

**LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES ENTREPRISES
BÉNINOISES LES PLUS PERFORMANTES SONT-ELLES PLUS OU MOINS
CONGRUENTES AU CONTEXTE CULTUREL BÉNINOIS ?**

Emmanuel HOUNKOU

Doctorant en Sciences de Gestion,
Université d'Abomey-Calavi (Bénin)
03 BP 1442 COTONOU, Bénin
+229.97.68.98.77
emmahk4@yahoo.fr

Résumé :

Bien que plusieurs études aient cherché à mesurer les effets de la GRH sur les performances des entreprises, bien que beaucoup l'aient fait en considérant à la fois plusieurs pratiques de GRH et plusieurs indicateurs de performance (approche pluridimensionnelle), force est de constater que cette relation constitue un phénomène encore méconnu. Les indicateurs de performance utilisés ne tiennent souvent pas compte du caractère multisectoriel des échantillons. Il a lieu de souligner aussi la négation de la culture dans la recherche de ce lien. Cette contribution a pour but de vérifier si les pratiques de GRH des entreprises béninoises relativement les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois. A partir d'une étude empirique, nous avons évalué la performance des entreprises de notre échantillon suivant six indicateurs se rapportant à des dimensions internes et en utilisant la méthode multicritère ELECTRE I. Nous avons ensuite analysé de manière exploratoire les aspects culturalistes de la relation en examinant quelques pratiques distinctives de GRH que nous avons relevées dans les entreprises les plus performantes. Nos résultats indiquent que la GRH des entreprises béninoises les plus performantes n'est pas une GRH qui adopterait systématiquement les outils et techniques modernes. Ce n'est pas non plus une GRH qui s'adapterait totalement à la culture locale. C'est plutôt une GRH qui résulte de l'alchimie réalisée par le DRH à partir des dimensions culturelles de son environnement. Le collectif semble être la variable culturelle la plus importante qui servirait de base à la mise en place de certaines pratiques clés de GRH dans le contexte béninois.

Mots-clés : pratiques de GRH, indicateurs de performance, méthodes multicritères, culture nationale, Bénin

1. Introduction

Depuis quelques années, la recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux sur le lien entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les performances de l'entreprise. Allouche et al (2004) ont fait un recensement des études empiriques sur cette relation en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherche parus depuis la fin des années 1970. Cependant, malgré le nombre grandissant de recherche sur le sujet, Ghétien et al (2005) ont montré, à travers une lecture critique de la littérature académique, que la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité de la firme constitue un phénomène encore méconnu. Les auteurs qualifient même cette relation de véritable « boîte noire ».

En effet, les résultats sont parfois mitigés, contradictoires et les conclusions divergentes. Cela tient sans doute aux méthodologies employées. Citons en exemple les études recensées par Allouche et al (op.cit), dans lesquelles plusieurs indicateurs ont été utilisés pour évaluer la performance « de la production ». MacDuffie (1995) utilise un indicateur de qualité basé sur le nombre de défauts pour cent véhicules ; Arthur (1994), quant à lui, analyse l'influence des systèmes RH sur le taux de rebut par tonnes d'acier brut fondu.

Il existe à notre avis des problèmes d'ordre méthodologique surtout en ce qui concerne le choix des indicateurs devant servir de base pour l'évaluation de la relation GRH-performance. Très souvent les auteurs se contentent de certains indicateurs primaires et se soucient peu de l'hétérogénéité sectorielle des entreprises. Il y a lieu de souligner que certains indicateurs ne se prêtent pas à la comparaison des entreprises n'appartenant pas au même secteur et donc ne peuvent être utilisés dans la recherche du lien GRH-performance. Nous nous référons au le taux de rendement de l'actif utilisé par Bryson, (1999) ; Delery et Doty, (1996) ; Huselid, (1995), Welbourne et Cyr, (1999), dans l'étude du lien GRH performance. En fait le taux de rendement de l'actif encore appelé *Return On Investment* (ROI), il faut le dire, est propre à chaque secteur. Ce taux n'est pas le même, par exemple, dans le secteur immobilier et le secteur automobile. Compte tenu du caractère multisectoriel des échantillons d'entreprise utilisés dans la recherche de cette relation, ce taux devient donc inadéquat à toute analyse visant à évaluer l'impact de la GRH sur les performances des entreprises.

De plus, l'impact de la culture dans la recherche du lien GRH-performance a été occulté alors que certaines études ont abouti à des conclusions divergentes selon les pays, Allouche et al (op.cit). Les conclusions de certaines études menées en France contredisent celles obtenues au Etats-Unis. C'est également dans ces pays que la grande majorité des recherches sur cette relation ont été menées, laissant une large place à l'exploration de ce domaine de connaissance en Afrique où le débat sur cette question semble inexistant.

On ne devrait pas passer sous silence le fait que le contexte et la culture du pays déterminent dans quelle mesure la GRH peut être considérée comme stratégique ou globale. Schneider et Barsoux (2003) ont fait remarquer qu'aux Etats-Unis, la relation de travail est « contractuelle » et défend les concepts d'échange loyal. La plupart des pratiques de GRH sont donc conçues pour éviter le procès. En Europe par contre, les principales clauses du contrat de travail se décident en dehors de l'entreprise. Aux Pays-Bas, la législation protège efficacement les employés contre les licenciements. Ce sont là autant de réalités qui militent en faveur de la prise en compte de la dimension culturelle de la GRH avant toute tentative de son évaluation. Le débat qui oppose ceux qui soutiennent qu'il y a des bonnes pratiques qui seraient applicables partout et ceux qui estiment qu'il faut s'adapter à la culture, semble retrouver tout son sens dans l'évaluation du lien GRH-performance. En Afrique, la plupart des travaux sur les rapports entre gestion et cultures africaines, concluent que les techniques de gestion modernes ne sont pas applicables aux entreprises africaines (Tidjani, 1995).

Loin de prétendre clore ce débat, cette contribution se propose d'évaluer les performances des entreprises à partir d'une méthode multicritère, en se basant sur des indicateurs internes sélectionnés de manière à permettre la comparaison des entreprises. Et au-delà, elle examinera les pratiques distinctives de GRH des entreprises les plus performantes pour en faire la base d'une analyse exploratoire sur les aspects culturaliste de la relation GRH-performance.

2. Cadre conceptuel

Certaines théories telle que, la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991), la théorie du capital humain (Becker, 1962), la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1979, 1981) et la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), ont contribué à populariser l'idée que la gestion des ressources humaines est un facteur constitutif de la performance. Tous ces courants sont bien connus dans la littérature et il convient d'aller plus loin en s'intéressant aux résultats empiriques sur la question.

