalimentaires au Bénin, contribuent-ils à créer de la valeur ou de la richesse ?

En outre, le Bénin fait partie des pays sous-développés avec un PIB par habitant qui avoisine \$600US par an. Le déficit public était en baisse sur la période 2005-2007 et cette baisse s'est accrue en 2008 (-3,5%). Le taux d'inflation en 2008 a considérablement augmenté par rapport aux trois dernières années (7,9% en 2008 contre 1,3% en 2007). Ce taux qui est largement au dessus du critère de convergence retenu dans la zone UEMOA (3%) se place en 3ème position dans la zone après la Côte d'Ivoire et le Sénégal. La balance commerciale qui concerne les opérations avec l'extérieur reste toujours déficitaire et s'est inscrite à -9,6% en 2008 contre -8,8% en 2007 (INSAE, 2009). Par rapport à l'indice et à la profondeur de la pauvreté, l'incidence de la pauvreté est passée de 28,5% à 36,8% en 2006. Toutefois, les résultats d'analyses montreraient que la pauvreté d'existence (c'est-à-dire les conditions matérielles non monétaires de vie des prestations) semble avoir légèrement reculé au Bénin (de 43 à 41%) par contraste avec la pauvreté monétaire en ce que, de leur côté, les ménages béninois estiment qu'ils vivent de plus en plus difficilement sur le plan monétaire. En réalité, l'accélération de la croissance économique du Bénin, repose en priorité sur la promotion du secteur agricole qui occupe environ 70% de la population active et contribue à près de 36% au PIB, fournit environ 88% des recettes d'exportation (DSCR, 2007). Cependant, on constate un fait majeur : l'incapacité du Bénin à valoriser ses richesses agricoles, notamment à produire et à promouvoir les produits agroalimentaires. Cette incapacité à développer l'industrie agroalimentaire, non seulement destinée à l'exportation, mais aussi pour la

consommation locale, fait du Bénin l'un des plus dépendants en matière d'importation agroalimentaire. Ainsi, les exigences du système économique béninois doivent-elles entraîner la mise en valeur des potentialités économiques locales par l'émergence des PMEAA capables de relever le défi afin d'améliorer les bases du développement national et rendre l'économie plus compétitive. Dans ces conditions, quels sont les comportements stratégiques–types que doivent adopter les dirigeants des PME agroalimentaires pour améliorer la création de la richesse et réduire la pauvreté au Bénin ?

La réponse à cette principale question de recherche qui fait l'objet de la présente étude nous a permis de faire des investigations dans les six départements du Bénin. Les résultats obtenus pourront permettre de développer les PME agroalimentaires, d'améliorer le climat des affaires et la création de richesse, et par ricochet, la relance de l'économie béninoise et la réduction de la pauvreté.

2. Objectifs, hypothèses de recherche

2.1 – Objectifs (O)

L'objectif global est de réduire la pauvreté au Bénin par l'amélioration de l'environnement des affaires des PME agro-alimentaires. De manière spécifique, il s'agit de :

O1 - Recenser toutes les PME agroalimentaires au Bénin ;

O2 - Caractériser sur le plan qualitatif les comportements stratégies – types des dirigeants des PME agro-alimentaires au Bénin ;

O3 - Evaluer les valeurs ajoutées ou richesses créées par les différents types de PME-agroalimentaires au Bénin ;

O4 - Evaluer les impacts des comportements stratégiques-types des dirigeants des PME agroalimentaires sur la création de la richesse et la réduction de la pauvreté au Bénin.

2.2 – Hypothèses (H)

Les hypothèses suivantes seront testées en relation avec les objectifs ci-dessus définis.

H1- Les PME agroalimentaires se discriminent en 3 types selon les comportements stratégiques - types

H2- Les PME agroalimentaires contribuent significativement à la création de la richesse et à la réduction de la pauvreté au Bénin ;

H3- La richesse créée ou valeur ajoutée des PME-agroalimentaires varie en fonction des stratégies-types des dirigeants.

3. Contexte et justification de la recherche

Depuis quelques années, l'Etat Béninois a mis en place une réglementation pour faciliter l'exercice des activités des entreprises en général en République du Bénin. A cet effet, le code des investissements du Bénin garantit à toute personne physique ou morale nationale ou étrangère la liberté d'entreprendre toute activité industrielle, agricole, commerciale ou artisanale autorisée par l'Etat.

Les investisseurs jouissent également, entre autre, de la liberté de gestion et de transfert des capitaux. Le code des investissements accorde une priorité et des avantages aux entreprises qui contribuent à la valorisation des ressources locales, à la création d'emploi et de la valeur ajoutée. Il prévoit un régime de droit commun, trois régimes privilégiés (ABC), et un régime spécial.

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) /Petites et Moyennes Industries(PMI) font partie du régime A ou régime de la PME. Ce dernier permet aux PME/PMI :

- d'avoir un programme d'investissement compris entre 20 millions à 5 milliards de FCFA ;
- de prévoir au moins 5 salariés permanents.

Au vu de toutes ces dispositions réglementaires au Bénin, plusieurs réformes ont vu le jour à la fin des années quatre-vingt sous l'impulsion des institutions de Bretton Woods : le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM). Ces dernières visent à offrir un cadre juridique et institutionnel en adéquation avec l'option pour la libéralisation et la privatisation des entreprises, notamment des PME dans le cadre des projets et plans d'actions pertinents.

Dans cette perspective, un ministère a été créé et chargé du renforcement des actions en faveur des petites et moyennes entreprises industrielles au Bénin. Il s'agit du Ministère en charge des Petites et Moyennes Entreprises. Cette volonté politique est manifeste dans l'une des déclarations du ministre d'alors, dans laquelle, il disait: *« ...Pour ce faire, et tirant la leçon des limites de l'interventionnisme étatique dans les activités de production ..., les autorités politiques béninoises ont édité en 1990 une nouvelle orientation économique visant à faire jouer au secteur privé, notamment les petites et moyennes entreprises et les petites et moyennes industries (PME/PMI), un rôle plus accru. Les PME/PMI constituent en effet, de*

nos jours, des secteurs efficaces de création de richesse et d'emploi en raison de leur dynamisme et de leur potentiel de développement. » (CAT, 1990)².

Cette relance du secteur des PME/PMI par les acteurs politiques, interpelle les chercheurs sur plusieurs aspects économiques, car, de nos jours, le tissu économique béninois est dominé par les activités économiques de plusieurs jeunes entrepreneurs. La plupart de ces jeunes s'investissent dans plusieurs secteurs d'activités (agroalimentaire, service, commercial...) à travers les PME/PMI. Il nous a plu de nous investir, en notre qualité de chercheur, dans le domaine du secteur agroalimentaire pour apprécier au travers de la recherche, la valeur ou richesse induite par les comportements managériaux développés par les nouveaux dirigeants des PME/PMI au Bénin, et par surcroît, apprécier son impact sur la réduction de la pauvreté.

4. Les théoriques de base de l'étude

D'un point de vue théorique en sciences de gestion (Remaud, 2002), les liens potentiels unissant les comportements stratégiques-types des petites entreprises agroalimentaires (PEAA) à leur performance conduisent à se poser la question des leviers ou des déterminants de la création de la valeur de ces entreprises. De ce fait, en rejoignant les travaux de Mathé (1995, 2001), les diverses définitions de la stratégie font émerger trois grands référentiels théoriques de la recherche en management stratégique : les modèles de processus organisationnel, les modèles de positionnement concurrentiel et l'approche contractuelle des organisations.

Au cœur du paradigme de la rationalité organisationnelle (Mathé 1995), c'est la structure de l'organisation qui est à la base de la valeur créée et partagée entre les membres de l'entreprise.

