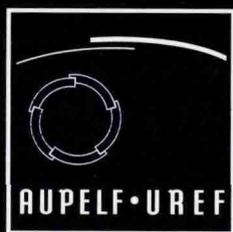
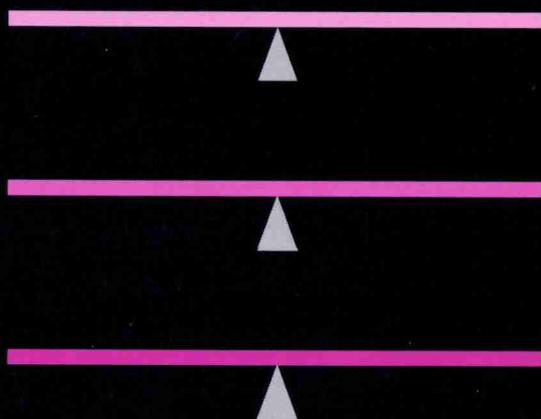


UNIVERSITÉS FRANCOPHONES



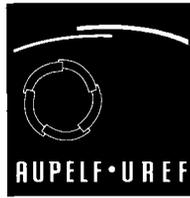
LA CRÉATION D'ENTREPRISE EN AFRIQUE

Claude ALBAGLI
Georges HENAULT



EDICEF/AUPELF

UNIVERSITÉS FRANCOPHONES



LA CRÉATION
D'ENTREPRISE
EN AFRIQUE

Sous la direction de

Claude ALBAGLI

Secrétaire général de l'INSTITUT CEDIMES
Université Panthéon-Assas (Paris II)

et de

Georges HENAULT

Membre du Comité du Réseau Entrepreneuriat l'UREF
Université d'Ottawa (Ontario)

Préface de

Bruno PONSON

ESCP, Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

EDICEF

58, rue Jean-Bleuzen
92178 VANVES Cedex

Dans la série ÉCONOMIE, GESTION

(EDICEF-AUPELF)

Comptabilité privée (*G. Castellino, P. Romelaer*)

Le marché des changes et la zone franc (*D. Marteau, X. Bruckert, D. Tang*)

Pratique du marketing en Afrique (*R. de Maricourt, A. Olivier*)

Gestion financière de l'entreprise et développement financier (*E. Cohen*)

Dette extérieure et ajustement structurel (*M. Raffinot*)

Analyse économique et stratégie d'entreprise (*D. Soulié*)

La maîtrise des budgets dans l'entreprise (*H. Bouquin*)

Monnaie et banques en Afrique francophone (*J. Mathis*)

Finance et développement en pays d'Islam (*P. Traimond*)

La création d'entreprise en Afrique (*C. Albagli, G. Henault*)

(NEAS-AUPELF, diffusion EDICEF)

Économie politique pour l'Afrique (*M. Diouf*)

Du même auteur – Claude ALBAGLI

Les circuits économiques en Afrique Noire, NEA, 1984.

La création de la petite entreprise en Afrique Noire, avec F.X Cazenave, NEA, 1984.

Aspects de la démographie africaine, avec S. Diakité, NEA, 1984.

Le rôle économique et social du paysan africain et l'autosuffisance alimentaire, avec A. Minhoue, NEA, 1984.

L'économie des deux céréaliers. Les lois de l'autosuffisance alimentaire, L'Harmattan, 1989.

Économie du développement. Typologie des Enjeux, LITEC, 1991.

La transition chaotique, LGDS, 1991 (Direction).

Conjoncture 96 BREAL / Les Échos, 1995 (Direction).

Conjoncture 97 BREAL / Les Échos, 1996 (en préparation).

Administration et organisation du travail, Les cours du droit, 1996.

Économie du développement. Typologie des Enjeux, (nouvelle version) 2^e édition, LITEC, 1996.

Du même auteur – Georges HENAUULT

Le comportement du consommateur, une approche multidisciplinaire, Montréal, PUQ, 1973.

Culture et management, un essai sur l'entreprise québécoise, Montréal, MacGraw-Hill, 1974.

La stratégie de marketing, concepts et modèles, avec J.-C. Chebat, Montréal, PUQ, 1977, Traduit et publié en italien (1980), en japonais (1985).

La consommation, Montréal, PUQ, 1979.

Vade-mecum de la Coopération universitaire internationale : organisation, mécanisme et gestion, avec P. Mettelin et B. N'zeza, École Internationale de Bordeaux, 1985.

Marketing et développement du Tiers-monde : quelques applications au secteur agro-alimentaire en Afrique, Economica/ACCT, 1987.

Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement, sous la direction, avec R. M'Rabet, AUPELF-UREF/John Libbey Eurotext, 1990.

Le développement des ressources humaines dans le cadre de la réforme administrative. Le cas des pays francophones d'Afrique, avec Y. Portebois, Université d'Ottawa/IDIC, 1990.

Agents of change : The Policy Environment for small Enterprise in Africa, IDRC-IT, 1995.

Diffusion HACHETTE DIFFUSION INTERNATIONALE ou ELLIPSES selon pays

© EDICEF, 1996

ISBN 2-84-129018-2

ISSN 0993-3948

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français de l'exploitation du droit de copie (3, rue Hautefeuille – 75006 Paris).

Cette reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

La collection Universités Francophones

La diffusion de l'information scientifique et technique est un facteur essentiel du développement. Aussi dès 1988, l'Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche (AUPELF – UREF), mandatée par les Sommets francophones pour produire et diffuser revues et livres scientifiques, a créé la collection **Universités francophones**.

Lieu d'expression de la communauté scientifique de langue française, **Universités francophones** vise à instaurer une collaboration entre enseignants et chercheurs francophones en publiant des ouvrages, coédités avec des éditeurs francophones, et largement diffusés dans les pays du Sud, grâce à une politique tarifaire préférentielle.

Composition de la collection :

- *Les manuels* : cette série didactique est le cœur de la collection. Elle s'adresse à un public de deuxième et troisième cycles universitaires et vise à constituer une bibliothèque de référence couvrant les principales disciplines enseignées à l'université.
- *Sciences en marche* : cette série se compose de monographies qui font la synthèse des travaux de recherche en cours.
- *Actualité scientifique* : dans cette série sont publiés les actes de colloques organisés par les réseaux thématiques de recherche de l'UREF.
- *Prospectives francophones* : s'inscrivent dans cette série des ouvrages de réflexion donnant l'éclairage de la francophonie sur les grandes questions contemporaines.
- Enfin, les séries *Actualités bibliographiques* et *Actualités linguistiques francophones* accueillent lexiques et répertoires.

Notre collection, en proposant une approche plurielle et singulière de la science, adaptée aux réalités multiples de la Francophonie, contribue efficacement à promouvoir la recherche dans l'espace francophone et le plurilinguisme dans la recherche internationale.

Professeur Michel GUILLOU
Directeur général de l'AUPELF
Recteur de l'UREF

Plan de l'ouvrage

LISTE DES AUTEURS	14
PRÉFACE	15
INTRODUCTION	18

PREMIÈRE PARTIE : L'ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE

Chapitre 1 : L'ENTREPRENEUR	27
Section A : L'ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT	27
1. L'ENVIRONNEMENT D'APPEL	28
1.1. L'option idéologique	28
1.2. La stratégie nationale	28
1.2.1. <i>L'industrie industrialisante</i>	29
1.2.2. <i>La valorisation des matières premières</i>	29
1.2.3. <i>La stratégie d'exportation</i>	29
1.2.4. <i>La substitution aux importations</i>	29
1.2.5. <i>L'industrie de main-d'œuvre</i>	30
1.2.6. <i>L'arbitrage de circonstances</i>	30
1.3. La contrainte objective	30
1.3.1. <i>La taille critique du marché solvable</i>	30
1.3.2. <i>L'obtention du financement</i>	31
1.3.3. <i>L'accès à un marché de l'emploi déterminé</i>	31
1.3.4. <i>L'intégration au système international</i>	31
2. LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE	32
2.1. La typologie des entrepreneurs	32
2.1.1. <i>L'État – entrepreneur</i>	32
2.1.2. <i>L'entrepreneur transnational</i>	33
2.1.3. <i>L'entrepreneur étranger</i>	33
2.1.4. <i>L'entrepreneur national</i>	33
2.1.5. <i>L'entrepreneur informel</i>	34
2.2. La grille des référents	35
2.2.1. <i>L'homo-œconomicus</i>	35
2.2.2. <i>Les obligations communautaires</i>	35
2.2.3. <i>La relation avec le pouvoir</i>	36

2.3. La logique des comportements	36
2.3.1. <i>La triple astreinte</i>	36
2.3.2. <i>Les ajustements</i>	37
2.3.3. <i>Le sentier des mutations</i>	38
CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE	40
Section B : LES NÉGOCIANTS D'ABIDJAN	41
1. LE PROFIL DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE	42
2. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE	44
3. LES MOTIVATIONS DES ENTREPRENEURS À L'ÉGARD DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE	45
BIBLIOGRAPHIE	48
 Chapitre 2 : L'ENTREPRISE	 51
Section A : UN ESSAI DE TYPOLOGIE	51
1. LES GRANDES ENTREPRISES	52
1.1. Les multinationales	52
1.2. Le secteur public	53
2. LES P.M.E.	55
3. LE SECTEUR INFORMEL	56
3.1. Le rapport Kenya	57
3.2. Les catégories d'informel	57
BIBLIOGRAPHIE	59
 Section B : LE MODÈLE DE SHAPERO EN CÔTE D'IVOIRE	 61
1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE FÉMININE	61
1.1. L'entrepreneure	61
1.2. L'entreprise	61
1.3. Les relations avec l'environnement	62
2. LA GESTION DES ENTREPRENEURES	62
2.1. Le style de commandement	62
2.2. Les qualités essentielles de l'entrepreneure	63
2.3. Les tâches principales de l'entrepreneure	63
2.4. Les orientations principales de l'entrepreneure	63
2.5. Les tâches essentielles à exécuter pour la bonne marche des affaires	64
2.6. Les enseignements de l'enquête	64
3. LA PERTINENCE DU MODÈLE DE SHAPERO	64
3.1. Le « déplacement »	64
3.2. La « disposition à l'action »	65
3.3. La « crédibilité de l'acte »	65
3.4. La « disponibilité des ressources »	65
BIBLIOGRAPHIE	66

DEUXIÈME PARTIE : LE PROCESSUS DE CRÉATION

Chapitre 3 : L'ÉTUDE DE MARCHÉ	69
Section A : LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ	69
1. L'ANALYSE DU PRODUIT	69
1.1. Le grand besoin d'information	70
1.2. Les stratégies des distributeurs	70
1.3. Les politiques de prix	71
2. L'ANALYSE CONCURRENTIELLE	73
2.1. La dissuasion	73
2.2. Le couple produit-marché	73
2.3. Les stratégies	74
3. LA PROSPECTIVE	74
CONCLUSION	75
ANNEXE	75
BIBLIOGRAPHIE	76
Section B : LES CONTRAINTES DU MARCHÉ ALGÉRIEN	77
1. LE MARCHÉ DES BIENS D'ÉQUIPEMENT	77
1.1. Le système de financement des importations complémentaires	77
1.1.1. <i>Le contingentement</i>	78
1.1.2. <i>Les barrières tarifaires</i>	78
1.1.3. <i>L'accès au crédit bancaire</i>	78
1.2. Le système de gestion des importations supplétives	79
2. LES DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES DU MARCHÉ	79
2.1. Les assises légales	79
2.1.1. <i>La forme juridiques</i>	79
2.1.2. <i>L'enregistrement</i>	80
2.1.3. <i>La constitution d'actifs</i>	80
2.2. Les innovations	80
2.2.1. <i>Le guichet unique</i>	80
2.2.2. <i>Le partenariat</i>	80
2.2.3. <i>La législation de la formation</i>	81
3. LE MARCHÉ DE L'ARGENT ET DES CAPITAUX	81
3.1. Les contraintes	81
3.1.1. <i>La mobilisation de l'épargne</i>	81
3.1.2. <i>La garantie des crédits</i>	81
3.2. Les risques	82
3.2.1. <i>La garantie des valeurs mobilières</i>	82
3.2.2. <i>L'absence de garantie</i>	82
3.2.3. <i>Le « leasing » non opérationnel</i>	82
3.3. Les instruments	82
3.3.1. <i>Les outils bancaires</i>	82
3.3.2. <i>L'assurance</i>	83

CONCLUSION	83
BIBLIOGRAPHIE	83
Chapitre 4 : LES MOYENS DE FINANCEMENT	85
Section A : LE TABLEAU DE FINANCEMENT	85
1. L'ARGENT COMME UNE DENRÉE PÉRISSABLE	85
2. LA PRÉVISION DE RECETTES ET DES CHARGES	86
2.1. La prévision du revenu total	86
2.2. La mesure des charges	86
2.3. Le calcul du seuil de rentabilité : l'illustration comptable	87
2.4. Le calcul du seuil de rentabilité	88
3. L'INVESTISSEMENT ET LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	88
3.1. Le choix de l'investissement	89
3.2. Le besoin en fonds de roulement	89
3.2.1. <i>Les aléas de l'évaluation</i>	89
3.2.2. <i>L'actif optimal à court terme</i>	90
3.2.3. <i>Le financement de l'actif à court terme</i>	90
4. LE CHOIX DE LA STRUCTURE FINANCIERE	90
4.1. Les fonds propres	90
4.2. Les dettes	91
5. L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE À L'AIDE DES RATIOS	91
6 LE SYSTÈME D'ANALYSE FINANCIÈRE DU PONT	92
BIBLIOGRAPHIE	93
Section B : LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION DES PME-PMI AU CONGO	93
1. LE MODE DE FINANCEMENT FORMEL, BANCAIRE ET PUBLIC DES PME-PMI	94
1.1. Le financement bancaire local de la création des PME-PMI	94
1.1.1. <i>L'apport des banques commerciales</i>	94
1.1.2. <i>Les financements accordés par le BNDC</i>	95
1.2. Le financement par lignes de crédits extérieurs	97
1.2.1. <i>Un accord avec le BAD</i>	97
1.2.2. <i>Un accord avec la BEI</i>	97
1.2.3. <i>Les contraintes</i>	98
2. L'APPUI FINANCIER ET LOGISTIQUE DE L'ÉTAT	98
2.1. L'environnement juridique d'appui au financement	99
2.2. La structure d'appui à la création des PME-PMI	99
2.2.1. <i>L'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises</i>	99
2.2.2. <i>Le fonds de garantie et de soutien</i>	99
CONCLUSION	100
BIBLIOGRAPHIE	101

Chapitre 5 : LE CHOIX DES RESSOURCES HUMAINES	103
Section A : LE RECRUTEMENT ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL ..	103
1. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE ...	103
2. LE PROJET D'ENTREPRISE COMME FONDEMENT DES CHOIX	105
3. LES CRITERES DE CHOIX DES RESSOURCES HUMAINES	108
3.1. L'environnement global	108
3.2. Les possibilités offertes par le marché	109
4. LES CONTRAINTES	109
4.1. Les contraintes légales	109
4.2. Les contraintes culturelles	109
4.3. Les contraintes structurelles	110
4.4. Les contraintes techniques	110
5. LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION	111
CONCLUSION	111
BIBLIOGRAPHIE	113
Section B : LA FORMATION DES CRÉATEURS À BRAZZAVILLE	113
1. LA CRÉATION ET L'ÉVOLUTION DU FORUM	114
1.1. La création	115
1.2. L'organisation et le fonctionnement du forum	115
1.3. L'analyse des activités de formation	116
2. L'ORGANISATION DE LA FORMATION	116
2.1. Les objectifs	117
2.2. Les rencontres-forum	117
2.3. Les rencontres-club	118
2.4. Les rencontres-sessions	118
2.5. Les rencontres-éthiques et spiritualités	119
3. LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT AUX ACTIONS DE FORMATION ...	120
3.1. La recherche du financement	120
3.1.1. Les organes administratifs	120
3.1.2. Les organes de gestion	120
3.1.3. Les organes de mutualisation	120
3.1.4. Financement	121
3.2. Le conseil en gestion	121
CONCLUSION	121
BIBLIOGRAPHIE	122

Chapitre 6 : LES ARBITRAGES TECHNOLOGIQUES	123
Section A : LES IMPLICATIONS DE LA TECHNOLOGIE	123
1. L'AMPLEUR SECTORIELLE PERÇUE À TRAVERS L'EXEMPLE MAROCAIN	124
2. LES ASPECTS TECHNOLOGIQUES D'ORDRE THÉORIQUE	126
2.1. Les facteurs régissant la technologie à exploiter dans la création d'entreprise	126
2.1.1. <i>Le prix de revient</i>	126
2.1.2. <i>La taille du marché</i>	127
2.1.3. <i>Le seuil de rentabilité</i>	127
2.1.4. <i>L'accessibilité de la technologie retenue</i>	127
2.1.5. <i>Les interférences de la qualification de la main-d'œuvre</i>	127
2.2. Les diverses sources de la technologie	127
2.3. Emplois de la technologie autres que la création d'entreprise	128
2.4. Les obstacles d'ordre technologique	128
2.4.1. <i>Les obstacles naturels</i>	129
2.4.2. <i>Les barrières d'entrée</i>	129
3. LES DONNÉES QUALITATIVES D'ORDRE TECHNOLOGIQUE	130
CONCLUSION	130
BIBLIOGRAPHIE	131
Section B : LES LEÇONS DES INNOVATIONS QUÉBÉCOISES	132
1. PLANIFIER	133
2. CHOISIR LA TECHNOLOGIE AVEC RIGUEUR	134
3. INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN	134
4. CONFIER LE PROJET À LA BONNE PERSONNE	136
5. ÊTRE RÉALISTE	136
6. IDENTIFIER LES CONTRIBUTIONS ET LES IMPLICATIONS	137
CONCLUSION	139
BIBLIOGRAPHIE	140

TROISIÈME PARTIE : L'ENVIRONNEMENT ADJUVANT

Chapitre 7 : L'ACCÈS À L'INFORMATION UTILE	143
Section A : L'INFORMATION COMME MARCHÉ	143
1. QUELQUES SPÉCIFICITÉS DU MARCHÉ DE L'INFORMATION AUX ENTREPRISES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT	144
1.1. Une offre excessive de bases de données mal adaptées aux besoins des utilisateurs potentiels	144
1.2. Une demande difficile à appréhender	146

2. QUELQUES ÉLÉMENTS DE SOLUTIONS POUR ACCROÎTRE L'ACCÈS DES P.M.E. AU MARCHÉ DE L'INFORMATION	147
2.1. Le rôle des agences donatrices	148
2.2. Le rôle des associations d'entreprises/chambre de commerce	148
2.3. Le rôle des incubateurs et pépinières d'entreprises	149
CONCLUSION	150
BIBLIOGRAPHIE	150

**Section B : LE PARCOURS D'UN CRÉATEUR D'ENTREPRISE AU
BURKINA FASO** 152

1. LA GÉNÈSE	153
1.1. L'adéquation individu/projet	153
1.2. De l'idée au projet	153
1.3. Les premières démarches	153
2. LA FAISABILITÉ	154
2.1. La réglementation adaptée au développement du secteur formel	154
2.2. Les aspects financiers : un encouragement	154
2.3. La démarche commerciale	155
3. DES BESOINS GRANDISSANTS, MAIS DES RESSOURCES LIMITÉES	155
3.1. Le marché global	155
3.2. Les clients	155
4. LES DÉBOUCHÉS DANS LES MARCHÉS SPÉCIFIQUES	156
4.1. Le marché de l'habitat	156
4.2. Le marché des salles de classe	156
4.3. Le marché des travaux publics	156
4.4. Le marché des puits	156
4.5. La vente de matériaux : briques, parpaings	156
5. L'AJUSTEMENT	157
5.1. Le prix du marché	157
5.2. Le marché potentiel pour 1994	157
5.3. Les orientations pour un développement pérenne	157
CONCLUSION	158
ENTRETIENS – ENQUÊTES	158
BIBLIOGRAPHIE	158

Chapitre 8 : LE SYSTÈME DE FORMATION PERTINENTE 159

Section A : L'INFLUENCE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE . 159

1. LA DIVERSITÉ DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES : UNE RÉPONSE À L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PETITES ACTIVITÉS DE PRODUCTION ?	160
1.1. Apprentissage moderne	160
1.2. Centre de formation professionnelle (C.F.P.)	160
1.3. Apprentissage informel	160
2. L'INFLUENCE DÉCROISSANTE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	162

2.1. L'importance de la spécialité professionnelle dans le démarrage du processus d'accumulation	162
2.2. Le rôle négligeable de la formation professionnelle dans la pérennisation du développement de l'activité	163
CONCLUSION	164
BIBLIOGRAPHIE	164

Section B : L'ÉDUCATION, LA FORMATION ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE EN TUNISIE 166

1. LA FORMATION ET LA POLITIQUE DE CRÉATION D'ENTREPRISES EN TUNISIE	166
1.1. La stratégie	166
1.2. Les débats	166
2. LA PÉDAGOGIE ET LA RECHERCHE	167
2.1. L'enseignement primaire et secondaire	167
2.1.1. Une généralisation	167
2.1.2. Une survalorisation	168
2.1.3. Une éviction	168
2.1.4. Un décalage	168
2.1.5. Une dépréciation	168
2.2. L'enseignement supérieur et la recherche	168
2.2.1. Les interférences avec l'enseignement supérieur	168
2.2.2. Les applications réduites de la recherche	169
3. LE DISPOSITIF DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	170
3.1. La formation professionnelle	170
3.1.1. Les structures	170
3.1.2. Les moyens	171
3.1.3. Les candidats	171
3.1.4. Les résultats	171
3.2. Les autres actions de formation	171
3.2.1. La formation sur le tas	172
3.2.2. La formation continue en cours d'emploi	172
CONCLUSION	172
BIBLIOGRAPHIE	172

Chapitre 9 : LES MESURES D'ASSISTANCE EFFICIENTE 173

Section A : LES ASSISTANCES À LA P.M.E. 173

1. TYPOLOGIE DE L'ASSISTANCE À LA P.M.E.	174
2. LES INTERVENTIONS	176
2.1. L'État et l'assistance à la P.M.E.	176
2.2. L'assistance privée nationale et internationale	176
2.3. Les organismes internationaux	178
2.4. Les O.N.G. internationales et la P.M.E.	179