2.1. Etudes empiriques

Une lecture de la littérature existante sur la relation GRH et performance, permet de se rendre compte de la grande diversité des résultats qui est sans doute liée à des choix méthodologiques et en particulier à la question de la conceptualisation de la notion de performance. Ces études sont regroupées en deux approches : approche unidimensionnelle et l'approche pluridimensionnelle.

Les études s'inscrivant dans l'approche unidimensionnelle, ont étudié l'effet de diverses pratiques prises individuellement sur divers indicateurs de performance. Ainsi De Kok (2002), en examinant la pratique de formation, constate une relation positive entre l'importance des ressources consacrées à la gestion des activités de formation et leur importance sur la productivité. De leur côté, Welbourne et Cyr (1999) ont montré qu'un programme d'accès à la propriété exerce un impact positif sur la performance financière des entreprises lorsqu'il est étendu à tous les employés. Ces conclusions rejoignent celles de Allouche, et al (2004) qui ont dressé un panorama des études empiriques sur la relation entre GRH et performance en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherche parus depuis la fin des années 1970. De l'analyse des études unidimensionnelles recensées, les auteurs arrivent à la conclusion que les pratiques de GRH telles que la formation et la rémunération, ayant pour effet le développement des ressources, sont reliées positivement à la performance. Si l'unanimité de ces recherches semble être réalisée autour du lien positif entre la formation et la performance organisationnelle, force est de remarquer que 11% des études recensées concluent sur un lien négatif entre la rémunération et la performance organisationnel et 9% parlent d'absence de lien. Les résultats négatifs de ce recensement sont liés aux pratiques d'ajustement et aux conséquences des relations sociales.

Les études épousant l'approche pluridimensionnelle, ont étudié l'effet de plusieurs pratiques de GRH prises ensemble sur différents indicateurs de performance. Cette approche a vu le développement de trois perspectives, que Delery et Doty (1996) ont désignées par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel »

La perspective universaliste voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. La conception universelle ou universaliste est largement présente dans un grand nombre de manuels de GRH (Pichault et Nizet, 2000). Suivant cette approche le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance d'une entreprise. Ainsi, certains auteurs ont trouvé une relation positive entre l'application de pratiques de sélection et de recrutement et la performance financière des entreprises (Terpstra et Rozell, 1993). Mesurant l'effet de

certaines pratiques telles que la diffusion de l'information, la formation, l'évaluation du rendement et le recrutement, Lacoursière (2001), cité par Chrétien et al (op. cit.), ont conclu qu'il existe une relation positive entre le développement de ces pratiques et la performance des entreprises notamment la croissance des ventes, la productivité et le rendement de l'actif. En empruntant la perspective universaliste, Chrétien et al (2005) ont conclu que les pratiques de GRH exercent un effet positif sur la performance des entreprises de gestion de projets. Quand aux études recensées par Allouche et al (op. cit.) dans cette perspective, elles aboutissent globalement à un effet positif des pratiques de GRH sur les différents indicateurs de performance.

La perspective de contingence nuance celle dite universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie (Delery et Doty, 1996). Selon cette perspective, une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement. Les études ayant cherché à établir une relation entre des pratiques individuelles de GRH, leur alignement avec la stratégie d'entreprise et la performance sont rares. Toutefois nous pouvons mentionner l'étude de Rajagopalan (1997) qui a établi une relation positive entre le mode de rémunération des gestionnaires, la stratégie d'affaire et la performance financière des entreprises. Le recensement de Allouche et al (op.cit) n'a pas pris en compte cette approche.

Le modèle configurationnel quant à lui, s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles (Doty, Glick et Huber, 1993 ; Lepak et Snell, 1999 ; Meyer, Tsui et Hinings, 1993). Suivant cette approche, précisent les auteurs, les pratiques de GRH auraient un effet synergique (renforcement mutuel) entre elles. Cet effet de synergie entre les pratiques, ajouté à leur interaction avec la stratégie, conduirait à une meilleure performance de l'entreprise. Les résultats de cette approche aboutissent à des conclusions relativement homogènes (Allouche et al.) : le système de pratiques de gestion des ressources humaines, de type innovatif, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise.

En résumé nous arrivons à la même conclusion que Allouche et al (op.cit) qui ont le mérite d'avoir fait ce premier grand recensement : grande diversité des résultats et plaidoyer pour une approche pluridimensionnelle plutôt qu'une approche unidimensionnelle. Toutefois cette recommandation n'enlève pas le problème de la mesure de la performance. C'est pourquoi nous avons pris deux résolutions. La première est de renforcer les aspects méthodologiques sur la mesure de la performance surtout lorsque les entreprises n'appartiennent pas au même secteur. La deuxième est d'introduire la variable culturelle dans l'analyse du lien GRH et performance dans le contexte africain. En effet, l'hypothèse de recherche la plus répandue dans toutes les théories est que la relation GRH-performance est directe et parfois immédiate. Nous proposons une variable modératrice, la culture qui risque d'influencer le lien GRH-performance. Il est clair que cette variable est peu présente dans la plupart des études empiriques disponibles parce qu'elles sont toutes plus ou moins réalisées dans le même contexte culturel (prédominance des études anglophones).

2.2. Principaux traits culturels béninois

De nombreuses études ont insisté sur la nécessité d'une prise en compte de la variable culturelle en Afrique. Nous avons tenté de faire de même en menant une enquête qui rejoint en grande partie les conclusions des rares études empiriques à ce sujet¹. Nous rappelons ici les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus à l'issue de notre recherche.

¹ L'opérationnalisation de cette variable s'intègre dans un travail doctoral en cours de réalisation.

Nous avons tenté d'opérationnaliser la culture béninoise à partir des dimensions de Hofstede (2001) et d'autres variables provenant de la littérature sur la culture en Afrique. Ces variables vont traduire l'importance accordée au facteur ethnique et à la famille dans les relations de travail, la conception du chef ou du pouvoir, la considération de l'épargne et de la femme, l'appartenance religieuse, la conception du temps et des valeurs ancestrales, le recours aux forces occultes et l'importance de la compétition aussi bien au niveau de la fratrie qu'en dehors de la famille. Sur la base de ces variables, un questionnaire a été conçu et administré à 1200 étudiants finissants et étudiants travailleurs des universités et des grandes écoles de formation au Bénin.

La méthode d'analyse factorielle des correspondances multiples a été utilisée et nous a permis d'arriver à un portrait robot. La position du Bénin sur les cinq dimensions de Hofstede révèle que : la distance hiérarchique est faible au Bénin. Cela rejoint d'autres études sur l'Afrique notamment celle de Ongodo (2003) qui a relevé que la distance hiérarchique est aussi faible au Cameroun. Les Béninois objets de notre enquête, sont tournés vers le pôle collectivisme. Toutefois, contrairement à Hofstede qui avait conclu, qu'exception faite de l'Afrique du Sud, les sociétés africaines sont des sociétés féminines, nous venons d'aboutir à l'avis contraire à savoir que les Béninois tendent vers le pôle de la masculinité. De plus le contrôle de l'incertitude est faible et les Béninois sont orientés vers le court terme.