Le second paradigme, dit de la rationalité concurrentielle (Mathé 1995), consiste à rechercher les conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel. Plus exactement, « l'objet principal de recherche est de définir pour l'entreprise une stratégie concurrentielle optimale, c'est-à-dire efficace et efficiente ». Les modèles théoriques issus de ce paradigme abordent ce que Mathé (2001) appelle le positionnement concurrentiel de l'entreprise, suivant d'une part un déterminisme externe où, « grâce à une bonne analyse de l'environnement et à une exploitation adaptée des compétences, il s'agit d'identifier un avantage concurrentiel pour construire une position de compétitivité durable » et, d'autre part, un déterminisme interne où, « une bonne maîtrise et une exploitation judicieuse des ressources stratégiques doivent

² Cellule d'Appui Technique créée par le Ministère chargé des PME/PMI en 1990 pour leur venir en appui.

permettre à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel durable grâce aux produits ou services générés par ces ressources ». Ces modèles s'inspirent largement des travaux de Penrose (1959) à la recherche d'une théorie de croissance de l'entreprise.

Le troisième référentiel théorique traite plus particulièrement du « gouvernement de l'entreprise », à travers, notamment la question du démembrement et du transfert des droits de propriété (Joffre et de Montmorillon 2001). Ces trois grands courants peuvent être mobilisés au sein des approches telles que : la théorie des droits de propriété, la théorie positive de l'agence et le couple « théorie des coûts de translations/ approche par les droits de propriété » (au sens de Brazel, 1994 ou Foss, 2002 notée PRV). Dans le cadre de la rédaction du présent article, on s'appuiera plus sur l'approche par les droits de propriété.

D'abord, en s'appuyant sur l'approche « Property Right View notée PRV », Remaud (2002) montre que le dirigeant au comportement entrepreneurial serait représentatif du créateur de valeur. De ce fait, il démontre que la recherche de nouveaux marchés ou d'informations, innovant au niveau des produits satisfaisant une demande latente, en bref, la devançant, ce dirigeant est un « risk-taker ». Selon l'auteur, cette prise de risque se traduirait par la création d'un potentiel surplus dans les échanges. Ainsi, dans le cadre de relations nouvelles portant sur des produits satisfaisant une demande latente, on peut alors supposer que le prix de réservation des consommateurs ou des clients sera sensiblement élevé, c'est – à-dire permettant potentiellement d'augmenter le revenu de l'entreprise innovatrice. Autrement dit, l'entreprise est en position favorable pour capter une partie du surplus du client ou du consommateur au sein de ces relations d'échange. De ce fait, et au vu des petites entreprises agroalimentaires (PEAA) prises comme exemple dans ses travaux, l'auteur montre que dans les PEAA territorialisées multi-marché, le comportement entrepreneurial du dirigeant se manifesterait à travers la recherche de marchés nationaux et internationaux leur permettant de faire écouler, en majorité, des produits locaux. Il ajoute que, bien souvent spécialisée dans la fabrication des produits du terroir, la création de valeur à travers la réalisation d'échanges se manifeste par la découverte de l'occupation de niche, à l'abri d'une vive concurrence.

Ensuite, le dirigeant au comportement patrimonial serait représentatif du protecteur de valeur. Inséré dans des relations de proximité, il chercherait à protéger sa rente de situation (Remaud 2002). « Risk-avoider », le dirigeant patrimonial chercherait à protéger sa clientèle de possibles prédateurs. Pour ce faire, les ressources engagées dans cette protection consisteront à développer un réseau multiforme : engagement et insertion dans la vie locale via sa

« notabilisation », création et fidélisation d'un réseau de clients, développement de pacte de non-agression vis-à-vis des confrères concurrents, entraides et partenariats locaux,... Au vu de ces variables, l'auteur suppose que la meilleure façon de créer de la valeur pour ces entreprises n'est pas de maximiser le revenu (capter une partie du surplus du consommateur) mais plutôt de réaliser ce qu'il appelle « fit » entre un revenu et des coûts d'intrants satisfaisants. Les contrats écrits dans les échanges commerciaux n'apparaissent pas primordiaux pour ces dirigeants, tant dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs clients. Elles sont basées sur les rapports de confiance, c'est-à-dire sur des relations reposant sur une forte expérience passée. Selon l'exemple de l'auteur, les PEAA sédentarisées et territorialisées à marché local seraient largement représentatives de ces PEAA protectrices de valeur.

Enfin, le dirigeant au comportement managérial serait, quant à lui, un briseur de rente (Remaud 2002). Son objectif serait l'accaparement de valeur créée par les autres entreprises. Plutôt analyste, opportuniste et « risk administrator », le manager aurait des dépenses en ressources lui permettant de connaître l'information créée par les concurrents. Plutôt imitateur, il cherchera à faire mieux et moins cher que les concurrents. Dès lors qu'un marché est trouvé, la protection de sa valeur créée dans l'échange passera par l'obtention de contrats ne portant pas sur du court terme. En effet, sans aucun savoir-faire spécifique, ni insertion locale forte lui permettant de faire sa place sur des marchés de proximité, une manière de protéger ses échanges est de les institutionnaliser via une contractualisation avec ses clients. Cependant, insérés dans des relations de sous-traitance, cette contractualisation peut être orale, comme le montre l'importance qu'accorderaient ces dirigeants dans la « confiance dans la parole donnée ».

5. Approche théorique

5.1 Comportements stratégies-types du dirigeant

En s'appuyant sur l'approche développée par Marchesnay (1993) sur la gouvernance des petites entreprises, la plupart des auteurs (Trognon, Couderc et Stéphany, 2005; Remaud 2001 ; Rastoin 2000 ; Michoud 1995) ont abordé la typologie du comportement type du dirigeant en trois catégories. Il s'agit du comportement patrimonial, du comportement entrepreneurial et du comportement managérial. Chacun de ces comportements est pris en compte par les auteurs dans leurs analyses sur le comportement stratégique des dirigeants :

l'entrepreneur PIC (pour Pérennité, Indépendance, Croissance) et l'entrepreneur CAP (pour Croissance, Autonomie, Pérennité).

Les travaux qui ont abordé le comportement de l'entrepreneur PIC montrent que le souci premier de ce dernier est d'assurer la pérennité de son affaire; l'entrepreneur met l'accent sur la conservation et l'accumulation de son patrimoine. En second lieu, il est animé par une volonté d'Indépendance; il éprouve de l'aversion à augmenter le capital social de son affaire par des apports en provenance d'associés extérieurs. Enfin, pour lui, la Croissance n'apparaîtra que comme une conséquence de la recherche d'accumulation de patrimoine (Michoud 1995).

Le dirigeant au « comportement patrimonial » (Remaud, 2001) s'apparente à l'entrepreneur PIC (pour Pérennité, Indépendance, Croissance adaptative) de Marchesnay (1997). L'auteur précise dans un premier temps en citant Miles et Snow (1978) que l'entrepreneur, recherche prioritairement la pérennisation de son activité, a un comportement plutôt « défensif » vis-à-vis de l'innovation et de l'ouverture du capital de son entreprise. De plus, il ajoute que « subissant » la croissance, l'entrepreneur patrimonial aura tendance à s'endetter pour financer ses investissements, plutôt « qu'entamer » le capital de son entreprise. Le dirigeant au comportement patrimonial (Rastoin, 2000) n'ouvre pas son capital et il est très défavorable à la croissance.

Le dirigeant au comportement entrepreneurial s'apparente au dirigeant-proprétaire CAP (pour Croissance recherchée, Autonomie de décision, Pérennité « subie ») de Marchesnay (1993). Dans la même logique que (Miles et Snow, 1978), l'auteur précise que la principale orientation du dirigeant au comportement entrepreneurial est la recherche de croissance de son activité, ainsi, développe-t-il à ce titre un comportement-type de « chercheur d'or » ou « proactif ». De plus, pour arriver à ses fins, l'entrepreneur CAP est prêt à ouvrir son capital ou à faire appel à l'extérieur, sous réserve de conserver son autonomie de décision. Mais au contraire, le dirigeant au comportement managérial a des objectifs qui entrent en concurrence avec ceux des actionnaires qui l'ont nommé aux commandes de l'entreprise. Le comportement de ces « managers » a fait l'objet de nombreuses recherches de la part des tenants de la théorie contractuelle des organisations. L'état de ces recherches fait apparaître trois thèses quant aux relations entre dirigeants et propriétaires du capital : convergence, divergence et neutralité des intérêts entre ces acteurs (Charreaux, 1997). Parmi ces « thèses, celle de la divergence

apparaît comme la plus complexe à analyser en raison de la délicate question de l'identification et de l'évaluation des coûts d'agence, d'une part, et, d'autre part, de l'identification et de l'évaluation des solutions de résolution de conflits » (Remaud 2001).

