UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

# Déterminants de la croissance économique des entreprises au Burundi : étude empirique, pp. 324-359,

**GAHUNGU Dieudonné, NDAMANISHA Alexis**

**2014-06**
UB, Cahiers du CURDES
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/622

GAHUNGU Dieudonné, NDAMANISHA Alexis, Déterminants de la croissance économique des entreprises au Burundi : étude empirique, pp. 324-359, Cahiers du CURDES n° 14, Juin 2014.

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

# DETERMINANTS DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES AU BURUNDI : ETUDE EMPIRIQUE

Université du Burundi, FSEA-CURDES, B.P 1049, Bujumbura-Burundi

*Dr. Dieudonné GAHUNGU*[36]

&

*Alexis NDAMANISHA*[37]

**Résumé**

La littérature sur la gestion des entreprises montre que la performance de l'entreprise dépend non seulement des aptitudes du dirigeant, des compétences du personnel mais aussi et surtout de bien d'autres facteurs comme le financement, l'innovation, la stratégie et l'environnement.

Partant de cet état de chose, l'objectif de notre étude est tenter de vérifier l'existence d'un lien entre les l'environnement économique et les pratiques managériales d'une part et les résultats organisationnels d'autre part.

Afin d'atteindre cet objectif, nous nous sommes proposés un modèle de recherche qui repose sur trois dimensions à savoir l'environnement économique, les pratiques managériales et les résultats organisationnels. L'environnement économique est analysé sous l'angle du fonctionnement du système financier burundais; tandis que la dimension managériale sous-tend

[36] Chercheur principal
[37] Chercheur associé

l'investissement, l'innovation, la stratégie. Les résultats organisationnels ont été exprimés en termes d'évolution du chiffre d'affaires ou de la rentabilité

Les conclusions que nous tirons de cette étude est que, au niveau des entreprises, le manque d'accès aux ressources financières est un frein à l'investissement, moteur de la croissance. Egalement, les options stratégiques du dirigeant jouent un rôle central dans la croissance de l'entreprise. Les ressources humaines ainsi que la recherche-développement ont également une incidence significative sur la réalisation des performances commerciales des entreprises. Bref, les déterminants de la croissance des entreprises sont d'ordre externe et interne aux entreprises.

Mots-clés: Déterminants, entreprise, Croissance.

## I. INTRODUCTION

### 1. Contexte de l'étude

Compte tenu de la place importante qu'occupent les entreprises dans les économies des pays en général et des pays en développement en particulier tant sur le plan des investissements qu'elles réalisent que sur leur contribution à la création d'emplois salariés, l'étude de la croissance économique des entreprises devient de plus en plus un sujet de recherche particulièrement intéressant dans la mesure où elle est une condition sine qua non pour les managers soucieux de la pérennité de leurs organisations.

Car en effet, dans une dynamique d'intégration régionale qui n'est plus une utopie pour le Burundi, la veille stratégique devient un passage obligé pour les entreprises en vue de garantir leur viabilité et pérennité. Or, s'il est vrai que le management par les chiffres contribue au pilotage des organisations, il ne suffit

plus étant donné que d'autres aspects importants doivent être pris en considération pour bien cerner le phénomène de croissance des entreprises. En effet, dans un environnement concurrentiel, qui n'avance pas recule. L'analyse concurrentielle rend bien compte de cette dimension de la stratégie dans une perspective de croissance durable. Elle appartient à un secteur d'activité au sein duquel la dynamique industrielle rend compte des stratégies différentes des firmes en présence. En outre elle dispose au sein de son secteur d'activité d'un potentiel technologique particulier qui constitue l'un de ses avantages comparatifs.

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, par essence, une mise en relation d'une firme avec son environnement. Le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble de secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. Bref, l'analyse de la croissance des entreprises implique aussi une analyse de l'environnement au sens global du terme.

## 2. Problématique

Pour mieux maîtriser ou relancer la croissance économique, il est important de comprendre quels sont les facteurs qui influent le plus sur cette croissance. Sachant que les entreprises en croissance contribuent largement à la création d'emplois et de richesses, plusieurs études visent à identifier les déterminants de la croissance afin d'isoler les facteurs qui permettraient d'identifier a priori les grandes entreprises de demain.

La plupart du temps, la croissance d'une entreprise est souvent perçue comme préalable au succès. Elle est souvent considérée non seulement comme une fin en soi mais aussi et surtout un passage obligé.

## 1. L'environnement et la stratégie

Pour Penrose (1959), la croissance d'une firme est définie comme un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives.

Janssen (2004), quant à lui, mentionne l'environnement et la stratégie comme facteurs de croissance. Quant à Starbuck in Sauvé, Mahjoub, Pelletier (2007), la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision, par exemple, la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître le niveau de production en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi. De là, il ressort que la croissance découle d'une décision de gestion dont l'entrepreneur ou propriétaire porte la responsabilité (Verstraete et Saporta, in Sauvé, Mahjoub, Pelletier (2007). Il convient donc de remarquer l'importance du rôle accordé au management stratégique par les dirigeants soucieux de faire croître leurs organisations.

Guyot et al.(2006), quant à eux, indiquent que la croissance est un phénomène multidimensionnel intégrant des influences liées au(x) dirigeant(s), à l'entreprise, à sa stratégie et à l'environnement. St-Pierre et Mathieu (2003) ajoutent que la croissance de la petite et moyenne entreprise, tout comme l'innovation, est un phénomène collectif qui ne saurait se réaliser sans un environnement adéquat.

Par ailleurs, Davidsson (1989) indique que la croissance est d'abord question de volonté. Plus tard, il parlera de la croissance comme d'un entrepreneurship continu: la capacité, le besoin, l'opportunité sont des déterminants de la croissance.

l'environnement et les activités, des études montrent que la grande majorité des entreprises utilisent l'information comptable et financière dans la planification et la prise de décision. Dans ce contexte, il devient essentiel de chercher à comprendre comment ces organisations peuvent améliorer leur chance de survie et/ou de croissance par l'utilisation d'outils de gestion plus étendus, étant entendu que le management par les chiffres ne suffit plus. La production et l'utilisation de données financières doivent s'enrichir de données de diverses natures, non financières, qualitatives, externes, prévisionnelles etc.