Par rapport aux variables complémentaires aux variables de Hofstede (op.cit) on peut noter : une forte prégnance de l'identité ethnique, ce qui rejoint les conclusions de Kamdem. E. (2002) sur l'importance de l'ethnicité en Afrique. Dans le stéréotype traditionnel de la société africaine, le temps est conçu comme circulaire, un jouet élastique que chaque individu peut manipuler à sa guise (Etounga Manguelle, 1990). Mais aujourd'hui, les choses semblent évoluer. Notre enquête révèle que le rapport au temps devient un rapport au temps contraint.

Après cette brève description du contexte culturel béninois, nous pouvons examiner à présent les critères de performance retenus dans cette étude.

2.3. Critères de performance

Le concept de performance peut faire l'objet d'un vaste débat. Son contenu est variable (Bessire, 1999) et entraîne des estimations différentes, notamment en ce qui concerne sa mesure. Ce concept ne se laisse pas canaliser par une définition acceptée de tous. Dans la littérature son évaluation se fait avec des mesures objectives (évolution du chiffre d'affaires, croissance du résultat etc...) et des mesures subjectives (appréciation d'un dirigeant sur les résultats de l'entreprise). La performance des entreprises peut aussi se mesurer à plusieurs niveaux (individus, unités de services, organisations etc.) et se rapporter à des dimensions internes (productivité, efficacité, efficience) ou externes (impacts sur la communauté ou sur l'environnement).

Nous référant à la théorie des ressources, les difficultés pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur les variables externes, les poussent à se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux matériels et les individus. De ce point de vue, les ressources humaines font partie des ressources internes de l'entreprise bien qu'elles ne soient pas inscrites dans le bilan de l'entreprise. Il est donc commode, dans la recherche de la relation GRH-performance, que les dimensions internes de la performance soient privilégiées. Notre argument semble être renforcé par le caractère multisectoriel des échantillons qui donne la préférence aux références internes de l'entreprise lors de la recherche du lien GRH-performance. Fort de ces arguments, nous retenons dans cette étude les critères internes d'efficacité et d'efficience.

L'efficacité se définit comme l'obtention du résultat fixé, l'atteinte de l'objectif (l'output) sous contrainte de coûts (consommation minimale de ressources ou d'inputs). Elle est mesurée par le rapport entre les ressources mises en œuvre par l'entreprise et les résultats. Elle vise surtout l'action sur les coûts, notamment sur les coûts unitaires. Nous comprenons pourquoi Morin et al (1994) la définit comme la volonté de faire le plus avec le moins pour n'importe quel objectif qu'une organisation s'assigne. En effet, lorsqu'on réduit les coûts unitaires, on contribue à l'amélioration de l'efficacité.

L'efficacité traduit la qualité des anticipations réalisées par les gestionnaires décideurs, et est mesurée par l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus. Cette mesure de performance permet par ailleurs de prendre en considération des éléments tels que la qualité que la notion d'efficacité laisse de côté. Elle se définit comme la capacité d'une organisation à atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé, (Bouquin, 1986, Desreumaux, 1992) à partir de l'utilisation de moyens (Jacot 1997).

En résumé, la performance dépend de plusieurs critères et chaque critère est appréhendé par une série d'indicateurs. Il faut définir des indicateurs qui tiennent compte du caractère multisectoriel des échantillons d'étude. Le choix de plusieurs critères et de plusieurs indicateurs nous suggère l'utilisation du modèle multicritère pour évaluer la performance des entreprises. Il est clair que nous ne prétendons pas mesurer avec précision tous les résultats, mais plutôt obtenir une mesure qui, malgré une certaine marge d'erreur, nous permette de distinguer les entreprises les plus performantes des moins performantes.

3. Méthodologie

Cette contribution présente les résultats d'une recherche en cours de réalisation qui a privilégié à la fois les approches quantitative et qualitative. L'idée est de pouvoir tirer profit de leur avantageuse complémentarité dans le traitement et l'analyse des informations recueillies. Au départ un questionnaire a été envoyé à 80 entreprises béninoises, à qui, il a été demandé de mettre à notre disposition leurs états financiers (bilans et compte de résultats) sur une période de cinq ans. De ce nombre, et au moment de la réalisation de cet article, 8 entreprises ont retourné le questionnaire dûment complété et ont accepté de mettre à notre disposition leurs états financiers. Durant la phase préliminaire de notre recherche, une série d'entrevues a aussi été menée afin de vérifier la validité et la pertinence des questions abordées dans le questionnaire. Le tableau suivant présente de façon sommaire notre échantillon.

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon

Entreprises	Dénomination	Secteurs d'activité	Nombre d'employés
SCB	Société des Ciments du Bénin. (Société Anonyme)	Industrielle et commercial	329
TOUNDE	Industrie d'Art Graphique du Bénin	Imprimerie/presse	150
ONAB	Office Nationale du Bois	Exploitation forestière	197
UNIDIS	Union des distributeurs	Agro-alimentaire	24
CAME	Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et consommables médicaux	Industrielle et commerciale	72
SBEE	Société Béninoise d'Energies Electriques	Electricité-Eau	1719

COBENAM	Compagnie Béninoise de Navigation Maritime	Transport / communication	37
SOGICOM	Société Générale Internationale pour le Commerce et l'industrie	Agro alimentaire et matériaux de construction	127

Sur la base de cet échantillon très limitatif de huit entreprises, nous avons construit notre démarche en plusieurs phases.

La première phase consiste à replacer les informations comptables recueillies sur les cinq ans dans chaque entreprise, dans l'optique financière au moyen des retraitements et des restructurations. La méthode des ratios a été utilisée pour le calcul des différents indicateurs.

La deuxième phase vise à définir des critères de choix pour les indicateurs de performance. Ces derniers ont été choisis en fonction de deux critères à savoir l'efficacité et l'efficience. Ces deux critères nous semblent pertinents dans la mesure où, en nous référant à la théorie néo-classique de l'entreprise, l'un des objectifs de la firme est de réaliser le résultat, dans le but de continuer les activités, sans quoi l'entreprise ne peut pas assurer sa survie. Selon Le Louarn et Will (2001) tous les stakeholders ont intérêt à ce que, au minimum, l'organisation survive et, mieux encore, prospère longtemps. Sur la base de ces deux critères nous avons choisi les indicateurs qui reflètent la gestion des ressources utilisées. Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, elle ne peut pas se permettre par exemple d'utiliser huit employés là où il en fallait deux.