Retenons avec Michoud (1995) que, si le PIC recherche avant tout l'indépendance financière, le CAP est avant tout motivé par la recherche d'Autonomie de décision, en général, et discrétionnaire dans l'affectation des dépenses, en particulier. Il en résulte qu'il n'a pas de l'aversion à s'endetter et à ouvrir son capital à d'autres structures ou individus pour autant qu'il conserve son autonomie de gestion. De plus, le CAP n'est intéressé à la pérennisation de son affaire que pour autant que celle-ci se justifie par l'obtention de meilleurs revenus.

Pour terminer sa réflexion sur cette partie de ses travaux, Michoud (1995) ajoute que, dans cette typologie Marchesnay précise que les deux types mis en exergue constituent des caricatures que l'on ne retrouvera pas sous ces formes extrêmes. Ainsi, ces comportements PIC ou CAP doivent être recoupés avec des variables contingentes qui viendraient apporter quelques nuances comme les influences du milieu social, du niveau d'éducation et des variables psychologiques.

5.2 Création de valeur ou de richesse et réduction de la pauvreté

Pendant longtemps, la création de la richesse ou de valeur est perçue comme l'apanage des grandes entreprises. A cet effet, Remaud (2001) souligne en s'appuyant sur les auteurs (Albouy 1999 ; Neveux 1999, 2000 ; numéro spécial de la Revue Française de Gestion, 1999 ; Caby & Hirigoyen, 1997 ; Rappaport, 1995) que la création de valeur fait apparaître des approches plutôt centrées sur les grandes entreprises. Cette approche de ces auteurs s'explique aussi à travers la plupart des documents didactiques de gestion et autres documents conçus pour montrer les indicateurs (résultat net du bilan, le cash-flow) de la création de la richesse dans l'univers des grandes entreprises.

La notion de création de valeur est équivoque (Remaud 2002). En effet, malgré la tendance étymologique à définir celle-ci d'un point de vue financier, on peut se demander si son utilisation ou transposition à d'autres domaines est possible.

Comme le note Marchesnay (1997) : « les changements de comportement des citoyens (agents), consommateurs induisent des modifications dans les sources de la valeur des produits, et dans leur aptitude à dégager de la richesse. Cela induit des modifications de

stratégie, en termes d'innovation, de stratégie générique, de compétences-clés, de mode de distribution, etc.».

Cette dimension financière de la valeur de l'entreprise, au moins dans sa définition basique semble indispensable pour la mesure de sa création de valeur. D'une manière générale, une entreprise crée de valeur si elle dégage de son activité un montant suffisant de fonds (cash-flows) lui permettant de rémunérer le metteur de fonds et de réaliser les investissements nécessaires à son développement et de créer des emplois (Remaud 2002). On remarque que cette dimension de la valeur semble bien appropriée en petite entreprise pour lesquelles on se trouve dans la logique de satisfaction plus que de maximisation.

La création de valeur peut être analysée suivant deux logiques : individuelle et collective (ou concurrentielle) (Remaud 2001). Autrement dit, il nous faut faire la distinction entre création de valeur absolue et création de valeur relative. Dans le premier cas, la création de valeur de l'entreprise se fait hors contexte ou, plus exactement, la création de valeur relève des objectifs du propriétaire dirigeant en la matière : maximisation contre satisfaction. Ce sera d'autant plus le cas en petite entreprise. Dans ce cas de création de valeur, l'objectif ne serait pas de faire systématiquement mieux que les concurrents mais plutôt d'exister hors compétition avec les concurrents. Ce que Marchesnay (1997) appelle la stratégie de "niche". Dans le second cas de création de valeur relative, une entreprise crée de valeur quand, l'organisation identie ou dans un groupe stratégique quelconque, elle crée plus de valeur que ses concurrents. Alors, on peut considérer que la création de valeur est le différentiel entre les créations de valeur de chacune des entreprises (Remaud 2002). Ce différentiel est qualifié par Batsch (1999) de "sur rentabilité" ou "excédent de rentabilité par rapport à une norme".

L'existence d'un différentiel de création de valeur entre ces entreprises permet pour chaque entreprise de se positionner les unes par rapport aux autres, sans pour autant disparaître du marché (Remaud 2002).

Jacques (1997) dans ces travaux sur la création de valeur dans la petite entreprise, pense que l'entreprise possède toutes les informations dont elle a besoin pour mesurer la valeur intrinsèque de ses opérations et de ses fonds propres. Pour ce faire, elle calculera soit la valeur économique ajoutée par ses investissements qui est gouvernée par l'écart entre le rendement sur son capital et le coût du capital, soit la valeur de ses flux monétaires libérés. Les deux approches conduisent au même résultat. Ce qu'il est important d'obtenir à ce stade-ci de l'analyse, c'est une valeur intrinsèque des fonds propres qui représente bien la capacité de

création de valeur de l'entreprise et de la réduction de la pauvreté. En effet, l'on sait que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur de ses actifs en place plus la valeur de ses opportunités de croissance. Or, c'est justement cette deuxième composante qui est la plus difficile à évaluer et pour laquelle le modèle de création de valeur de là, contribuera à mieux cerner la valeur.

6. Approche empirique

En théorie économique, les facteurs liés au capital humain comme le nombre d'années d'expériences, le niveau d'éducation, le niveau de formation reçue par le chef d'entreprise ou dirigeant, le nombre d'agents travaillant (employés) dans une entreprise pourraient avoir un impact positif sur la création de valeur et la productivité de l'entreprise (Langyintuo, 1996). Mais, plus spécifique en théorie du management stratégique, la typologie de (Miles et Snow, 1978) classe les organisations en fonction de leur stratégie ou en fonction de la stratégie menée par leur dirigeant. En outre, Julien et Marchesnay (1988, 1996) ont considéré que les différents comportements stratégiques-types développés par les dirigeants cherchent à améliorer continuellement la valorisation des capitaux engagés par une prise de risque dans les affaires, d'où découlent des profits potentiellement élevés. Toutes ces approches théoriques vont permettre d'identifier les variables à prendre en compte dans la modélisation des impacts des comportements stratégiques-types sur la création de valeur dans les PME agroalimentaires.

7. Méthodologie de la recherche

7.1 Echantillonnage des PMEAA

La population mère est constituée de toutes les PMEAA enregistrées officiellement au Bénin. Dans une première démarche nous avons recensé toutes les PMEAA des départements qui remplissent les critères que nous avons décrits dans le contexte et justification de la recherche plus haut, soit cinq cent quinze (515) PMEAA. Au vu de tout cela, nous avons calculé la proportion pour chaque département par la formule $\left(\frac{N_i}{N}\right)$. Avec, N_i l'effectif des PMEAA du département i , $i \in [1 \text{ à } 6]$) et (N) l'effectif total des PMEAA dans les douze départements (avec un regroupement des départements administratifs deux à deux, soit six départements pour la recherche).

Le taux de sondage est fixé à 54% pour une meilleure précision des paramètres à estimer. De ce fait, la taille de l'échantillon est de 279 dirigeants de PMEAA retenus pour être enquêté sur toute l'étendue du territoire du Bénin. De là, la taille des PMEAA à échantillonner par département est calculée comme suit : $ni = \frac{Ni}{N} * 279$. Tous les résultats obtenus sont consignés dans le tableau n°1.

Une fois leur nombre échantillonné, les dirigeants, objet d'enquête, il ont été choisis de manière aléatoire au niveau de chaque département. Ce choix aléatoire a été fait à l'aide d'une table de nombres aléatoires.