3. LA DYNAMIQUE DE LA CRÉATION DES P.M.E.	180
3.1. Les aspects de la création d'entreprise	180
3.2. L'entrepreneur et l'assistance à la P.M.E.	181
CONCLUSION	182
BIBLIOGRAPHIE	183
Section B : LE CAS DE LA SODIDA AU SÉNÉGAL	184
1. LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE	185
2. LE MODÈLE	185
3. LES ENTREPRISES DU DOMAINE	186
CONCLUSION	187
Chapitre 10 : LES CRITÈRES DE SURVIE	189
Section A : CROISSANCE OU SURVIE	189
1. LA LOGIQUE DE LA CROISSANCE OU LA VISION À LONG TERME	189
1.1. La notion de croissance	189
1.2. Les conséquences de la croissance de l'entreprise	190
1.2.1. <i>Les évolutions discontinues</i>	190
1.2.2. <i>Les augmentations irréversibles de coûts</i>	191
1.2.3. <i>L'augmentation de la visibilité sociale</i>	192
1.3. Les réactions aux implications	192
1.3.1. <i>Les tentatives de lissage des coûts discontinus</i>	192
1.3.2. <i>La recherche de la « taille critique »</i>	193
2. LA LOGIQUE DE LA SURVIE OU LA VISION À COURT TERME	193
2.1. La notion de survie	193
2.2. Les conditions de la survie à court terme de l'entreprise	195
2.2.1. <i>La nécessité d'une clientèle suffisante</i>	195
2.2.2. <i>Le fonctionnement quotidien de l'entreprise</i>	195
2.3. Y a-t-il une survie possible à moyen terme	195
2.3.1. <i>Les caractéristiques et les difficultés de la survie à moyen terme</i>	195
2.3.2. <i>Les conditions de la survie à moyen terme</i>	196
2.3.3. <i>Les conclusions sur la survie</i>	196
3. LA JEUNE ENTREPRISE PARTAGÉE ENTRE DEUX LOGIQUES	196
3.1. Les principales ressemblances	196
3.2. Les principales différences	197
3.3. Les deux logiques sont-elles complémentaires ?	197
3.4. Quelle est la logique ayant le plus de probabilité de s'imposer ?	198
3.4.1. <i>Les incitations à la croissance</i>	198
3.4.2. <i>Les incitations à la survie</i>	198
CONCLUSION	198
BIBLIOGRAPHIE	199

Section B : DEUX DESTINÉES EN AFRIQUE DE L'OUEST	200
1. L'AMBITION ENTREPRENEURIALE PAR LE MÉTIER	200
1.1. L'inventaire des atouts	200
1.2. Les arbitrages du statut	201
1.3. Le choix de la taille	201
2. L'AMBITION ENTREPRENEURIALE PAR LA CARRIÈRE	202
2.1. L'inventaire des atouts	202
2.2. Les arbitrages de la nature de l'entreprise	203
2.3. Les approches du marché	203
CONCLUSION	204
CONCLUSION GÉNÉRALE	205
BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE	207

Liste des auteurs

Ont participé à cet ouvrage collectif :

ALBAGLI Claude (Panthéon-Assas-Paris II, France)
BENTABET Mohamed (Casablanca, Maroc)
BOUKRIS Joseph (Paris, France)
CHALBI Hassania (Tunis, Tunisie)
COUPEL Fabrice (Ouagadougou, Burkina Faso)
GASSE Yvon (Laval-Québec, Canada)
HENAULT Georges (Ottawa-Ontario, Canada)
HENNI Ahmed (Alger, Algérie)
HERNANDEZ Émile-Michel (Saint-Nazaire et Lomé, France/Togo)
HOANG Charles (UQAM-Montréal, Canada)
LAFOND Renald (Ottawa-Ontario, Canada)
MALOUIN Jean-Louis (Laval-Québec, Canada)
MARONGIU Yann (Bordeaux IV-Montesquieu, France)
MAYOUKOU Célestin (Brazzaville et Rouen, Congo/France)
MELESSE Martha (Ottawa-Ontario, Canada)
MIKAYOULOU Daniel (Brazzaville, Congo)
N'DIAYE Abdoulaye (Dakar, Sénégal)
RAJEMISON Sahondravololona (Antananarivo, Madagascar)
SADI Abdelhamid (UQAM-Montréal, Canada)
SERVANT Jean-Paul (Ottawa-Ontario, Canada)
SIDA Jean-Charles (Yaoundé et Paris II, Cameroun/France)
VERNA Gérard (Madrid et Laval-Québec, Espagne/Canada)

Préface

Bruno PONSON

Professeur à l'ESCP (Paris)

Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

Le réseau thématique de recherche partagée *Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne* a été créé au sein de l'UREF (Université des réseaux d'expression française) en 1988 autour de quatre thématiques, qui sont toujours les siennes aujourd'hui :

- les circuits informels de financement,
- les circuits financiers islamiques,
- l'impact des financements internationaux et la création d'entreprise,
- le partenariat nord-sud.

Le présent ouvrage reprend, en les systématisant, des réflexions qui avaient été menées au sein des équipes travaillant sur la troisième thématique.

Il s'est agi tout d'abord de l'équipe animée par Rachid M'Rabet, de l'ISCAE de Casablanca, aujourd'hui membre du Comité du Réseau Entrepreneuriat, et qui fut avec Claude Albagli à l'origine du présent ouvrage.

Le relais sur la thématique a été pris, depuis l'appel à collaboration lancé en 1993, par les équipes animées par :

- Anne Balenghien, de l'Université Mohammed V à Rabat, équipe qui centre son action sur le Maroc,
- Anoumou Kinvi, de l'Université du Bénin à Lomé, équipe qui centre son action sur le Togo et le Bénin,
- Claude Albagli, de l'Université Paris II Panthéon-Assas, équipe qui a une vision comparative entre le Congo, Madagascar, le Canada et la France.

Un certain nombre de notes de recherche ont été publiées par ces équipes et diverses communications ont été présentées lors des journées scientifiques du Réseau. Toutefois le présent ouvrage a une vocation d'appui à l'enseignement plus que de monographie scientifique, même s'il se nourrit de l'expérience accumulée dans les recherches de terrain.

Il faut rendre hommage à Claude Albagli et Georges Hénault, de l'Université d'Ottawa et membre du Comité du Réseau Entrepreneuriat, qui ont su mener à bien une tâche particulièrement stimulante et novatrice pour ce type de manuel de second cycle universitaire.

Le sujet est celui de la création d'entreprise, surtout de PME bien sûr, dont on sait l'impérieuse nécessité pour la dynamisation du développement. Mais ce sujet est replacé dans le cadre des contraintes spécifiques de l'Afrique. En ce sens, un tel ouvrage, au-delà de principes universels, apporte des réflexions utiles voire indispensables à ceux qui étudient, dans un tel contexte, la création d'entreprise ou cherchent à la promouvoir.

Une autre caractéristique de cet ouvrage est le fait que chaque thème soit abordé de façon générale, puis illustré ou explicité par des cas ou des situations concrètes. Parler de l'entreprise et de l'entrepreneur ne peut en effet se faire sans référence au vécu.

Les ouvrages sur la création d'entreprise sont souvent des recueils de recettes pratiques, car ils s'adressent aux créateurs. Ici la réflexion permet de faire comprendre la problématique de la création à des auditoires plus larges, notamment dans le cadre universitaire.

À peu près partout se retrouvent, dans des proportions similaires, des individus ayant le sens et l'esprit d'entreprise. Mais il est des circonstances qui ne favorisent pas l'éclosion de la vocation des entrepreneurs potentiels, le passage de l'idée à la création proprement dite. On peut citer les conditions naturelles (alors que des conditions difficiles comme la crise économique ou la surpopulation peuvent stimuler les entrepreneurs) ou encore le cadre institutionnel qui considère parfois les entrepreneurs comme des profiteurs ou des sources de revenu à ponctionner sans limite. On peut évoquer aussi les pesanteurs culturelles qui, parfois, mettent sous le boisseau ou réfrènt les aspirations au non-conformisme et à l'initiative, qui sont caractéristiques des entrepreneurs.

Trop souvent la création d'entreprise ressort du registre de l'incantation, les hommes politiques ou les partenaires étrangers l'appelant de leurs vœux, comme clef du redémarrage économique. Or, avant même de stimuler des entrepreneurs potentiels (il est fréquent de constater en Afrique que des fonds pour la création sont imparfaitement utilisés, faute de projets en nombre suffisant), il convient d'agir sur des variables essentielles de l'environnement.

Au plan institutionnel, le créateur a besoin d'un cadre défini et de règles claires et respectées : dans certains pays, la législation commerciale n'existe pas ou peu et il faut s'atteler avec détermination à la construire ; dans d'autres, une législation existe, mais qui est trop complexe ou qu'une justice lente et aléatoire applique avec incertitude. Tout ceci crée des inégalités entre entreprises, des situations mal assurées, tel contrat pouvant être dénoncé ou tel partenaire indélicat n'étant pas sanctionné. Les créateurs ne peuvent se satisfaire de telles conditions, eux qui ont besoin pour investir d'un horizon clair.

Sur le plan culturel, la création d'entreprise doit être une priorité reconnue comme telle et le créateur valorisé dans la vie sociale. Des sensibilisations sur la création d'entreprise devraient être promues dans tous les ordres d'enseignement, avec des visites d'entreprises, des discussions avec des chefs d'entreprise. Le message doit être aussi, et systématiquement, celui de la rigueur dans la gestion, pour faire comprendre, au besoin en prenant l'exemple d'entreprises ou de pays qui réussissent, qu'à moyen terme la « combine » ne pourra être gagnante et que la force de l'entreprise, comme de toute société qui progresse, est le travail de tous et non d'un petit nombre.

Ces messages, un tel ouvrage, s'il est utilisé en appui d'enseignements universitaires ou au sein de centres de promotion de l'entreprise, devrait aider à les diffuser. Ce serait une joie pour le réseau entrepreneurial de l'UREF et pour tous les contributeurs du présent livre d'avoir apporté ainsi une pierre solide au développement de l'entreprise africaine.

BIBLIOGRAPHIE

1. Notes de recherche du réseau Entrepreneuriat de l'UREF issues des équipes liées au thème « impact des financements internationaux et création d'entreprise ».

ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DE LA RECHERCHE ÉCONOMIQUE AU MALI (1991), « L'aide financière allemande et la promotion de l'esprit d'entreprise au Mali », Note n° 91-21.

BALENGHIEN A. (1994), « Le problème du financement des petites et micro-entreprises et les perspectives institutionnelles actuelles au Maroc », Note n° 94-42.

GRELAUD M., GASSE Y., « Alliances stratégiques entre PME au Nord et PME au Sud : conditions de réalisation et pérennité », Note n° 95-51.

HERNANDEZ É.-M. (1994), « La nature du travail entrepreneurial », Note n° 94-43.

HERNANDEZ É.-M. (1995), « La gestion des entreprises du secteur informel africain : systèmes de contraintes et rationalité », Note n° 95-48.

M'RABET R., MOHSINE M. (1993), « Les jeunes promoteurs et le système bancaire au Maroc », Note n° 93-33.

THIAW B. (1993), « Le rôle de la femme dans le secteur non structuré au Sénégal : problèmes et perspectives », Note n° 93-32.

2. Actes de Journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat

AGBODAN M.-M., AMOUSSOUGA G.-F. (dir.) (1995), *Les facteurs de performance de l'entreprise* – AUPELF-UREF/John Libbey Eurotext (actes des Journées de Cotonou).

HAUDEVILLE B., LELART M. (dir.) (à paraître), *Entreprises et dynamique de croissance* (actes des Journées d'Orléans, avril 1995).

HENAUULT G., M'RABET R. (dir.) (1990), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, AUPELF-UREF/John Libbey Eurotext (actes des Journées de Casablanca).

PONSON B., SCHAAN J.-L. (dir.) (1993), *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone* – AUPELF-UREF/John Libbey Eurotext (actes des Journées d'Ottawa).

Introduction

Claude ALBAGLI
Georges HENAULT

La panacée nouvelle du développement africain est arrivée. Il s'agit de l'entreprise privée perçue comme le nouveau vecteur de croissance, le générateur d'emplois, le moteur du progrès socio-économique et considérée, de moins en moins, comme le lieu d'exploitation du prolétariat. À la base du développement de tout secteur dit privé se trouve la création d'entreprises qui devient ainsi un choix prioritaire des politiques publiques africaines, un champ de recherche essentiel et un domaine de formation privilégié. Tel est l'objectif global de cet ouvrage collectif qui regroupe les travaux de **vingt** chercheurs et praticiens en provenance de tous les continents de la francophonie, puisqu'on y trouve des représentants de l'Afrique Noire et de Madagascar, du monde Arabe et de l'Union Européenne, de l'Amérique du Nord et du Sud-Est Asiatique, qui ont tous une expérience des ressorts de l'économie africaine.

Avant cependant de préciser les objectifs et le contenu de cet ouvrage, il nous semble opportun d'aborder sommairement le contexte dans lequel il s'inscrit. C'est pourquoi nous nous proposons de replacer la dynamique de la création d'entreprises en Afrique francophone dans son environnement politico-économique et conceptuel.

1. L'ENVIRONNEMENT SOCIO-POLITIQUE AFRICAIN : DE L'HOSTILITÉ AU PROSÉLYTISME

Il faudra attendre le début des années quatre-vingt pour que les États africains décident de privilégier le secteur privé. En effet, suite à la déclaration de Monrovia qui devait donner naissance au plan d'action de Lagos (OUA, 1980), le rapport de la Banque Mondiale de l'année suivante met notamment l'accent sur les ressources humaines et les secteurs productifs dans une perspective régionale (Berg, 1981). Le rapport insiste sur l'industrie, devenue le cœur des politiques de développement, et fait très brièvement allusion, en une demi-page, à l'esprit d'entreprise. Ce n'est que huit ans plus tard qu'une des études régionales de la banque (Banque Mondiale, 1989) aborde la nécessité de promouvoir l'entrepreneuriat pour assurer une croissance durable à l'Afrique subsaharienne.

Nous pouvons nous risquer à émettre l'hypothèse que cette réticence à cibler de façon explicite l'entreprise, s'explique sans doute par une certaine timidité idéologique à financer le secteur privé à même les fonds publics. N'oublions pas, en effet, que l'on préférerait, il n'y a pas encore très longtemps, fournir une formation à la gestion destinée aux responsables des coopératives, des organisations non gouvernementales ou encore des entreprises d'État afin d'accroître leur efficacité et leur efficience en vue de maximiser les probabilités de pérennité de leur institution.

Du « plus d'État » des années soixante-dix au « mieux d'État » des années quatre-vingt, on est passé au « moins d'État » des années quatre-vingt-dix. La dynamique des ajustements structurels et son corollaire la privatisation, pris dans l'acception la plus large du terme, poussent les fonctions publiques du continent africain à se tourner, de façon quelque peu défensive et réactive, vers la création d'entreprises afin de chercher à régler les problèmes d'emplois posés par les « déflatés » et le nombre croissant d'étudiants qui sortent des universités.

Le sauvetage économique de l'Afrique passe désormais par la promotion du secteur privé, donc par la création d'entreprises. Les États du continent cherchent, de façon proactive, à favoriser l'éclosion de l'initiative individuelle et de l'esprit d'entreprise par des politiques incitatives protéiformes. Les écueils sont nombreux, les démarches et processus de création s'avèrent fort complexes. En effet un grand nombre de ces petites unités de production de biens ou services, qu'elles soient formelles ou informelles, connaissent de sérieuses difficultés dès leur démarrage, et ce, pour de multiples raisons sur lesquelles nous reviendrons tout au long de l'ouvrage. Contentons nous, pour l'instant, de reprendre une statistique tirée des travaux d'experts africains réunis à l'Organisation Internationale du Travail (OIT) qu'illustre fort bien ce point. « Il est estimé que, selon les pays et les secteurs d'activité, 35 à 70 % des entreprises qui se créent, périssent et succombent dans les trois ans qui suivent leur date de création. » (OIT, 1992.)

2. LE CONTEXTE CONCEPTUEL : DES PARADIGMES EN MOUVANCE

Les idées reçues sur ce phénomène naturel de gestation et enfantement d'entreprises sont constamment remises en cause. Nous aimerions, en guise d'illustration, souligner trois catégories de ces concepts que l'on se doit d'interpréter différemment dans le contexte non seulement de la création, mais aussi, dans celui de l'environnement idiosyncratique africain francophone. Nous pensons plus particulièrement aux contextes réglementaire, culturel et financier.

2.1. Le contexte réglementaire : pas toujours la contrainte majeure

Les travaux désormais classiques sur l'explosion du secteur informel à Lima (De Soto, 1989) ont permis de mettre le doigt sur un aspect essentiel du quotidien de tout entrepreneur à savoir l'excès de bureaucratie et paperasse imposé par une fonction publique aussi tatillonne qu'omniprésente. Ces goulots d'étranglements à la création d'entreprise s'avèrent si rédhibitoires que les entrepreneurs préfèrent rester dans le secteur informel. Même si ces recherches de l'Institut « Liberté et Démocratie » se sont déroulées au Pérou, le contexte urbain et réglementaire de l'Afrique francophone n'est pas nécessairement exempt de ce type de contraintes administrativo-sociales.

Il nous faut cependant nuancer ce propos si les résultats des enquêtes effectuées au Botswana, Lesotho, Malawi, Afrique du Sud, Swaziland et Zimbabwe dans le cadre du projet GEMINI (Growth and Equity through Microentreprises Investments and Institutions) financé par l'Agence Américaine pour le Développement International s'appliquent quelque peu à l'environnement africain francophone. En effet, tout en étant très prudent dans l'expression de son diagnostic, Mead (1993) remarque que la réglementation gouvernementale directe (impôts, licences etc.) semble ne pas avoir été une préoccupation essen-

tielle de ses répondants. Faut-il voir dans ce diagnostic une attitude anglo-saxonnisée à l'égard de la fiscalité que l'on aurait beaucoup de difficultés à retrouver dans un environnement francophone ou encore le reflet du comportement culturel des agents du fisc à l'égard des créateurs d'entreprise ?

2.2. Les idiosyncrasies culturelles : de nouvelles dynamiques

Sans vouloir rentrer, de toute évidence, dans les dédales méthodologiques et conceptuels des liens symbiotiques qui unissent la culture et le style de gestion, nous aimerions relever trois éléments, à nos yeux essentiels, qui nous semblent avoir un impact trop souvent négligé sur l'efficacité et la pérennité des projets et programmes de création d'entreprises : la dichotomie des motivations individuelles et groupales, la dialectique urbain-rural et enfin la psycho-culture de la croissance.

- La dichotomie des motivations groupales et individuelles, relevée par des sociologues tels que Balandier (1963) ou encore Etounga-Manguelle (1991) se répercute sur la vie de l'entreprise africaine. En d'autres termes, le comportement de l'individu y est davantage collectif que personnel. Par exemple, le fait que la communauté soit plus importante que l'individu amène ce dernier à jouer la solidarité groupale (Hernandez, 1993) et ainsi à orienter pour ne pas dire biaiser la décision microéconomique. Ponson (1990) va plus loin en affirmant que l'appartenance communautaire entraîne une certaine difficulté à innover. De surcroît la plupart des projets et programmes de création d'entreprises financés par les agences bi et multilatérales de coopération internationale est encore basée sur la théorie de la motivation par le besoin d'accomplissement préconisée par McClelland (BIT, 1991). Cette théorie est ancrée dans le système de valeurs nord américain, et à la rigueur, occidental. Elle ne peut s'appliquer telle quelle dans le contexte de l'Afrique francophone.

- La dialectique urbain-rural a, sous l'influence de la théorie économique du dualisme expliquant un développement à deux vitesses des pays du tiers monde, tronqué la réalité sociologique de la partie subsaharienne du continent. En effet, dans le quotidien des relations sociales, force est de constater que « les activités informelles urbaines sont le prolongement de la société traditionnelle » (Mettelin, 1985). Il n'y a donc pas scission entre le monde de la ville et celui de la vie rurale. Dans le même sens, la Banque Mondiale (1989) remarque que les groupes d'entrepreneurs agricoles, en Côte-d'Ivoire surtout, créent des entreprises qui infirment la distinction traditionnelle entre secteur formel (davantage urbain) et informel (rural essentiellement). Il apparaît donc opportun d'envisager une programmation de création d'entreprises qui tienne compte de ce continuum socioculturel qui passe de l'urbain au rural et aussi du rural à l'urbain.

- La psycho-culture de la croissance se retrouve surtout dans le contexte occidental. Elle se veut le ferment de la dynamique de l'entreprise qui est condamnée à survivre dans un contexte où la croissance micro et macro-économique est imposée, notamment, par un système de valeurs éthico-religieuses à la Weber. Or nombreuses sont les micro-entreprises tant du Nord que du Sud, dont l'objectif premier est d'assurer la survie des membres de la famille et non de croître. Nous n'en voudrions pour preuve que les résultats des enquêtes du groupe Gemini (Mead, 1993) en Afrique de l'Est qui démontrent que seulement 1 % des entreprises qui débutent avec moins de cinq travailleurs réussissent à accéder au groupe des dix employés et plus. Il est intéressant de constater à ce propos que dans les raisons qui expliquent un taux aussi bas, les chercheurs du projet Gemini ont explicitement identifié les problèmes financiers, d'accès au marché, d'accès aux intrants, de fiscalité et autres réglementations gouvernementales ainsi qu'une catégorie « autre ». Cette dernière est mention-

née entre 26 % et 50 % des cas suivant les pays concernés. C'est alors que l'on pourrait chercher à savoir si cet écart significatif correspond au manque d'intérêt des entrepreneurs interrogés à l'égard de la croissance de leurs opérations. Ce serait là notre hypothèse.