La troisième phase a consacré le choix de trois indicateurs d'efficacité et trois autres d'efficience. Les indicateurs d'efficacité ont trait au potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production, au coefficient d'exploitation et au return on equity. Quant aux indicateurs d'efficience, ils ont trait à la gestion des charges externes, à l'efficience opérationnelle et à l'indice partiel de productivité du travail.

Le potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production est mesuré au moyen du ratio *Cash flow/ ventes*. Il traduit le flux de liquidité exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires. Le *coefficient d'exploitation* permet d'apprécier l'importance des produits encaissables par rapport aux charges décaissables. C'est un indicateur qui permet d'apprécier l'équilibre de gestion de l'entreprise c'est-à-dire la couverture de toutes les charges liées à l'activité par les produits sécrétés par l'activité, abstraction faite des produits non encaissés et des charges non décaissées. Le Return On Equity (ROE) mesuré par le ratio *Bénéfice/capitaux propres*, exprime la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires. Cette rentabilité permet aux apporteurs de capitaux propres de juger si l'entreprise a réalisé un résultat acceptable au moyen du capital à risque dont elle dispose.

Le taux d'intégration est mesuré au moyen du ratio *Valeur Ajoutée / Chiffre d'Affaires*. Ce ratio donne une indication sur la gestion des charges externes (consommations intermédiaires). L'efficience opérationnelle est un complément utile au ratio précédent. Elle est mesurée au moyen du ratio *Excédent Brut d'Exploitation/ Valeur Ajoutée*. Ce ratio est un indicateur extrêmement précieux de la masse salariale et donc de la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise pour assurer son développement après rémunération du facteur humain. Enfin l'indice partiel de productivité du travail, *valeur ajoutée / Charges de personnel*, indique le coût des moyens par rapport aux résultats obtenus. Un résultat élevé peut signifier un recours plus important à la main-d'œuvre qu'au capital technique (moyen de production) mais aussi, l'application d'une politique de rémunération élevée. L'idée est que si la valeur

ajoutée augmente plus vite que les charges du personnel, on peut en conclure que la contribution économique de la firme est plus grande, il y a donc enrichissement.

On s'attend à ce que les pratiques de GRH des entreprises les plus performantes au regard des indicateurs ainsi définis, soient congruentes au contexte culturel béninois.

La quatrième phase consiste à évaluer la performance des huit entreprises sur les cinq années d'étude, au regard des indicateurs de performance retenus, en empruntant la méthode multicritère d'aide à la décision, Electre I. Compte tenu du fait que nos indicateurs de performance sont nombreux et donc difficiles à agréger, nous avons à l'instar de Colson et Mbangala (2000), emprunté la méthode multicritère ElectreI. Le système d'aide multicritère à la décision facilite la prise de décision en agrégeant plusieurs objectifs et critères². Cette méthode consiste à faire voter les critères en fournissant des noyaux directs et réciproques qui permettent de classer les entreprises en quatre groupes : « les bonnes », « les moyennes », « les mauvaises », et « les incomparables ». La mise en œuvre de cette méthodologie suppose :

Premièrement, la définition des familles de critères ou juges, des actions et des critères.

- La famille de critères ou juge comprend plusieurs critères et permet d'appréhender une catégorie relativement homogène de conséquences. Nous avons considéré deux familles de critères : « Efficacité » et « efficacité »
- Les actions : sont les huit entreprises béninoises qui seront évaluées ou comparées entre elles.
- Critères : ce sont les critères de performance que nous avons retenus pour cette étude.

Deuxièmement, la détermination d'un seuil de concordance. Ce seuil est compris entre 0 et 1 et est égal, pour deux entreprises A et B, au rapport entre la somme des poids des critères en faveur de A sur B et la somme des critères. La préférence apparaît lorsque A est au moins si bon que B et vice-versa. Cela peut être résumé de la manière suivante. Soient : S = surclassement, C = seuil de concordance et $C(A,B)$ = le seuil de concordance entre A et B. On rappelle que A et B sont des actions. A s B si et seulement si $C(A, B) \geq C$. Le seuil de concordance est de 70%. C'est-à-dire 4 critères en plus sur les 6 entraînent un classement. Signalons qu'un bon score est pondéré de 2, un score mauvais de -2, un score moyen de +1 et l'incomparable de 0.

La cinquième phase consiste à classer les entreprises en trois catégories : « les bonnes », « les moyennes » et « les mauvaises ». Les pratiques de GRH (recueillies dans les questionnaires) des meilleures et des mauvaises seront comparées de manière à isoler les pratiques de GRH distinctives des entreprises les plus performantes.

Dans la dernière phase, afin de répondre notre question de recherche, nous vérifierons si les pratiques de GRH distinctives précédemment identifiées dans les entreprises les plus performantes, reflètent ou non les valeurs culturelles béninoises.

4. Résultats et discussions

4.1. Mesure de la performance des entreprises

L'application de Electre I par le logiciel ARGOR nous donne les scores réalisés par chaque entreprise par indicateurs. L'agrégation de ces scores par critères donne le tableau suivant :

Tableau 2 : Agrégation des scores d'efficacité et d'efficience

² Voir l'ouvrage de Roy et al (1985)