De ce fait, nous estimons que les résultats de cette recherche pourront intéresser particulièrement les dirigeants d'entreprises soucieux de mieux maîtriser la performance de leurs entreprises dont la croissance en est l'un des indicateurs. Ces résultats pourront également intéresser les investisseurs potentiels pour avoir à leur disposition des informations non négligeables sur les facteurs clés de succès permettant une bonne maîtrise de la croissance. En effet, ces déterminants de la croissance sont des leviers sur lesquels on doit agir quand on veut amorcer ou relancer la croissance de son entreprise.

## 5 Méthodologie de la recherche

En vue de mieux comprendre le phénomène de croissance et ses déterminants, la littérature sur la croissance économique des entreprises a été passée en revue.

Compte tenu de la sensibilité des informations dont nous avions besoin pour mener à bien notre analyse, nous avons jugé bon d'opter pour un modèle de recherche exploratoire combinant l'analyse des données disponibles au niveau de quelques entreprises ainsi que tout autre document utile pour notre recherche.

Cependant, force est de remarquer qu'il n'existe pas de modèle universel de croissance qui permette de détecter les entreprises avec un meilleur potentiel de croissance, ni de modèle de croissance type, d'où il est nécessaire d'analyser pour un environnement donné, les facteurs pouvant influencer ou freiner la croissance.
C'est en effet la compréhension de ces facteurs qui permettra aux dirigeants d'entreprises et/ou aux investisseurs potentiels de maîtriser les leviers de vitesse sur lesquels ils doivent agir en vue d'une amorce ou relance de la croissance économique.

## 3. Objectifs de recherche

L'objectif global de cette étude est de contribuer à l'étude des facteurs déterminant la croissance économique des entreprises au Burundi, sur un ensemble de quelques entreprises au niveau local compte tenu des évolutions observées.

Comme objectifs spécifiques, l'étude se propose d'identifier:

-les déterminants externes de la croissance économique des entreprises

- les facteurs internes de croissance économique des entreprises

## 4. Intérêt de la recherche

Les entreprises jouent un rôle capital dans le développement de l'économie. Or, à partir d'une recension des écrits, McMahon et Holmes (1991) ont observé que les outils financiers traditionnels tels les états financiers, les budgets, les systèmes de coût de revient sont largement présents dans les entreprises, souvent pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. Ainsi, malgré la pluralité des informations disponibles concernant

## 1. L'environnement et la stratégie

Pour Penrose (1959), la croissance d'une firme est définie comme un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives.

Janssen (2004), quant à lui, mentionne l'environnement et la stratégie comme facteurs de croissance. Quant à Starbuck in Sauvé, Mahjoub, Pelletier (2007), la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision, par exemple, la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître le niveau de production en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi. De là, il ressort que la croissance découle d'une décision de gestion dont l'entrepreneur ou propriétaire porte la responsabilité (Verstraete et Saporta, in Sauvé, Mahjoub, Pelletier (2007). Il convient donc de remarquer l'importance du rôle accordé au management stratégique par les dirigeants soucieux de faire croître leurs organisations.

Guyot et al.(2006), quant à eux, indiquent que la croissance est un phénomène multidimensionnel intégrant des influences liées au(x) dirigeant(s), à l'entreprise, à sa stratégie et à l'environnement. St-Pierre et Mathieu (2003) ajoutent que la croissance de la petite et moyenne entreprise, tout comme l'innovation, est un phénomène collectif qui ne saurait se réaliser sans un environnement adéquat.

Par ailleurs, Davidsson (1989) indique que la croissance est d'abord question de volonté. Plus tard, il parlera de la croissance comme d'un entrepreneurship continu: la capacité, le besoin, l'opportunité sont des déterminants de la croissance.

## 2. Finance et croissance

Pagano [1993] identifie trois canaux de transmission entre le développement financier et la croissance à long terme :
-un accroissement de la proportion de l'épargne transmise au financement de l'investissement, par la baisse des coûts de transaction impliqués dans la collecte de l'épargne et dans son allocation à l'investissement, qui s'interprètent comme la perte d'une partie de l'épargne dans le processus d'intermédiation ;
-un accroissement de la productivité marginale sociale du capital, car un système financier performant alloue l'épargne vers les projets les plus rentables ;
-un effet ambigu, bien connu et documenté dans la littérature, sur le taux d'épargne privé. D'un côté, le développement d'instruments d'épargne fiables et efficace et la rémunération de l'épargne peuvent conduire à la hausse du taux d'épargne. Mais le développement financier peut aussi réduire l'épargne : des ménages mieux assurés, par exemple, peuvent réduire l'épargne de précaution. Des études ont permis d'étudier plus finement les fonctions des systèmes financiers mises en avant dans les approches théoriques. L'intérêt des études d'entreprises est d'analyser en détail les mécanismes à travers lesquels les systèmes financiers influencent la croissance.

On en tire donc une meilleure compréhension des systèmes financiers et de leur rôle. L'étude particulièrement intéressante est celle de Rajan et Zingales [1998], où ils interprètent le développement financier comme un mécanisme qui permet de faire baisser les coûts du financement externe de la firme. Ils en déduisent un test de l'impact du développement financier sur la

croissance, en cherchant à mesurer si les entreprises qui font structurellement davantage appel au financement externe, et qui bénéficieront donc davantage de cet effet, croissent plus rapidement dans les pays ayant des marchés financiers plus développés. Leur conclusion confirme que le développement financier profite de façon significative à la croissance industrielle en agissant sur les modalités d'accès au financement externe.

### 3. Les ressources humaines et la croissance

Par ailleurs, les ressources humaines jouent également un rôle majeur dans la croissance des entreprises. En effet, la croissance rapide obligeant l'entreprise à se réorganiser constamment, celle-ci doit compter sur des ressources humaines qualifiées, compétentes, motivées et intéressées à participer à son développement. Aussi, l'implantation d'activités de formation continue et sur mesure auront pour effet d'accroître leur degré de qualification et un programme de rémunération axé sur les profits ou permettant d'accéder à la propriété pourra assurer la rétention du personnel le plus compétent (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002). Ainsi, la formation continue du personnel est une pratique capitale pour la réussite de l'entreprise. Car en effet, les entreprises à forte croissance intéressent et motivent aussi leur personnel par la diffusion de l'information au plus grand nombre d'employés possible, de même que par la participation des employés à la prise de décisions (OCDE, 2002).