2.3. Le capital-risque : une panacée discutable

L'important n'est pas de réunir des fonds mais de savoir faire « sans » ; c'est par cette phrase claire que Bhide (1993) montre qu'on réussit aussi bien en se jetant à l'eau sans argent et en commençant petit, qu'en cherchant d'emblée à séduire les investisseurs en capital-risque. On retrouve une argumentation similaire dans le contexte français lorsqu'un responsable d'une ONG spécialisée dans la création d'entreprises n'hésite pas à affirmer qu'« on s'est trop focalisé sur les aides financières » (Michel, 1993). Ce raisonnement fondé sur une base empirique nord-américaine et un constat franco-européen s'applique presque tel quel au contexte de l'Afrique subsaharienne et ce pour au moins les deux raisons suivantes :

- Tout d'abord, il semble qu'il y ait un surplus d'offre de fonds disponibles si on se fie au cas du Kenya où, lors d'une mission à Nairobi en 1992, un représentant du Programme des Nations Unies pour le Développement (P.N.U.D.) nous mentionnait qu'il y avait plus de trois cents ONG qui disposaient de fonds pour la création d'entreprises et qu'elles avaient de la difficulté à déboursier ces fonds.

- Ensuite, depuis, entre autres, le symposium sur la mobilisation de l'épargne organisé par les Nations Unies à Yaoundé en 1984, il ressort qu'il y a des gisements d'épargne à prospecter et à canaliser à des fins productives. Le défi repose alors davantage sur le règlement du problème des prêts à court terme pour le financement des achats d'intrants que sur celui des besoins en capital-risque.

3. OBJECTIFS ET CONTENU DE L'OUVRAGE

Abordons maintenant les objectifs de cet ouvrage collectif qui, bien sûr, dépendent du contexte en mouvance que nous venons d'évoquer. Nous insisterons, par la suite, sur le positionnement de ce livre par rapport aux travaux contemporains sur la création d'entreprises en Afrique francophone. Nous terminerons cette introduction par un bref aperçu du contenu et de la structure de ce travail d'équipe.

3.1. Les objectifs

Cet ouvrage collectif, conçu et rédigé dans le cadre du réseau entrepreneuriat de l'UREF cherche à mieux comprendre la dynamique de la création d'entreprises dans le continent africain surtout, mais pas exclusivement. En effet, nous pensons que les acquis et expériences des autres parties de la francophonie peuvent s'avérer intéressantes, voire utiles, et ainsi nous permettre d'avoir une image plus globale et internationale de cette problématique.

Tout en mettant l'accent sur la dimension didactique du sujet au niveau du deuxième cycle universitaire, ce volume se veut une contribution à une connaissance approfondie de ce secteur prioritaire du développement économique de ce continent.

3.2. Le positionnement de l'ouvrage

Une recension, sous forme de parcours bibliographique, sur la création d'entreprises en Afrique (INADES, 1991) a répertorié, de façon exhaustive, les ouvrages et articles se rapportant à la situation actuelle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans cette partie du monde. On y constate que ce thème a été, somme toute, peu abordé dans une perspective focalisée sur ce sujet précis, au niveau des livres. Seuls, en effet, les travaux de Kouadio Koffi (1983) et d'Albagli (1984) traitent de cette problématique, le premier dans l'optique du rôle et de l'appui de l'État, le deuxième dans une perspective de vade-mecum.

On remarque une recrudescence de l'intérêt des ministères concernés – voir notamment le guide de démarrage d'une micro-entreprise en Côte-d'Ivoire (PREFEP, 1992) et des universitaires francophones pour ce thème essentiel à l'économie africaine. Nous pensons, entre autres, à Ballou (1992), Gasse (1992) et Haddad (1993) qui insistent tous les trois sur une démarche concrète de guide sur la création d'entreprises. Ballou fait davantage référence à la Côte-d'Ivoire, Gasse, en collaboration avec le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) se veut plus générique à l'Afrique francophone et Haddad vise davantage le marché maghrébin.

Notre ouvrage collectif s'inscrit dans la continuité de ce qui a été publié sur ce thème important puisqu'il aborde la problématique de la création d'entreprises au sein du continent africain francophone. Il se différencie cependant des autres ouvrages à deux niveaux. Tout d'abord, notre préoccupation est davantage didactique puisque il est prioritairement destiné au deuxième cycle universitaire. Ensuite, il cherche à allier le conceptuel au concret, comme nous le verrons plus bas.

3.3 Approche et contenu

La démarche analytique de notre ouvrage collectif est fondée sur les éléments suivants.

Afin de diversifier les perspectives analytiques du réseau, les auteurs ont fait appel à des experts de certaines institutions internationales ou d'autres organismes impliqués dans la réflexion et la pratique de la création d'entreprises, sur le terrain.

La petite entreprise formelle à but lucratif, avec potentiel de se transformer en P.M.E., a été choisie comme le cœur même, l'unité d'analyse de cette problématique. La micro-entreprise informelle, de même que les associations de type coopératif ou encore les organisations non gouvernementales (ONG) n'ont pas été explicitement exclues du champ d'analyse.

L'essentiel des recherches de notre équipe portant sur l'Afrique francophone, le contenu de cet ouvrage collectif porte tout naturellement, en priorité, sur cette partie du continent. Cependant, comme nous l'avons déjà précisé, des données provenant de la partie anglophone ou des pays en développement non africains ainsi que des diverses régions de la francophonie sont utilisées dans la mesure où elles contribuent, de façon intrinsèque ou comparée, à une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Chaque chapitre comprend deux sections. La première porte sur l'apport des recherches à une compréhension analytique et conceptuelle de cette dynamique. La deuxième traite d'applications à un pays, une région prioritairement d'Afrique francophone ou un secteur d'activité pertinent.

La structure du volume s'articule autour de trois grandes parties. La première analyse les spécificités tant de l'entrepreneur que de l'entreprise dans le contexte de l'Afrique francophone. La deuxième traite du processus de création en s'interrogeant tant sur les conditions du marché que sur le financement, les ressources humaines requises, ou encore les arbitrages technologiques et l'analyse de factibilité. La troisième partie intitulée « l'environnement adjuvant », quant à elle, aborde les éléments catalyseurs de la création d'entreprises tels que l'accès à l'information, l'assistance à la P.M.E., la formation, la survie et/ou croissance ainsi que les incubateurs ou pépinières d'entreprises.

Un tel ouvrage collectif n'est pas le seul fruit de ses auteurs. Nous tenons donc à remercier le responsable du comité de Réseau Entrepreneuriat, le professeur Bruno Ponson, ainsi que Jacques Bretteville, directeur de la recherche de l'UREF pour leurs encouragements et appuis à la publication de cet ouvrage collectif sur la création d'entreprises en Afrique francophone. C'est avec plaisir que nous soulignons le travail remarquable de l'INSTITUT CEDIMES notamment dans la coordination et la constitution de l'ouvrage. Nous pensons plus particulièrement à Monsieur Joël Ragot, assistant de recherches, sans oublier tout le travail de frappe et de correction réalisé par Mademoiselle Joséphine Mallo.

BIBLIOGRAPHIE

ALBAGLI C., CAZENAVE F.-X. (1984), *La création de la petite entreprise en Afrique Noire*, Abidjan, Dakar, Lomé, NEA, 71 pages.

BALANDIER G. (1963), *Sociologie de l'Afrique Noire*, Paris, PUF, 2^e édition.

BALLOU K. (1992), *Je veux créer mon entreprise : Démarche du créateur de P.M.E./P.M.I. en Afrique*, Abidjan, Éditions Initiatives.

BANQUE MONDIALE (La) (1989), *L'Afrique subsaharienne : De la crise à une croissance durable : Étude de prospective à long terme*, Washington, La Banque Mondiale, chapitre 6.

BERG E. (coordonnateur) (1981), *Le développement accéléré en Afrique au sud du Sahara : Plan indicatif d'action*, Washington, La Banque Mondiale, 230 pages.

BHIDE A. (1993), *Création d'entreprises : Le capital-risque n'est pas la panacée*, Harvard – L'Expansion n° 69, pp. 6-15.

DE SOTO H. (1989), *The Other Path : The Invisible Revolution in the Third World*, New York, Harper et Row, 294 pages.

ETOUNGA-MANGUELLE D. (1991), *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ?*, Ivry-sur-Seine, Éditions Nouvelles du Sud.

GASSE Y. et alii (1992), *Création d'entreprises en Afrique : Une approche dynamique à la création d'une entreprise*, Sillery, Fischer Presses, 251 pages.

HADDAD B.-K. (1993), *Entreprendre : Guide pour la création d'entreprises*. Tunis, Éditions de l'agence de promotion de l'industrie, 378 pages.

HERNANDEZ E.-M. (1993), « La gestion particulière des entreprises du secteur informel, le cas africain » in *Direction et gestion de l'entreprise*, vol. 48, n° 141-142, mai-août, p. 49-64.

INADES (1991), *Créer sa petite entreprise en Afrique, ce qu'il faut savoir*, Abidjan, INADES documentation, avril, 48 pages.

INTRODUCTION

KOUADIO KOFFI D. (1983), *La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte-d'Ivoire depuis 1960*, Abidjan, CEDA, 167 pages.

MEAD D. (1993), « The Ways in Which the Legal, Regulatory and Tax Framework Affects the Dynamics of Enterprise Growth » in *Conference on Agents of Change in Policy Development and Implementation for Small Enterprise*, Abidjan, 30 nov.-2déc., p. 11.

METTELIN P. (1985), *Les conflits d'interprétation dans le Développement spontané : Les activités informelles en Afrique*, sous la direction de Penouil M. et Lachaud J.-P., Paris, Pedone, 87 pages.

MICHEL D. (1993), Dossier création d'entreprises, *Le Nouvel Économiste*, n° 922, nov., pp. 81-85.

OIT (Office International du Travail) (1992), *Résultats des travaux de l'atelier d'experts africains sur la création et le développement des P.M.E. en Afrique*, Turin, Centre International de Formation de l'OIT, 90 pages.

OUA (Organisation de l'Unité Africaine) (1980), *Plan d'action en vue de la mise en œuvre de la stratégie de Monrovia pour le développement économique de l'Afrique*, adopté par la deuxième session extraordinaire de la conférence au sommet des chefs d'État et de gouvernement, consacrée aux questions économiques et réunie à Lagos, Nigeria, 28/29 avril.

PONSON B. (1990), « Individualisme ou communauté : Quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique » in HENAULT G. et M'RABET R. (sous la direction de), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : Culture, financement et développement*, Paris, Universités Francophones, pp. 15-25.

PREFEP (Programme régional de formation et de perfectionnement) (1992), *Créez votre entreprise : Guide de démarrage d'une micro-entreprise*, Abidjan, PREFEP, avril, 76 pages.

THEOCHARIDES S., TOLENTINO A. (1991), *Stratégies intégrées de développement de la petite entreprise : Document de synthèse*, Genève, Bureau International du Travail, 11 pages.

PREMIÈRE PARTIE

L'ENTREPRENEUR
ET L'ENTREPRISE

La création d'entreprise s'ouvre d'abord sur une double approche : l'acteur et la structure que forment respectivement l'entrepreneur et l'entreprise. L'objectif de cette première partie est de cadrer l'un et l'autre, en intégrant les caractéristiques les plus générales qui relèvent des fonctions, indépendamment de leur localisation, mais aussi de colorer cette approche par les spécificités locales, en l'occurrence celles formées par l'environnement social et culturel tant de l'Afrique du Nord que de l'Afrique subsaharienne.

Chapitre 1 : L'entrepreneur

Créer une entreprise, c'est avant tout 1) mettre en situation un acteur, le « créateur de l'unité de production » et 2) élaborer une structure cadre et réceptacle de cette activité, la « firme ». D'une façon générale, les caractéristiques de l'acteur et de la structure répondent à des canons universels qui sont abordés par les nombreux ouvrages relatifs à la gestion des entreprises, encore que ceux consacrés à la création soient peu fréquents. Mais s'en tenir à dire cela, revient à prétendre que le créateur n'est pas attaché à un certain milieu social qui fixe ses contraintes et que l'entreprise n'est pas insérée dans un tissu économique et politique aux spécificités bien réelles.

En fait, pour parler de la création d'entreprise en Afrique, il faut se référer à un certain nombre de mesures connues mais les enrichir d'éléments culturels, politiques et structurels qui colorent singulièrement les expériences et les potentialités. Conçu pour l'Amérique Latine ou l'Asie du Sud-Est, cet ouvrage aurait pris davantage qu'une tonalité différente. Dans ces conditions, il devient important de distinguer ce qui revient aux lois de l'initiative entrepreneuriale, de ce qui relève des exigences du milieu et d'en fixer les relations et les interférences. Une illustration en sera donnée dans la seconde partie avec une étude sur les négociants d'Abidjan (Côte d'Ivoire).

Section A : L'ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT

Claude ALBAGLI

Naît-on entrepreneur ? Existe-t'il un entrepreneur africain différent de son homologue européen ou asiatique ? L'environnement social et politique est-il surdéterminant pour l'apparition de la fonction entrepreneuriale ? Peut-on favoriser l'éclosion d'une telle vocation ? Ce sont quelques-unes des interrogations qui s'imposent à celui qui s'intéresse à l'entrepreneur en milieu africain.

À regarder de près, il y a effectivement un environnement plus ou moins favorable à l'émergence d'une classe d'entrepreneurs, il constitue le terreau de fertilisation et d'appel. Les options idéologiques, les choix politiques, les contraintes économiques fixent le décor de théâtre susceptible de séduire un nombre plus ou moins conséquent d'acteurs (Richard P., 1983).

Mais les acteurs potentiels ne forment pas un tout homogène. Une véritable typologie entrepreneuriale s'impose, à l'intérieur de laquelle le créateur africain d'entreprise occupe une place à part. Nous nous efforcerons d'en cerner les ressorts, les motivations et la cohérence. Combinant la double entité de *l'homoeconomicus* guidé par son intérêt personnel et d'un individu socialisé par son immersion clanique, l'entrepreneur doit affronter des logiques contradictoires et résoudre les diffractions au regard des butées de l'équilibre économique. C'est en maîtrisant la grille des référents comportementaux que la logique entrepreneuriale pourra réduire les déviations et canaliser des fonctions qui lui sont extérieures (Papin R., 1995).

1. L'ENVIRONNEMENT D'APPEL

L'action d'entreprendre s'inscrit dans un environnement caractérisé par un certain degré d'hostilité dû à des interprétations idéologiques restrictives ou par un dispositif concurrentiel plus porteur. Ce dernier s'exprime à travers les arbitrages nationaux qui orientent la politique entrepreneuriale plus ou moins favorablement pour les opérateurs locaux. Mais entreprendre, c'est aussi accepter les risques qui donnent aux initiatives une plus ou moins grande probabilité de réussite tandis que les contraintes d'ordre structurel tracent les conditions objectives d'accès à la création d'entreprises.

L'Afrique subsaharienne et le Maghreb offrent, au gré de la cinquantaine de nations qui les composent, et de l'évolution de leurs choix au cours de plus de trois décennies, une multitude d'expériences. Mais, globalement, le continent a évolué d'une suspicion agressive ou tâtilonne à l'encontre des entrepreneurs vers un appel à contribution plus ou moins fructueux (Vallée O., 1992).

1.1. L'option idéologique

Depuis trente ans, l'analyse idéologique des relations économiques a passablement changé. L'Afrique a fondé ses indépendances sur une trilogie conquérante : l'Industrie, le Plan et l'État (Albagli Cl., 1984). L'Industrie apparaissait comme le symbole du développement. Le Plan devait imaginer l'avenir, coordonner les actions et protéger des turbulences cycliques. L'État s'imposait comme l'opérateur le plus crédible.

Cette analyse dérapa. L'agriculture fut délaissée tandis que d'énormes bâtisses supposées être les avancées du développement devenaient des gouffres financiers. Les plans s'empêtraient dans des ressources financières fondées sur les cours des matières premières dont la lisibilité ne dépassait pas quelques mois de projection. Les objectifs quinquennaux devenaient hypothétiques, puis dériver en catalogues d'espérances offerts au bon vouloir des bailleurs de fonds. Quant à l'État tout puissant et référence tutélaire, grâce à sa capacité de dérivation et d'accumulation des ressources, il ne résistait pas à la tentation d'être, non seulement le chef d'orchestre, mais aussi l'orchestre lui-même. Alors la démultiplication des partitions s'avérait peu compatible avec la rigidité d'une administration incapable de s'ajuster à la complexité et aux inflexions d'un marché.

Dans les années quatre-vingt, le système s'est effondré. L'industrie offrit ses ruineux « éléphants blancs » et ses « cathédrales du désert » à des opérateurs privés. Le plan ne cherchait plus qu'à scruter l'avenir au profit d'analyses du marché enfin dépouillé de références idéologiques suspicieuses. L'État « simulateur » des entrepreneurs prit le parti d'en être seulement le « stimulateur » et se délesta d'un appareillage juridico-administratif qui jouait à l'encontre des chefs d'entreprise. D'agent exploitateur, l'entrepreneur devint l'agent du développement. Après avoir jeté tout le dispositif de défiances, l'État mit en œuvre une séduction pressante en offrant conditions fiscales, infrastructures, zones d'implantation à statuts spéciaux... L'Afrique entière était balayée par un regard neuf sur l'entrepreneur. Encore fallait-il que la stratégie nationale concordât au mieux à la démultiplication.

1.2. La stratégie nationale

Les modèles d'Harrod-Domar mettent l'accent sur le niveau d'investissements et le coefficient de capital pour concevoir la croissance comme un processus mécaniste (Austruy J.,

1987). Mais, dans un contexte de rareté de moyens et d'initiatives, la tentation est forte d'opérer un ordre de mise en marche des opérations pour définir une stratégie industrielle ou, plus rarement agricole. Six stratégies sont discernables dans les divers pays d'Afrique ou à diverses périodes pour une même nation. Chacune d'elles n'offre pas le même terrain à l'initiative entrepreneuriale des nationaux.

1.2.1. L'industrie industrialisante

L'objectif prioritaire de l'État est de conduire une structuration de l'appareil de production à partir du tableau d'échanges industriels. L'État privilégie, en conséquence, la mise en place d'industries lourdes (sidérurgie, pétrochimie, cimenterie...). Ces unités sont réputées faciliter l'émergence d'entreprises en aval, qui seront leurs débouchés naturels. Et ces entreprises de produits semi-finis favoriseraient à leur tour l'éclosion d'un réseau d'entreprises de bien de consommation, clientes des précédentes. Fortement imprégnée du modèle soviétique, cette stratégie nécessite beaucoup de capitaux, la maîtrise d'une technologie avancée, mais très peu de main d'œuvre (Andreff V. et Hayab A., 1978). L'Algérie en a été le porte-drapeau le plus accompli. Mais les industries industrialisantes n'industrialiseront que les imaginations...

1.2.2. La valorisation des matières premières

L'Afrique a hérité d'un système d'exploitation des matières premières conçu comme une complémentarité productive de la métropole dans le pacte colonial. Elle en a fait, dans sa quête de devises, l'outil décisif pour accéder à la technologie industrielle et à l'importation de machines, voire « d'usines clefs en main ». Elle fut naturellement tentée d'améliorer sa position en n'exportant non pas des matières brutes, mais des produits transformés. Des initiatives de valorisation furent conduites à des degrés divers, se limitant au premier degré de transformation (cf. égreneuse de coton) ou poursuivant jusqu'au bien fini (cf. conserverie d'ananas). Cette stratégie a nécessité des engagements capitalistiques très variables qui se sont ventilés de la raffinerie de pétrole à la conserverie de concentré de tomates... Les résultats n'ont pas été homogènes non plus.

1.2.3. La stratégie d'exportation

Ce créneau a révélé l'Asie du Sud-Est avec ses quatre dragons, mais il a été peu opérationnel en Afrique. L'Ile Maurice semble la notable exception. Le continent n'a pas eu les moyens de concurrencer les producteurs asiatiques compte tenu du caractère d'excellence de leur productivité et des très faibles coûts de leur main d'œuvre. Quelques pays, comme la Tunisie ou le Maroc, sont parvenus, en bénéficiant de la proximité européenne, à s'établir sur un segment de production dans le textile pour traiter, par le perfectionnement passif, les opérations nécessitant le plus de main d'œuvre. L'intervention du capital étranger est souvent déterminante pour l'implantation de l'unité de production et pour l'accès aux marchés d'exportation.

1.2.4. La substitution aux importations

Elle est techniquement simple : il suffit d'évaluer le montant des importations d'un produit donné pour connaître la taille du marché solvable. L'évaluation du point mort d'une unité de production permet d'apprécier l'opportunité d'un tel projet national. Les biens sont généralement ceux répondant aux premières nécessités : agro-alimentaires, habillement,

équipement ménagers... Des initiatives ont été prises dans toute l'Afrique, mais se sont heurtées souvent à la taille d'un marché trop étroit dont les consommateurs n'étaient, de surcroît, pas convaincus de l'alternative ainsi proposée et lui préféreraient le produit d'importation (cf. les enquêtes à Abidjan ou à Dakar) (Gningue A., Kouessy R. et N'diaye A., 1989).

1.2.5. L'industrie de main d'œuvre

Le parti pris est celui de la création d'emplois. La forte urbanisation démultiplie les demandes d'embauches et crée une pesanteur sociologique, politiquement explosive. Les unités de production offrant le plus petit investissement par emploi créé et le nombre le plus élevé d'emplois par projet seront donc privilégiées. Les industries de biens de consommation ont souvent l'avantage : habillement, conserverie, conditionnement... Mais ce type d'entreprises bute simultanément sur l'étroitesse des marchés intérieurs africains et sur la concurrence internationale à l'extérieur. Par ailleurs, l'accès à une technologie élaborée est quasi inexistant tandis que la main d'œuvre disponible est loin d'être absorbée.

1.2.6. L'arbitrage de circonstances

Cette catégorie est généralement peu théorisée alors qu'elle éclaire souvent les décisions : propositions inattendues d'un bailleur de fonds, valorisations du terroir d'origine d'un responsable politique, résultats de quelques prévarications réussies, montages irresponsables d'un projet sans avenir mais fruit d'une collusion d'assentiments partiels... Ils constituent souvent ces « éléphants blancs » régulièrement dénoncés et parsèment la géographie africaine avec, ici une unité pétrochimique incapable de fonctionner (Congo), là une sidérurgie dépourvue de matières premières (Togo), ailleurs, une conserverie de fruits affrontant l'oubli de la mise en place de la production agricole (Centrafrique), ou, ailleurs encore, une usine de conditionnement de poissons sans marché intérieur (Mali)... La liste fait le délice des chroniqueurs et creuse des déficits budgétaires abyssaux.