Tableau 1: Taille de l'échantillon par Département

Départements	Nombres recensés	Proportions $\frac{Ni}{N}$	Taille échantillon minimalisée	Tailles calculées	Tailles retenues
Atacora/Donga	46	0,08932039		24,86486486	25
Atlantique/Littoral	169	0,32815534		91,35135135	92
Borgou/Alibori	90	0,17475728		48,64864865	49
Mono/Couffo	115	0,22330097		62,16216216	61
Ouémé/Plateau	37	0,07184466	20	20	20
Zou/Collines	58	0,11262136		31,35135135	32
Total	515	1	278,3783784	278,3783784	279

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

7.2 La collecte des informations

L'organisation de la collecte des données a couvert l'ensemble du territoire national sur la supervision générale du chercheur principal et du co-chercheur suivant les quotas de la taille retenue dans le tableau ci-dessus. Les six (6) enquêteurs qui ont été retenus pour la collecte des données ont été formés sur le questionnaire³ par les superviseurs. Les interventions des uns et des autres au cours de la formation ont permis d'améliorer certains aspects du questionnaire. Ensuite, nous avons fait un test du questionnaire sur une taille réduite de dix (10) dirigeants de PMEAA choisis au hasard pour apprécier la cohérence et la pertinence des questions posées. Ce test a permis de revoir et de corriger certaines questions. Au cours de la collecte, certains dirigeants de PMEAA qui étaient retenus dans l'échantillon ont fait défection et quelques questionnaires sont restés inexploitable. C'est ce qui a réduit la taille de l'échantillon à 273 dirigeants de PMEAA pour la suite de l'exploitation des questionnaires d'enquête.

³ Confère annexe à la dernière page pour la structuration du questionnaire

7.3 Dépouillement

Il a été réalisé sous forme manuelle et ensuite à partir du logiciel Excel. La première partie a consisté à la codification des questionnaires, puis à la vérification des valeurs manquantes. Par la suite, toutes les données recueillies ont été saisies dans le Tableur ; ainsi, nous-a-t-il permis, à cette phase, de faire certains calculs sur les données obtenues du terrain. A cette étape, le logiciel STATA a été utilisé pour l'identification des valeurs aberrantes (ou valeurs gonflées).

7.4 Méthode de traitement des résultats

7.4.1 Modélisation

Deux logiciels ont servi au traitement des données : SPSS et STATA. Toute la statistique descriptive a été faite à partir du logiciel SPSS. Ceci a permis de réaliser les tableaux des fréquences absolues et relatives, à calculer les moyennes, minimum, maximum et écart-type ..., de même que la construction des graphiques. Le logiciel STATA a permis de faire le modèle économétrique (multinomiale) et tous ses ajustements y afférents. Ainsi, nous-a-t-il permis de faire la modélisation de l'impact des comportements stratégiques-types sur la création de valeur.

Supposons qu'une entreprise i crée une valeur ajoutée VA_i . Mathématiquement, VA_i est donnée par la formule suivante :

$$VA_i = P_i - CI_i \quad (1)$$

P_i représente la production obtenue en valeur (FCFA) et CI les consommations intermédiaires de l'entreprise i . La valeur ajoutée ainsi considérée est celle correspondant à une année civile d'activité et exprimée en millions de FCFA.

Soit X_i le vecteur des variables liées aux comportements stratégiques-types et Z_i celui représentant les caractéristiques socio-économiques et démographiques du dirigeant de l'entreprise i . Pour modéliser l'impact de X_i et Z_i sur la création de valeur ajoutée, il est possible d'écrire que :

$$VA_i = f(X_i, Z_i, e_i) \quad (2)$$

Où e_i représente les termes d'erreur et est supposée indépendamment et identiquement distribuée (i.i.d).

A partir du cadre théorique et des travaux de Langyintuo (1996) et de Miles et Snow (1978), les variables explicatives des catégories de comportements-types retenues dans notre analyse peuvent être regroupées en trois (3) grandes classes, à savoir :

- Comportement entrepreneurial : (i) faire de la pérennisation de son affaire une priorité ; (ii) faire de l'accumulation de son patrimoine ; (iii) faire une ouverture du capital de son entreprise ; (iv) mettre l'accent sur la conservation et (v) rechercher la croissance de son activité.
- Comportement patrimonial : (i) faire de la pérennisation de son activité une priorité ; (ii) s'endetter pour financer ses investissements ; (iii) chercher à léguer son entreprise à un successeur ; (iv) avoir un comportement plutôt défensif vis-à-vis de l'innovation ; (v) ne pas ouvrir son capital ; (vi) être très défavorable à la croissance ; (vii) avoir une volonté d'indépendance.
- Comportement managérial : (i) conserver son autonomie de décision ; (ii) être discrétionnaire dans l'affectation des dépenses ; (iii) avoir des objectifs qui entre en concurrence avec ceux des actionnaires qui ont nommé au commande de l'entreprise et (iv) avoir une indépendance financière.

Comme spécifiées dans le cadre théorique, les variables liées au capital humain comme le niveau d'éducation du chef d'entreprise ou dirigeant, le nombre d'agents travaillant sous son contrôle (employés), la zone d'implantation de l'entreprise (sud, centre ou nord) et la catégorie d'entreprises sont celles explicatives de la création de valeur. Elles peuvent donc être introduites dans le modèle.

Il découle de toutes ces discussions que le modèle empirique de modélisation des facteurs déterminant la création de valeur ajoutée dans les petites et moyennes entreprises peut être de la forme :

$$\begin{aligned} \log(VA_i) = & \alpha_0 + \alpha_1 PEREN_i + \alpha_2 AUTOD_i + \alpha_3 CONS_i + \alpha_4 ACCUM_i + \\ & + \alpha_5 OUVCAPI_i + \alpha_6 INACT_i + \alpha_7 LEG_i + \beta_1 EFPERS_i + \beta_2 NAETU_i + \\ & + \beta_3 IAAT_i + \beta_4 ENIPA_i + \beta_5 ER_i + \beta_6 ENPA_i + \beta_7 CENTRE_i + \beta_8 NORD_i + e_i \quad (3) \end{aligned}$$

Dans l'équation (3), VA_i est définie comme dans l'équation (1). Les coefficients α et β sont ceux à estimer pour avoir directement l'impact des comportements stratégiques – types ou des variables liées aux caractéristiques socio-économiques et démographiques du dirigeant de

l'entreprise sur la création de valeur ajoutée. Les variables explicatives sont décrites dans le tableau 1. Par rapport à l'objectif de l'étude, les variables explicatives liées aux comportements stratégiques-types sont les variables d'intérêt, et les autres de contrôle. Le modèle a été estimé à l'aide de la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO). De plus, des tests de Goldfeld et Quandt et de Farrar-Glauber ont été faits pour vérifier respectivement la présence d'hétéroscédasticité et de multicollinéarité dans le modèle. En particulier, les erreurs de multicollinéarité ont été corrigées par la méthode d'estimation par étapes qui éliminent au fur et à mesure les variables fortement corrélées à d'autres dans le modèle jusqu'à l'obtention d'une estimation sans erreur significative de multicollinéarité.

Tableau 2: Noms, codes, modalités et signes attendus des coefficients des variables explicatives incluses dans le modèle de l'équation (3)

Noms des variables	Code	Modalités	Signes attendus
Faire de la pérennité de son activité une priorité	PEREN	Si Oui = 1 Si Non = 0	+
Autonomie de décision par rapport aux dépenses	AUTOD	Si Oui = 1 Si Non = 0	+
Conseil auprès d'une personne ressource	CONS	Si oui = 1 Si non = 0	+
Faire de l'accumulation de son patrimoine	ACCUM	Si Oui = 1 Si Non = 0	+
Faire une ouverture du capital de son entreprise	OUVCAPI	Si Oui = 1 Si Non = 0	+/-
Investissement dans d'autres activités rentables	INACT	Si Oui = 1 Si Non = 0	+
Chercher à léguer son entreprise à un successeur	LEG	Si Oui = 1 Si Non = 0	-
Nombre d'employés dans l'entreprise	EFPERS	Variable quantitative	+/-
Nombre d'année d'étude	NAETU	Variable quantitative	+
Industrie agroalimentaire de transformation	IAAT	Si oui = 1 Si non = 0	+
Entreprise de négoce international de produits agroalimentaires	ENIPA	Si oui = 1 Si non = 0	
Entreprise de restauration	ER	Si oui = 1 Si non = 0	
Entreprise de négoce de produits agroalimentaires	ENPA	Si oui = 1 Si non = 0	
Zone centre	CENTRE	Si oui = 1 Si non = 0	
Zone nord	NORD	Si oui = 1 Si non = 0	

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

7.4.2 - Les indicateurs de mesure de la pauvreté

Les indicateurs de mesure de la pauvreté selon INSAE (2009) se font suivant la pauvreté d'existence (c'est-à-dire les conditions matérielles non monétaires) et la pauvreté monétaire. A cet effet, la mesure de la réduction de la pauvreté dans le cadre de cette recherche est réalisée sur le plan social. Elle est appréciée au sein du ménage des dirigeants des PMEAA par les variables telles que : amélioration du niveau d'éducation des enfants du ménage (la scolarisation des enfants), amélioration de la sécurité alimentaire dans le ménage, amélioration des conditions d'accès aux soins de santé du ménage, l'accès à l'eau potable et à

l'électricité dans le ménage, épanouissement de la femme dans le ménage, contribution à l'amélioration du niveau du revenu du ménage et création de l'emploi dans la famille.

