

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL

COMMISSION DES AFFAIRES
ECONOMIQUES ET FINANCIERES

SESSION ORDINAIRE

MARS 1995

**LA SITUATION DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ET
COMMERCIALES DE COTE D'IVOIRE,
UN AN APRES LA DEVALUATION**

PROJET DE RAPPORT

présenté

Au nom de la Commission des Affaires Economiques
et Financières par Monsieur **OUATTARA Abdoulaye**
Rapporteur Ad'hoc

(Question dont le Conseil Economique et Social s'est saisi conformément à l'article 26 du Règlement Intérieur)

INTRODUCTION

La saisine interne intitulée « la situation des entreprises industrielles et commerciales de Côte d'Ivoire, un an après la dévaluation » a pour objectifs essentiels d'évaluer les conséquences de la dévaluation du franc CFA sur les entreprises en Côte d'Ivoire et de faire des recommandations d'actions pouvant permettre d'améliorer la gestion économique des entreprises installées en Côte d'Ivoire.

Le concept de la dévaluation fait directement référence à la notion du taux de change qui est la quantité de monnaie nationale nécessaire à l'obtention d'une unité monétaire d'un autre pays. La dévaluation du franc CFA qui a découlé de la décision de 14 Etats Africains consiste en une diminution de la parité officielle du Franc CFA.

La mesure de dévaluation du franc CFA par rapport au franc français, a suscité dès les premiers jours qui ont suivi cette décision, de nombreuses interrogations sur les effets attendus de la dévaluation tant au niveau des entreprises qu'au niveau des consommateurs. Cette opération a aussi suscité les questions sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter pour améliorer la gestion des entreprises installées en Côte d'Ivoire.

Au plan théorique, les effets attendus d'une dévaluation sont multiples. Ils ont principalement trait au rétablissement de l'équilibre externe, commercial et financier de la nation. De plus la dévaluation provoque une hausse des prix des importations, exprimée en monnaie nationale et une baisse des exportations exprimée en monnaie étrangère c'est-à-dire en devise. La modification des prix relatifs doit provoquer des substitutions entre les produits nationaux et produits étrangers. D'une part, le renchérissement relatif des produits importés par rapport aux productions locales doit permettre une réorientation de la demande en faveur des produits locaux et donc avoir un effet positif sur la production nationale. D'autre part, étant donné la baisse des prix exprimés en devise : les produits d'exportation doivent connaître un gain de compétitivité.

Les responsables d'entreprise de Côte d'Ivoire sont en effet confrontés à des difficultés lorsqu'ils commercialisent des produits entièrement importés ou lorsque la part des intrants dans la fabrication de leurs produits est importante. C'est pourquoi ils sont préoccupés dans ce cas, par la recherche de solutions pouvant leur permettre de surmonter ces difficultés.

Par contre, lorsque les responsables d'entreprise de Côte d'Ivoire exportent des produits vers les pays développés, ils peuvent saisir les multiples opportunités qui s'offrent à eux dans le cadre du commerce international.

Ainsi donc, il apparaît intéressant pour les dirigeants d'entreprise de Côte d'Ivoire désireux de développer ou de créer de nouvelles affaires, d'obtenir des réponses aux questions suivantes :

- Comment optimiser le fonctionnement des entreprises en Côte d'Ivoire, dans ce nouveau contexte économique ?
- Quelles entreprises nouvelles conviendrait-il de créer pour aider à la relance économique de la Côte d'Ivoire ?
- Quelles actions Marketing doit-on mener pour mieux écouler les produits locaux et améliorer le chiffre d'affaires des entreprises installées en Côte d'Ivoire ?

Ce sujet qui est d'une actualité brûlante, laisse entrevoir que les responsables d'entreprise doivent dans ce nouveau contexte, changer de comportement managérial et entreprendre des actions nouvelles pour une meilleure efficacité de leur société et le développement du tissu industriel Ivoirien. C'est pourquoi, cette étude tentera de répondre de manière spécifique à deux questions essentielles :

- Quelles sont les conséquences de la dévaluation aussi bien pour les entreprises importatrices de biens, que pour les entreprises exportatrices et les entreprises locales.
- Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour améliorer la rentabilité des entreprises installées en Côte d'Ivoire.