### 4. La Recherche-développement et l'innovation

La croissance de l'entreprise dépend également de sa capacité à innover. En effet, des études montrent que l'innovation favorise la croissance grâce à la possession d'un produit ou d'un

avantage distinctif (St-Pierre et Mathieu, 2003; Calvo et Lorenzo, 2001; Julien, 2001). Roper (1999) a montré que la croissance des ventes des petites entreprises ayant introduit sur le marché un produit nouveau est beaucoup plus rapide que celles des entreprises non-innovantes. Selon d'autres auteurs, l'intensité de la Recherche-Développement est positivement associée à la croissance (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002; Julien, 2000). L'innovation implique non seulement les avancées techniques en matière de produits et de procédés et le développement de nouveaux produits mais également les innovations en termes d'organisation ou de marketing. Pour certains auteurs, les entreprises installées de longue date et les grandes entreprises sont des entrepreneurs importants. Il apparaît qu'au-delà d'un certain seuil de taille, la Recherche-Développement augmente plus ou moins proportionnellement à la taille (Symeonidis, 1996).

L'innovation de produit joue un rôle clé dans le processus de forte croissance. Des études empiriques ont souligné la relation existant entre le développement de nouveaux produits et la compétitivité de l'entreprise. Elles confirment que l'innovation s'exprime dans des produits nouveaux qui sont un moteur de la forte croissance et que, comparées aux entreprises à faible croissance, les entreprises à forte croissance mettent plus souvent de nouveaux produits sur le marché (OCDE, 2002).

## III. CADRE DE L'ETUDE

### 1. Groupe cible et variables d'intérêt

Comme groupe cible, cette étude s'intéresse à quelques entreprises exerçant leurs activités dans la capitale Bujumbura. Dans le choix de notre échantillon, nous avons ciblé quelques entreprises des secteurs bancaire et industriels. Ainsi, au niveau

du secteur bancaire, nous avons retenu les banques suivantes: IBB, BCB, Bancobu, BGF et BBCI.

Des entreprises privées comme la BRARUDI et la SAVONOR font également objet de l'étude. Cette option est légitimée par le fait de vouloir faire une comparaison des déterminants (freins ou moteurs) de la croissance des entreprises selon qu'elles relèvent des secteur différents.

Concernant les variables d'intérêt, il convient d'apporter les précisions suivantes: *la variable d'intérêt principal* (dont on cherche les facteurs explicatifs) est la croissance économique. Cette croissance va s'apprécier sur base de l'évolution des indicateurs de croissance selon deux modalités: la croissance interne et la croissance externe.

A cet effet, les variables comme l'emploi (ici on insiste sur l'évolution des effectifs du personnel), le chiffre d'affaires, niveau de production, produits, marchés, technologie, investissements sont analysées.

Les autres variables (qui permettent d'expliquer la variable d'intérêt principal) sont entre autres: le financement, la stratégie, l'environnement, le niveau de la demande, etc.

Les entreprises opèrent dans un contexte économique global; d'où nous commencerons par faire un cadrage macroéconomique du sujet afin de développer par après les implications microéconomiques de la situation globale.

## 2. Environnement économique des entreprises au Burundi

### 2.1. Le système financier burundais

Le secteur financier au Burundi regroupe des intervenants de diverses catégories, allant du secteur informel au secteur structuré.
Au niveau du secteur informel, des pratiques endogènes d'épargne et de crédit existent tout aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain. Ces pratiques existent essentiellement sous forme d'entraide, de tontines et de prêts usuraires. Ces derniers sont généralement promus par des particuliers et les taux d'intérêts sont généralement très élevés.

Au niveau du secteur structuré, le secteur compte 10 banques commerciales, 2 établissements financiers, 6 compagnies d'assurance, 3 compagnies de prévoyance sociale et 26 établissements de microfinance agréés.

#### 2.1.1. Les banques et établissements financiers

S'agissant de la catégorie des banques, le système financier burundais compte, outre la banque centrale, dix banques commerciales opérationnelles. Il s'agit de l'IBB, Ecobank, Bancobu, BCB, BGF, BBCI, KCB, CRDB, DTB et Finbank.
Celles-ci sont des banques reconnues par la Banque centrale comme créatrices de monnaie et l'Etat burundais détient des participations dans certaines d'entre elles.
Leur couverture de l'espace burundais est cependant très limitée, leur implantation géographique suivant en général le rythme de développement des centres industriels ou commerciaux.

Dans la catégorie des établissements financiers, on retrouve un fonds spécialisé dans le financement de l'habitat(FPHU) et la

Banque Nationale pour le Développement Economique (BNDE).

### 2.1.2. Les Institutions de micro-finance (IMFs)

Ces dernières sont regroupées en trois catégories :

1. Les institutions d'épargne et de crédit qui ont des expériences basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. Leur mode d'organisation qui est de type mutualiste, se caractérise par le fait que l'épargne y est généralement préalable au crédit. Cette catégorie regroupe 12 institutions dont 6 ont leurs sièges sociaux à l'intérieur du pays;
2. Les entreprises de micro finance. Ce sont des sociétés anonymes à but lucratif autorisées à collecter l'épargne du public et au retour de donner du crédit. Elles sont au nombre de 12;
3. les programmes de micro crédit. Il s'agit des structures qui ne font pas du micro crédit l'activité principale de leurs interventions mais ce volet est une composante parmi d'autres qu'elles renforcent le cas échéant avec une comptabilité séparée. Il convient de noter que ces structures ne collectent pas de dépôts. Ils sont au nombre de 2.

## 2.2. Le système financier et l'intermédiation financière

S'il est vrai que les experts font aujourd'hui état de la nécessité d'améliorer l'intermédiation financière, c'est à partir du constat que le secteur financier est peu développé au Burundi notamment en milieu rural où l'économie est peu monétisée. Par ailleurs, les institutions de micro-crédit étant peu nombreuses et

peu présentes en milieu rural, la mobilisation de l'épargne y est faible (B.M, 2008).