Il ressort de cet éventail de stratégies des appels plus ou moins pressants aux entrepreneurs. Plus l'industrie sera capitaliste (industrie industrialisante), moins la variété des initiatives sera sollicitée. Plus le marché sera connecté à l'extérieur, plus le recours à des opérateurs étrangers sera nécessaire. Plus les décisions seront aléatoires, moins les règles de gestion présideront au fonctionnement des dites entreprises. Plus l'arbitrage sera étroit, plus il confinerà les opérateurs dans un certain type d'entrepreneurs. Ce contexte déterminé, il reste encore à l'investisseur à apprécier les risques cadrés par les conditions objectives du marché.

1.3. La contrainte objective

Les options idéologiques et les arbitrages stratégiques conditionnent l'émergence potentielle d'entrepreneurs. Mais les candidats révélés doivent encore apprécier la situation concrète à partir des contraintes majeures : la taille critique du marché solvable, la résolution du financement, l'accès à un marché de l'emploi déterminé, l'intégration au système international (Albagli Cl., Cazenave F.-X., 1984).

1.3.1. La taille critique du marché solvable

Dans les années soixante et soixante-dix, les techniques de production industrielle avantageaient les grandes séries établies sur les économies d'échelle. Le point mort de production

nécessite, en conséquence, de vastes marchés et des niveaux d'investissements élevés, faute de quoi les coûts de production intérieurs sont plus élevés que les prix des produits similaires importés et l'émergence d'un profit s'apparente à une ligne d'horizon fuyante... La faible taille de la plupart des nations africaines et, *a fortiori*, de leur marché solvable, impliquait la concession d'un monopole à l'abri de barrières douanières et des prix courants peu favorables amputant bientôt le pouvoir d'achat des ménages.

Depuis la fin des années quatre-vingt, la technologie se combine, de plus en plus avec bonheur, à la segmentation et aux marchés limités (Schumacher E.-F., 1978). Voici l'occasion de s'installer dans de nouvelles niches de production pourvu que la technique soit maîtrisée. Ce nouveau contexte bouscule les paramètres de référence et offre de nouvelles opportunités aux entrepreneurs africains...

1.3.2. L'obtention du financement

La taille minimum de l'investissement, en terme de valeur salariale, n'a cessé de s'agrandir jusque dans les années soixante-dix (Bairoch P., 1971). Les fonds indispensables à toute unité de production devenaient de plus en plus difficiles à collecter. On se heurtait au double verrouillage d'une disponibilité d'épargne insuffisante et de moyens de collecte trop souvent inefficaces. L'absence de garanties suffisantes pour les banques et les défaillances du réseau bancaire dressaient des barrières d'accès à la création d'entreprises et suscitaient découragements ou concussions.

La mise à contribution de l'épargne informelle, avec le système des tontines, dans le processus entrepreneurial donne aujourd'hui de nouvelles possibilités qui, sans être la panacée, offrent des assouplissements et de nouveaux moyens (Mayoukou C., 1994). La réduction de la taille optimale de l'entreprise abaisse le seuil de financement critique et facilite d'autant plus son ajustement.

1.3.3. L'accès à un marché de l'emploi déterminé

La main d'œuvre disponible ne fait défaut ni au Sud, ni au Nord du Sahara. L'ampleur du chômage accompagne dramatiquement l'urbanisation. Au tournant du siècle, la moitié de la population devrait être urbanisée en Afrique Noire. Mais le personnel qualifié fait souvent défaut et l'adaptation du personnel à une productivité industrielle reste encore souvent problématique ; ainsi les entreprises oscillent-elles entre une coopération technique étrangère onéreuse et une fiabilité discutable de leur production (cf. l'expérience Land Rover au Nigeria). La formation insuffisante écourte la durée de vie des équipements dotés d'une technologie trop moderne.

Le choix d'options non capitalistiques ferme l'entreprise à la compétitivité internationale et laisse la voie à des unités de production mieux adaptées au marché, mais techniquement peu performantes.

1.3.4. L'intégration au système international

Compte tenu de la taille des marchés africains, les entreprises de fabrication de machines-outils sont hors de portée, il faut donc importer les équipements, et pour cela, avoir accès aux marchés extérieurs, aux devises, aux informations technologiques... La rareté des devises, les stratégies d'économies autocentrées et l'octroi de monopoles sous protection douanière ont entraîné la sclérose de l'appareil de production. Les ruptures d'approvisionnement achevaient de désorganiser la production.

L'ouverture des marchés est aujourd'hui plus favorable, mais les devises, dont l'allocation tend à reposer sur des critères plus économiques, restent encore rares. Le partenariat se présente souvent comme une solution combinant l'accès à une technologie avancée d'un capital complémentaire et l'accès à un marché extérieur...

L'appréciation de ces données procure au candidat-entrepreneur les paramètres du risque auquel il entend se soumettre. Comme on a pu le remarquer ceux-ci ont passablement évolué ces dernières années. L'entrepreneuriat peut donc se nourrir d'un contexte plus favorable. À ce cadre d'exercice va correspondre une dynamique entrepreneuriale renouvelée.

2. LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

La fonction entrepreneuriale peut être remplie par divers agents économiques répartis entre la puissance publique, les agents étrangers et les acteurs nationaux. Il est possible de dresser une typologie entrepreneuriale adaptée aux diverses hypothèses stratégiques précédemment évoquées. Mais notre étude est plus naturellement focalisée sur les opérateurs africains et les arbitrages spécifiques du continent. Leur comportement n'est pas lié à une seule grille d'analyse. Il s'écarte d'une lecture classique de *l'homoeconomicus*, sans en être complètement étranger dans la démarche entrepreneuriale.

2.1. La typologie des entrepreneurs

On distingue généralement cinq types d'entrepreneurs susceptibles de développer une activité économique. En Afrique, la nécessité pour les futures entreprises de s'ajuster aux arbitrages stratégiques nationaux, a donné une tonalité particulière à cette classification traditionnelle.

2.1.1. L'État-entrepreneur

Pendant plus d'un quart de siècle, l'État s'est voulu un « simulateur » de la fonction entrepreneuriale. Il avait apparemment, pour cela, deux séries de solides raisons.

L'État-accumulateur plongeait les traditions de cette fonction dans les sociétés agraires où il dérivait et agrégeait le surplus. Mais il commua cette double action en une fonction modernisée, captant les royalties sur les ventes des produits miniers ou énergétiques, ou capitalisant les ressources dégagées par les Caisses de Stabilisation ou les Marketing Boards des cultures de rente. Aucun autre agent ne parvenait à réunir des fonds compatibles avec les exigences financières des entreprises modernes. Cette fonction fut confortée dans le contexte idéologique des indépendances où les opérateurs étrangers apparaissaient comme l'expression néo-coloniale de l'exploitation et les opérateurs nationaux comme le relais de détournements de fonds. Les codes d'investissements encadraient étroitement toute initiative entrepreneuriale et l'État devint l'interlocuteur privilégié.

L'État ne résista pas à la tentation d'être lui-même l'acteur. Les justifications ne manquaient pas. Les acteurs nationaux, soit par inclination, soit par carence objective de nature financière ou technique, se sentaient peu attirés par des activités entrepreneuriales en dehors du négoce. Par ailleurs, l'assimilation du chef d'entreprise à un agent exploiteur et, *a fortiori*, s'il était étranger, conduisait l'État à privilégier l'entreprise publique au nom de la lutte des classes. Ainsi, l'entrepreneuriat n'était-il, le plus souvent, que l'adjuvant résiduel des initiatives du pouvoir ou le supplétif enrégimenté de son action économique.

Mais l'entreprise publique se fit État dans l'État (cf. la Sonatra en Algérie ou l'O.C.P.M. au Maroc) au mépris des règles élémentaires d'obligation de résultats ; on put alors voir des entreprises mises sous perfusion permanente du budget national pour rééquilibrer leurs comptes. Le secteur étatique tentaculaire avait anémié la vigueur entrepreneuriale (Albagli Cl., 1984). Désormais, le secteur est, soit en liquidation auprès des bailleurs de fonds, soit réinséré dans les règles du jeu du marché et de la concurrence.

2.1.2. *L'entrepreneur transnational*

Ce type d'entreprises symbolise souvent les affres du capitalisme. Les sociétés qui cherchaient à s'implanter présentaient souvent un chiffre d'affaires supérieur au P.N.B. du pays tout entier (en 1970, le chiffre d'affaires des Galeries Lafayette en France était plus important que le P.N.B. issu de l'activité de cinq millions de Maliens). Partenaire encombrant pour l'État, on lui reprochait de transférer les profits hors du territoire et de river l'économie nationale à des commandes extérieures (Amin S., 1986 ; Emmanuel A., 1972).

Pourtant lorsque l'État, pour conduire une politique d'indépendance économique, se lança dans un recours à l'emprunt, il entendait bien ainsi affirmer ses choix stratégiques et écarter la menace des rapatriements de capitaux. Dans les années quatre-vingt, il s'avéra que l'État n'avait pas été perspicace dans ses investissements ou que le personnel politique en avait dérivé les flux. L'amortissement de la dette plaçait le pays tout entier à la merci de ses créanciers. Les autorités découvraient alors que les sociétés transnationales pouvaient apporter des capitaux, initier à de nouvelles technologies, créer des emplois et que, pour finir, si elles rapatriaient des bénéfices encore était-il nécessaire d'abord qu'elles en fissent ! La charge de la dette, elle, pesait sur le budget de l'État quels que soient les résultats !

2.1.3. *L'entrepreneur étranger*

L'image classique de l'entrepreneur étranger est celle de l'agent qui s'est implanté durant l'époque coloniale dans une exploitation agricole ou industrielle. À l'Indépendance, une nouvelle vague lui a succédé, attirée par l'ouverture de nouveaux marchés. Mais les deux premières décennies ont été marquées par un climat généralement plein de suspicions. Le Nigeria limitait la détention des parts détenues par les étrangers à 49 %, par exemple. L'heure était non seulement à des codes d'investissements très contraignants, mais aussi à la nationalisation comme au Zaïre, en Algérie ou en Éthiopie.

Considérant cette pénurie des capitaux et des initiatives, la perception que l'on avait de l'entrepreneur étranger s'est radicalement inversée depuis quelques années. Il est maintenant activement recherché et l'on procède à mille séductions : avantages fiscaux, réglementations spéciales, aménagements privilégiés, statut douanier spécifique. Les pays se concurrencent entre eux, mais cela ne suffit plus, tant la situation économique générale reste préoccupante et délabrée alors que s'ouvrent, en Europe Centrale, des marchés qui, pour être faibles, sont néanmoins considérablement plus solvables qu'en Afrique !

2.1.4. *L'entrepreneur national*

C'est dans le commerce et les fameuses « sociétés d'import-export » que les initiatives africaines abondaient. La création d'une unité industrielle soulevait davantage de réticences. L'entrepreneur, souvent assimilé à un ennemi de classe ou à un relais de l'étranger, disposait d'un contexte difficile et se heurtait à une administration tatillonne ou arbitraire. Les banques, faute de recevoir de solides garanties, n'accordaient ni leur confiance, ni leurs crédits.

Aujourd'hui, l'État mesure qu'il n'a pas la compétence requise pour apprécier les mille facettes d'un marché. De « simulateur » l'État doit convertir son rôle en « stimulateur » pour faire émerger une classe d'entrepreneurs collant au marché, se réajustant à la concurrence, s'immergeant dans les évolutions technologiques. Voici l'État déléguant des initiatives qu'il avait crû devoir s'approprier pour bâtir l'économie, lorsqu'il mesure toute la souplesse nécessaire à la fonction entrepreneuriale. Initiative individuelle, groupe sociétaire, coopérative, partenariat avec l'étranger, désormais toutes les formules sont appelées par les autorités nationales et internationales.

Tableau 1 : Stratégie économique et typologie entrepreneuriale

Stratégie économique \ Typologie entrepreneuriales	L'État	Le trans-national	L'étranger	Le national	L'informel ¹
Industries industrialisantes	**	*			**
Valorisation des matières premières		*		*	*
Stratégie d'exportation		**	**	*	*
Substitution d'importation				**	
Industries de main-d'œuvre		**	*	**	
Arbitrages de circonstances		**	*	**	

1. Le développement de ce secteur n'est pas le fruit direct des options stratégiques mais sa conséquence. Les options peu créatrices d'emplois suscitent une démultiplication plus intense des entrepreneurs informels dans une réaction de survie, la densité potentielle est indiquée par les étoiles.

2.1.5. L'entrepreneur informel

Africain, mais pas nécessairement national, l'entrepreneur informel intervient dans deux types de domaines.

D'une part, le fondateur d'une micro-entreprise dispose d'un capital réduit, ne s'acquitte pas d'obligations fiscales et rémunère ses employés en dehors des mesures conventionnelles fixées par l'administration (Penouil M., Lachaud J.-P., 1985). Sa hiérarchie de prix et l'éventail des biens et des services qu'il propose correspondent aux besoins des couches moyennement pauvres et répondent à une structuration économique incomplète. Sa croissance bute sur des seuils qui en ferait basculer l'entreprise dans le secteur formalisé. Sa réussite se manifeste alors par l'essaimage et la diversification des activités. Globalement, ce secteur absorbe une part très significative de la main d'œuvre, souvent supérieure à celle du secteur industriel officiel.

D'autre part, l'entrepreneur informel apparaît dans l'infra-entreprise, activité qui correspond à une autocréation d'emploi et qui se situe plus généralement dans les services. À la marge de la culture entrepreneuriale, l'infra-entreprise répond néanmoins à des initiatives visant à satisfaire de réels besoins.

Le secteur informel a été combattu par les forces de l'ordre de l'administration dans les premières décennies de l'Indépendance, car il ne répondait pas aux critères d'une économie

moderne. Excessivement dénigré par le passé, le secteur informel est maintenant porté aux nues. Après les excès d'indignité, le voici en recours salvateur, très largement surdimensionné. Il est censé résoudre spontanément l'équilibre du marché de l'emploi et constituer la pépinière d'entrepreneurs de demain. Les analyses de terrain tendent à montrer qu'il faut faire certaines réserves tant sur l'étanchéité entre les deux modes informels et formels que sur l'intégration d'un système productif techniquement bien élémentaire.

Cette typologie entrepreneuriale a nécessairement des correspondances avec les options stratégiques nationales qui privilégient telle ou telle autre forme d'entrepreneurs. On peut dresser un tableau à double entrée mettant en valeur les correspondances les plus fortes.

Mais le type d'entrepreneur qui focalise davantage notre attention, est celui qui émerge de la libre entreprise en milieu africain. Si certaines stratégies lui sont plus favorables, son émergence et sa pérennité sont largement conditionnées par une grille de référents qui explique la spécificité de certains de ses comportements.

2.2. La grille des référents

La littérature sur l'activité entrepreneuriale africaine ne manque pas de souligner des dysfonctionnements, des aberrations, des anomalies qui s'écartent des normes et mettent à la marge de la logique, les faits observés. L'insistance avec laquelle des experts soulignent des carences et préconisent des redressements, incite à penser que souvent ces comportements « anormaux » ne relèvent pas d'une incompétence rédhibitoire, mais d'un autre biais logique dont l'existence est dénigré.

Les comportements de l'entrepreneur africain relèvent à tous égards de ceux de l'*homo-oeconomicus* canalisés par la logique de l'intérêt. Mais s'en tenir à cette formalisation revient à privilégier une analyse trop réductrice. L'acteur économique en Afrique est aussi un individu socialisé et, comme tel, sa rationalité est infléchie par les considérations du groupe de référence. Cette sphère d'appartenance influe sur deux aspects essentiels de la création et du fonctionnement de l'entreprise : la relation avec le pouvoir, les obligations communautaires.

2.2.1. L'*homo-oeconomicus*

La théorie économique classique inscrit les individus dans la quête de satisfactions conformes à leurs intérêts individuels. La poursuite de cet objectif se fait solitairement, sans référence aux autres. L'explication d'Adam Smith sur les vertus du boulanger qui animé par la maximisation du profit, satisfait au mieux les besoins de ses clients en poursuivant son propre intérêt, reste la pierre angulaire de la dynamique entrepreneuriale (Smith A., 1976). Or, à l'évidence, la logique de ce comportement n'est pas holistique pour un individu fortement socialisé. D'autres paramètres interviennent pour expliquer les déviations observées. Depuis les analyses de l'organisation du travail issues de l'école des relations humaines, puis plus récemment de l'école des systèmes sociaux, ces phénomènes ont été abordés dans le cadre des cultures occidentales.

2.2.2. Les obligations communautaires

L'Africain n'est pas un acteur atomisé, il est fortement socialisé et sa référence à l'ethnie, au clan, à la famille élargie, est permanente. La solidarité au groupe est fondamentale et

cette logique reste totalement extérieure à l'entreprise au point d'en dévier son fonctionnement par les exigences de solidarité... L'entreprise devient davantage un système d'allocations des ressources qu'une quête d'équilibre fondée sur la productivité et la concurrence (Devauges R., 1977). Ces raisons expliquent largement le déficit chronique récurrent dès que les tutelles institutionnelles sont écartées.

2.2.3. La relation avec le pouvoir

Cette notion fait référence également à l'appartenance au groupe des acteurs, mais cette influence est renforcée par la maîtrise du pouvoir dont peuvent se prévaloir certaines communautés. La liaison avec l'entreprise est alors plus directe puisque cette relation facilite l'accès à l'information utile, procure les appuis souvent indispensables aux arbitrages administratifs, interfère utilement dans l'obtention du soutien financier, livre des marchés protégés ou des contrats exclusifs... La relation de pouvoir introduit une déviance vis-à-vis des seules lois du marché et de la réglementation en vigueur, mais elle constitue la contrepartie indispensable des obligations communautaires.

En effet, pour satisfaire durablement ces dernières, il faut nécessairement qu'à un endroit quelconque puissent s'équilibrer ressources et débits. La relation de pouvoir réinjecte des ressources, faute desquelles les obligations communautaires ne pourraient être durablement satisfaites. La logique au groupe et les contreparties du pouvoir sont l'avvers et le revers de la même pièce. Pour satisfaire à une logique extérieure à l'entreprise, on introduit des distorsions dans la logique entrepreneuriale. Mais cette déviance est fondamentalement dangereuse, car il n'y a plus incitation à l'amélioration de la productivité. La logique des comportements s'en trouve déplacée.

2.3. La logique des comportements

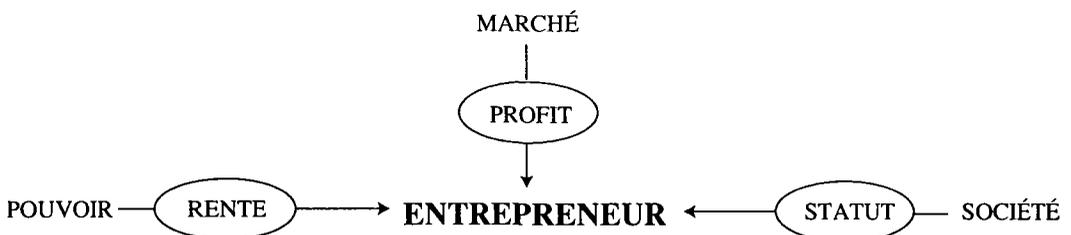
L'explication des comportements se réfère à une logique sous trois contraintes que nous allons exposer. L'évolution dépendra des mutations de l'entrepreneur et du pouvoir. Quelques pistes pourront être ensuite tracées pour profiler l'ajustement.

2.3.1. La triple astreinte

L'entrepreneur est soumis à trois contraintes :

- a) Son *intérêt* qu'il peut exprimer par le profit.
- b) Sa *solidarité communautaire* qui place, au sein de l'entreprise, des intérêts qui lui sont étrangers, mais bien réels.
- c) Le passe-droit concédé par le *pouvoir* qui réintroduit les flux compensatoires.

Figure 1 : L'entrepreneur et les logiques



À certains égards l'entreprise est amenée à composer avec une triple logique : celle du profit soutenue par l'intérêt, celle du statut canalisé par la solidarité, celle de la rente prodiguée par le pouvoir. La ligne du profit est bien la ligne qui, au bout du compte, l'emporte puisqu'elle conditionne la survie de l'entreprise, mais les obligations statutaires et l'accès à la rente sont des données consubstantielles qui soumettent finalement le social à l'économie.

Les entrepreneurs africains qui développent leurs activités dans un pays voisin, parviennent avec davantage de dextérité à conduire leurs affaires. Ils n'ont pas fréquemment accès au pouvoir, mais leur position en dehors des contraintes familiales, peut les laisser opérer au seul regard de l'intérêt économique. Les exigences de l'appartenance au clan pourront être satisfaites mais d'une façon *ex-post*, ce qui constitue une approche radicalement différente.

Les agents économiques qui n'ont pas de représentants, dans les sphères du pouvoir ne peuvent pas accéder à la rente et sont donc placés devant des difficultés qui s'aggravent sous la pression communautaire. Les autres entendent bénéficier sans délai de l'allocation maximum des ressources. On retrouve, en filigrane, les lois des sociétés agraires qui favorisaient des institutions susceptibles de détruire toute émergence de surplus non canalisée, à cause des menaces qu'elle fait peser sur l'ordre établi. La fameuse « part maudite » de Georges Bataille (Bataille G., 1971)

Les opérateurs étrangers trouvent dans le partenariat un processus susceptible de satisfaire également l'investisseur local. En effet, l'étranger en s'alliant avec un opérateur du territoire convenablement introduit, obtient la célérité de l'administration et les arbitrages favorables des édiles. En contrepartie, l'entrepreneur africain bénéficie, non seulement de capitaux, de la technologie et de l'accès au marché, mais de conditions objectives pour résister à la pression communautaire.