Pour les variables prises en compte pour qualifier la réduction de la pauvreté hors ménage nous avons : la création de l'emploi, l'amélioration du niveau de vie des employés, l'épanouissement de la femme et l'amélioration de la sécurité alimentaire⁴.

8. Résultats

8.1 Comportements stratégiques-types et caractéristiques des dirigeants des PMEAA

L'analyse descriptive des comportements stratégiques – types et celles des caractéristiques des dirigeants des entreprises présentées (dans le tableau 3, page18) montrent que 84,19% des dirigeants des PMEAA sont prêts à pérenniser leurs activités sur une période donnée et 15,81% n'ont pas l'intention de rester longtemps dans leur secteur d'activité. Une proportion importante (soit, 71,22%) des dirigeants des PMEAA du Bénin pensent léguer leur entreprise à un successeur désigné dans leur famille par eux-mêmes (selon les informations recueillies sur le terrain, le choix porte sur le garçon aîné ou le plus obéissant des enfants de la descendance du dirigeant-proprétaire). En ce qui concerne l'autonomie de décision, seulement un peu plus de la moitié des dirigeants (54,55 %) est autonome par rapport aux décisions concernant les dépenses. Aussi, 66 % des dirigeants des PME du secteur agroalimentaire consultent une personne-ressource avant de prendre une décision concernant les dépenses et 34 % n'en consultent pas.

Parmi les dirigeants, 77,49 % accumulent leur patrimoine à la fin de chaque année en y mettant 17,87 % de leur bénéfice, mais seulement 20 % de ces entreprises adhèrent à l'ouverture du capital de leur entreprise. Les résultats des analyses des caractéristiques des dirigeants confirment un niveau d'éducation moyen (en moyenne 12 années d'éducation formelle). Cependant, on observe un faible nombre d'employés permanents (en moyenne 6 personnes par entreprise).

⁴ Questionnaire en annexe

Tableau 3: Statistiques descriptives sur les variables du modèle (3)

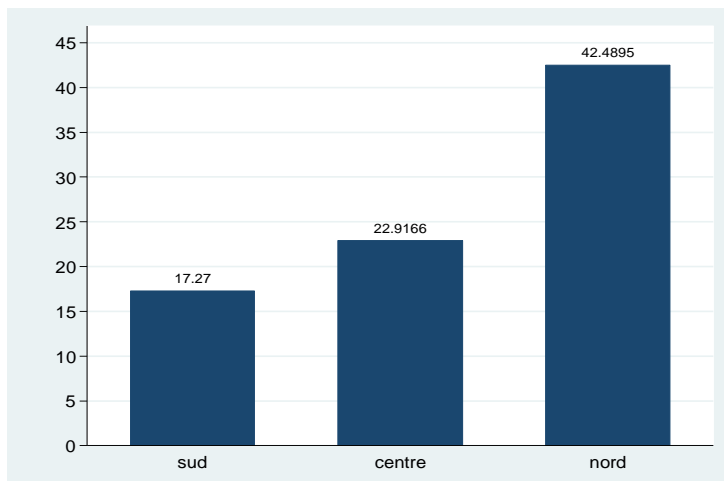
Variabiles qualitatives	Code	Fréquences absolues	Fréquences relatives (%)
Faire de la pérennité de son activité une priorité	PEREN	Oui = 229 Non = 43	84,19 15,81
Autonomie de décision par rapport aux dépenses	AUTOD	Oui = 114 Non = 95	54,55 45,45
Conseil auprès d'une personne ressource	CONS	Oui = 179 Non = 92	66,05 33,95
Faire de l'accumulation de son patrimoine	ACCUM	Oui = 210 Non = 61	77,49 22,51
Faire une ouverture du capital de son entreprise	OUVCAPI	Oui = 54 Non = 208	20,61 79,39
Investissement dans autre activité rentable	INACT	Oui = 133 Non = 135	49,63 50,37
Chercher à léguer son entreprise à un successeur	LEG	Oui = 193 Non = 78	71,22 28,78
Industrie agroalimentaire de transformation	IAAT	Oui = 84 Non = 188	30,88 69,12
Entreprise de négoce international de produits agroalimentaires	ENIPA	Oui = 7 Non = 265	2,57 97,43
Entreprise de restauration	ER	Oui = 81 Non = 191	29,78 70,22
Entreprise de négoce de produits agroalimentaires	ENPA	Oui = 26 Non = 246	9,56 90,44
Zone centre	CENTRE	Oui = 32 Non = 240	88,24 11,76
Zone nord	NORD	Oui = 68 Non = 204	24 75
Variabiles quantitatives		Moyennes	Ecart-types
Nombre d'employés dans l'entreprise	EFPERS	6,75	4,11
Nombre d'années d'études	NAETU	12,45	3,30
Valeur Ajoutée (log)	VA	16,04	1,25
Valeur Ajoutée (en million FCFA)		24,2	95,6

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

8.2 Valeur ajoutée créée au sein des PMEAA au Bénin

La valeur ajoutée créée a été estimée selon la formule décrite dans la méthodologie. En moyenne, les petites et moyennes entreprises agroalimentaires génèrent 24,2 millions de fcfa par an au Bénin. Cependant, il existe une variation d'une zone à l'autre. Les régions à activités commerciales et de PME intenses (zone sud) ont tendance à créer moins de valeur que celles à faibles activités. Ainsi, la région Nord du Bénin est en tête de la création de valeur (42,48 millions de fcfa), tandis que celles du Centre et du Sud ont une création plus faible avec respectivement 22,9 et 17,27 millions de fcfa (figure 1).

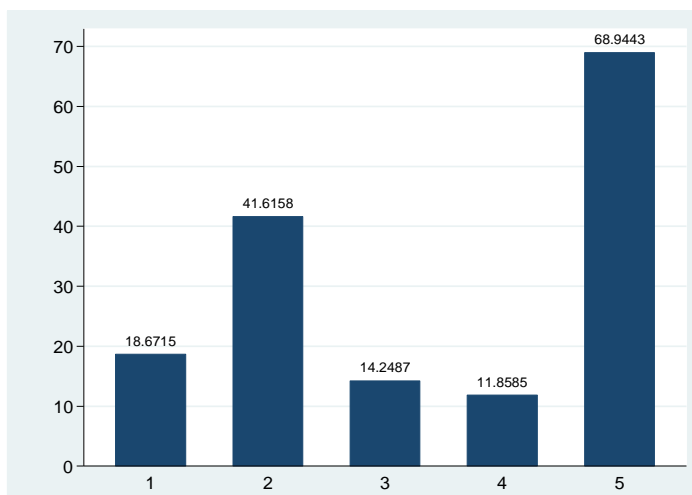
Figure 1: Valeurs ajoutées moyennes créées par les entreprises par zone d'étude



Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

En analysant la valeur ajoutée selon les types d'entreprise telle que présentée sur la figure 2, on constate que ce sont les petites et moyennes entreprises de négoce international de produits agro-alimentaires qui viennent en tête de création de richesse avec 68,9 millions de valeur ajoutée en moyenne. Ensuite, viennent les entreprises de distribution de gros et de détails de produits alimentaires (41,61 millions en moyenne), les industries de transformation agroalimentaire (18,67millions) et celles de restauration avec 14,24 millions. Enfin, les entreprises de négoce de produits agro-alimentaires au niveau national créent la plus faible richesse avec seulement 11,85 millions de francs CFA.