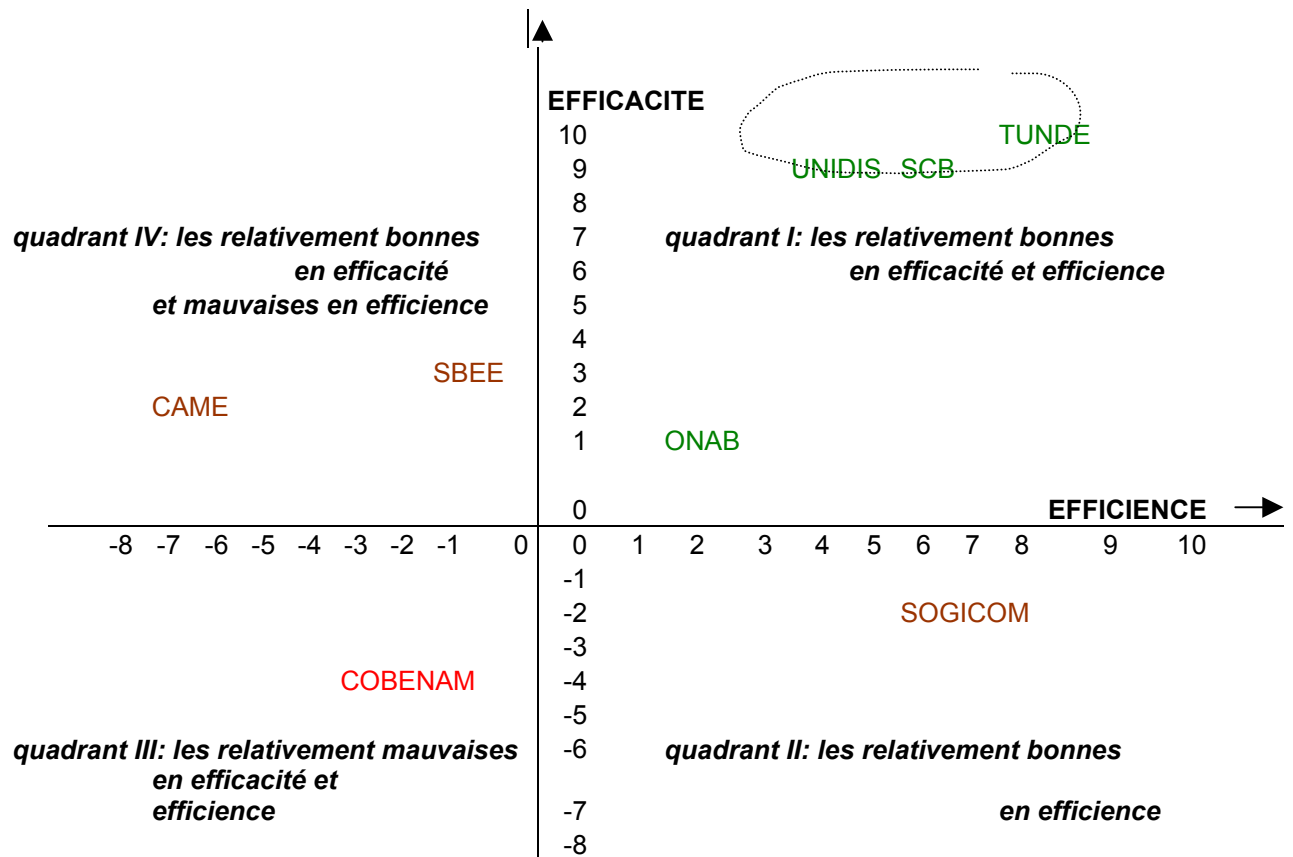
	Score d'efficacité agrégé	Score d'efficience agrégé	Total des scores	Classement
SCB	9	6	15	2em
TOUNDE	10	8	18	1 ^{er}
ONAB	1	2	3	5em
UNIDIS	9	4	13	3em
CAME	2	-7	-5	7em
SBEE	3	-1	2	6em
COBENAM	-4	-3	-7	8em
SOGICOM	-2	6	4	4em

Ces résultats nous permettent de regrouper les entreprises en trois grandes catégories. La première catégorie regroupent les entreprises suivante : TUNDE, SCB et UNIDIS. Ces trois entreprises sont à la fois efficaces et efficaces aux yeux des critères retenus. Elles réalisent en effet un bon niveau de potentiel de ressources après rémunération des facteurs de production et un meilleur équilibre de gestion. La gestion de ces entreprises laisse augurer un meilleur rendement pour leurs propriétaires. De ces trois entreprises, TUNDE utilise mieux ces ressources surtout en ce qui concerne l'utilisation des consommations intermédiaires. Le bon score d'efficience traduit l'absence de gaspillage et témoigne le fait que les responsables de ces firmes sont conscients de l'atteinte des objectifs à moindre coûts.

La deuxième catégorie est composée des entreprises faiblement performantes à savoir SOGICOM, ONAB et SBEE. En effet, ces entreprises sont bonnes sur un seul critère et mauvaises sur l'autre, exception faite de l'ONAB. C'est le cas de la SBEE qui atteint faiblement ces objectifs par rapport aux entreprises de l'échantillon, en utilisant beaucoup de ressources. On ne saurait atteindre les résultats à n'importe quel prix. Une trop grande économie de ressources peut à son tour empêcher l'entreprise de réaliser son objet. C'est le cas de SOGICOM et de ONAB qui réalisent des économies de ressources, mais qui ont des difficultés à atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

La dernière catégorie est celle des entreprises qui ont affiché une très mauvaise performance. Il s'agit de CAME et de COBENAM qui réalisent des scores négatifs sur les deux critères sauf que CAME est faiblement bon sur le critère de l'efficacité mais, bat le record dans l'utilisation abusive des ressources. Elle utilise donc beaucoup de ressources pour produire peu de résultats. Le graphique suivant montre clairement la position de chaque entreprise sur les axes « efficacité » et « efficience ».

Figure 1 : Positionnement relatif des entreprises par Electre I



En suivant le même sens que les aiguilles d'une montre, nous divisons ce graphique en quatre quadrants. Le premier quadrant, situé au Nord-Est, montre la position des entreprises qui sont relativement bonnes suivant les critères d'efficacité et d'efficience. Les entreprises locataires de cette zone, à savoir TUNDE, SCB et ONAB, sont relativement les plus performantes. L'entreprise SOGICOM se situe dans le deuxième quadrant (Sud-Est). Elle est relativement bonne sur le critère d'efficience et mauvaise sur le critère d'efficacité. La société COBENAM est logée dans le troisième quadrant situé au Sud-Ouest. Elle est relativement mauvaise sur les deux critères. Enfin le dernier quadrant situé au Nord-Ouest, regroupe les entreprises qui sont relativement bonnes en efficacité mais mauvaises en efficience. En résumé, nous retrouvons le classement précédent : le Nord-Est regroupe les entreprises relativement bonnes ; le Sud-Est et le Nord-Ouest regroupent les entreprises relativement moyennes et le Sud-Est est le siège des entreprises relativement mauvaises.

Après ce classement, la question est de savoir quelles sont les pratiques de GRH adaptées ou non à la culture, mais qui sont associées aux firmes réputées performantes.

4.2. Description des pratiques de GRH des entreprises

Pour répondre à la question précédente, nous allons décrire les pratiques de GRH des entreprises de deux catégories à savoir les « les bonnes » et « les mauvaises ». Résumons cette description dans un tableau.