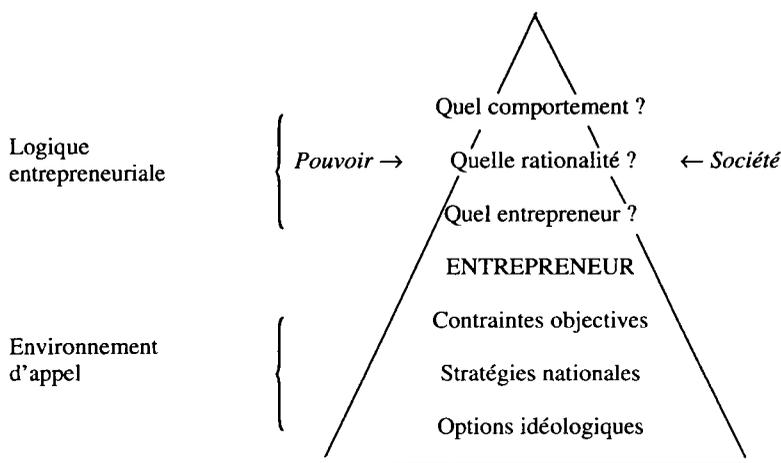
2.3.2. Les ajustements

L'amélioration du comportement au sein de l'entreprise devra donc répondre à trois considérations :

- Le premier est classique, les critères doivent satisfaire aux règles de la gestion d'entreprise pour améliorer la compétitivité par des techniques à caractère universel afin de maximiser le profit.
- Les deux considérations suivantes relèvent davantage de la sociologie africaine et de ses spécificités. L'une consistera à introduire au sein de l'entreprise des logiques qui lui sont étrangères. Toute procédure, fondée sur le statut et les obligations communautaires, qui pourrait servir la productivité, devrait être intégrée : l'utilisation de la concurrence inter-clanique au sein de l'entreprise pour des unités autonomes de gestion, le renforcement de la collecte de l'épargne par des tontines à vocation entrepreneuriale, la cohésion communautaire pour servir la cohésion sociale au sein de l'unité de production... De telle sorte que, peu à peu, soient intégrées, dans l'entreprise, toutes les logiques extérieures liées à l'appartenance communautaire.
- L'autre vise à dégager l'État de ses implications partisans auprès des entrepreneurs. La transparence de l'information et la démocratisation du pouvoir sont des procédures bénéfiques. Le renversement du dispositif administratif qui autorise à s'installer, par exemple, non plus quand le service a consenti son acquiescement, mais lorsque celui-ci n'a pas manifesté son désaccord circonstancié dans un délai requis, fait progresser la logique entrepreneuriale (cf. Maroc). La fiabilité d'une justice impartiale, qui ne réduit pas un conflit à une opposition d'influences, est un autre argument convaincant.

En diminuant les écarts dûs à la soumission à de contraintes sociales extérieures à l'entreprise et en réduisant les occasions d'implications intempestives de la puissance publique, l'entrepreneur africain renforce la cohérence de l'engagement de son entreprise dans la recherche du profit, permettant ainsi à celle-ci de s'inscrire dans le jeu du marché et de s'imposer dans les confrontations avec la concurrence.

Figure 2 : Les ressorts de la dynamique entrepreneuriale



2.3.3. Le sentier des mutations

L'individu évolue d'une situation de survie stricte à celle d'un individu qui peut arbitrer son intérêt et ses comportements à partir d'une hiérarchie de choix plus élevée. Puis il accède au rang d'entrepreneur-innovateur, cette fonction shumpétérienne précédant une ultime étape où la fonction entrepreneuriale dépasse les logiques individuelles. Les contraintes de l'entreprise se surimposent.

La société passe de fonctions traditionnelles caractérisées par une solidarité mécaniste (c'est-à-dire peu différenciée) à une solidarité organique (c'est-à-dire très interdépendante) (Durkheim É., 1960). Le pouvoir se transforme en évoluant, selon les références saint-simoniennes, d'un rôle de prédateur à une valorisation créatrice (Bourcier de Carbon L., 1971).

L'initiative entrepreneuriale est caractérisée d'abord par des opérations simples confinées dans les règles de la solidarité communautaire (Modèle A). Avec l'élévation du niveau d'initiatives et le croisement des obligations communautaires et de l'accès au pouvoir, la fonction entrepreneuriale réussie s'inscrit dans la rente (Modèle B). La simple influence de la communauté sans les compensations du pouvoir et de la communauté dans un contexte de survie rend la fonction entrepreneuriale attachée au seul plan d'emplois concédés par les autorités. Lorsque l'entrepreneur devient cet innovateur, c'est-à-dire cet acteur capable par ses compétences de combiner les facteurs de production de façon favorable à l'émergence entrepreneuriale, l'entreprise moderne peut s'imposer avec le profit comme règle de gestion (Modèle C). On retrouverait ici un modèle de type *Blake et Mouton* qui fondaient leur approche sur des combinaisons de gestion d'entreprise à partir de critères humains et techniques (Blake R. et Mouton J., 1972). La ligne A, B, C, D représente alors le sentier d'évolution de l'initiative entrepreneuriale.

Tableau 2 : Les mutations du profil entrepreneurial

<i>Identification à l'entreprise</i>			Maximisation du profit, C.T.	Survie de l'entreprise à long terme D
<i>Entrepreneur innovateur</i>		Raid opportuniste avec habileté innovatrice menacée par la société parasite	Profit-Gestion élémentaire C	Tentative d'adaptation à la concurrence
<i>Intérêts simples homoœconomicus</i>	Fonction entrepreneur déviée, allocataire de ressources, faillite	Rente B	Prédateur occasionnel lié à des circonstances non à une fonction entrepreneuriale	
<i>Survie</i>	Solidarité A	Emplois concédés sans entrepreneuriat		
INDIVIDU SOCIÉTÉ	<i>Tutelle de la communauté</i>	<i>Communauté reliée au pouvoir</i>	<i>L'environnement par le pouvoir</i>	<i>Tissu entrepreneurial</i>

Les déviations paraissent lorsqu'il n'y a pas d'homogénéité entre le comportement de l'entrepreneur et la nature du pouvoir au sein de la communauté ; l'entrepreneur-innovateur va alors développer son habileté dans des raids entrepreneuriaux, des coups à rotation rapide de capital pour se protéger avec plus ou moins de succès du parasitisme social. Si le pouvoir crée un environnement, mais que les intérêts de l'*homoœconomicus* n'ont pu s'élever à ceux d'un entrepreneur innovateur, l'initiative entrepreneuriale ne sera qu'une prédation occasionnelle au gré des circonstances. Enfin, quand l'environnement a composé un véritable tissu entrepreneurial et que l'entrepreneur identifie ses intérêts à ceux de son entreprise, la perspective change de dimensions et devient celle de la survie de l'unité de production à long terme (Modèle D). Sans tissu industriel organisé, l'intérêt de l'entreprise ne s'inscrit pas nécessairement dans la pérennité et la maximisation du profit à court terme sera préférée. Mais même si l'entrepreneur ne s'identifie pas encore à son entreprise, il

cherchera, dans le contexte d'un tissu entrepreneurial en formation, à affronter la concurrence. Les techniques de gestion pourront alors lui faire défaut.

Dans ces conditions, la démultiplication des entrepreneurs dépend autant d'une maturation de l'individu que d'une mutation de la société et du pouvoir. Le sentier d'évolution de l'initiative entrepreneuriale devrait conduire de la solidarité à la survie à long terme en passant par la rente et le profit. L'inégal succès de l'entrepreneuriat selon les régions tient donc à ces deux contraintes, et les dérapages sont le fruit de constructions asymétriques entre société et individu. C'est pour ces raisons que les mêmes opérations d'aide à l'entreprise produisent des résultats très diversifiés.

CONCLUSION

Créer un environnement d'appel reste la première tâche des autorités publiques. Celles-ci ont aujourd'hui compris que l'entrepreneur était susceptible de mieux sentir les tendances du marché et de mieux s'adapter aux contingences des affaires. L'État « simulateur » vise davantage à devenir un État « stimulateur ». Pour capter les initiatives étrangères, il est passé sans transition d'un code d'investissements contraignant à des offres de dérégulations territoriales, sans mesurer toujours que les résultats obtenus par quelques nations du sud-est asiatique, n'étaient pas, *a priori*, reproductibles dans un contexte de marché solvable limité et de capitaux disponibles rares.

Mais les autorités doivent également veiller à faciliter la meilleure intégration possible des réalités sociales dans la cohérence entrepreneuriale et non laisser ces contraintes s'imposer à la fonction entrepreneuriale. Cette innovation sociale doit s'accomplir dans une meilleure transparence du marché destinée à éliminer les rentes concédées par le pouvoir et à activer au mieux le jeu entrepreneurial dans un environnement concurrentiel. Reste alors aux entrepreneurs à analyser les potentialités offertes par le développement économique...

BIBLIOGRAPHIE

ALBAGLI Cl. (1989), *L'économie des dieux céréaliers. Les lois de l'autosuffisance alimentaire*, Préface Austruy J., L'Harmattan.

ALBAGLI Cl. (1991), *Typologie du développement*, préface Labrousse Ch., Litec.

ALBAGLI Cl., CAZENAVE F.-X. (1984), *La création d'entreprise en Afrique Noire*, Nouvelles Éditions Africaines.

AMIN S. (1986), *La déconnexion*, La Découverte.

ANDREFF V., HAYAB A. (1978), « Les priorités industrielles de la planification algérienne sont-elles vraiment industrialisées ? » in *Revue Tiers-Monde*, T.XIX, n°76, oct/déc 1978.

AUSTRUY J. (1987), *Le scandale du développement*, Nouvelle Édition Claire fontaine, Genève, Paris.

BAIROCH P. (1971), *Le Tiers-Monde dans l'impasse*, Gallimard, Coll. Idées, p.291-302.

BATAILLE G. (1971), *La part maudite*, Seuil, Coll. Points.

BLAKE R., MOUTON J. (1972), *Les deux dimensions du management*, Éditions d'Organisation.

BOURCIER DE CARBON L. (1971), *Essai sur l'histoire de la Pensée et des doctrines économiques*, Éditions Montchrestien.

DEVAUGES R. (1977), *L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur*, ORSTOM.

DURKHEIM É. (1960), *De la division au travail*, PUF.

EMMANUEL A. (1972), *L'échange inégal*, Maspero.

GNINGUE A., KOUESSI R., N'DIAYE A. (1989), « Enquêtes exploratoires sur les entrepreneurs sénégalais » in *Étude du CESAG Sénégal*, novembre.

MAYOUKOU C. (1994), *Les tontines*, L'Harmattan.

PAPIN R. (1995), *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod.

PENOUIL M., LACHAUD J.-P. (1985), *L'économie spontanée*, Pédone.

RICHARD P. (1983), *La passion de créer*, Albin Michel.

SCHUMACHER F.-F. (1978), *Small is beautiful*, Seuil.

SMITH A. (1976), *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard. Coll. Idées.

VALLÉE O. (1992), *Les entrepreneurs Africains*, Syros alternative.

Section B : LES NÉGOCIANTS D'ABIDJAN

Jean-Paul SERVANT

Une enquête menée de mars à mai 1993 à Abidjan nous a permis de mieux connaître le profil d'un échantillon de dirigeants des petites et moyennes entreprises de Côte-d'Ivoire.¹ Ainsi, un questionnaire de 29 questions a été distribué à 125 dirigeants d'entreprise provenant des principaux quartiers d'Abidjan : Adjamé (26 %), Attiécoubé (13 %), Deux Plateaux (15 %), Plateau (15 %), Treschville, (13 %) et Yopougon (18 %). Les entreprises enquêtées ont été choisies en fonction des quartiers où l'on retrouvait le plus grand nombre d'entreprises. Par la suite, une équipe s'est déplacée pour aller rencontrer personnellement les dirigeants de ces petites entreprises pour leur présenter le questionnaire.

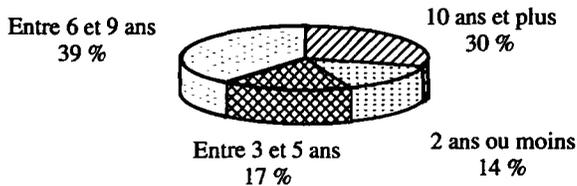
Le questionnaire visait à faire ressortir le profil des dirigeants (âge, ethnie, religion, scolarité), les caractéristiques de leur entreprise (nombre de partenaires, montant initial investi, sources de financement, secteur d'activités) leurs motivations pour le domaine de l'entrepreneuriat (les motivations à lancer une entreprise, les situations qui ont stimulé le processus de création de l'entreprise, les facteurs importants dans le choix de se lancer en affaires, les facteurs de succès des entrepreneurs et les problèmes rencontrés en affaires).

1. Cette enquête a été précédée d'une étude exhaustive sur les entrepreneurs et le secteur privé. On trouvera, à la fin de cet exposé, une bibliographie sélective.

1. LE PROFIL DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

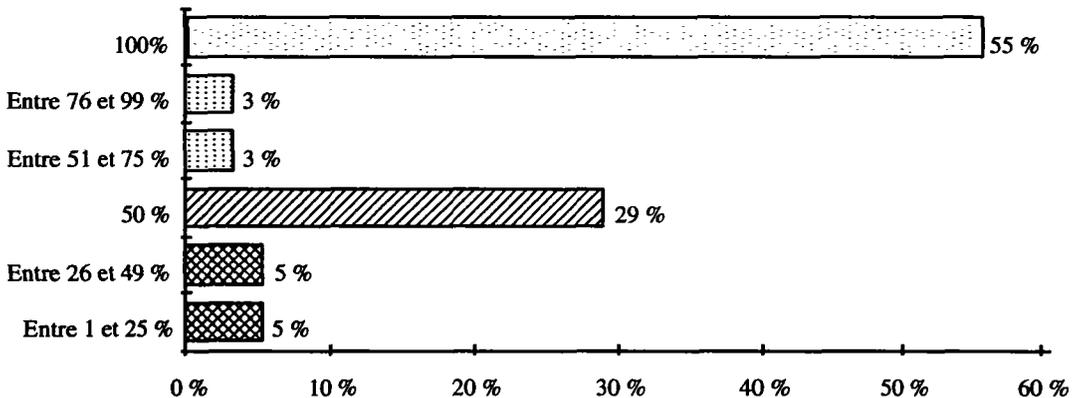
Les entrepreneurs interviewés se situent surtout dans les tranches d'âge 50-59 ans (33 %) et 40-49 ans (26 %) alors que les plus jeunes, moins de 20 ans, représentent 5 % de la population enquêtée.

Depuis combien de temps votre entreprise existe-t-elle ?



Ces entrepreneurs œuvrent dans le monde des affaires depuis plus de 6 ans pour la majorité (entre 6 et 9 ans : 31 % ; et plus de 10 ans : 31 %). Ils sont les seuls propriétaires de leur entreprise dans une proportion de 54 % ; les autres ont des partenaires provenant de leur entourage (étrangers (25 %), parents (23 %), conjoints (20 %), amis et enfants (15 %) et gens du village (2 %)). Les entrepreneurs qui ont des partenaires, possèdent 50 % des parts du capital dans 39 % des cas, alors que moins de 15 % des entrepreneurs possèdent entre 1 et 49 % du capital.

Quel pourcentage approximatif de la part du capital détenez-vous ?



Pour ce qui est de la religion, 64 % des gens pratiquent la religion musulmane alors que 36 % sont chrétiens. En ce qui concerne leur ethnie, il est difficile d'en arriver à une conclusion puisque nous retrouvons des membres de plusieurs ethnies : Baoulé, Bété, Agni, Gouro, Wolof, Wobé, Malinké, Sénoufo, Lobi. Bien que l'on entende souvent dire en Côte-d'Ivoire que le secteur des petites entreprises appartienne aux Dioulas, reconnus comme les grands commerçants de l'Afrique de l'Ouest, nous ne pouvons affirmer qu'ils forment la majorité des commerçants d'Abidjan puisque seulement 15 % des 125 personnes rencontrées étaient des Dioulas.²

2. Pour en connaître plus sur les grands commerçants d'Afrique de l'Ouest on peut consulter Pascal Labazée, *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*, Paris, Karthala, 1988, 273 p.

Quant à la provenance des entrepreneurs, il est aussi impossible d'identifier des régions qui favoriseraient le développement d'une classe d'entrepreneur. Il faut cependant noter que 41 % des entrepreneurs rencontrés sont d'origine ivoirienne. Dans ces 41 %, seulement 3 % des gens sont originaires d'Abidjan. Les autres proviennent des régions de Korhogo (40 %), Man (14 %). Bouaké, Yamoussoukro, San Pedro, Bouna, Bouaflé, Divo et Abengourou se partagent les 43 % restants. En ce qui concerne les 59 % d'étrangers qui composent notre échantillon, 29 % proviennent du Burkina Faso, 19 % du Mali, 14 % du Sénégal, 10 % du Niger et du Liban, et finalement, 5 % de la Guinée et du Ghana.

Ces entrepreneurs sont les seuls en affaires dans leur famille dans une proportion de 56 %, alors que les autres (44 %) ont en moyenne plus d'un frère œuvrant aussi dans le commerce.

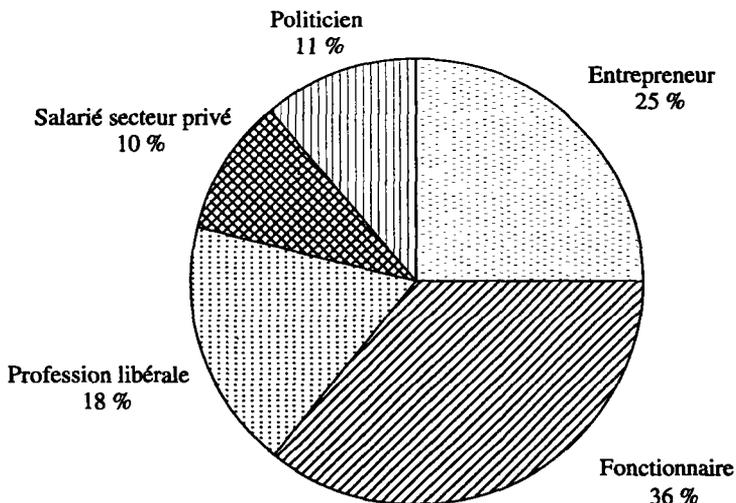
Enfin, il est à noter que les aînés des familles semblent avoir une plus grande disposition (ou s'agit-il d'une coutume locale semblable au droit d'aînesse ?) vers l'entrepreneuriat puisque dans notre enquête, nous avons rencontré 46 % d'entrepreneurs qui étaient l'aîné de la famille alors que 15 % étaient le cadet. Les entrepreneurs proviennent de familles comptant en moyenne 6 enfants.

Au sujets de l'éducation, les entrepreneurs ont une formation de niveau secondaire pour une proportion de 57 %, alors que le primaire représente 41 % et le niveau universitaire seulement 2 %. Ils ont étudié un métier dans 58 % des cas.

À la question visant à savoir ce que les entrepreneurs souhaitaient pour la carrière de leurs enfants, 36 % d'entre eux espèrent que leurs enfants deviendront des employés de la fonction publique, alors qu'une carrière comme entrepreneur n'est souhaitée que dans 25 % des cas. En troisième place arrivent les professions libérales (18 %) et viennent terminer la liste les politiciens (11 %) et les salariés dans le secteur privé (10 %).

La carrière de fonctionnaire souhaitée pour leurs enfants est quand même surprenante dans le contexte ivoirien où la fonction publique en est à réduire ses effectifs pléthoriques et à privatiser, par l'entremise du Plan Ouattara, un bon nombre d'entreprises publiques. On

Pour vos enfants, vous souhaiteriez qu'ils fassent une carrière comme :



sait qu'il devient de plus en plus difficile de décrocher un poste au sein de la fonction publique ivoirienne. Il faut voir dans ce choix un manque de culture entrepreneuriale. En effet, il reste beaucoup à faire pour valoriser la carrière dans le monde des affaires.

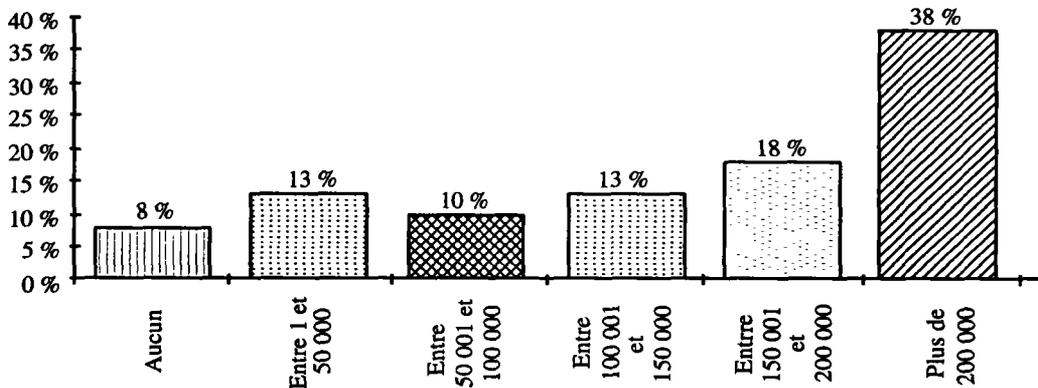
2. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CRÉATION DES ENTREPRISES

En ce qui concerne le projet d'entreprise, 35 % des promoteurs ont mis entre 1 et 2 ans avant de voir leur projet se concrétiser alors que 25 % ont travaillé plus de 2 ans à leur projet de création. Seulement 8 % des promoteurs ont mis moins de 3 mois de préparation ce qui confirme que lancer une entreprise est un processus rigoureux exigeant de la patience et surtout une planification.

Avant de lancer leur entreprise ou de l'acquérir, les promoteurs ont travaillé dans le même secteur d'activités pour une période s'échelonnant entre 1 et 3 ans (31 %). Nous constatons que la grande majorité des entrepreneurs ont une bonne connaissance du secteur car plus de 40 % ont œuvré plus de 4 ans : entre 4 et 6 ans (13 %), entre 7 et 10 ans (18 %) et plus de 10 ans (10 %). Il reste que, 28 % ont travaillé moins d'un an (23 %) ou jamais (5 %) dans le secteur d'activités.

Pour lancer leur entreprise, 38 % des entrepreneurs ont investi plus de 200 000 francs CFA (environ 900 \$ canadiens) alors que seulement 18 % n'ont investi aucune somme (8 %) ou moins de 100 000 francs CFA (18 %) (Parité avant la dévaluation de 50 %, en janvier 94).

Quelle est la valeur approximative que vous avez investie au départ ?
(en francs CFA)



Le montant initial investi provient surtout de l'épargne personnelle des entrepreneurs (51 %) alors que les prêts des institutions financières n'ont servi à financer les projets que dans 6 % des cas. Le prêt consenti par une tontine (12 %), les amis (10 %), un membre de la famille (5 %) sont les autres sources de financement des entreprises. Il est à noter que les prêts d'une institution bancaire ont tous été accordés en exigeant des entrepreneurs qu'ils aient un endosseur. Les prêts varient surtout entre 300 000 F CFA (1 350 \$) et 3 000 000 F CFA (13 500 \$).