Figure 2: Valeurs ajoutées moyennes créées par les PMEAA selon leurs catégories



Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

Légendes : 1 = Industrie de transformation agroalimentaire ; 2 = Entreprises de distribution de gros et de détails de produits alimentaires ; 3 = entreprises de restauration ; 4 = Entreprises de négoce de produits agroalimentaires ; 5= Entreprises de négoce international des produits agroalimentaires.

8.3 Comportements stratégiques-types et création de valeurs des PMEAA au Bénin

L'indicateur utilisé pour identifier les déterminants de la création de richesse est la valeur ajoutée créée annuellement par les PMEAA telles que précédemment décrites et analysées. Il constitue donc la variable dépendante du modèle. Les résultats issus de la régression entre la valeur ajoutée et ses facteurs déterminants sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces résultats montrent que le modèle est globalement significatif au seuil de 1% et que seulement 17% des variations de la valeur ajoutée créée annuellement par les PMEAA sont expliquées par les variables explicatives introduites dans le modèle. D'autres spécifications du modèle sont à envisager pour vérifier si c'est possible d'améliorer le coefficient de détermination. De même, le test d'hétéroscédasticité de Breusch-Pagan est effectué sur les résidus du modèle. Les résultats de ce test montrent que les erreurs sont homoscédastiques. Il ressort de l'analyse de la signification des différents coefficients estimés que le comportement entrepreneurial est le seul comportement stratégique – type qui a un impact positif sur la création de richesse au Bénin avec un seuil de $\alpha = 1\%$. En effet, la variable « faire de la pérennité de son affaire une priorité » qu'on peut lier au comportement entrepreneurial est significativement différente de zéro au seuil de 1%. Par contre, les autres variables (faire de l'accumulation de son patrimoine, faire une ouverture du capital de son entreprise, autonomie de décision, investir dans une autre activité rentable, ouverture du capital, avoir l'intention de léguer son patrimoine à un successeur, etc.) liées aux comportements managérial et patrimonial ne sont pas significativement différentes de zéro. Ainsi, en faisant de la pérennité de leur affaire une priorité, les dirigeants améliorent la richesse créée d'environ 1,8 millions de fca. A partir de ces résultats, il est possible de constater que les comportements stratégiques – types d'esprit entrepreneurial ont un impact positif et significatif sur la création de richesse. En revanche, les comportements de type patrimonial et managérial n'ont aucune influence sur la création de richesse. En fait, ces résultats révèlent que le comportement patrimonial adopté par les dirigeants des PMEAA au Bénin constitue un obstacle de création de valeur.

L'estimation du modèle de l'équation (3) a aussi montré qu'en plus de certains comportements stratégiques – types, la catégorie des PMEAA telle que les PME de la restauration et les industries agroalimentaires de transformation contribuent moins à la création de valeur (respectivement 1,63 millions et 1,52 millions de moins) par rapport aux PME qui sont dans la distribution de gros et de détails de produits alimentaires alors que

les PME intervenant dans le négoce international agroalimentaire en créent plus (en moyenne 2,31 millions de plus). Pareillement, les PMEAA situées dans le centre (départements : Collines/Zou) et le Nord (départements : Atacora/Donga et Borgou/Alibori) du Bénin ont des impacts positifs et significatifs sur la création de richesse que celles se trouvant dans la partie Sud (départements : Ouémé/Plateau, Atlantique/Littoral et Mono/Couffo). Ainsi, les PMEAA se situant dans le centre du Bénin créent en moyenne 1,73 millions de valeur que celles se trouvant au Sud et, les PMEAA du Nord 1,8 millions de valeur de plus que celles situées au Sud. Ces différences régionales dans la création de valeur peuvent s'expliquer par le fait que la partie Sud du Bénin abrite un grand nombre de PMEAA et du fait de la concurrence, elles deviennent marginales et la possibilité de créer de richesse s'amenuise.

Tableau 4: Résultats des estimations du modèle économétrique (3)

Variables explicatives	Coefficients	Erreur standard	t de Student	Probabilité p de signification
Faire de la pérennité de son affaire une priorité	0,62***	0,26	2,39	0,01
Autonomie de décision par rapport aux dépenses	0,001	0,17	0,01	0,99
Conseil auprès d'une personne ressource	-0,004	0,20	-0,02	0,98
Faire de l'accumulation de son patrimoine	0,05	0,25	0,20	0,84
Faire une ouverture du capital de son entreprise	0,22	0,20	1,10	0,27
Investissement dans autre activité rentable	-0,05	0,16	-0,34	0,73
Chercher à léguer son entreprise à un successeur	0,006	0,20	0,03	0,97
Nombre d'employés dans l'entreprise	0,06***	0,019	3,13	0,002
Nombre d'années d'études	-0,018	0,023	-0,79	0,43
Industrie agroalimentaire de transformation	-0,42**	0,20	-2,08	0,03
Entreprise de négoce international de produits agroalimentaires	0,84**	0,42	1,96	0,05
Entreprise de restauration	-0,49***	0,20	-2,38	0,01
Entreprise de négoce de produits agroalimentaires	-0,28	0,29	-0,96	0,33
Zone centre	0,55**	0,25	2,02	0,04
Zone nord	0,59***	0,22	2,63	0,009
Constante	15,51***	0,48	32,30	0,000
Variable dépendante :	Logarithme de la valeur ajoutée (VA)			
Nombre d'observations	200			
Statistique F de Fisher	2,59*** (ddl1=15, ddl2=184) et p=0,001)			
R ²	0,17			
χ^2 de Farrar-Glauber (multicolinéarité)				
χ^2 de Breusch-Pagan (hétéroscédasticité)	36,55 (ddl = 1) et p = 0,0000			

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

*** = significatif à 1%

** = significatif à 5 %

8.4 Caractérisation de la réduction de la pauvreté par les PMEAA au Bénin

Suite aux résultats obtenus environ 99% des dirigeants-propriétaires des PMEAA affirment avoir connu une amélioration dans la plupart des cas des variables appréciant la réduction de la pauvreté énumérée ci-dessus. Dans ce cas, le tableau ci-dessous nous permet de montrer la répartition de la richesse créée par les dirigeants-propriétaires sur le plan national. Il ressort que certains des dirigeants-propriétaires n'affectent aucune partie de la richesse créée à l'alimentation, à la santé, à l'éducation, au loisir, à l'épargne et à l'accumulation du capital. Part contre, d'autres affectent plus de la moitié de leur richesse créée à ces différentes composantes caractérisant la réduction de la pauvreté sur le plan social.

De plus, les dirigeants-propriétaires des PMEAA consacrent respectivement en moyenne 18.89%, 20.18%, 10.54%, 16,92%, 6,65% et 15,45% de la richesse créée à l'accumulation du capital, aux dépenses de l'alimentation, de la santé, de l'éducation, de loisir et à l'épargne.

Tableau 5: la répartition de la richesse créée au sein des PMAA au Bénin

Variabes	Moyennes	Ecart-types	Minimum %	Maximum %
Part des 100 F utilisés dans accumulation du capital	18.89	12.40	0	100
Part des 100 F utilisés dans l'alimentation du ménage	20.18	9.34	0	45
Part des 100 F utilisés dans la santé du ménage	10.54	6.38	0	30
Part des 100 F utilisés dans l'éducation du ménage	16.92	9.09	0	50
Part des 100 F utilisés dans le loisir du ménage	6.65	4.58	0	25
Part des 100 F utilisés dans l'épargne	15.45	7.10	0	40
Part des 100 F utilisés dans d'autres choses	10.57	12.65	0	40

Source : Réalisé par l'auteur à partir des données d'enquêtes, 2012

9. Discussion des résultats obtenus

Les résultats obtenus permettent de retenir trois niveaux de commentaire. Le premier est lié aux comportements stratégiques-types des dirigeants, ensuite la création de la richesse par zone d'étude et par type de PMEAA, et enfin, la réduction de la pauvreté.