Quant à l'offre des services financiers, l'enquête nationale sur l'inclusion financière au Burundi (BRB, 2012) auprès des institutions financières a permis de répertorier les différents produits de crédit offerts sur le marché. Il en ressort ce qui suit :

- Les banques commerciales offrent essentiellement quatre produits de crédit à leurs clientèles, à savoir le crédit personnel, le crédit habitat, le crédit équipement et le crédit de trésorerie aux commerçants et entrepreneurs.
- Les deux établissements financiers proposent pour leur part des crédits spécialisés : le crédit immobilier dans le cas du FPHU, le crédit aux salariés et le crédit agricole dans le cas de la BNDE.
- Les IMF proposent les mêmes produits que les banques, se concentrant sur le crédit aux salariés, le crédit aux commerçants, le crédit agricole et le découvert. Certaines IMF ont aussi développé des produits spécifiques pour répondre aux besoins de leur clientèle, tels que le crédit solidaire, le crédit express, le crédit warrantage, le crédit scolaire et le crédit santé.
- Les BEF acceptent d'accorder des termes de cinq ans, pouvant même aller jusqu'à dix ou vingt ans pour le crédit immobilier, tandis que les IMF doivent se limiter à des termes de trois ans maximum en raison du manque de ressources longues dans leur structure de financement. Le tableau suivant présente de façon résumée ces produits[38]:

[38] Ces produits sont ceux offerts par les banques et établissements financiers (BEF)

**Tableau 1: Les produits de crédits offerts par les Institutions financières (banques et établissements financiers)**

| Produit | Nbre d'insti-tutions | Montant minimum-maximum | Durée | Taux d'intérêt et commission |
|---|---|---|---|---|
| Découvert | 1 | - | 1 mois | Commission de 0,75 à 2%<br><br>Taux d'intérêt 16 à 19% Dégressif<br><br>Découvert 10% par mois |
| Ligne de crédit | 1 | - | 1 à 3 ans | |
| Crédit personnel | 4 | 200 000-1 000 000 | 1 à 3 ans | |
| Crédit de trésorerie | 5 | 500 000-5 000 000 | 1 à 24 mois | |
| Crédit équipement | 4 | Min 1 000 000 | 2 à 7 ans | |
| Crédit habitat | 5 | 5 000 000 - 50 000 000 | 4 à 20 ans | |
| Crédit collectif | 1 | - | - | |
| Crédit agricole/élevage | 1 | ≥5 000 000 | 5 à 10 ans | |
| Crédit microprojets | 1 | ≤5 000 000 | 1 à 5 ans | |
| Crédit artisans | 1 | - | - | |
| Crédit services | 1 | - | 3 à 5 ans | |
| Crédit commerçant | 1 | Max 250 000 000 | 1 à 5 ans | |

Source: BRB, *Enquête nationale sur l'inclusion financière au Burundi*, p.22

Toutefois, malgré cette diversité de l'offre, les taux d'intérêt pratiqués et les garanties exigées pour l'octroi de crédit sont des obstacles majeurs auxquels font face les demandeurs de crédits. En effet, comme indiqué dans le tableau ci-haut, les taux d'intérêt appliqués par les BEF se situent dans une fourchette étroite de 16 % à 19 % par an.

Les garanties que les banques exigent pour l'octroi du crédit sont presque les mêmes que celles exigées par les IMFs. Il s'agit par exemple de la domiciliation du salaire, un avaliseur du secteur formel, une hypothèque, la cession d'une parcelle, etc. Ces garanties sont très élevées et sont en moyenne de l'ordre de 272% de la valeur du prêt demandé (B.M., 2008).

### 2.2. La stratégie face à la concurrence

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, par essence, une mise en relation d'une firme avec son environnement. Le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble de secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir.

L'intensité de la concurrence qui prévaut dans un secteur n'est ni une coïncidence ni le fait d'un hasard malheureux. Cette concurrence prend plutôt racine dans la structure économique fondamentale du secteur et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants.

L'objectif de la stratégie est d'obtenir, au sein du secteur, un avantage concurrentiel défendable sur la longue période en agissant sur les forces caractéristiques du secteur.

Ainsi, depuis 2007, le Burundi fait partie de la Communauté de l'Afrique de l'Est. Il s'ensuit que, avec la libre circulation des facteurs de production, des entreprises de la sous-région vont envahir le marché burundais, et ainsi les entreprises burundaises, moins compétitives, vont voir leurs parts de marché diminuer. C'est ainsi que les dirigeants d'entreprises doivent mettre en place des mécanismes qui leur permettront d'affronter la concurrence pour leur survie.

### 2.3. Les caractéristiques du marché du facteur travail

À l'instar de la situation économique prévalant dans le pays, le marché du travail au Burundi connaît de nombreuses contraintes structurelles(B.M., 2008) :

-une forte dépendance de la création d'emploi envers le secteur agricole alors que ce dernier est en perte de vitesse du fait de sa faible productivité ;

- une prédominance de la main-d'œuvre non qualifiée et une offre de formation professionnelle inadéquate ;

-des débouchés en terme d'emplois rémunérés peu nombreux, concentrés particulièrement en milieu rural ce qui restreint davantage la monétisation de ce secteur et sa modernisation ;

-peu de débouchés d'emplois dans la frange moderne : les secteurs publics et parapublics sont à leur plein potentiel d'opportunité, alors que le secteur privé formel se relève difficilement des années de conflit ;

Or, la revue de la littérature nous a permis de constater la liaison entre la qualité des ressources humaines et les performances organisationnelles.

## IV. DETERMINANTS DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES AU BURUNDI: ETAT DES LIEUX

Notre champ d'investigation couvre deux catégories d'entreprises: les entreprises financières à travers lesquelles une analyse de l'environnement financier des entreprises non financières est faite; et les entreprises non financières. En effet, parmi les facteurs fondamentaux entravant le développement des entreprises figure le manque d'accès aux ressources financières.

### V.1. Le financement de la croissance des entreprises

### 1. L'accès et le coût du financement bancaire

L'étude sur la contribution des IMFs au financement des PMEs et à l'autonomisation de la femme(CURDES, 2013) a permis de dégager le constat que 83% des IMFs se financent par fonds propres et environ 16% par des fonds empruntés.

En outre, sur 45.8% des PME qui disent avoir fait des demandes de crédit, près de 58.5% ont bénéficié des crédits demandés. On constate également que 68.3% des demandes ont été adressées aux Banques, 30% aux IMFs et 2.4% aux Fonds. Ainsi, il s'est avéré intéressant de savoir les préférences des demandeurs de crédits par rapport à l'une ou l'autre des institutions financières, l'étude fait ressortir que près de la moitié (47.5%) privilégie les institutions classiques. Bien plus, l'analyse des utilisations faites des financements sollicités révèle que la satisfaction des besoins de trésorerie est la raison principale du recours à l'emprunt.

Cette étude met aussi en exergue des difficultés importantes de financement de la PME, entre autres : le taux d'intérêt élevé, les garanties exigées qui sont décourageantes, la faible

diversification des sources de financement, des délais de traitement des dossiers relativement longs , avec plus de 90% d'insatisfaction sur ces dimensions. Par ailleurs, il se remarque un écart très important entre les montants sollicités et accordés.