Il y a une corrélation entre l'âge, la scolarité, l'expérience et le capital initial investi et le temps de préparation du projet. Les jeunes entrepreneurs sont plus scolarisés que leurs

aînés, ont moins d'expérience, moins de capital à investir et lancent plus rapidement leur entreprise qui se trouve au début dans le secteur informel. À l'inverse, les plus vieux entrepreneurs sont moins scolarisés, ont une plus grande expérience de travail et plus de moyens financiers mais prennent plus de temps à mettre leur projet sur pied. Ces vieux entrepreneurs remportent du succès puisque nous constatons que ceux qui sont âgés de 50 à 59 ans ont leur entreprise depuis plus de 10 ans dans une proportion de 90 %. C'est un signe qu'ils ont su s'adapter aux différents problèmes rencontrés.

La majorité des entreprises enquêtées œuvrent dans le commerce de détail (49 %) et dans le commerce de gros (21 %). Nous n'avons pas trouvé dans nos différents quartiers des entreprises manufacturières parce qu'elles sont d'une part peu nombreuses et d'autre part parce qu'elles sont regroupées dans une zone industrielle au nord d'Abidjan où le nombre d'employés leur confère un statut d'entreprises moyennes que nous avons choisi d'exclure de notre enquête pour nous consacrer aux entreprises de petite taille.

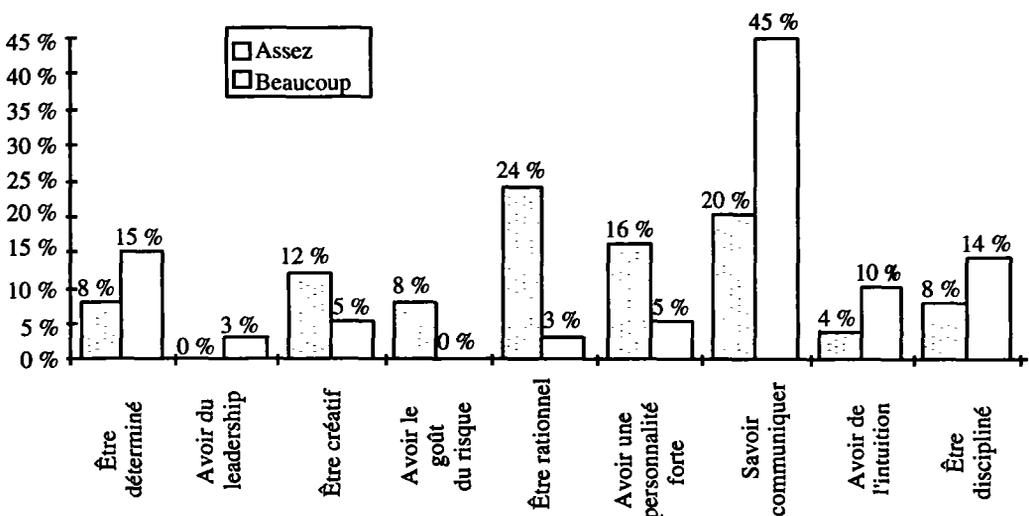
Les PME ont un personnel moyen de 4,6 employés, constitué majoritairement d'hommes (80 %). Ceci s'explique par le fait que les femmes entrepreneures possèdent surtout des entreprises individuelles et sont plus présentes dans le secteur informel. Les 20 % de femmes employées dans les P.M.E. ont surtout des postes liés au soutien administratif et au secrétariat.

3. LES MOTIVATIONS DES ENTREPRENEURS À L'ÉGARD DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Nous avons cherché à voir ce qui favorisait le succès de la personne en affaires, ses facteurs de réussite et les éléments qui posent des problèmes aux entrepreneurs. De plus, nous avons cherché à savoir ce qui avait poussé les entrepreneurs à lancer leur entreprise.

La caractéristique la plus importante pour appeler le succès en affaires est de « *savoir communiquer* » avec les autres (45 %) suivi « *d'être déterminé* » (15 %) et « *d'être discipliné* » (14 %). Fait inusité, le goût du risque n'est considéré comme une caractéristique très

Jusqu'à quel point les caractéristiques suivantes favorisent-elles le succès de la personne en affaires ?



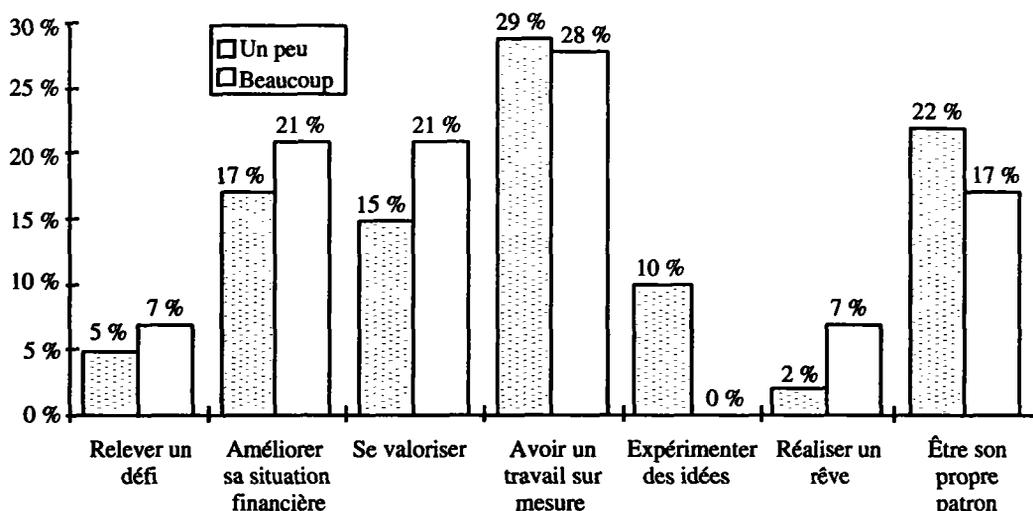
importante par aucun des entrepreneurs enquêtés. Cela s'explique sans doute par le fait qu'ils ne considèrent pas leur démarche comme un processus risqué mais plutôt comme un processus normal pour gagner un revenu et que les sommes investies, assez considérables toute proportion gardée, sont indispensables au développement de la P.M.E.³

À la question visant à savoir quelle est l'importance de certains facteurs pour réussir en affaires, le fait de connaître beaucoup de personnes (16 %) et les compétences de l'entrepreneur (15 %) étaient les facteurs les plus importants. On retrouve dans cette réponse une corrélation avec la question précédente mentionnant que savoir communiquer est un facteur important. Le niveau de scolarité (1 %) semble moins important, de même que les stratégies marketing et la tenue d'une bonne comptabilité (5 %). Le fait que les stratégies marketing ne semblent pas importantes pour réussir est une indication de certains problèmes que l'on retrouve ailleurs en Afrique. Ainsi, un travail d'aide-conseil avec 25 entreprises ivoiriennes nous a permis de constater que le premier problème que rencontrait la P.M.E. ivoirienne est un manque de stratégies marketing, notamment au niveau de l'organisation du service de ventes et de la publicité.⁴

Le fait d'avoir de la difficulté à trouver l'argent nécessaire (41 %) et à s'entendre avec les banques (24 %) sont les problèmes les plus importants rencontrés par les entrepreneurs. Ici aussi on retrouve une réalité connue : souvent nous entendons dire que les banques sont trop rigides et que le système bancaire ivoirien n'est pas assez tourné vers les petites entreprises.⁵

Ce qui a poussé bon nombre d'entrepreneur à lancer leur entreprise, c'est la possibilité d'avoir un travail fait sur mesure (28 %), la chance d'améliorer leur situation financière (21 %) et le fait d'être valorisé personnellement (20 %).

Lesquelles de ces raisons vous ont motivé à partir en affaires ?

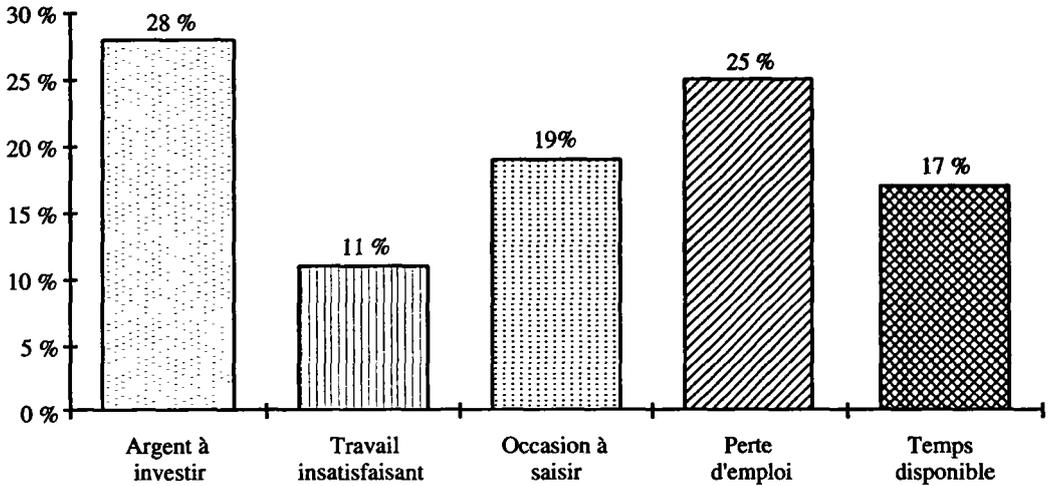


3. Pour une analyse approfondie de la rationalité de la gestion africaine voir, entre autres, Olivier Vallée, *Les entrepreneurs africains*, Paris, Syros, 1992, 259 p.

4. Concernant ce projet d'aide aux PME ivoiriennes, nous l'avons traité dans une communication lors des troisièmes journées scientifiques du Réseau Thématique de recherche partagée de l'UREF sur l'entrepreneuriat tenues au Bénin en avril 1993, portant le titre *L'entrepreneur ivoirien, qui est-il ?*, 8 p.

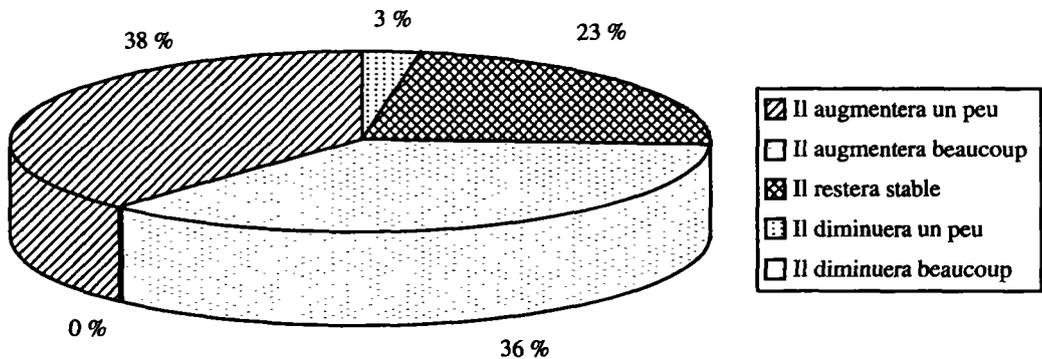
5. Voir les résultats de la table ronde des intervenants du secteur privé en Côte-d'Ivoire dans le journal *Fraternité-Matin* du 7 septembre 1992.

L'une ou l'autre des situations suivantes a déclenché le processus de création ou d'acquisition de votre entreprise

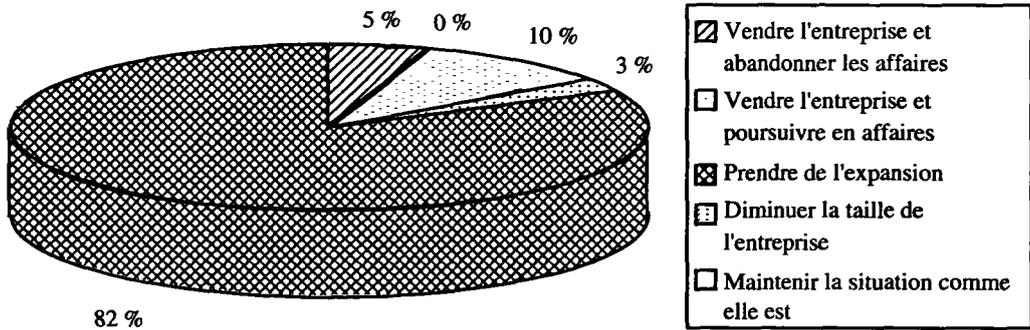


Il faut noter aussi que 28 % des entrepreneurs ont lancé leur entreprise pour pouvoir investir de l'argent, alors que 25 % l'ont fait par ce qu'ils avaient perdu leur emploi. Nous avons constaté que la majorité des gens qui avaient perdu leur emploi sont des jeunes entrepreneurs qui n'ont pas beaucoup d'expérience dans le secteur d'activités et qui n'ont mis que très peu de temps à préparer leur projet d'entreprise. Ces entrepreneurs sont donc devenus commerçants non pas par choix de carrière, mais parce que c'était la seule façon de survivre à court terme. Il faut donc se demander s'ils resteront entrepreneurs.

Quelle tendance suivra votre revenu au cours des prochaines années ?



Que prévoyez-vous pour votre entreprise ?



Il faut certes admettre que les entrepreneurs d'Abidjan sont optimistes puisqu'à la question cherchant à savoir « quelle tendance suivra votre revenu au cours des prochaines années ? », 74 % des gens prétendent qu'il augmentera un peu (38 %) ou beaucoup (36 %). En outre, 82 % des personnes affirment qu'ils maintiendront la situation comme elle est au cours des deux prochaines années. Il faut donc voir dans ces réponses un optimisme quant à la reprise économique qui tarde à se faire sentir.

BIBLIOGRAPHIE

ACDI (1991), *Afrique 21, une vision de l'Afrique pour le xx^e siècle*. Hull, Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient, 13 pages.

ALBAGLI C., CAZENAVE F.-X (1984), *La création de la petite entreprise en Afrique noire*. Abidjan, Dakar, Lomé, NEA, 71 pages.

ASUOHA R.-I. (1986), *Les problèmes du management en Afrique*. Abidjan, IDREM, 149 pages.

BIRD B. (1989), *Entrepreneurial behavior*. London, Scott, Foresman and Company, 418 pages.

BIT (1991), Document de travail d'experts africains sur le *secteur privé* en Afrique, Turin, 225 pages.

BIT (1991), Séminaire sur le *secteur privé* en Afrique de l'Ouest, Dakar, 22 au 25 novembre.

BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions de l'Organisation, 268 pages.

BOURGOIN H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Paris, Jean Picollec, 216 pages.

CHANDLER A.-Jr. (1977), *La main visible des managers*, Paris. Nouveaux Horizons, 635 pages.

COLLERETTE P., AUBRY P. (1988), *Femmes et hommes d'affaires qui êtes-vous ?*, Montréal, Agence d'Arc, 355 pages.

DELALANDE P. (1987), *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Paris, Economica, ACCT, 190 pages.

DION G. (1986), *Dictionnaire des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval 2^e édition, 993 pages.

DRUCKER P. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, L'Expansion-Hachette, 341 pages.

Éditeur Officiel du Québec (1986), *Rapport de la PME au Québec : État de la situation*, Québec, 212 pages.

FAUTER Y.-A. (1989), *Le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire, sources statistiques et données de structure*, Abidjan, ORSTOM et Paris, AUPELF/UREF, notes de recherche n° 89-1, 129 pages.

FAURE Y.-A. (1989), *Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne dans les travaux anglophones et comparaisons avec la Côte-d'Ivoire*, Paris, AUPELF/UREF, notes de recherche n° 89-01, 63 pages.

FONDS NATIONAL DE RÉGULATION (1991), *Développement de la petite et moyenne entreprise pour l'Afrique, Côte-d'Ivoire*, Document de travail pour le séminaire sur les stratégies de développement des PME, Abidjan, 115 pages.

FORTIN P.-A. (1986), *Devenez entrepreneur*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 302 pages.

GASSE Y., BOUCHARD M., D'AMOURS A., NDIAYE A. (1992), *Création d'entreprise en Afrique*, Cap Saint-Ignace, Fischer Presses, 51 pages.

GIGUERE P. et alii. (1990), *Micro-entreprise en Afrique sub-saharienne*, Québec, Société de développement international Desjardins, 91 pages.

GILDER G. (1985), *L'esprit d'entreprise*, Paris, Fayard, 390 pages.

GROUPE DU SAHEL (1990), OCDE, *Le secteur privé au Mali*, Groupe du Sahel, 190 pages.

HENAUULT G. (1988), « Une ébauche d'analyse des PME formelles et informelles en Afrique : Diversité et financement » in *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*, Université du Québec à Chicoutimi, vol. 3, n° 2.

HENAUULT G. (1974), *Culture et management, le cas de l'entreprise québécoise*, Montréal, McGraw-Hill, 160 pages.

HENAUULT G., M'RABET R. (sous la direction de) (1990), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : Culture, financement et développement*, Paris, AUPELF/UREF, John Libbey Eurotext, 328 pages.

LIFFE J. (1982), *The emergence of Africa Capitalism*, London, MacMillan, 113 pages.

KOUADIO-KOFFI D. (1983), *La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte d'Ivoire depuis 1960*, Abidjan, CEDA, 167 pages.

LATTRE DE A. (1990), *La petite entreprise et le développement du Sahel*, L'Observateur de l'OCDE, n° 163, pp. 31-35, mai.

LINK A., HEBERT R. (1982), *The entrepreneur*, New-York, Praeger, 128 pages.

LORRAIN J., DUSSAULT L. (1986), « Les entrepreneurs en phase de démarrage : profil psychologique et comportement de gestion » in *Revue de gestion des petites et moyennes organisations*, vol. 2 n°1.

NDAYIKEDA J. (1988), « Le potentiel et les problèmes de la PME en Afrique » in *Administration, Gestion, Formation*, vol. 27, pp. 7 à 38, mai-août.

PAGE J.-M., STEEL N.-F. (1984), « Small enterprise development : Economic issues from African experience » in *World Bank technical paper*, n° 26, p.39, Sept.

PELLETIER J. (1989), « Une politique pour l'entreprise en Afrique » in *Marchés tropicaux et méditerranéens*, n° 2287, p. 2566-2568.

TOULOUSE J.-M. (1990), *La culture entrepreneuriale, rapport de recherche*, Centre d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC, Montréal, p. 9.

VALLEE O. (1992), *Les entrepreneurs africains*, Paris, Syros, 259 pages.

VERIN H. (1980), *Entrepreneurs, entreprise, Histoire d'une idée*, Paris, PUF, 262 pages.

Chapitre 2 : L'entreprise

L'entreprise africaine doit être ramenée à une typologie spécifique. L'entrepreneuriat de ce continent structurant davantage le tissu économique à partir de petites entreprises, il s'agit d'en examiner les composantes. Les P.M.E., dans le contexte africain, reçoivent une définition vis-à-vis de l'emploi dix fois plus réduite que sur le continent américain, ce qui transformerait de facto les grandes entreprises subsahariennes en P.M.E. aux États-Unis ! La classification proposée s'étend des grandes entreprises issues d'un partenariat international ou d'un statut public pour plonger dans le foisonnement bouillonnant du secteur informel. L'analyse d'un échantillon d'illustrations de l'entreprise africaine se portera sur les entreprises ivoiriennes dont la particularité est d'avoir été créées par une femme. Car au-delà des célèbres « Nana-Benz » togolaises, il existe un véritable entrepreneuriat féminin, plus rarement appréhendé.

Section A : UN ESSAI DE TYPOLOGIE

Émile-Michel HERNANDEZ

Divers critères peuvent être retenus pour établir une typologie d'entreprises.

Le premier critère utilisé est la taille, en général mesurée par le chiffre d'affaires ou les effectifs, mais aussi parfois par le bénéfice, la valeur ajoutée, le montant des investissements annuels ou des capitaux propres, etc.

L'effectif sert de base à une classification souvent admise en :

- TPE (Toute Petite Entreprise) : les entreprises individuelles sans salarié et celles ayant jusqu'à 9 salariés
- PE (Petite Entreprise) : de 10 à 49 salariés
- ME (Moyenne Entreprise) : de 50 à 499 salariés, parfois scindée en deux groupes (50 à 199 et 200 à 499)
- GE (Grande Entreprise) : au-delà de 500 salariés, et parfois très Grande Entreprise au-dessus de 1 000 salariés

Le deuxième critère utilisé est le secteur regroupant les entreprises ayant la même activité principale et la branche englobant les unités fabriquant le même produit.

Le troisième critère est le statut juridique. Il permet la mise en évidence de trois grands secteurs : le privé (entreprises individuelles et entreprises sociétales privées), le public (régies directes, entreprises nationalisées, établissements publics ou offices, et sociétés d'économie mixte), et enfin le secteur coopératif (coopératives et mutuelles).

Le quatrième type de classification consiste à croiser deux ou plusieurs critères : deux critères économiques (par exemple la croissance du chiffre d'affaires et celle des résultats nets), un critère économique et un critère social, ou enfin plusieurs critères de natures variées...

Quel critère retenir pour établir une typologie des entreprises africaines ? Deux difficultés doivent être relevées.

D'abord le caractère très relatif de certains critères dans le contexte africain, ainsi par exemple la taille. Michaël Porter, le spécialiste américain de stratégie d'entreprise, parle de P.M.E. de 1 000 personnes ; en Afrique certaines entreprises de 100 personnes sont déjà de grandes entreprises.

Ensuite l'extrême fluidité des catégories, ainsi par exemple pour les petites unités, on oppose souvent celles qui relèvent du secteur moderne (c'est-à-dire respectant la législation officielle) et celles du secteur informel (vivant en marge de la législation). La frontière entre les catégories n'est pas étanche, certaines unités respectent une partie seulement de la législation, par exemple ce qui est nécessaire pour pouvoir participer à des appels d'offre publics ; d'autres, pour survivre, renoncent totalement au respect des règles officielles et rejoignent le secteur informel.