Tableau 3 : Description des pratiques de GRH

Pratiques de GRH	Bonnes performances			Mauvaises performances	
	TUNDE	SCB	UNIDIS	CAME	COBENAM
Entretien de fonctionnement	*			*	
Programme interne de formation	*				
Partage de profit Rémunération variable collective	*	*		*	
Recrutement interne sur expérience	*	*			
Système de contrôle du temps de travail	*				
Plan de carrière				*	
Description de fonctions et profils					*
Communication interne	*	*			
Statistique sur l'absentéisme	*	*	*		
Enquête sur le climat de travail	*		*		
Evaluation du rendement	*				
Mode de recrutement	Recherche des habiletés ethno-tribales	Recherche des habiletés ethno-tribales	Recherche des habiletés ethno-tribales		
Avancement	Au mérite	Fonction de l'ancienneté et de la Compétence	Fonction de l'ancienneté	Fonction de l'ancienneté et de la compétence	Fonction de l'ancienneté
Augmentation des salaires	Fonction de l'ardeur au travail	Fonction de l'ancienneté et de la compétence	Fonction de l'ancienneté	Fonction de l'ancienneté et de la compétence	Fonction de l'ancienneté
Nom de la structure assurant la GRH	Service du personnel	Service du personnel	Service du personnel		Service du personnel
Pratiques sociales qui revêtent le plus d'importance	Mariage, Naissance, Baptême, départ d'un collègue,	Funérailles maladies	Maladie	Soutien	Départ d'un collègue
Gestion des retards	Rattrapage en travaillant plus vite	Rattrapage en travaillant plus vite	Rattrapage en travaillant plus vite	Rattrapage par l'interchangeabilité des agents	rattrapage
Aides diverses	Aide médicale, aide logement, prêts divers	En matière médicale, prêts divers, caisse d'entraide, frais de scolarité de l'employé, contrat crédit-bail	Aucune aide	Aide médicale, aide logement, prêts divers, caisse d'entraide	Aide médicale, frais de scolarité de l'employé, caisse d'entraide
Nationalité du DRH	Béninoise	Béninoise	Béninoise	Béninoise	Béninoise
Formation du DRH	2em cycle universitaire	2em cycle universitaire sur l'état	2em cycle universitaire	3em cycle universitaire	3em cycle universitaire
Structure de la GRH	centralisée	Décentralisée par activité	centralisée	centralisée	centralisée

4.3. Discussion

Nous appelons pratiques distinctives, les pratiques de GRH qui sont associées aux firmes relativement plus performantes mais qui ne sont pas utilisées dans les entreprises les moins performantes. Vu sous cet angle, il ressort de l'analyse de ce tableau 5 pratiques distinctives à savoir : diffusion de l'information, statistique sur l'absentéisme, mode de recrutement basé sur la recherche des habiletés ethno-tribales, enquête sur le climat de travail et recrutement interne sur base de l'expérience. L'emploi de DRH non spécialisé en GRH peut aussi être perçu comme une pratique distinctive.

La diffusion de l'information est une variable clé de la stratégie de l'entreprise. Dans les entreprises performantes, l'information n'est pas détenue seulement par ceux qui ont le plus de pouvoir. La diffusion de l'information répond au souci des béninois de briser les barrières entre ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui en ont moins. Les entreprises performantes évitent qu'il ait des gens qui savent et des gens qui ne savent pas. Cette pratique semble être le reflet de la faible distance hiérarchique.

Un autre trait frappant est que les entreprises performantes ont un contrôle sur l'absentéisme. La statistique sur l'absentéisme est un système de contrôle de temps de travail. Celui-ci généralement exprimé en nombre d'heures effectuées par semaine, constitue de ce fait un indicateur pour l'absentéisme. Cette pratique semble être héritée de l'entreprise occidentale. Toutefois, elle répond au souci des béninois de bien gérer leur temps. Le temps contraint contraste la vision traditionnelle de l'Afrique, mais est bien en phase avec les valeurs actuelles des béninois. Nous rejoignons ainsi Kamdem (2002) qui souligne que, à l'instar des dirigeants et cadres d'entreprises nord-américains et européens, les cadres africains commencent à percevoir que la gestion du temps est un moyen de l'efficacité organisationnelle.

Le fait de recruter parmi les gens de son ethnie de manière privilégiée correspond à une forte prégnance de l'identité ethnique. Cependant les entreprises performantes ne sont pas les entreprises dans lesquelles on donne systématiquement la préférence à l'ethnie. En réalité, lors du recrutement, à compétence égale, le choix pourrait se porter sur le candidat du même groupe ethnique. Il y a donc adaptation à la culture dans ce mode de recrutement mais ce n'est pas absolu parce que les entreprises recherchent également d'autres critères tels que la compétence, la connaissance, l'habileté... L'appartenance ethnique apparaîtrait donc comme un critère mineur qui interviendrait, toutes choses égales par ailleurs, lorsqu'il n'y plus de critères pour départager les candidats.

Le recrutement interne traduit l'importance du collectif. Le collectivisme fort et la forte prégnance à l'ethnie sont autant d'éléments qui convergent dans le sens de privilégier le collectif de travail. Le recrutement interne s'oppose à l'idée de la prise de risque qui semble forte dans notre étude (faible contrôle de l'incertitude). Mais, puisqu'il y a plusieurs dimensions qui peuvent jouer à la fois, il y a également une forte importance du groupe, du collectif. C'est sans doute cette dimension qui va l'emporter. L'important est donc de constituer un groupe soudé, ce qui favorise la promotion interne. On voit apparaître l'esprit de groupe qui est sans doute généré par la communauté tribale qui est la plus ancienne forme de société connue (Makunza, K. E., 2001). Mais, il faut souligner que l'explication n'est pas automatique ; il existe parfois des contradictions. Par exemple, l'enquête sur le climat du travail serait révélatrice d'une société féminine ; or notre recherche a montré que le Bénin est dans le pôle masculin. C'est là aussi un trait contradictoire qui renforce l'idée que ce qu'on va chercher c'est l'aspect collectif du travail.

L'information importante du personnel, la promotion interne et les enquêtes sur le climat du travail sont des pratiques qui correspondent à l'idée qu'on forme un collectif même si

individuellement chacune de ces pratiques renverrait à d'autres variables. L'idée c'est de former un groupe soudé.

Les entreprises performantes béninoises donnent donc priorité à une dimension dans leur environnement, à savoir l'aspect collectiviste, tout ce qui va aller dans le sens de la constitution d'un collectif de travail (information du personnel, recrutement interne, enquête sur le climat de travail), même si ce n'est pas tout à fait en phase avec la culture ambiante. Ce qui compte, ce n'est pas tellement l'utilisation de techniques modernes sophistiquées ou avancées qui seraient acquises dans les 3^{ème} cycle universitaire, mais c'est l'alchimie qu'on va pouvoir faire avec les composantes culturelles en mettant au devant de la scène la dimension collectivisme.

La GRH des entreprises béninoises performantes n'est pas une GRH qui adopterait systématiquement les outils et techniques modernes c'est-à-dire les bonnes pratiques recommandées par la littérature. Ce n'est pas non plus une GRH qui s'adapterait totalement à la culture locale. Allusion faite ici au débat sur l'utilisation des « *best practices* » universelles et la réalisation de « *cultural fit* » locale. Cette étude montre que, ce n'est ni l'un ni l'autre. C'est plutôt l'alchimie qui va être faite par le DRH qui n'est pas nécessairement un grand spécialiste qui va essayer à tout prix d'appliquer un certain modèle occidental, mais quelqu'un, d'un certain niveau, qui connaît bien le contexte béninois et le monde des entreprises locales. Ce dernier va essayer de mettre en avant un trait culturel, le trait collectif. C'est sans doute cette thèse que soutient d'Iribarne dans son ouvrage intitulé « Culture et Mondialisation » lorsqu'il montre que l'entreprise qui marche bien est celle dans laquelle on utilise à bon escient et d'une certaine manière la culture.