Ces mêmes obstacles sont également soulevés dans le rapport de l'"Enquête Nationale sur l'inclusion financière au Burundi"(BRB, 2012).

Plusieurs contraintes sont percues par les entreprises du secteur formel comme étant des entraves majeures à leur développement (BRB, 2012). Il s'agit notamment de l'accès et le coût du financement bancaire. En effet, le financement vient au second rang des contraintes majeures ou sévères dans deux des trois secteurs formels couverts par l'enquête. Cette contrainte est citée par 68,6% des entreprises manufacturières, 49,4% des entreprises des autres secteurs et 42,7% des commerces. Elle est mentionnée par 67,5% des entreprises informelles pour qui elle occupe d'ailleurs le premier rang. Cette perception est corroborée par le classement du *Doing Business* où le Burundi se classe au 170ième rang sur 178 pour ce qui est de l'accès au financement. Le financement des entreprises se caractérise à la fois par un phénomène de rationnement (fort taux de rejet par les banques) et d'auto exclusion (fort pourcentage des entreprises ne déposant pas de requêtes auprès des banques même si elles éprouvent des besoins de financement). Il convient également de préciser que le système financier est relativement peu développé et fait face à de nombreuses difficultés, dont :

-l'absence de ressources longues pour l'octroi de crédits à moyen et long terme doublé, compte tenu de la période d'instabilité qu'a connue le pays, d'une aversion au risque pour les prêts à longue maturité ;

-les taux de refinancement des banques commerciales qui demeurent élevés et ce, bien que la conduite de la politique monétaire et la gestion de la liquidité du système bancaire repose depuis 2005 sur des mécanismes de marché avec la mise en place du système d'appels d'offres de liquidités;
-la faible rentabilité du secteur financier en raison de la constitution de provisions pour des créances impayées;
-des taux d'inflation élevés et des taux de change qui fluctuent et effritent la valeur de la monnaie nationale.

### 2. Le recours à l'autofinancement comme une alternative au manque de financement externe

Dans le contexte tel que décrit ci-haut, l'autofinancement devient une alternative qui s'impose aux entreprises afin de stimuler leur croissance. En effet, l'autofinancement représente 68% de la valeur des actifs de long terme des entreprises burundaises. Les emprunts auprès de la famille et des amis constituent le second moyen de financement (16,6% de l'actif long terme). Le recours aux fonds propres de l'entreprise varie selon le secteur d'activité. Il est plus intense chez les micro-entreprises ou les informelles avec près de 77% de leurs actifs. Suivent ensuite les commerces (74%), le secteur manufacturier (67%) et les autres secteurs (56,5%). Les emprunts bancaires sont inexistants pour les micro-entreprises mais financent 16% des actifs longs termes des entreprises manufacturières (B.M, 2008).

## IV.2. Productivité des facteurs et croissance économique

Il s'agit ici d'exposer les données en rapport avec l'éducation et la formation des employés en vue de pouvoir cerner son incidence sur la productivité de la main d'œuvre.

D'abord, l'investissement en capital humain permet l'amélioration des conditions de vie des agents économiques et

la réduction des inégalités tout en contribuant à la lutte contre la pauvreté.

Ensuite, l'éducation favorise l'adaptation aux mutations technologiques et contribue à améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises. Au Burundi, l'éducation et la formation ont particulièrement souffert de l'insécurité qui a régné sur le pays durant les périodes de conflit. Plus particulièrement, la formation professionnelle présente un tableau plus sombre : le nombre d'étudiants fréquentant des établissements techniques a chuté de manière régulière depuis les quinze dernières années, soit de 15,7% du total des effectifs scolaires de l'enseignement général en 1990 à 5,3% en 2004(B.M., 2008). Au Burundi, plus d'un tiers de la main-d'oeuvre manufacturière n'a qu'une formation primaire; il est également le pays ayant la plus faible proportion d'employés ayant reçu une formation supérieure dans le secteur manufacturier, soit 5,6% uniquement. Il s'ensuit que la faible productivité des entreprises est au moins en partie liée à la faible productivité du facteur travail. Par ailleurs, les coûts de formation en cours d'emploi font que le coût du facteur travail devient au final élevé.

Ainsi, de par les insuffisances du système d'enseignement professionnel et technique national et de la forte proportion de la main-d'œuvre pas ou peu formée, il s'avère incontournable que les firmes puissent prendre la relève et former elles mêmes leurs ressources humaines. En effet, comme on va le voir dans les plusieurs études tendent à démontrer que les entreprises qui investissent dans l'amélioration des capacités de leur main-d'œuvre connaissent de meilleures performances.

### IV.2.3. La stratégie, moteur de croissance

Les options stratégiques de l'entrepreneur jouent un rôle central dans la croissance de l'entreprise. Cela transparaît à travers la conscience qu'ont certains dirigeants d'entreprises de gérer stratégiquement leurs organisations pour un meilleur avenir.

#### 1. Cas de la Brarudi

#### a. Une stratégie marketing au service de la croissance

Le management stratégique doit être une préoccupation essentielle des managers désireux de s'adapter dans un environnement en perpétuelle, comme le témoigne cet extrait de discours de l'Administrateur directeur général de la BRARUDI:

"Désormais, notre avenir se construira avec une plus grande écoute de toutes nos parties prenantes externes, ou internes. Des études seront régulièrement conduites pour connaître et adapter notre action et raffermir la place de la Brarudi dans le cœur de ses concitoyens et de ses employés. Ceci est un pas considérable vers une entreprise plus ouverte centrée vers la nécessité de créer de la valeur à tous les niveaux, pour l'ensemble de la société. Notre ambition aujourd'hui est d'être le distributeur de boissons préféré des burundais, d'être le premier choix pour chaque vendeur et consommateur de boissons alcoolisées et non alcoolisées qui choisiront nos produits pour leurs qualités et disponibilité (.....) Sur le plan humain et social, à l'instar de l'étude sur le climat social mené auprès de nos employés en 2009, nous avons conduit en 2010 une étude sur l'image de notre entreprise auprès de diverses parties prenantes (consommateurs, pouvoirs publics, associations, clients, presse, etc.) pour mieux orienter notre action afin qu'elle rencontre et réponde aux attentes de la communauté".(Extrait du discours de l'ADG de la BRARUDI, le 3 novembre 2011).