Ce rapport relative à la situation des entreprises industrielles et commerciales de Côte d'Ivoire s'articule autour de trois points essentiels : le premier est relatif à la description de la méthodologie, le second point a trait aux résultats obtenus et le dernier point est relatif aux recommandations d'actions.

I - METHODOLOGIE

La réalisation de ce travail a nécessité le passage par deux phases essentielles : une phase qualitative dont la réalisation repose sur un questionnaire ouvert et une phase d'étude quantitative qui a pu se réaliser grâce à l'utilisation d'un questionnaire très élaboré (questionnaire à choix multiples).

1) La phase qualitative.

Cette phase a pu se réaliser grâce à des entretiens auprès d'une dizaine d'entreprises industrielles et commerciales installées en Côte d'Ivoire. Ces entreprises sont les suivantes : CFAO C.I, Etablissement GONFREVILLE, TRITURAF, HOTEL SOFITEL, CAPRAL NESTLE, DAFCI, AFRICAUTO, SICOR, COLGATE-PALMOLIVE.

Cette phase qui avait pour but de dégager des hypothèses de travail a permis de mettre en évidence les points essentiels suivants :

- la dévaluation a une influence variable sur les différentes fonctions de l'entreprise (fonction commerciale, financière, organisationnelle et stratégique)
- certaines entreprises ont pu se prémunir contre les conséquences de la dévaluation
- d'autres sociétés ont pris des précautions pour gérer au mieux leurs ressources humaines est envisagé des mesures organisationnelles.
- certains groupes de société ont pris des mesures pour lutter contre le risque de change (couverture contre le risque de change par les opérations à terme).
- l'opération de la dévaluation tend à améliorer la compétitivité des entreprises exportatrices.
- l'impact de la dévaluation sur le prix se traduit à court terme par une hausse des prix des biens importés et exportés (en monnaie locale).
- la dévaluation a une influence positive sur la situation des entreprises exportatrices de biens et services.
- l'opération de dévaluation tend à renchérir les importations de produits.

Les résultats de cette première phase ont été utilisés pour élaborer le questionnaire quantitatif.

2) La phase quantitative

Les résultats de cette première phase ont servi de base de travail pour la phase quantitative.

Cette phase a pu se dérouler grâce à un questionnaire fermé comportant dans la quasi totalité des cas des questions à choix multiples. Les niveaux de réponses correspondent aux opinions plus ou moins favorables ou défavorables des responsables d'entreprise à l'égard des différentes questions posées.

L'aspect commercial, l'aspect « ressources humaines », l'aspect organisationnel et l'aspect financier ont été l'objet de subdivision a plusieurs « Items ».

C'est grâce à des enquêtes directes auprès de quarante neuf entreprises (1) que les résultats de cette études ont pu être dégagés.

Les entreprises ayant répondu à notre appel sont les suivantes : DAFCI, BLOHORN, STAR AUTO, CFAO, SOLIBRA, COSMIVOIRE, NOVOTEL, IPN, NESTLE , PEYRISSAC CI, SHELL-CI, SITAB, SHELL, POLYPLAST, PREMOTO, UTEXI, HOTEL TIAMA, SICM, UNICAO, SODESUCRE, IMPRISUD, IPL, COLGATE-PALMOLIVE, PEPSI, ELF-CI, IVOGRAIN, BULL-CI, UNISYS, SAEC-ASTRAL, IBIS, SNCV, ALMO COMAFRIQUE, TOTAL, EVEREADY, SOCOCE, HOTEL DU GOLF, EBURNEA, BUROTIC, SIFCA, SAPH, DIGITAL, SOFACO, PALMINDUSTRIE, MOBIL, CIPEXI, SOFITEL, HOTEL IVOIRE.