Loin donc de prétendre clore le débat entre ceux qui prônent l'application de pratiques universelles et ceux qui estiment la réalisation de « *cultural fit* » local, cette contribution montre des cas d'entreprises qui ne sont ni l'un ni l'autre et qui sembleraient indiquer une voie intermédiaire qui est fonction de l'alchimie réalisée par le DRH à partir des dimensions culturelles de son environnement. Ce n'est pas un lien automatique à la culture, ce n'est pas non plus une absence de prise en considération de la culture mais c'est plutôt l'intégration de certaines variables clés sur lesquelles le DRH va faire le e-management. Dans le contexte béninois, c'est l'importance du collectif qu'il faut prendre pour en faire la base de certaines pratiques clés de la GRH.

Sur le plan méthodologique, du moment où selon la théorie des ressources, les ressources humaines sont considérées comme des ressources internes à l'organisation, nous proposons de prendre aussi des indicateurs de performances qui se rapportent à des dimensions internes de la performance, pour la recherche du lien GRH-performance. Nous suggérons également que les performances des entreprises soient d'abord mesurées par les indicateurs internes retenues avant toute recherche du lien GRH-performance. Une relation négative entre GRH-performance ou une absence de relation peut être due aussi à une mauvaise performance. C'est pourquoi à l'étape actuelle de la recherche sur la question, nous suggérons de circonscrire la recherche autour des entreprises réputées performances et de tenir compte des variables culturelles qui président à l'élaboration des pratiques de GRH dans chaque contexte. La recherche de ce lien dans les entreprises les moins performantes constituera des études de cas qui viendront valider les conclusions tirées dans les entreprises performantes.

5. Limites et conclusions

Comme nous l'avons souligné plus haut, cette contribution est issue d'un travail plus vaste et donc la conclusion est ici avancée à titre d'hypothèses exploratoires. L'objectif poursuivi ici est de vérifier si les pratiques de GRH des entreprises béninoises relativement performantes

sont-elles congruentes au contexte culturel béninois. Après une brève synthèse de la littérature sur la relation GRH-performance, nous avons rappelé les traits caractéristiques de la culture béninoise. Sur la base des critères d'efficacité et d'efficience retenus pour cette étude, nous avons défini des indicateurs qui se rapportent à des dimensions internes de la performance pour tenir compte du caractère multisectoriel des échantillons d'études. La méthode multicritère d'aide à la décision Electre I a été utilisée pour évaluer la performance des entreprises de notre échantillon. Les pratiques distinctives, issues de la comparaison des entreprises performantes et moins performantes, ont été analysées. Notre hypothèse, voulant que les pratiques de GRH des entreprises béninoises relativement plus performantes soient compatibles avec les traits caractéristiques de la culture béninoise, s'avère supportée par les résultats obtenus. En effet, plusieurs pratiques distinctives de GRH des entreprises réputées performantes, telles que la diffusion de l'information, la statistique sur l'absentéisme et le mode de recrutement basé sur la recherche des habileté ethno-tribales sont compatibles avec les réalités culturelles béninoises. Nos résultats permettent, croyons-nous, de comprendre que, dans les entreprises les plus performantes, il y a un équilibre subtil qui semble s'installer entre des pratiques universelles de gestion et d'autres plus adaptées à la culture.

Toute recherche comporte ses limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle d'autant plus que la relation GRH- performance est une préoccupation qui n'est pas documentée en Afrique encore moins au Bénin. Nos résultats ont été obtenus à partir de l'analyse des informations recueillies par questionnaire rempli par un seul individu dans les entreprises. Notre échantillon est faible. Il est composé des huit premières entreprises qui ont rempli le questionnaire au moment de l'étude. Cette situation nous interdit toute généralisation des résultats en dehors de l'univers restreint et non probabiliste que constitue notre échantillon.

En dépit, de ces limites, notre étude a le mérite d'utiliser une approche multicritère pour évaluer la performance et d'avoir introduit la culture dans, l'explication du lien entre GRH et performance. Elle a aussi le mérite de provoquer la discussion et d'ouvrir la voie à d'autres recherches sur le Bénin où le débat semble être absent sur le lien GRH-performance. Il s'avère indispensable de vérifier les résultats sur un échantillon d'entreprise beaucoup plus grand au Bénin. Ce n'est donc qu'en complétant cette étude par d'autres, que nous pourrions faire reculer les limites de l'incertitude sur la question au Bénin.

Bibliographie

- Allouche J., Charpentier M., Guillot-Soulez C. (2004), « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », *XV^e Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, tome 1, p. 31-58
- Arthur J.B. (1994), « Effets of human resource systems on manufacturing performance and turnover », *Academy of Management Journal*, vol 37, n° 3, p. 670-687
- Barney J. (1991), « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage » *Journal of management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120
- Becker G. (1962), « Investment in human capital: A theoretical analysis », *Journal of political economy*, vol. 70, October, p. 9-49
- Bessire, D. (1999), *Définir la performance*, Comptabilité Contrôle Audit, Tome 5, Vol. 2, pp. 127-150.
- Bouquin, H. (1989), « Contrôle, in JOFFRE, P., SIMON, Y. », *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, V1, p.551-566

- Bryson A. (1999), « the impact of employee involvement on small firms' financial performance », *National Institute Economic Review*, July, p. 78-95
- Chrétien L., Arcand G., Tellier G., Arcand M. (2005) « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n° 1, p. 107-128
- Coase R. H. (1937), « the Nature of the Firm », *Economica* N.S., vol.4 p. 386-405
- Colson G., Mbangala M. (1998) «Evaluation multicritère d'entreprises publiques du rail», *Finesco*, vol. 8, n° 1, p. 45-71
- De Kok J. (2002), « The impact of firm-provided training on production », *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p.271-293
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, vol, 39 n° 4, p. 802-835
- Desreumaux, A. (1992), *Structures d'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Doty D. H., Glick W.H., Huber G.P. «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories», *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, p. 1196-1250
- Etouga Manguelle, D., (1990), *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel*, Paris Editions Nouvelles du Sud.
- Huselid M.A. (1995), « The impact of human resource management practices on turnover productivity and corporate financial performance» *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672
- Jalette P., Bergeron J-G. (2002) « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relation Industrielles*, vol. 57, n° 3, p. 542-561
- Jensen M., Meckling W. (1976) «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure» *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305-360
- Jones G. R., Wrigth P. M. «An Economic Approach to Conceptualizing the Unility of Human Resource Management Practices» *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, p. 271-299
- Kamdem, E. (2002), *Management et interculturelité en Afrique*, Presse de l'Université de Laval, l'Harmattan
- Lepack D.P., Snell S.A. (1999), «The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development» *Academy of Mngement Review*, vol. 24, n° 1, p. 31-48
- Liouville J., Bayad M. (1995), « Stratégie de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179
- Louarn J-Y. Wils T. (2001) *L'évaluation de la gestion des ressources humaines: du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Edition Liaison
- MacDuffie J.P. (1995), «Human resource bundles and manufacturing performance organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2 p. 197-220