Les mêmes causes produisant les mêmes effets, il y a donc lieu de penser que ces perspectives envisagées par la direction feront évoluer les résultats de l'entreprise selon la tendance indiquée par le tableau suivant:

**Tableau 2: Evolution du volume des ventes de la Brarudi en hl (2002-2011)**

| Produit / Année | Primus | Amstel Blonde (65cl) | Amstel bock | Heineken | Soft drinks | Global |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2002 | 540.840 | 202.031 | 6.124 | 985 | 116.202 | 866.182 |
| 2003 | 675.530 | 187.820 | 9.926 | 1.910 | 118.633 | 993.819 |
| 2004 | 751.643 | 193.870 | 14.487 | 1.917 | 126.148 | 1.088.066 |
| 2005 | 764.457 | 218.649 | 17.385 | 3.509 | 148.411 | 1.152.412 |
| 2006 | 941.843 | 259.552 | 25.455 | 3.801 | 256.510 | 1.487.149 |
| 2007 | 964.605 | 281.486 | 29.764 | 4.844 | 293.713 | 1.574.413 |
| 2008 | 1.036.359 | 293.609 | 35.459 | 5.656 | 284.184 | 1.655.268 |
| 2009 | 949.080 | 356.760 | 40.835 | 6.954 | 288.254 | 1.641.883 |
| 2010 | 1.191.212 | 427.849 | 41.949 | 8.489 | 319.722 | 1.989.222 |
| 2011 | 1.257.850 | 465.670 | 31.253 | 9.844 | 331.092 | 2.095.709 |

**Source**: (Ndayatuke, 2013)

Ainsi, il est d'un intérêt évident de constater que les investissements réalisés dans le but d'augmenter la capacité de production de la Brarudi lui ont permis d'augmenter ses ventes,

passant de 1.989.222 hl en 2010 à 2.095.709 hl en 2011, soit une variation haussière de 5,4%.

**b. L'investissement de croissance**

Dans le contexte d'un système financier défavorable (les coûts de financements sont très élevés), seules les entreprises qui dégagent des capacités d'autofinancement suffisantes sont en mesure de réaliser des investissements pour enfin stimuler la croissance. Il en est ainsi des entreprises comme la BRARUDI, comme cela se remarque à travers l'extrait du discours du D.G:

"En 2010, nous avons continué et accéléré la modernisation de notre entreprise pour plus de performance et d'opportunité de croissance pour l'avenir. Nous l'avons fait au travers d'un plan ambition d'investissement qui impliquait le changement d'image et d'emballage pour notre marque vedette, la Primus et, la commande d'une nouvelle ligne d'embouteillage ultra moderne d'une capacité de 30 000 bouteilles par heure. Nous avons également accéléré la modernisation de notre entreprise en adoptant une nouvelle approche pour la construction de notre développement durable (...). En effet, plus que des indicateurs de performance, le développement durable doit désormais représenter une manière de penser et de travailler, il doit se refléter dans nos actions et investissements. Guidés par des impératifs financiers et de pérennité, nous devenons, avec vous, un meilleur brasseur". (Extrait du discours de l'ADG de la BRARUDI, le 3 novembre 2011).

Ainsi par exemple, ces investissements ont permis à la Brarudi notamment d'augmenter sa capacité de production, passant de 1985 hl en 2010 à 2080 hl en 2011(Ndayatuke, 2013).

## 2. Cas de la Savonor

Il en va de même pour la SAVONOR qui, pour garder le cap de la croissance, a misé sur les stratégies de pénétration du marché, d'extension du marché et d'innovation.

### 1. La stratégie marketing, facteur de croissance

#### a. La stratégie de pénétration du marché

Par stratégie de pénétration du marché, l'entreprise essaie de développer ses ventes sur son marché. Les produits existants sont donc vendus aux clients existants. Le produit ne subit aucune modification mais l'entreprise cherche à augmenter ses recettes par des moyens de promotion ou de repositionnement de ses produits. Avec la montée en puissance des concurrents, l'entreprise doit pouvoir convaincre les clients potentiels et les détourner de produits concurrents.

**Tableau 5: Degré de concentration de la Savonor sur le marché local (% du total des ventes)**

| **Localisation** | **%** |
|---|---|
| Bujumbura | 60 |
| Intérieur du pays | 30 |
| Étranger | 10 |
| | **100** |

Source : SAVONOR, service Marketing.

### 2. La croissance par l'innovation

En ce qui est de la stratégie d'innovation, il s'agit de la capacité de l'entreprise à concevoir de nouveaux produits à mettre à la disposition de la clientèle dont les exigences changent avec le temps.

C'est ainsi que, en vue d'accroître son chiffre d'affaires, la SAVONOR a pu passer de 3 produits en 1972 (savons de ménages) à dix-huit produits en 2011, comme l'indique le tableau suivant:

**Tableau 6: Evolution des produits SAVONOR par années de lancement**

| Catégories | Produits | Année de lancement |
|---|---|---|
| Savon de ménage | Star brun, star blanc, Gold star | 1972 |
| Savon de toilette | Shaza | 1985 |
| | Familial | 1985 |
| | Arif | 1974 |
| | Muganga | 2004 |
| | Ciza | 1976 |
| | Nivea | 1985 |
| | Luxe | 1977 |
| | Luna hôt | 1985 |
| | Phénique | 1984 |
| | Star fresh | 2010 |
| Margarine | Margarine | 1981 |
| Huiles | Huiles palmola | 1992 |
| | Huiles raffinée | 2003 |
| | Cooki tournesol | 2010 |
| | Huile de coton | 2010 |

**Source** : (SAVONOR, Rapport d'activité 2011)

Il ressort de ce tableau que le taux d'innovation de la SAVONOR est élevé; soit un produit nouveau chaque année. Il est dès lors intéressant d'analyser si oui ou non cette innovation croissante a une incidence sur le chiffre d'affaires de la Savonor.

Le tableau suivant montre l'évolution des ventes locales annuelles des produits de la SAVONOR:

**Tableau 7: Ventes annuelles des produits de la SAVONOR**

| Année | Produits | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Savons | Huiles | Margarines | Bougies | Autres[39] | Ventes annuelles totales |
| | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant |
| 2007 | 1.740.943.731 | 447.080.066 | 89 324 697 | 2.464.568 | 16.147.822 | 2.295.960.884 |
| 2008 | 5.633.578.628 | 688.620.643 | 103.174.984 | – | 43.710.609 | 6.469.084.864 |
| 2009 | 5.805.458.568 | 507.792.939 | 1.529.485 | – | 939.657.826 | 7.254.438.818 |
| 2010 | 4.942.987.911 | 1.177.675.130 | 90.996.065 | – | 321.057.709 | 6.532.716.815 |
| 2011 | 6.409.204.789 | 2.589.084.687 | 89.411.454 | – | 381.741.740 | 9.469.442.670 |

Source: (Savonor, Rapport d'activités 2011)

A travers ce tableau, les ventes locales de l'entreprise ont sensiblement augmenté passant de 2.295.960.884 de FBU en 2007 à 9.469.442.670 en 2011 soit une progression de plus de 4 fois en 4 ans.