II - RESULTATS OBTENUS

Les premiers résultats obtenus des enquêtes quantitatives peuvent être regroupés en quatre points essentiels :

les résultats relatifs à la dimension financière, les résultats ayant traits à la dimension commerciale, les résultats relatifs à la gestion des ressources humaines et les résultats se rapportant à l'organisation de l'entreprise.

(1) Nous tenons à remercier les responsables de ces entreprises qui ont bien voulu nous accorder une partie de leur temps précieux.

1 - Sur le plan financier

Il apparaît tout d'abord que la dévaluation a influencé au taux de 100 % la situation financière des entreprises de Côte d'Ivoire. En effet, toutes les entreprises interrogées estiment que la dévaluation a eu un impact plus ou moins positif sur leur situation financière.

L'analyse des données issues des enquêtes ont permis d'apporter quelques précisions à ces résultats. En effet, une grande partie des entreprises (soit 52 %) estiment que la dévaluation a eu une influence négative sur leur endettement. Cette situation peut être expliquée par le fait que la plupart des dirigeants d'entreprise s'attendaient plus à une dévaluation monétaire si bien qu'ils n'ont pu prendre les précautions nécessaires.

Cependant, il est intéressant de remarquer que la dévaluation a eu une influence positive sur le chiffre d'affaires et la trésorerie de la grande majorité des entreprises de Côte d'Ivoire (soit 66 %) . Cette situation résulte du fait que l'opération de dévaluation se traduit à court terme par une hausse des prix des biens d'importation et des biens d'exportation.

Certes, la dévaluation a une influence positive sur le chiffre d'affaires et la trésorerie des entreprises mais force est de constater que peu d'entreprises ont enregistré une amélioration de leur marge brute et de leur rentabilité.

Seulement 40 % de dirigeants d'entreprise interrogés estiment que la dévaluation a eu une influence positive dans la rentabilité de leur société. Cette situation est justifiée dans la mesure où les effets bénéfiques de la dévaluation porte sur le moyen et long terme.

Les enquêtes effectuées font d'autre part apparaître que dans le secteur du négoce international, c'est surtout la CAISTAB qui a le plus profité du changement de parité et que dans le secteur de biens de grande consommation, les entreprises importatrices de biens et services sont confrontés à quelques difficultés.

2 - Sur le plan commercial

L'opération de dévaluation a affecté la plus grande majorité des entreprises de Côte d'Ivoire (soit 90 %) . Ces entreprises estiment que la dévaluation a eu un impact positif sur leur situation commerciale.

En ce qui concerne la compétitivité de nos entreprises, il apparaît nécessaire de souligner le fait que sur l'ensemble des entreprises de Côte d'Ivoire, l'opération de dévaluation n'a pas encore permis d'améliorer de manière sensible la compétitivité des entreprises.

En effet, seulement 40 % des entreprises interrogées estiment que la dévaluation a eu un impact positif sur leur compétitivité. Cependant, lorsque l'on s'en tient aux exportations de biens, il apparaît que l'opération de dévaluation contribue à améliorer la compétitivité d'une grande partie des entreprises soit 56 %. Cela se justifie dans la mesure où la dévaluation profite beaucoup plus aux entreprises exportatrices.

Quant à la demande des produits d'exportation, elle demeure pour l'instant faible sur l'ensemble des entreprises de Côte d'Ivoire : 36% des entreprises estiment que la dévaluation a eu une influence positive sur la dévaluation des produits à l'exportation. Cependant cette demande à l'exportation est toujours très forte au niveau des entreprises exportatrices. 88 % de ces entreprises estiment que la dévaluation a eu une influence positive sur la demande de leurs produits à l'exportation.

Enfin, les résultats des enquêtes quantitatives font apparaître que la dévaluation n'a pu modifier l'intensité de la concurrence dans les différents secteurs. 70 % des entreprises interrogées estiment que l'impact de la dévaluation sur l'intensité de la concurrence est nulle.

3 - Sur le plan de la Gestion des ressources humaines

Les résultats des études quantitatives font apparaître que la dévaluation n'a pratiquement pas eu d'influence sur la gestion des ressources humaines au sein des entreprises installées en Côte d'Ivoire.