Trois catégories d'entreprises seront présentées successivement : les grandes entreprises dont le rôle est déterminant dans l'économie nationale, les P.M.E. de taille plus limitée mais respectant à peu près les règles de l'économie officielle, et enfin le secteur de l'économie populaire, le secteur informel.

1. LES GRANDES ENTREPRISES

Elles relèvent de deux grandes catégories : celles du secteur privé (les multinationales) et celles du secteur public.

1.1. Les multinationales

Comme leur nom l'indique ces entreprises sont en général présentes un peu partout à la surface du globe, et donc en Afrique. Il y a quelques années, à l'époque du tiers-mondisme triomphant, elles étaient accusées de tous « les péchés de l'homme blanc », et en particulier de contribuer au « pillage du tiers monde ». Aujourd'hui leur existence est plus sereine et de nombreux gouvernements africains apprécient ces îlots de stabilité et de fiabilité dans un environnement où ces atouts sont rares.

Si elles sont présentes en Afrique, c'est souvent plus par souci géopolitique, qu'en raison de la part que représente ce continent dans leur chiffre d'affaires global. Par exemple, I.B.M. est présente en Côte-d'Ivoire, au Sénégal, au Cameroun et au Gabon ; UNISYS (troisième mondial du secteur informatique après I.B.M. et DEC) a une implantation centrale à Abidjan et des sous-bureaux au Cameroun, au Gabon, au Sénégal, au Niger, au Togo, au Burkina Faso et au Bénin. Pour ce dernier constructeur la part du continent africain s'élevait, en 1992, à 350 millions de FF, pour 3 milliards de FF en France, et pour un chiffre d'affaires mondial de 10,4 milliards de dollars. Le potentiel informatique de la Côte d'Ivoire, le plus élevé de l'Afrique subsaharienne, est l'équivalent de celui d'un département français.

Ces firmes étendent actuellement leur influence en reprenant les plus intéressantes des entreprises publiques privatisées par les États africains. Ainsi, en Côte d'Ivoire, BOUYGUES déjà opérateur du réseau d'eau par sa filiale SAUR, vient-il de reprendre l'entreprise publique d'électricité E.E.C.I.

Parmi les sociétés d'origine étrangère opérant en Afrique, il faut relever une catégorie tout à fait spécifique : les entreprises françaises dont la seule présence significative à l'étranger se limite à quelques pays africains. Ces unités, pour lesquelles le qualificatif de franco-africain convient mieux que celui de multinational, sont en quelque sorte des vestiges de la période coloniale, ont donc une implantation très ancienne et compensent souvent des moyens financiers plus limités par une excellente connaissance du terrain et des hommes. L'entreprise ROUGIER spécialisée dans l'exploitation forestière et la transformation des bois, originaire de Niort, est présente au Gabon et au Cameroun.

Les opérateurs français présents en Afrique sont regroupés au sein du CIAN (Conseil des investisseurs français en Afrique) présidé par Jean-Pierre Prouteau. Selon le rapport CIAN 1993, 1 300 filiales de groupes français sont implantées en Afrique de l'Ouest (Prouteau J.-P., 1993). En 1992, sept fermetures ont été effectuées et quatre créations enregistrées, ce faible mouvement montre la tendance à la stabilité du réseau français dans cette zone.

Pour certaines de ces entreprises le mouvement actuel de privatisation du secteur public sera source d'opportunités, et leur ancienneté sur place les met en bonne position pour en tirer profit.

1.2. Le secteur public

Il revêt en Afrique une importance tout à fait exceptionnelle. En 1988, 2 959 entreprises publiques y étaient officiellement recensées assurant très souvent plus de 50 % de la production totale (Bernard C., Toumi M., 1988). Cette importance est due à l'héritage colonial (grandes compagnies de transport, d'exploitation minière, de banques...) repris, au moment des indépendances, par le seul opérateur à peu près organisé : l'État. Pour Marc Penouil : « ces entreprises ont très souvent été créées pour pallier l'absence d'entrepreneurs privés aptes à gérer l'industrie locale » (Penouil M., 1992). De plus les gouvernements africains n'ont jamais fait que suivre une mode longtemps répandue : l'étatisation des entreprises comme panacée à toutes les difficultés économiques (cf. la France en 1981).

Ces entreprises, qualifiées ici de publiques, revêtent en fait des statuts assez divers : établissements publics, sociétés d'État à proprement parler, sociétés d'économie mixte où la part de l'État est plus ou moins importante... Aujourd'hui, à quelques rares exceptions, leur bilan est globalement désastreux et ces entreprises sont très vite devenues de véritables fardeaux pour les États actionnaires. Ainsi, le Trésor Public togolais en était à injecter 3,3 milliards de francs CFA de subventions annuelles dans les 72 entreprises publiques qu'il contrôlait (Aoulou Y., 1992). Le Sénégal a dû, certaines années, déboursier jusqu'à 7 milliards de francs CFA pour soutenir son appareil industriel. Les entreprises publiques congolaises ont englouti, depuis 1982, 400 milliards de F. CFA attribués par l'État ; en Côte d'Ivoire, de 1982 à 1988, le déficit a été de 85 milliards de F. CFA, etc.

Comment est-on arrivé à une telle situation ? Pour Georges Gallais-Hammono, ces pertes permanentes et élevées sont dues à plusieurs facteurs : de nombreuses décisions d'investissement peu judicieuses, un sureffectif très important, une mauvaise gestion, des pratiques

gouvernementales dangereuses (prélèvement trop élevé sur les bénéficiaires de l'entreprise, contrôle des prix, droit régalien consistant pour l'État et les Ambassades à ne pas payer les factures des biens ou services acquis aux Entreprises Publiques) (Gallais-Hammono G., 1992).

Face à une telle situation les gouvernements ont été obligés de réagir, ce qu'ils ont fait souvent tardivement et de mauvaise grâce, soucieux de ne pas dégrader plus une situation de l'emploi déjà catastrophique et de ne pas trop bousculer des situations acquises procurant de nombreux avantages à une minorité (sécurité de l'emploi, rémunération, avantages en nature, etc.). Le titre de l'ouvrage consacré par Bernard Contamin et Yves-André Faure à la privatisation des entreprises publiques ivoiriennes traduit tout à fait ces difficultés : « La bataille des entreprises publiques en Côte d'Ivoire. L'histoire d'un ajustement interne » (Contamin B., Faure Y.-A., 1990).

Le souci de désengagement des États africains est aujourd'hui manifeste (Aoulou Y., 1992) :

La restructuration en Afrique Francophone

PAYS	Nombre de Sociétés d'État	Nombre de privatisables	Début des opérations	Organisme responsable
Sénégal	150	49	1987	Commissariat général à la réforme du secteur public
Côte d'Ivoire	200	140	1990	Comité national chargé de la privatisation
Togo	72	50	1983	Ministère des Finances
Bénin	62	Au coup par coup	1989	Conseil supérieur de la République
Congo	90	12	1989	Assemblée nationale
Cameroun	150	75	1989	Société nationale d'investissement

Pour Yves Aoulou : « Avec, pour la seule Afrique « francophone » plus de cinq cents sociétés à vendre, le continent noir ressemble à une gigantesque foire » (Aoulou Y., 1992). Que deviennent ces entreprises ? La Banque mondiale a établi un bilan portant sur la période 1979-1987 et concernant 199 entreprises :

- 94 soit 47 % ont été fermées ou liquidées, il s'agit en général des entreprises où la situation est la plus dégradée et qui ne sont susceptibles ni d'être vendues, ni d'être redressées,
- 30 soit 15 % ont été vendues au secteur privé, ce sont les plus attractives,
- 75 soit 38 % ont fait l'objet de partenariats avec des opérateurs privés ou ont vu leur gestion confiée à des entrepreneurs privés sous forme de contrat de management par exemple.

Il est donc probable que dans les prochaines années le nombre des entreprises publiques africaines va continuer à décroître et que les opérateurs privés auront quelques belles opportunités à saisir. Pour un gouvernement, il est en général beaucoup plus facile de nationaliser des entreprises que de les privatiser.

2. LES P.M.E.

Entre les multinationales et les entreprises publiques, et le secteur informel, les P.M.E. « modernes », c'est-à-dire respectant globalement les règles officielles, constituent incontestablement le maillon faible du tissu économique africain.

Cette situation n'est pas propre à l'Afrique. Face à sa voisine et concurrente l'Allemagne, une des grandes faiblesses de la France est l'insuffisance de ses P.M.E., en particulier de ses grosses P.M.E. Pour Philippe Hugon : « La faiblesse des technologies intermédiaires et l'absence de P.M.E. caractérisent les économies africaines dualistes. Les entreprises publiques et les filiales des firmes étrangères jouxtent les ateliers informels ou les exploitations paysannes » (Hugon P., 1993). Le jugement de cet auteur est probablement un peu trop catégorique et un tissu de P.M.E. existe dans certains pays africains, même s'il est encore faible et fragile.

Abdelali E. El Alami propose une typologie des entreprises africaines élaborée à partir de trois critères : la nature de l'activité, la localisation du centre de décision et la taille (El Alami A.-E., 1987). Il décrit quatre types d'entreprises :

1. les entreprises nationales stratégiques (appelées ici publiques) ;
2. les entreprises locales organisées (P.M.E.) ;
3. les entreprises locales informelles (secteur informel) ;
4. les entreprises à capitaux étrangers (multinationales et franco-africaines).

Pour cet auteur, les P.M.E. africaines possèdent les caractéristiques suivantes : elles sont jeunes, ont été créées depuis l'Indépendance du pays ou rachetées par un entrepreneur africain après cette Indépendance. Il convient cependant de noter qu'aujourd'hui encore, des P.M.E. appartiennent à des Européens qui parfois souhaiteraient s'en défaire : l'âge de la retraite approchant, ils recherchent un repreneur. Les P.M.E. sont gérées par un « patron » lui-même investisseur principal, sinon unique, et constituant le centre de décision. Elles ont généralement une structure de gestion plutôt légère et un faible taux d'encadrement.

Amadou Lamine Dia scinde, lui, cette catégorie des P.M.E. en deux sous-ensembles (Dia Amadou, 1991) :

- les petites entreprises qui sont des sociétés de personnes, œuvrant principalement dans l'industrie, les travaux de construction et les travaux publics, et ayant moins d'une trentaine d'employés ;
- les moyennes entreprises qui sont des sociétés de personnes ou de capitaux, travaillant dans le commerce et l'industrie d'import-export, et pouvant avoir jusqu'à 100 salariés.

J.-M. Bellot, à la suite d'un travail d'enquête portant sur les petites et moyennes entreprises au Sénégal, en identifie trois types : l'entreprise « refuge », l'entreprise de type familial, et l'entreprise du « manager » (Bellot J.-M., 1988).

• L'entreprise « refuge » correspond en général à une activité annexe. Elle a un rôle d'assurance contre les vicissitudes de la vie professionnelle et fournit une situation éventuelle de repli à son propriétaire en cas de difficultés, de licenciement, etc. Elle a aussi un rôle d'assurance-vieillesse permettant à son propriétaire de maintenir un niveau de vie plus conséquent lorsque l'heure de la retraite a sonné. Dans des pays où le rôle de l'État est pré-

pondérant, elles appartiennent souvent à des fonctionnaires qui utilisent leur position dans l'administration pour développer leurs affaires privées.

- L'entreprise de type familial fonctionne sur une base essentiellement familiale : le patron s'entoure d'abord de son noyau familial proche (frère, fils...) pour le seconder directement, puis de sa famille élargie. Lorsque le besoin en travail, et donc en revenu, de cette dernière est satisfait, la croissance de l'entreprise s'arrête. L'excédent de profit par rapport à ce niveau de besoin ne sert pas à développer l'entreprise ; il est soit affecté à des dépenses de consommation, soit transféré en milieu rural.

- L'entreprise du « manager » a un patron jeune, possédant une solide formation. Le recrutement de la main-d'œuvre est plus fonction de sa qualification que de l'existence ou non de liens familiaux avec le dirigeant. La notion d'accumulation est fortement présente.

On peut se demander pourquoi, en Afrique, le tissu de P.M.E. « modernes » est aussi faible, et pourquoi, en particulier, peu de « grosses P.M.E. » se développent. Deux éléments doivent être relevés. D'une part la crise économique et les difficultés de ces dernières années ont entraîné, pour certaines, leur disparition ou leur glissement dans le secteur informel. Des patrons de P.M.E., voyant que leur entreprise n'était plus viable dans le respect des règles officielles, s'en sont peu à peu affranchis pour assurer leur survie. D'autre part, de nombreux auteurs ont relevé la propension de l'entrepreneur africain à ne pas développer son affaire au-delà d'un certain seuil, mais à en créer une deuxième, puis une troisième, etc. pour constituer une sorte d'hypo-groupe. J.-M. Bellot indique « il est frappant de constater que l'entrepreneur « manager » ne cherche pas toujours à développer son entreprise dans la même branche, mais à créer une nouvelle entreprise dans une autre branche, afin de diversifier les risques » (Bellot J.-M., 1988). De même pour El Alami « il n'investira pas dans une seule opération et répartira ainsi ses risques en investissant aussi bien et en même temps dans le secteur agricole comme dans l'immobilier ou dans le commerce ou l'industrie » (El Alami A.-E., 1987). Enfin Hugon parle lui d'une logique de diversification, et non d'accumulation intensive, permettant des progrès significatifs de productivité » (Hugon P., 1993).

Encore trop peu nombreux, responsables d'unités souvent trop petites, les chefs d'entreprises modernes existent quand même en Afrique. Pour Keith Marsden, à la suite d'une enquête menée au Botswana, en Côte-d'Ivoire, au Ghana, au Kenya, au Malawi et en Tanzanie : « le maillon intermédiaire ne manque pas » (Marsden K.).

3. LE SECTEUR INFORMEL

Michel Gaud rappelle que le terme de « secteur informel » date du début des années soixante-dix à l'occasion du Programme mondial de l'emploi lancé par le BIT (Gaud M., 1991). Il est dû à Keith Hart et a été popularisé par le rapport Kenya de 1972. Cette expression servait à désigner les activités se développant spontanément en milieu urbain, permettant d'absorber une partie de la main-d'œuvre provenant des migrations rurales, et n'obéissant pas aux règles formelles de l'économie du travail, à savoir la comptabilité, le droit du travail, etc.

3.1. Le rapport Kenya

Le BIT est à l'origine de ce travail selon lequel l'homogénéité du secteur informel repose sur sept caractéristiques (Van Dijk Meine P., 1986).

- Le capital nécessaire au départ est peu important. L'entrepreneur informel n'a pas accès au crédit bancaire et son capital de départ comprend uniquement son épargne et celle de son entourage. Ce montant, en général faible, limite les domaines d'intervention possibles.

- Il s'agit d'exploitations familiales où considérations parentales et économiques se mélangent. Les stratégies familiales, les règles de relations de parenté, les solidarités ethniques, claniques ou villageoises prennent souvent le pas sur les considérations purement économiques.

- On utilise les matières premières locales et l'outillage fabriqué sur place. La débrouillardise vient souvent pallier le manque de moyens. Ainsi la tôle de boîtes de conserves vides est soigneusement récupérée pour faire des valises ; et l'eau d'évacuation d'une usine après retraitement permet de faire des boules de savons (Touré A., 1987).

- Les qualifications nécessaires ne sont pas acquises à l'école. Le niveau d'instruction moyen est très faible, l'illettrisme fréquent, ce qui ne veut d'ailleurs pas dire que ces entrepreneurs ne savent pas compter. Le savoir est acquis par apprentissage. L'observation, puis l'imitation des plus anciens constituent le mode principal de transmission des connaissances. La maîtrise du savoir par l'apprenti débouche tout naturellement sur le désir de devenir indépendant et de créer sa propre unité de production.

- Les opérations de production sont menées à une échelle restreinte. Ces entreprises restent de petite taille, dix employés constituent généralement une limite supérieure. La productivité est basse, les moyens limités, le volume de production demeure par conséquent faible. Il n'y a pas véritablement industrialisation de la production qui reste artisanale.

- La technologie utilisée est adaptée et a un fort coefficient de main-d'œuvre. Elle est souvent traditionnelle, parfois un peu améliorée, rarement moderne, car la qualification du personnel et les moyens financiers disponibles ne le permettent pas. Les apprentis sont nombreux, peu rémunérés et le souci de la productivité horaire reste absent.

Ceci permet donc la permanence de processus de production à faible rendement.

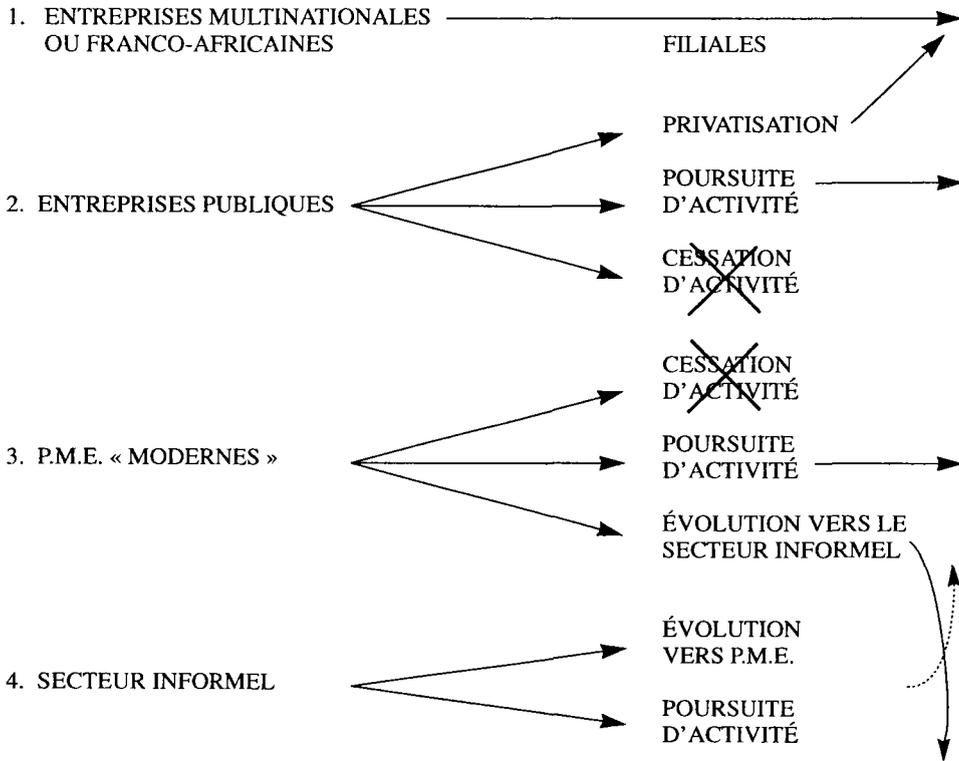
- Le marché n'est pas réglementé et est ouvert à la concurrence. Les règles, les normes, si elles existent, sont soit ignorées, soit connues mais non respectées ce qui revient au même. La faiblesse du capital de départ facilite l'entrée de nouveaux concurrents.

3.2. Les catégories d'informel

Plusieurs auteurs proposent leur propre classification des activités informelles. Ainsi, par exemple, Anne de Lattre distingue trois catégories principales : les artisans ruraux, les artisans urbains, et les prestataires de services de toute nature (services sociaux, commerciaux ou financiers) (Lattre (de) A., 1990). Marc Penouil parle lui d'« informel de subsistance » correspondant à l'ensemble des petits métiers n'impliquant pas ou peu de capital, d'« artisanat traditionnel rural » (ou plus rarement urbain) où les volumes de production sont faibles et les technologies peu capitalistiques, mais l'organisations sociale souvent poussée « soit en raison de structures corporatives efficaces, soit en raison de l'existence de mono-

poles ethniques pour l'exercice du métier », et enfin d'« informel concurrentiel » offrant des biens ou des services se voulant concurrents de ceux produits par le secteur moderne (Penouil M., 1990).

Les entreprises africaines .



Pour un gestionnaire, la classification pertinente est un peu différente. Elle oppose d'abord activités individuelles et activités collectives supposant un certain degré d'organisation. Les activités individuelles ressortent de deux grandes catégories. La première correspond à des pratiques telles que la prostitution ou la mendicité qui, malheureusement très répandues dans les grandes villes africaines, concernent peu le chercheur en gestion. La deuxième recouvre ces petits métiers décrits avec beaucoup d'humour par Abdou Touré dans son ouvrage sur « les petits métiers à Abidjan » comme les laveuses de pieds d'Abobo Gare, les vendeurs de cure-dents aphrodisiaques, ou les circonciseurs (Touré A., 1987)... Là encore il s'agit d'un domaine relevant plus de la compétence du sociologue que de celle du gestionnaire. Les activités collectives sont, pour nous, plus intéressantes. On peut les subdiviser en deux groupes : le secteur traditionnel et le secteur moderne. Le premier recouvre le domaine de la production artisanale classique. Le terme de non structuré s'applique fort mal à ces unités de production anciennes, soumises à de lourdes pesanteurs sociologiques, et à un processus d'évolution lent tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Le deuxième correspond à ce que Georges Nihan qualifie de « secteur non structuré moderne », c'est ce secteur qui a véritablement explosé ces dernières années dans les grandes villes africaines, c'est à lui que l'on doit l'intérêt actuel pour l'informel et la multiplicité des recherches réalisées.

Quelles activités recouvre plus précisément ce terme ? Le BIT a mené dans diverses grandes villes africaines des enquêtes exhaustives pour identifier toutes ces unités de production. Certaines activités sont communes à plusieurs villes et d'autres non. Ainsi par exemple à Yaoundé, au Cameroun, les unités se répartissent entre la production (travail du bois et du métal), les services (réparations de véhicules, réparations électriques et petite mécanique) et l'habillement (travail du cuir et du tissu) (Demol E., Nihan G., 1982) ; à Lomé, au Togo, elles comprennent la production (travail du bois et du métal), les services (réparations de véhicules, réparations électriques et petite mécanique) et le bâtiment (métiers du bâtiment et tâcherons) (Nihan G., Demol E., Jondoh C., 1979).