- Makunza, E. (2001), *La performance des entreprises africaines : problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo*, Les presses universitaires de Laval
- Mbangala A. M. (2000), «L'évaluation de la performance des entreprises publiques africaines par la méthode des comptes de surplus», *In Annal of public and cooperative economics*, vol 72, pp. 1-25.
- Meyer A. D., Tsui A.S., Hinings C.R (1993), « Guest co-editor's introduction: Configurational approaches to organizational analysis» *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, p. 1131-1152
- Morin E. M., Savoie A., Beaudin G. (1994) *L'efficacité de l'organisation : théorie, représentations et mesures*. Canada, Gaétan Morin.
- Ongodo M. F. (2003) «Recherche de dimensions culturelles dans un contexte à pluralité ethnique et implications sur le management des organisations et la formation à l'entrepreneuriat » *Revue africaine de gestion*, n°1 (p.65-87)
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Parsi, Seuil
- Rajagopalan N. (1997), «Strategic orientation, incentive plan adoption, and firm performance: evidence from electric utility firms» *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 61-78
- Roy B., Boruysou D. (1985), *Aide multicritère à la décision: Méthodes et cas*, Paris, Economica
- Schneider S., Barsoux J-L. (2003), *Management intercultural*, Paris, Pearson Education.
- Terpstra D. E., Rozelle E. J. (1993), « The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance», *Personnel Psychology*, vol. 46, p.27-48
- Tidjani B. (1995) « Culture africaine et management : une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une typologie » in *Revue des Ressources Humaines*, n° 17, p.25-35.
- Welbourne T.M., Cyr L.A. (1999) «Uning ownership as an incentive», *group and organization Management*, vol; 24, n° 4, p. 438-460
- Wernerfelt B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180
- Williamson O. E. (1981), «The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach», *American Journal of Sociology*, vol. 87, n° 3, p. 548-577
- Williamson O. E. (1979) «Transaction Cost Economic: The Governance of Contractual Relations», *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 233-261.

ANNEXES

Annexe 1: Calcul des indicateurs de performances

Entreprises	Année	CFB/CA	PE/ChE	ROE	VA/CA	EBE/VA	VA/ ChP
SCB	2000	7,53	1,17	28,24	16,32	80,41	4,74
	2001	8,10	1,15	29,20	15,90	80,17	7,80
	2002	8,23	1,20	32,15	15,51	82,28	5,64
	2003	9,86	1,18	35,09	17,58	84,42	6,45
	2004	6,31	1,10	13,61	12,02	74,95	4,00
TUNDE	2000	13,19	1,12	22,04	26,68	63,43	2,74
	2001	22,20	1,54	42,89	42,91	81,76	5,48
	2002	18,08	1,45	1,6	38,06	74,20	3,88
	2003	10,32	1,18	10,31	22,37	69,85	3,31
	2004	11,56	1,22	11,51	24,45	73,68	3,80
ONAB	2000	12,21	0,90	-0,78	54,87	-26,60	0,79
	2001	20,71	0,90	1,89	56,31	-18,45	0,84
	2002	23,90	1,36	5,01	66,34	53,89	2,17
	2003	23,82	1,12	12,11	99,55	61,46	2,59
	2004	3,05	1,12	11,41	37,06	35,10	1,54
UNIDIS	2000	10,23	3,63	15,73	68,30	97,37	38,16
	2001	9,65	3,29	7,47	73,11	96,56	29,15
	2002	35,62	1,37	3,21	4,08	25,98	24,93
	2003	8,85	1,42	2,01	2,55	-61,61	0,61
	2004	6,30	1,06	1,66	-18,22	115,47	-6,48
CAME	2000	5,52	1,08	6,76	10,04	74,71	3,95
	2001	2,16	1,02	1,20	4,62	45,31	1,82
	2002	4,20	1,06	3,27	8,29	61,58	2,60
	2003	4,51	1,06	3,35	10,03	52,16	2,09
	2004	7,13	1,10	5,73	13,89	62,82	2,69
SBEE	2000	11,21	1,12	3,30	26,16	45,07	1,82
	2001	12,24	1,11	-9,55	29,76	45,88	1,82
	2002	14,72	1,17	13,33	27,62	41,96	1,72
	2003	8,75	1,09	4,62	25,67	44,96	1,81
	2004	9,15	1,10	4,81	21,59	47,51	1,90
COBENAM	2000	6,86	1,09	5,21	74,31	8,15	1,08
	2001	15,44	1,05	2,23	63,88	3,81	1,03
	2002	-15,01	0,55	4,46	19,92	-415,39	0,19
	2003	-8,75	0,75	-1,03	38,33	-87,10	0,53
	2004	-65,48	0,53	0,25	27,61	0,04	0,16
SOGICOM	2000	0,33	0,92	-6,25	-224,27	124,92	-1,03
	2001	7,48	2,38	9,49	59,78	97,08	34,36
	2002	-2,31	0,17	-23,65	-404,76	158,48	-1,70
	2003	-4,90	0,11	-29,08	-552,44	155,17	-1,81
	2004	1,06	1,02	18,24	035	88,95	7,03

CFB= Cash Flow Brut; CA= Chiffre d'Affaires ; PE= Produits d'Exploitation ; ChE= Charges d'Exploitation ; VA= Valeur Ajoutée ; EBE= Excédent Brut d'Exploitation ; ChP= Charges de Personnel.

Annexe 2: Synthèse des scores par critères

EFFICACITE						
Entreprises	SCORE	2000	2001	2002	2003	2004
TUNDE	10	2	2	2	2	2
SCB	9	2	1	2	2	2
UNIDIS	9	2	2	2	2	1
SBEE	3	1	-2	2	1	1
CAME	2	1	-2	1	1	1
ONAB	1	-2	-2	2	2	1
SOGICOM	-2	-2	2	-2	-2	2
COBENAM	-4	1	1	-2	-2	-2
EFFICIENCE						
Entreprises	SCORE	2000	2001	2002	2003	2004
TUNDE	8	1	1	2	2	2
SCB	6	1	1	2	2	0
SOGICOM	6	1	2	1	1	1
UNIDIS	4	2	2	1	-2	1
ONAB	2	-2	-2	2	2	2
SBEE	-1	-2	1	1	1	-2
COBENAM	-3	2	1	-2	-2	-2
CAME	-7	-2	-2	-2	1	-2

Annexe 3: Comparaison des entreprises deux à deux par ELECTRE I