D'après ces résultats, 80 % des dirigeants d'entreprise estiment que les conditions générales du travail n'ont connu aucun changement. Cette situation peut être justifiée par le fait que ces dirigeants attendent probablement des résultats, plus performants avant de prendre de nouvelles mesures pouvant améliorer la gestion de leur personnel.

De plus, ces résultats mettent en évidence le fait que la quasi totalité des dirigeants d'entreprise soit (90 % des dirigeants de notre pays) estiment que la dévaluation n'a pas eu d'effet sur le recrutement en personnel dans leur société.. Par contre il apparaît nécessaire de remarquer que les entreprises exportatrices dont la situation financière a été améliorée du fait de la dévaluation ont enregistré des licenciements. En effet, 62 % des entreprises interrogées estiment avoir licencié du personnel. Cette situation peut être expliquée par le fait que ses entreprises n'ont pas encore atteint le niveau de rentabilité souhaitée et que les effets positifs de la dévaluation ont trait au moyen et long terme.

Quant à la motivation du personnel, il apparaît que la dévaluation a eu un effet nul. 61 % des entreprises interrogées estiment que la dévaluation n'a pas joué sur la motivation du personnel. Ceci, très probablement parce que à court terme, la dévaluation tend à réduire le pouvoir d'achat des ménages et surtout les ménages dont la propension à consommer des produits importés est forte. Cependant, il est intéressant de remarquer qu'une grande partie des entreprises (58 %) ont connu une amélioration de la rémunération du personnel. Ce résultat est dû aux augmentations de salaire décidées par le gouvernement en début d'année 1995.

4 - Sur le plan organisationnel et stratégique

Tout d'abord, il apparaît que la dévaluation a faiblement influencé l'organisation des entreprises ivoiriennes.

En effet, près de la moitié des entreprises (soit 45 %) estiment que la dévaluation n'a pratiquement pas eu d'incidence sur l'organisation de leur entreprise.

L'analyse détaillée de ce résultat fait apparaître que la dévaluation a faiblement influencé les changements structurels des sociétés en Côte d'Ivoire. 78 % des entreprises interrogées n'ont connu aucun changement de structure. De plus, la plupart des entreprises n'ont pas changé leur mode de fabrication de produits.

Cependant, il apparaît nécessaire de souligner que certaines entreprises importatrices du fait du renchérissement des produits importés ont été obligées à reviser leur mode de fabrication des produits.

Certes, la dévaluation n'a pas eu d'incidence sur l'organisation structurelle des entreprises de Côte d'Ivoire mais force est de constater qu'elle a conduit une grande partie des chefs d'entreprises à adopter de nouvelles stratégies de développement. En effet, 50 % des chefs d'entreprise interrogés ont mis en place de nouvelles stratégies de conquête de marchés. Cette situation peut être expliquée par le fait que l'opération de dévaluation du Franc CFA offre de nouvelles opportunités que les dirigeants d'entreprise souhaitent saisir pour faire prospérer leur société.

III- RECOMMANDATION D' ACTIONS

Les recommandations d'actions relatives la situation des entreprises industrielles et commerciales un an après la dévaluation peuvent être regroupées en quatre points essentiels : les domaines financiers, marketing, organisationnel et la gestion des ressources humaines.

1 - Au plan financier

Les résultats des études quantitatives ont fait apparaître une forte influence de la dévaluation sur l'endettement des entreprises qui évoluent dans le domaine du commerce international. C'est pourquoi, il apparaît nécessaire de recommander la protection des entreprises de Côte d'Ivoire contre d'éventuels risques de change. Ceci peut être réalisé grâce à la mise en oeuvre d'opérations à terme ou alors d'actions visant à anticiper les règlements des fournisseurs.

Aussi, compte tenu du fait que la dévaluation permet de réaliser des gains à l'exportation, il est nécessaire que les chefs d'entreprises exportatrices visent l'augmentation des quantités produites sans pour autant négligée la qualité de leurs produits.