Les dirigeants aux comportements patrimoniaux ont tendance à s'endetter pour financer leurs investissements, plutôt "qu'entamer" le capital de leurs entreprises. Ces résultats confirment ceux de Marchesnay et de Rastoin (2000). Ils sont très défavorables à la croissance. Les PMEAA aux caractères patrimoniaux au Bénin pour la plupart s'endettent auprès des institutions de micro-finance et des Banques secondaires pour le financement de leurs activités et, par là, faire face aux investissements (surtout dans les équipements). Au Bénin, tous les dirigeants de PMEAA sont unanimes pour léguer leur entreprise à un successeur désigné dans la famille du dirigeant. Contrairement à ce qui se passe ailleurs où

les dirigeants élargissent leur capital à d'autres associés pour rendre plus visibles et plus prospères leurs entreprises. Ces dirigeants aux comportements patrimoniaux s'apparentent à l'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance adaptative). Autrement dit, les dirigeants des PMEAA des départements du Bénin recherchent prioritairement la pérennisation de leur activité et l'indépendance financière. Ils n'ouvrent pas leur capital à d'autres personnes. Ce comportement peut s'expliquer par le fait que la plupart des dirigeants ont le niveau des cours primaire et secondaire. Ils n'ont reçu aucune formation en management des entreprises, mais sont souvent, soit guidés par le flair, soit prennent des conseils auprès des personnes-ressources pour saisir les opportunités d'affaires ou faire écouler leurs produits sur le marché.

Bien que ces dirigeants aient un niveau d'éducation faible, ils arrivent à créer de la richesse. Dans cette étude, ce sont surtout les comportements du type entrepreneurial qui impactent positivement la création de richesse. Ces résultats viennent confirmer ceux de Jacques (1997) qui montre à travers ses travaux que les comportements entrepreneuriaux favorisent toujours une bonne création de richesse et la réduction de la pauvreté.

En fait, les comportements stratégiques-types développés dans cette recherche se résument pour les dirigeants propriétaires des départements du Bénin aux comportements patrimoniaux qui s'apparentent aux entrepreneurs PIC de Marchesnay. Ce comportement patrimonial induit chez les dirigeants la création de valeur qui reste encore faible et mérite d'être amélioré en les amenant à adopter des comportements de type entrepreneurial. Cependant, les travaux de Koudjo (2008) ont montré que tous les types de comportement (entrepreneurial, patrimonial et managérial) ont un impact positif sur la création de la richesse. C'est peut-être dans ce sens que Remaud (2002), Trognon (2005) et Marchesnay (1993, 1997 et 2003) trouvaient que la création de la richesse dans certains pays est caractérisée par les comportements à la fois managérial, patrimonial et entrepreneurial.

L'analyse des résultats sur la création de la richesse montre globalement que les PMEAA de la zone nord du Bénin créent plus de la richesse que les PMEAA du centre et celles du sud. Celles du centre créent de la richesse plus que celles du sud. Cela s'explique par le nombre très élevé de l'effectif des PME agroalimentaires de transformation locale et du faible niveau de la concurrence entre ces entreprises du nord et celles du centre du Bénin.

En outre, en prenant les PMEAA catégorie par catégorie, les entreprises de négoce international des produits agroalimentaires viennent en tête, suivies respectivement des entreprises de distribution de gros et de détails de produits alimentaires, les entreprises de transformation agroalimentaire, les entreprises de restauration et les entreprises de négoce des produits agroalimentaires. La position de tête des PMEAA spécialisées dans le négoce international des produits agroalimentaires montrent que la plupart des PMEAA au Bénin font plus l'importation des produits que la transformation sur place. Cette tendance est beaucoup plus remarquable au sud du Bénin. De même, les résultats démontrent que le Bénin dépend plus du Reste du Monde (des pays de la sous-région ouest-africaine et d'autres continents tels que les pays de l'Asie) en matière de consommation des produits agroalimentaires. Autrement dit, l'industrie de transformation agroalimentaire au Bénin est à la phase de gestation et les PMEAA importent plus qu'elles n'exportent. C'est peut-être l'une des raisons qui expliquent aussi les déficits de la balance commerciale constatés au fil des années.

La réduction de la pauvreté d'ordre social induite par le couple comportement stratégique-type et création de la valeur ou de la richesse au Bénin a été positivement appréciée par la plupart des dirigeants des PMEAA interrogées. Cette réduction de la pauvreté est surtout liée à quelques emplois créés au sein des PMEAA, la satisfaction des besoins alimentaires familiaux des employés, la scolarisation des enfants, certains employés arrivent à trouver deux repas par jour, l'accès aux soins de santé est renforcé par la prise en charge des employés par les services de l'assurance santé, l'accès à l'eau potable et à l'électricité dans certains ménages situés dans les zones périphériques des grandes villes, l'épanouissement de la femme dans le ménage et l'amélioration du niveau du revenu des ménages des employés.

10. Conclusion

Le comportement stratégique-type au sein des PMEAA au Bénin est caractérisé par le comportement patrimonial des dirigeants. La richesse créée par ce comportement aide les dirigeants à satisfaire leur besoin de subsistance. Par contre, la richesse créée à la suite du comportement entrepreneurial crée de la richesse supplémentaire aux dirigeants. Ce qui permet aux dirigeants et leurs employés d'améliorer leur niveau de vie sociale.

De plus, les dirigeants au comportement patrimonial s'apparentent à l'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance adaptative) de Marchesnay (1993, 1997 et 2003). Autrement dit, les dirigeants des PMEAA recherchent prioritairement la pérennisation de leur activité et l'indépendance financière. Ils n'ouvrent par leur capital à d'autres personnes.

Ce comportement peut s'expliquer par le fait que la plupart des dirigeants ont le niveau des cours primaire et secondaire. Ils n'ont reçu aucune formation en management des entreprises, mais sont souvent guidés par le flair pour saisir les opportunités d'affaires ou écouler leurs produits sur le marché.

En outre, au regard des résultats obtenus, les industries agroalimentaires de transformation et les entreprises de restauration créent respectivement 0,42 et 0,49 millions de FCFA de richesse de moins que les entreprises de négoce de produits agroalimentaires. Mais les entreprises de négoce international de produits agroalimentaires créent 0,84 millions de FCFA de richesses de plus que les entreprises de négoce de produits agroalimentaires.

Enfin, au vu des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, les prochaines recherches seront développées autour de l'entrepreneuriat des femmes et chef d'entreprises des PME au Bénin.