Cette évolution s'explique par sa technologie moderne mise en œuvre dans la fabrication, ce qui place la SAVONOR dans une position de leader en matière de la qualité et, partant, augmente

[39] Cette catégorie de produits désigne la prestation des services, les ventes de futs vides, les ventes de tourteaux, etc.

les ventes des produits rencontrant les préférences des utilisateurs.

Il est également à remarquer que les savons contribuent à grande échelle dans les ventes de la SAVONOR et que certains produits ont été abandonnés. L'exemple est celui des bougies dont la fabrication a été abandonnée depuis 2008.

Par ailleurs, le tableau suivant montre la contribution des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires global de la Savonor:

**Tableau 8 : Contribution de nouveaux produits au chiffre d'affaires global**

| Produits nouveaux | Années | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Savon super gold | 305375062 | 0 | 614004013 | 887406153 |
| Savon super mini gold | _ | _ | _ | 501829149 |
| Savon white | _ | _ | 64484 | 5170261 |
| Savon jamii soap | _ | _ | 36686308 | 17175290 |
| Savon star blue | _ | _ | 377805868 | 3478074257 |
| Savon rose | _ | _ | _ | 8000 |
| Savon guest soap | _ | _ | _ | 4430724 |
| Star flesh | _ | _ | 1042582 | 9990133 |
| Huile de coton | _ | _ | 15678 | 1564502 |
| Huile de tournesol | _ | _ | 2878657 | 48237983 |
| C.A des produits nouveaux | 305375062 | 0 | 1032497590 | 4953886452 |
| C.A total | 5269391055 | 6032396854 | 6582312490 | 134998398819 |
| Part du C.A en % des nouveaux produits au C.A total | 6 | 0 | 16 | 37 |

**Source** : (Savonor, Rapport d'activités 2011)

On constate que la contribution des nouveaux produits au chiffre d'affaires va croissant d'année en année.

Nous remarquons donc que les stratégies appliquées par la Savonor exercent une influence positive sur la croissance de la Savonor.

## V. CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

La diversité des résultats que l'on trouve dans la littérature concernant les facteurs influençant la croissance des entreprises fait état d'une insistance sur les facteurs internes plutôt que sur les facteurs externes à l'entreprise. Même si notre étude menée suivant une démarche exploratoire n'a pas permis d'isoler les différentes variables dans l'optique de confirmer ou d'infirmer l'existence d'un lien linéaire entre elles, quoique certaines d'entre elles se soient avérées influentes dans d'autres études, nous avons pu mettre en exergue que les facteurs comme l'accès et le coût du financement, la qualité des ressources humaines, la stratégie adoptée par le dirigeant ainsi que l'innovation sont autant de facteurs qui peuvent stimuler ou freiner la croissance de l'entreprise.

Bien que notre recherche ait une portée limitée à cause de la démarche exploratoire empruntée taille de l'échantillon qui n'est pas représentatif (quelques entreprises), ce qui exclut toute possibilité de généralisation des résultats, il nous paraît tout de même important de considérer, dans les prochains travaux sur la croissance, que les facteurs macroéconomiques pèsent lourd à la fois sur la création et le développement des entreprises. Aussi, il serait intéressant d'analyser concrètement dans quelle mesure l'influence de certaines variables comme les pratiques concurrentielles du secteur informel ainsi que l'environnement politique se fait réellement sentir sur l'entreprise. Enfin,

comprendre les déterminants de la croissance est intéressant, mais comprendre le processus qui permet de favoriser ou de stimuler la croissance est aussi instructif.

Au terme de cette étude et au regard des résultats dégagés, il nous importe de formuler quelques recommandations qui tiennent lieu d'implications managériales.

***-Renforcer le management stratégique et la culture d'entreprise***

Les dirigeants d'entreprises doivent être à l'écoute de leurs clients, « chef d'orchestre » en ce qui concerne la plus petite des entreprises, ou pour d'autres « leader » ou « coach », cela fait appel aux différents rôles que doit assumer le manager contemporain tel que le décrit De Borchgrave (2006). On constate ainsi, une similitude entre ces qualités et certaines caractéristiques entrepreneuriales recensées dans la littérature, qui expliquent l'orientation des entreprises par les ambitions de leurs dirigeants.
En effet, garder le statu quo signifie régresser, car il est toujours impérieux de saisir les opportunités. Comme indiqué ci-haut, le dirigeant de la Brarudi a des projets de croissance en accord avec la mission ou les valeurs de son entreprise. Pour lui, l'augmentation du chiffre d'affaires représente entre autres une mesure de l'atteinte de l'objectif de croissance. Cette croissance proviendrait du développement de nouveaux marchés sinon. Ces propos viennent corroborer la littérature qui suggérait que la croissance implique nécessairement l'adaptation aux changements provoqués par de nouvelles circonstances managériales. Cela impose dans le chef du dirigeant dynamisme, leadership, ouverture d'esprit.

*-Améliorer l'accès des entreprises aux financements*

Le secteur financier devrait examiner la possibilité d'introduire de nouveaux produits financiers comme le capital de risque ou des mécanismes de compléments de garantie. Il devrait également rechercher des ressources financières à plus longue maturité et accessibles à un taux d'intérêt inférieur à celui auquel les banques commerciales prêtent, généralement à court terme, aux entreprises. Cela devrait conduire à l'amélioration du système financier. En effet, quelques-unes des contraintes auxquelles sont confrontées les institutions financières et qui inhibent leur capacité d'octroi de crédits à moyen et long terme sont notamment la faible mobilisation de l'épargne, les risques associés aux prêts et les taux d'inflation. Ainsi ces institutions devraient désormais favoriser l'orientation de l'épargne vers le financement à long terme des entreprises.
Aussi, l'accélération du processus de mise en place d'un marché financier est recommandée afin que le système financier puisse avoir des ressources à long terme à mettre à la disposition des entreprises qui veulent investir et ainsi booster le développement de notre pays. En effet, un rôle plus actif du secteur financier est donc essentiel dans le développement du secteur privé, ce qui nécessite le développement d'instruments financiers plus adaptés et l'amélioration de l'interface entre les firmes et les institutions financières.