De plus, il est nécessaire que les entreprises importatrices de biens et services repèrent systématiquement les éléments qui alourdissent leur coût de production pour les remplacer par des matières premières locales.

2 - Au plan marketing

Compte tenu de l'intensité de la concurrence sur les marchés internationaux, la réalisation permanente d'opérations de promotion de vente des produits ivoiriens s'avère indispensable. Ceci, pour la simple raison que la promotion de certains produits tels que les produits alimentaires nécessite que les consommateurs en pays développés s'habituent aux produits ivoiriens.

D'autre part, sur le plan national et international, il importe de réaliser des études marketing pouvant permettre de mettre au point des produits nouveaux adaptés aux besoins des consommateurs. Cette opération pourra se réaliser en collaboration avec des industriels.

3 - Sur le plan organisationnel

Du fait des avantages de la dévaluation sur le niveau des exportations, il est nécessaire de mettre en place dans la mesure du possible, des structures nouvelles pouvant permettre de développer des activités exportatrices au sein des entreprises de côte d'Ivoire.

Aussi, du fait des contraintes liées aux activités d'exportation, les fusions ou les acquisitions de sociétés sont à encourager. Ceci, pour permettre aux nouveaux groupes ainsi créés de bénéficier des économies d'échelle au niveau de la production et de la commercialisation des produits.

Compte tenu des fluctuations de la demande et la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, il est souhaitable que les entreprises de Côte d'Ivoire puissent adopter des structures flexibles pouvant leur permettre de réduire dans la mesure du possible leurs frais fixes de fonctionnement des entreprises.

4 - Sur le plan de la gestion des ressources humaines

Le pouvoir d'achat des consommateurs ayant baissé du fait de la dévaluation du francs CFA, on pourrait recommander aux dirigeants des entreprises de mettre en oeuvre des moyens de motivations pour encourager davantage le personnel. Cela pourrait se réaliser sous forme de primes accordées aux travailleurs les plus méritants ou par des augmentations de salaire.

Aussi, du fait des contraintes de rémunération du personnel expatrié, dont la charge pèse lourdement sur les frais de gestion des entreprises de Côte d'Ivoire, il serait souhaitable de prendre des mesures tendant à réduire, le nombre du personnel expatrié qui est rémunéré en devise. Cette réduction pourrait être compensée par une augmentation du personnel local.

Enfin, la formation continue s'impose à la plupart des entreprises pour répondre aux exigences de la dévaluation (changement de mode de production, réduction des effectifs dans certaines entreprises)

CONCLUSION

Cette saisine avait pour but essentiel d'évaluer la situation des entreprises industrielles en Côte d'Ivoire un an après la dévaluation et de faire des recommandations d'action.

Grâce à des enquêtes à la fois qualitative et quantitative effectuées auprès d'un échantillon de 49 entreprises industrielles et commerciales, installées en Côte d'Ivoire, nous sommes parvenus à mettre en évidence les répercussions de la dévaluation sur les principales fonctions de l'entreprise.

Il apparaît tout d'abord que la dévaluation a eu d'une manière générale une incidence positive sur la fonction financière des entreprises exportatrices. Cependant cette incidence est négative pour les entreprises importatrices de biens et services.

Sur le plan commercial, il apparaît qu'à l'exception des entreprises exportatrices, la dévaluation n'a pas eu une forte incidence sur la compétitivité des entreprises de Côte d'Ivoire. On pourrait remarquer la situation difficile des entreprises importatrices de biens et services.

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, on peut remarquer l'influence quasi nulle de la dévaluation sur le recrutement du personnel, même si la plupart des entreprises ont enregistré une amélioration de la rémunération de leur personnel.

Enfin, au niveau organisationnel, la faible influence de la dévaluation sur l'organisation des entreprises a été mise en évidence. Cependant, il est nécessaire de souligner l'importance croissante que les dirigeants d'entreprise accordent aux stratégies de développement pour faire face aux nouvelles exigences de la dévaluation du francs CFA.