Références bibliographiques

- DSCRCP (2007), Document de stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté, Cotonou, 127 pages
- Jacques S.P., (1997), création de valeur dans la PE, [Article en ligne](#)
- Julien P. A. et Marchesnay M. (1988), De la petite entreprise. In JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (dir), 1998- La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion, pp. 23-38, Vuibert, Paris, 288 pages.
- Julien P. A. et Marchesnay M. (1996), L'entrepreneuriat. Economica, collection "Poche Gestion", n°33.
- Koudjo, J. D. E. (2008), Analyse et mesure de la création de richesse des PME bénéficiaires des services financiers décentralisés au Bénin : une approche constructiviste du modèle théorique EVA (economic value added) sur données de panel. Mémoire de DEA. Université d'Abomey-Calavi et Université de Liège (Belgique) - DEA en Sciences de Gestion 2008 ; 80p
- Langyintuo, A. S. (1996). Adoption of Soybean Technology: Lessons from Northern Ghana. In : Bierschenk, T.; Le Meur, P. -Y.; von Oppen, M. (Editors) (1996). Institutions and Technologies for Rural Development in West Africa, Margraf Verlag Weikersheim, Germany
- Marchesnay M. (1993) : PME, stratégie et recherche, Revue Gestion 2000, mai-juin, pp. 35 – 54
- Marchesnay M. (1997) : Petite entreprise et entrepreneur. In SIMON Y. et JOFFRE P. (dir.), 1997 – Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition. Tome 2, pp. 2209 – 2219, Economica
- Marchesnay M. (2003) : La petite entreprise sortie de l'ignorance, Revue Française de Gestion, Vol. 29 n°144, mai –juin, pp.107-118.
- Michoud G. (1995) : Contribution à la recherche de nouveaux indicateurs pertinents en vue de prévoir au plus tôt les difficultés dans les entreprises de petites et moyennes dimensions ou comportements et performances en PME, thèse de doctorat, Université Grenoble.
- Miles R. E. et Snow C.C. (1978), organizational strategy, Structure and Process. New York, Mc Graw-Hill Book Co. [Article en ligne](#)
- Penrose E. T. (1959): The theory of the growth of the firm, oxford: Basil Black Well. [Article en ligne](#)
- Plihon D. (2001), Quel scénario pour la gouvernance d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence, Revue d'économie financière, n° 63, [Article en ligne](#)
- Rastoin J-L (2000) : Une brève histoire économique de l'industrie agroalimentaire Economie Rurale, n°255-256, janvier –avril 2000, pp : 61-71 ;
- Rebérioux A. (2003) « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme » Revue d'économie Industrielle, n° 104, [Article en ligne](#) ;
- Remaud H. (2002) : Du management stratégique à la création de valeur en petite entreprise agroalimentaire, thèse de doctorat de l'Ecole Normale Supérieure Agronomique de Montpellier, 377 pages.
- Trognon L. (2005) : Contribution à l'étude des stratégies de la petite entreprise agro-alimentaire. Stratégie de distribution par la contribution de la typicité, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Unité de recherche « Typicité ds produits alimentaires » Université de Montpellier. trognon@enitac.f, p.516.
- Wirtz P. (2008), Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. Ed La Découverte. Paris, Professeur à l'Université Lumière Lyon II.

Annexes

Annexe A : Questionnaire d'enquête

Cette enquête est organisée dans le cadre d'une recherche universitaire. Elle nous permettra de collecter des informations sur le thème : **Comportements stratégiques-types des dirigeants au sein des Petites et Moyennes Entreprises Agroalimentaires (PMEAA) : création de richesse et réduction de la pauvreté au Bénin.** Nous invitons les dirigeants de ces entreprises à réserver un bon accueil à nos enquêteurs ou porteurs de ce questionnaire. Cette enquête n'a rien n'à avoir avec les services des impôts de l'Etat. Faites-nous confiance, pour nous aider à donner un coup de pouce à la recherche universitaire à Parakou.

I - Identification de l'entreprise

I – Mettez une croix dans les catégories d'entreprise auxquelles vous appartenez.

- 1.1 – Entreprise de négoce de produits agroalimentaires
- 1.2 – Industrie agroalimentaire de transformation.
- 1.3 – Entreprise de distribution de gros et de détails de produits alimentaires
- 1.4 – Entreprise de restauration
- 1.5 – Entreprise de négoce international de produits agroalimentaires

II – Précisez-nous votre domaine d'activité prioritaire

.....

III – Niveau d'éducation du dirigeant

- 1- Niveau d'étude primaire diplôme du CEPE
- 2- Niveau d'étude secondaire diplôme du BEPEC diplôme du BAC
- 3- Niveau d'étude universitaire diplôme de Licence diplôme de maîtrise

IV – Effectif et fréquence annuelle de production de l'entreprise

1 – Effectif personnel permanent : ----- Effectif personnel contractuel (ouvriers et autres) : -----

2 – Fréquence annuelle de production (Nombre de cycles de production par an) : -----

V – COMPORTEMENTS STRATEGIQUES-TYPES

1 – Comptez- vous rester toujours dans ce domaine d'activité pour assurer la pérennité de vos affaires ? Oui Non

2 – Si oui, dites pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

3- Assurez-vous l'accumulation de votre capital après chaque exercice Oui Non

Si oui, quel pourcentage de votre profit après chaque exercice l'accumulation représente-t-elle en moyenne ?

.....
.....

4- Avez-vous fait une ouverture du capital de votre entreprise ? Oui Non

Si oui, quel % représentent les capitaux venant des autres ?

5- Quelles sont les stratégies que vous adoptez pour assurer la croissance de votre entreprise ?

Stratégies	Oui/Non	Observations

6 – Êtes-vous autonome dans la prise de décision avec les associés ? Oui Non

7- Prenez-vous conseils auprès d'une personne-ressource avant de prendre vos décisions, surtout en ce qui concerne les dépenses ? Oui Non

8 – Est-ce qu'il arrive que vous ne vous entendiez pas avec vos associés ? Oui Non

9 – Si oui, donnez les raisons ? Sinon, allez à la question suivante.

.....
.....
.....
.....

10 – Est-ce qu'il vous arrive souvent d'investir dans des activités rentables et d'abandonner votre domaine d'activité principale ? Oui Non

11- Pensez-vous léguer un jour votre entreprise à une autre personne comme successeur ?

Oui Non

VI – Création de la richesse

6-1- Charges variables et fixes de production/négoce/distribution

1- Pouvez-vous nous faire un inventaire des matières premières que vous avez utilisées au cours d'un cycle de production/négoce/distribution dans votre entreprise ? Quels sont les coûts qui en sont liés ?

Désignations	Quantités	Prix unitaires	Coût total
Total	-	-	

2- Quels sont les coûts liés aux salaires et primes versés à vos employés au cours de ce dernier cycle de production/négoce/distribution ?

Noms et Prénoms	Nombre de mois de travail au cours de ce cycle de production/négoce/distribution	Salaires+Primes unitaires	Salaires+Primes perçus
Total	-	-	

3 – Quelles sont les autres charges variables qui sont imputables à ce dernier cycle de production/ négoce /distribution ?

Désignations	Quantités	Prix unitaires	Coût total
Total	-	-	

4- Pouvez-vous nous faire l'inventaire de tous les équipements (machines, bâtiments, matériels roulants, etc.) ayant participé à la production/négoce/distribution au cours du dernier cycle ?

Equipements	Quantités	Prix unitaires	Coût total	Durée moyenne de vie	Amortissement
Total	-	-	-	-	

5- Quelles sont les autres charges fixes (impôts, taxes, intérêts, etc.) qui sont imputables à ce dernier cycle de production/négoce/distribution ?

Désignations	Quantités	Prix unitaires	Coût total
Total	-	-	

6-2- Produits (Outputs) obtenus et leurs valeurs

6- Quels sont les produits sortis de votre dernier cycle de production/négoce/distribution ?
Pouvez-vous en estimer les valeurs ?

Désignations	Quantités	Prix unitaires	Valeur totale
Total	-	-	

VII- Utilisation de la richesse créée pour la réduction de la pauvreté

1- Sur 100 de la richesse que vous créez, combien sont utilisés pour chaque domaine du tableau ci-dessous ?

Domaines	Montant sur 100 fcfa
Accumulation du capital	
Alimentation du ménage	
Santé du ménage	
Education au sein du ménage	
Loisirs du ménage	
Autres (à préciser)	
Epargne	

2- Donnez votre avis sur ce que la richesse que vous créez permet de faire en matière de réduction de la pauvreté dans votre ménage.

Ce que la richesse créée a permis de faire	Avis (Oui/Non)
Création d'emplois dans votre ménage	
Contribution au revenu du ménage	
Amélioration du niveau d'éducation dans le ménage	
Amélioration de la santé dans le ménage	
Amélioration de la sécurité alimentaire dans le ménage	
Amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'électricité dans le ménage	
Développement de la femme au sein du ménage	
Amélioration de l'épanouissement au sein du ménage	

3- Donnez votre avis sur ce que la richesse que vous créez permet de faire en matière de réduction de la pauvreté au sein de la société.

Ce que la richesse créée a permis de faire	Avis (Oui/Non)
Création d'emplois	
Contribution à la croissance économique	
Amélioration du niveau de vie des employés	
Développement de la femme	
Amélioration de la sécurité alimentaire	

Merci pour votre participation