*-Assistance à l'innovation au sein des entreprises*

Les procédés de production sont très intensifs en main-d'œuvre et la productivité de cette dernière est basse. Il est difficile d'améliorer la productivité de la main-d'œuvre de manière substantielle sans passer par une réhabilitation des procédés de production avec des équipements, des machineries et des

technologies plus adaptées et permettant des gains de productivité(B.M., 2008). Ainsi, pour rehausser la compétitivité du secteur manufacturier, il apparaît essentiel d'encourager la modernisation des entreprises, non seulement par l'acquisition d'équipements et de machinerie plus à la pointe mais aussi par un transfert de connaissance des procédés technologiques.

***-Augmenter la productivité par l'amélioration des compétences techniques / professionnelles des travailleurs et des chercheurs d'emploi***

Nous avons vu que l'une des entraves à la croissance des entreprises est la faible productivité du facteur travail. Cette amélioration des compétences devrait donc se situer à deux niveaux:

-En amont, il s'agit d'abord d'identifier les besoins en compétences recherchées par les entreprises opérant dans divers secteurs. Ensuite, examiner la pertinence des programmes de formation technique dispensés.

-En aval, améliorer les qualifications des employés via le renforcement des capacités. Cela doit notamment passer par l'opérationnalisation des programmes de perfectionnements professionnels (formations continues).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. BANQUE MONDIALE, *Burundi: une évaluation du climat des investissements*, juin 2008

2. BIRUNYUTSE, T., *Analyse de la stratégie d'extension du marché et de son incidence sur la rentabilité d'une banque: cas de la Banque Commerciale du Burundi(BANCOBU)*, Mémoire, UB, FSEA, juin 2013.

3. BRB, *Enquête nationale sur l'inclusion financière au Burundi*, août 2012.

4. De BORCHGRAVE, R. (2006). *Le philosophe et le manager : Penser autrement le management*. De Boeck & Larcier.
5. GASSE, Y. (1996). *Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle. Actes du 3ème Congrès de l'OCDE*, n° 27.

6. GIBB A. et DAVIES, L. (1990). « In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business», *International Small Business Journal*, 9(1), p 15-31.

7. ICBE- CRDI, *Déterminants de l'Entrepreneuriat au Togo*, Dakar, juin 2012.

8. INSTITUT NORD-SUD, *Mobilisation des ressources financières domestiques: étude de cas du Burundi*, décembre 2009.

9. JANSSEN, F. (2004). «L'interchangeabilité des critères de conceptualisation de la croissance : étude empirique». *IAG working papers*, Université Catholique de Louvain, 118/04.

10. NDAYATUKE, D., *La Compétitivité commerciale de la Brarudi face à l'intégration du Burundi à la Communauté de l'Afrique de l'Est*, Mémoire, UMLK, FGAA, novembre 2013.

11. NIYONGABO, E., *La recherche de pérennité par les institutions de microfinance au Burundi. Trois études de cas : Fédération Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit du Burundi (FENACOBU), Caisse Coopérative d'Epargne et de Crédit Mutuel (CECM) et Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Epargne et le Crédit à Cibitoke (COSPEC)*, Mémoire de maîtrise, A.A 2006-2007.

12. NIYUNGEKO, P., *profil personnel, pratiques de gestion des propriétaires-dirigeants et performance des pme: le cas du burundi,* Mémoire, Université de Québec, juin 1993

13. O.C.D.E.(2002), «Les PME à forte croissance et l'emploi». http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf

*14.* PAGANO, M. (1993), « Financial Markets and Growth: An Overview », *European*

15. *Economic Review* 37, pp. 613-22.

16. RAJAN R. et L. ZINGALES (1998), "Financial Dependence and Growth", *American Economic Review* 88, pp. 559-86.

17. RAUWEL,J.S., *les facteurs de succès des PME en Allemagne,* Mémoire I.E.P de Strasbourg, 2006-2007.

18. REPUBLIQUE DU BRUNDI, *Economie burundaise 2010*, septembre 2011

19. REPUBLIQUE DU BURUNDI, *Cadre Stratégique de croissance et de Lutte contre la Pauvreté*, janvier 2012

20. REPUBLIQUE DU BURUNDI, *Economie burundaise 2006*, août 2007

21. REPUBLIQUE DU BURUNDI, *Economie burundaise 2010*, septembre 2011

22. REPUBLIQUE DU BURUNDI, *Loi n° 1/017 du 23 mars 2003 portant réglementation des banques et établissements financiers.*

23. REPUBLIQUE FRANÇAISE, *Propositions pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines*, Paris, mars 2008.

24. RIM, *Bulletin d'analyse et d'information sur la microfinance*, n°20, mars 2011.

25. SAINT-PIERRE, J. et C. MATHIEU (2003). «Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment», 48th ICSB World Conference, Belfast, 1518 juin.

26. SAMMUT, S. (1996), *Processus de démarrage en petite entreprise et perspectives de croissance», Actes du colloque Stratégie et croissance des PME, 3e congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières*, Université du Québec à Trois Rivières, 23-25 octobre, tome 1, p 535-553.

27. SAUVE, P., MAHJOUB,A., et PELLETIER, L.(2006), «La croissance des PME: Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue: 5ème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat».

28. SAVONOR, Rapport annuel d'activités 2011

29. STARBUCK, W. H., (1965). *Organizational Growth and. Development.* In Handbook of. Organizations, Chicago, sous la direction de Rand McNally, p 451–533.

*30.* SYMEONIDIS, G. (1996), « Innovation, taille de l'entreprise et structure du marché : hypothèses schumpetériennes et quelques nouveaux thèmes », in *Revue économique de l'OCDE*, n° 27.

31. VERSTRAETE, T. et SAPORTA, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat.* Éditions de l'ARDEG, Janvier 2006.

32. PENROSE, E.-T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm.* Oxford University Press, USA, 3rd edition, (1995).

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social

**Référence bibliographique des Cahiers du CURDES**

Pour citer cet article / How to citate this article

GAHUNGU Dieudonné, NDAMANISHA Alexis, Déterminants de la croissance économique des entreprises au Burundi : étude empirique, pp. 324-359, Cahiers du CURDES n° 14, Juin 2014.

Contact CURDES : curdes.fsea@yahoo.fr