Le schéma ci-dessus reprend les grandes catégories identifiées avec leurs évolutions les plus significatives. On notera la matérialisation par des pointillés du passage du secteur informel au secteur moderne tant il paraît problématique. Un auteur comme Keith Marsden fait certes preuve d'optimisme et considère que des entreprises informelles peuvent se transformer en entreprises modernes. Pourtant la plupart des chercheurs relèvent plutôt les difficultés de cette évolution. Elle suppose de pouvoir accumuler du capital, de changer d'organisation, de se soumettre aux règles officielles...

Le critère retenu le plus souvent par les enquêteurs pour séparer le moderne de l'informel est l'existence ou non d'une comptabilité formalisée. Mais le passage au secteur moderne, bien plus que l'adoption d'une comptabilité, nécessite une véritable évolution des mentalités qui n'a rien d'évident et demandera probablement, pour se faire, au moins un changement de génération.

BIBLIOGRAPHIE

AOULOU Y. (1992), « Privatisations. La grande braderie ? » Paris, *Africa International*, n° 247/248, p. 16-21, mars-avril.

BELLOT J.-M. (1988), *Petites et moyennes entreprises au Sénégal : quelques cas de success stories*, Grenoble, CERCID (Centre de Recherche sur la Coopération, l'Industrialisation et le Développement) IREP Développement, cahier n° 26, mars.

BERNARD C., TOUMI M. (1988), « La privatisation, une fausse solution pour l'Afrique » in *Sciences et Vie Économie*, Paris, n° 38, p. 25-31. avril.

CONTAMIN B., FAURE Y.-A. (1990), *La bataille des entreprises publiques en Côte-d'Ivoire. L'histoire d'un ajustement interne*, Paris, Karthala-ORSTOM.

DEMOL E., NIHAN G. (1982), « Le secteur non structuré « moderne » de Yaoundé », in *Revue Internationale du Travail*, Genève, vol. 121 n° 1, p. 79-91, janvier-février.

DIA AMADOU L. (1991), « Le management africain mythe ou réalité. » in *Revue Internationale P.M.E.*, Canada, vol. 4, p. 29-48.

EL ALAMI A.-E. (1987), « Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi. Le cas de l'Afrique. » in *Revue PMO*, Canada, vol. 3, p. 51-63.

GALLAIS-HAMMONO G. (1992), « Entreprises publiques et développement : un panorama africain » in *Mélanges en l'honneur de Merigot J.-G.* (sous la direction de Labourdette), Paris, Economica.

GAUD M. (1991), « Nouveaux regards sur l'économie informelle » in *Afrique contemporaine*, Paris, n° 157, p. 23-36, 1^{er} trimestre.

HUGON P. (1993), *L'économie de l'Afrique*, Paris, Editions La Découverte/Repères.

LATTRE (DE) A. (1990), « La petite entreprise et le développement du Sahel. » in *L'Observateur de l'OCDE*, n° 163, Paris, p. 31-35, avril-mai.

MARSDEN K. « Les Chefs d'entreprise d'Afrique. Pionniers du développement » in *Société Financière Internationale, Document de travail n° 9*, Washington U.S.A., Banque mondiale.

NIHAN G., DEMOL E., JONDOH C. (1979), « Le secteur non structuré « moderne » de Lomé » in *Revue Internationale du Travail*, Genève, vol. 118 n° 5, p. 669-683, septembre-octobre.

NIHAN G., JOURDAIN R. (1978), « Le secteur non structuré « moderne » de Nouakchott » in *Revue Internationale du Travail*, Genève, vol. 117 n° 6, p. 765-776, novembre-décembre.

PENOUIL M. (1990). « Pays en développement. Les activités informelles : réalités méconnues, espérances illusoire » in *Problèmes Économiques*, Paris, n° 2196, p. 1-6, 24 octobre.

PENOUIL M. (1992), « L'avenir de l'entreprise africaine » in *Mélanges en l'honneur de Mérigot J.-G.* (sous la direction de Labourdette), Paris, Economica.

PROUTEAU J.-P. (1993), « Rapport : Les entreprises françaises et l'Afrique » in *Jeune Afrique*, n° 1712-1713, Paris, p. 51-98, 28 octobre au 10 novembre.

TOURÉ A. (1987), *Les petits métiers à Abidjan*, Paris, Editions Karthala.

VAN DIJK MEINE P. (1986), *Le secteur informel de Ouagadougou*, Paris, Éditions L'Harmattan, Collection Villes et Entreprises.

Section B : LE MODÈLE DE SHAPERO

EN CÔTE D'IVOIRE

Émile-Michel HERNANDEZ

L'activité des entrepreneures ivoiriennes a jusqu'à ce jour fait l'objet de moins de développements médiatiques que celle de leurs consœurs Togolaises vendeuses de tissu, les célèbres « Nana-Benz ». Parfois la presse locale consacre un article à une entreprise créée et dirigée par une Ivoirienne ou à un secteur d'activité essentiellement féminin comme la coiffure (Abissa J.-P., 1989 ; Aboubakar D., 1989).

Qu'en est-il de la présence de la femme ivoirienne dans l'économie du pays ? Elle est très importante au niveau des marchés, des activités informelles ou peu structurées : 63 % de femmes contre 37 % d'hommes (Sidibe L., 1989). Elle est encore significative au niveau du négoce ou des très petites P.M.E. Elle est beaucoup plus limitée lorsqu'on entre dans le domaine véritable des entreprises.

L'étude réalisée repose sur un travail d'enquête portant sur un échantillon de 50 entrepreneures de la ville d'Abidjan (Hernandez E-M., 1989). Pour des raisons matérielles, il n'a pas été possible d'étendre les investigations à l'ensemble du pays. Faute de moyens, il n'a pas non plus été possible de constituer un échantillon scientifiquement représentatif de la population étudiée. La connaissance du terrain acquise pendant plusieurs années permet cependant d'affirmer qu'il correspond à la réalité du tissu local des entreprises dirigées par des femmes. L'image qui ressort de ce travail d'enquête est caractéristique du milieu étudié.

1. LES CARACTÈRES DE L'ENTREPRISE FÉMININE

1.1. L'entrepreneure

Les quelques traits suivants caractérisent la majorité des enquêtées. La créatrice est une femme jeune ayant un niveau d'instruction et une expérience professionnelle limités. Elle est souvent seule, mais avec des enfants à charge. Son père est planteur et sa mère ménagère. Elle est l'aînée ou la deuxième d'une famille nombreuse. Lorsqu'elle a un conjoint, ce dernier a un travail salarié. Elle est de nationalité ivoirienne, de religion catholique ou musulmane. Souvent elle n'a pas d'emploi lorsqu'elle crée ou reprend une entreprise. Bien évidemment, ce portrait robot comprend de nombreuses exceptions. Le critère de la situation matrimoniale sépare l'échantillon en deux groupes égaux : les femmes avec conjoint (52 %) et les femmes seules (48 %). Pour la première catégorie, l'entreprise peut être considérée comme procurant des revenus complémentaires à un couple jouissant d'une rentrée régulière de fonds avec le salaire du mari. Le travail de la femme constitue aussi pour le couple une sorte d'assurance en cas de perte du travail du mari. Pour la deuxième catégorie l'entreprise est l'unique ressource de revenus devant subvenir aux besoins de l'unité familiale constituée de la femme seule et de ses enfants.

1.2. L'entreprise

Il s'agit essentiellement d'unités économiques de taille très limitée, regroupées dans des secteurs d'activité que l'on peut qualifier de féminins. Presque deux entreprises sur cinq (38 %) relèvent de la coiffure et de l'esthétique. Le tiers de l'effectif (34 %) correspond à des

ateliers de couture. 16 % des enquêtées font du négoce. Enfin le solde (12 %) comprend des activités de prestations de services d'importance limitée. 82 % exercent en nom personnel, 14 % en SARL, 2 % en SA (2 % n'ont pas répondu à cette question). Le capital moyen de l'échantillon est de 1 346 250 F CFA (26 925 Francs Français) ce qui constitue une somme très réduite. L'effectif moyen est de 6,16 employés par entreprise. Le chiffre d'affaires annuel moyen de l'échantillon est de 5 716 756 F CFA (114 335 Francs Français), 54 % des enquêtées faisant un chiffre inférieur à 5 000 000 de F CFA (100 000 Francs Français¹).

1.3. Les relations avec l'environnement

Elles sont dans l'ensemble aisées. Il n'y a pas de réaction de rejet de l'entrepreneure par cet univers essentiellement masculin qu'est aujourd'hui le monde des affaires ivoirien. Ceci a été vérifié pour les relations de l'entrepreneure avec ses fournisseurs, avec sa clientèle masculine et féminine, avec son personnel masculin et féminin, et enfin avec les fonctionnaires et les banquiers. L'échantillon étudié présente essentiellement des cas d'entreprises de taille réduite œuvrant dans le secteur des métiers dits « féminins », coiffure, couture, commerce... Il s'agit de domaines dans lesquels la présence des femmes est considérée comme normale. Il est donc naturel que cette présence n'entraîne pas de réactions de rejet, d'attitudes hostiles de l'environnement. Ce dernier aurait-il une attitude aussi neutre et même positive si ces femmes voulaient sortir de leur secteur réservé et aller véritablement concurrencer les hommes ?

2. LA GESTION DES ENTREPRENEURES

En suivant les recommandations de Grisé et Lee-Gosselin, nous nous sommes intéressés à la façon dont ces femmes gèrent leur entreprise (Grisé J. Lee-Gosselin H., 1986). Leurs forces et leurs faiblesses dans l'exercice des activités managériales de chaque fonction de l'entreprise ont été évaluées.

2.1. Le style de commandement

Dans un premier temps, nous avons essayé d'appréhender le style de commandement des entrepreneures, la façon dont elles communiquent leurs directives à leurs subordonnés. L'attitude dominante est l'Autocratie (30 %). Ce résultat est tout à fait logique dans un pays en voie de développement où les distances hiérarchiques sont très importantes. Il s'agit ici du jugement que les femmes portent sur elles-mêmes. Si la même question avait été posée à leur personnel, ce premier style aurait probablement recueilli un pourcentage encore plus élevé.

Puis viennent le style Consultatif (28 %) et le Paternalisme (26 %). Ces résultats voisins sont peut-être dus au fait que ces femmes considèrent demander l'avis de leurs employés alors qu'en réalité, il n'est en rien. Elles se contentent simplement d'expliquer leurs décisions pour mieux les faire admettre et exécuter. Elles qualifient donc de Consultatif ce qui n'est que du Paternalisme.

Enfin la Démocratie recueille peu de suffrages : 2 %. Une femme seulement a estimé qu'elle dirigeait ainsi son entreprise. Il s'agit d'une Ivoirienne d'ethnie Wolof donc proba-

1. Avant la dévaluation de 50 % de janvier 1994.

blement d'origine Sénégalaise. Le Sénégal ayant été un des premiers pays d'Afrique à s'essayer au multipartisme, la pratique démocratique y est peut être plus répandue au niveau des entreprises que dans les autres pays du continent ...

2.2. Les qualités essentielles de l'entrepreneure

Les femmes interrogées situent l'essentiel de leur compétence au niveau de la fonction commerciale (28 %) et de la production (connaissance du métier) (25 %). Ce jugement des femmes sur elles-mêmes paraît tout à fait objectif. En effet, ce sont d'abord de bonnes professionnelles (coiffeuses, couturières, etc.) qui, après une période en général assez courte comme salariées, créent leur propre affaire. La nécessité de faire vivre leur entreprise les amène ensuite à développer des aptitudes commerciales dont elles sont en général assez largement pourvues de façon innée.

Le point faible se situe au niveau de la Finance qui ne recueille que 13 % des réponses. Nous reviendrons sur ce point, il constitue un véritable handicap pour ces femmes.

2.3. Les tâches principales de l'entrepreneure

Quelles sont les tâches qui constituent l'occupation essentielle des entrepreneures ? Comment occupent-elles leur journée de travail ?

Elles consacrent l'essentiel de leur temps à la fonction commerciale (40 %) et à la production (30 %). Au niveau des petites unités étudiées ces distinctions ont souvent un caractère artificiel. Ainsi dans la coiffure, le contact avec la clientèle et l'exécution du travail ont lieu en même temps. Pour la couture, ces deux activités sont plus nettement séparées. Il faut recevoir la cliente, prendre ses mesures, enregistrer sa commande, procéder aux essayages... et ensuite, exécuter le travail de production proprement dit.

Les fonctions « personnel et direction » sont citées moins souvent, respectivement 13 % et 6 %. Il faut dire qu'au niveau des petites entreprises, elles sont assez peu formalisées et se confondent avec l'ensemble du travail. Il n'y a guère de moment distinctif qui leur soit véritablement consacré au cours de la journée.

Enfin la fonction financière recueille un score assez faible (10 %). Il s'agit effectivement comme il a déjà été dit, du domaine de la gestion pour lequel ces femmes présentent le moins de compétence et d'appétence.

2.4. Les orientations principales de l'entrepreneure

L'ouvrage de Blake et Mouton intitulé « Les deux dimensions du management » (Blake Robert R., Mouton Jane S., 1985) a popularisé l'analyse du management en deux dimensions : l'engagement (intérêt centré sur la production) et la coopération (intérêt centré sur le facteur humain). L'Africain est classiquement présenté comme orienté plutôt vers le facteur humain et prêt à accepter certains sacrifices au niveau de l'efficacité de la production pour obtenir des relations interpersonnelles harmonieuses. Il préférerait la qualité des relations humaines à la quantité de la production.

Contrairement à ce que l'on pouvait penser, les deux dimensions obtiennent des scores assez voisins. Et même l'engagement l'emporte légèrement sur la coopération (48 % contre 44 %). Diriger une entreprise en période de crise, et dans des secteurs comme la coiffure ou la couture où règne une grande concurrence à Abidjan, oblige les dirigeantes à accorder une

importance essentielle à la production. Le goût africain pour la convivialité doit petit à petit laisser la place au goût occidental pour l'efficacité.

2.5. Les tâches essentielles à exécuter pour la bonne marche de l'affaire

La dernière question posée aux entrepreneures est la suivante : « Pour vous, quelles sont les tâches essentielles à exécuter pour que votre affaire soit bien gérée et marche bien ? ». C'est une question ouverte où les femmes interrogées pouvaient s'exprimer librement. Les tâches citées ont été regroupées par grandes fonctions.

Le Commercial recueille 44 citations et arrive largement en tête, suivi de la Production (38 citations), de la Finance (20), du Personnel (17) et de la Direction (10).

Il faut noter la deuxième place obtenue avec les 13 citations par « le suivi régulier des comptes ». « Savoir bien compter » est classé en dernier parmi les qualités essentielles que l'entrepreneure s'attribue. « Faire les comptes » arrive en avant-dernière position parmi ses occupations principales. Elle est donc à la fois consciente de ses faiblesses dans ce domaine, du peu de temps qu'elle lui consacre et de l'importance que cela représente pour la bonne marche de son affaire.

2.6. Les enseignements de l'enquête

Les principaux atouts des dirigeantes de l'échantillon sont, d'une part, leur aptitude à la communication et au contact aussi bien avec leurs clients qu'avec leurs employés et, d'autre part, leur excellente connaissance du métier et l'intérêt qu'elles lui portent. Les renseignements obtenus concordent parfaitement avec les qualités essentielles que l'entrepreneure s'attribue elle-même. Ceci prouve la lucidité de ces femmes sur leurs compétences. Leurs principales faiblesses se situent au niveau de leur manque de connaissances comptables, de leur style de direction souvent trop entaché d'autoritarisme, et enfin de leur niveau d'instruction parfois trop faible. Là encore ces éléments concordent avec les renseignements obtenus précédemment. Elles sont donc également conscientes de leurs lacunes.

3. LA PERTINENCE DU MODÈLE DE SHAPERO

Après avoir étudié les caractéristiques de l'échantillon interrogé, nous allons comparer le « modèle » de l'entrepreneurship féminin ainsi dégagé en Côte d'Ivoire avec son homologue développé sur le continent Nord Américain. Le modèle utilisé est celui de Shapero, basé sur une quadruple approche psychologique, sociologique, économique et situationnelle (Lacaze R.-M., 1988). Il connaît un grand succès parmi les chercheurs qui s'intéressent à « l'entrepreneurship ». Shapero a identifié quatre vecteurs qui influent sur l'entrepreneur potentiel et le font passer d'une situation de dépendance, chômage ou salariat, à une activité autonome. Il s'agit du « déplacement », de la « disposition à l'action », de la « crédibilité de l'acte » et de la « disponibilité des ressources ». L'échantillon va être maintenant analysé sous ces quatre aspects, et ce dans la mesure où les renseignements recueillis le permettent.

3.1. Le « déplacement »

Il s'agit d'un événement qui sert de catalyseur au déclenchement de l'action d'entreprendre. Cela peut consister en un élément positif baptisé « PULL » par Shapero (opportu-

nité liée au marché, rencontre d'un partenaire ou d'un investisseur, etc.) ou en un élément négatif appelé « PUSH » (licenciement, chômage ou nécessité d'immigrer, etc.). Dans l'échantillon étudié, il est incontestable que les forces négatives sont prédominantes, 38 % de chômeuses au moment de la création, 48 % de femmes seules alors que 80 % ont des enfants. Le marché du travail est devenu très étroit à la suite de la crise qui frappe la Côte d'Ivoire depuis le début des années 1980. Les perspectives de trouver un travail salarié correct sont très réduites. De plus un pourcentage important de l'échantillon est composé de femmes ayant quitté le village pour la ville (Abidjan), 38 % sont filles de planteurs. Il s'agit donc bien d'une population « déplacée » au sens géographique du terme.

3.2. La « disposition à l'action »

Le besoin d'accomplissement de l'entrepreneur a été popularisé par les travaux de McClelland (*need for achievement*). Il ressent le besoin d'agir, de « maîtriser son destin ». L'étude des caractéristiques psychologiques des femmes interrogées était absente du questionnaire dans le souci de faciliter le recueil des données. La connaissance acquise sur le terrain permet cependant de dire que ces femmes sont attirées par l'action et le concret. Ce sont des intuitives ayant le goût du commerce, un sens certain des affaires et une bonne pratique professionnelle. Elles ont une vision positive de la vie.

3.3. La « crédibilité de l'acte »

L'individu doit pouvoir s'imaginer créateur d'entreprise. Cette crédibilité trouve sa source sur deux plans : le contexte familial et le contexte local. Le fait d'avoir un père entrepreneur ou travailleur autonome (agriculteur, artisan...) est un puissant facteur incitatif à la création. Dans l'échantillon étudié 60 % des femmes ont un père ayant un travail indépendant, non salarié. Dans son étude portant sur des entrepreneures canadiennes, Richard-Marc Lacasse trouve un chiffre voisin : 63 % sont filles de travailleur autonome (Lacaze R.-M., 1988). Pour le contexte local, son impact est connu depuis longtemps. L'émulation entrepreneuriale amène la multiplication des créations là où il y en a déjà eu de nombreuses. Les phénomènes de la « Route 128 » à Boston ou de la « Silicon Valley » en Californie ont été suffisamment étudiés et commentés pour qu'il ne soit plus nécessaire de les présenter. Le fait d'avoir vu d'autres personnes créer leur entreprise et réussir incite à tenter soi-même l'expérience. Dans le contexte Abidjanais, de nombreuses femmes osent l'aventure du travail indépendant. Les petits ateliers, les boutiques, les « maquis » (restaurants populaires) se multiplient. La force de l'exemple peut donc jouer ici un rôle important.

3.4. La « disponibilité des ressources »

Il s'agit de la possibilité d'accéder à des ressources financières, humaines et physiques. Ces trois points vont être évoqués successivement.

- Sur le plan financier ces femmes démarrent avec peu d'argent. La mise de fonds initiale moyenne est de 1 346 250 F CFA. On peut dire qu'il y a « disponibilité des ressources » dans la mesure où elles créent des affaires qui sont réalisables avec une mise de fonds limitée. Ceci explique peut-être aussi pourquoi ces femmes créent essentiellement des salons de coiffure (38 %), des ateliers de couture (34 %) ou des petites activités de négoce (14 %). Le peu d'argent dont elles disposent, les oblige à se cantonner dans certains types d'entreprises.

- Les ressources humaines ne manquent pas. Il y a pléthore de coiffeuses, de tailleurs, et de vendeuses à la recherche d'un travail dans les rues d'Abidjan. L'entrepreneure n'a aucune difficulté à trouver du personnel. Ce dernier est rarement embauché officiellement et inscrit à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS). La notion de salaire fixe est pratiquement inexistante. L'employé touche le salaire que le volume d'activité réalisé permet à la patronne de payer.

- L'entrepreneure ne connaît pas non plus de problèmes insolubles en ce qui concerne les ressources physiques. Abidjan est un centre économique actif avec un négoce très développé, en particulier sous l'impulsion de la communauté Syro-Libanaise. Elle peut se procurer sans trop de difficultés tous les éléments matériels qui lui sont nécessaires pour monter son entreprise.

Sous réserve des adaptations nécessaires, liées à deux contextes totalement différents (un pays développé, les États-Unis et un pays en voie de développement, la Côte d'Ivoire), il est possible de conclure à la transposition du modèle de Shapero dans un cadre autre que celui dans lequel il a été élaboré. Il peut aider le chercheur intéressé par le processus d'entrepreneursip dans les pays en voie de développement à progresser et à approfondir ses travaux dans un domaine dont l'étude reste encore largement à faire.

BIBLIOGRAPHIE

ABISSA J.-P. (1989), « Sud-Ouest. La tuile et le géobéton revalorisés dans la région », Abidjan, *Fraternité-Matin*, 17 janvier.

BLAKE R, MOUTON J. (1985), « *Les deux dimensions du Management* », Paris, Éditions d'Organisation.

BREKA N. (1989), « Gestion d'entreprise. Une association des femmes de la CEDEAO créée », Abidjan, *Fraternité-Matin*, 21 février, p. 10.

DIABY A. (1989), « Coiffure et esthétique. Plus de 5 milliards de chiffre d'affaires annuels », Abidjan, *Fraternité-Matin*, 17 janvier, p. 5-6.

GRISÉ J., LEE-GOSSELIN H. (1986), « *L'État de la recherche sur l'entrepreneursip féminin. Une revue de la littérature et un cadre de référence* », *Revue PMO*, Université du Québec à Chicoutimi, Canada, volume 1 n° 6, p. 9-13.

HERNANDEZ É.-M. (1989), « *L'entrepreneursip féminin en Côte-d'Ivoire* », Étude, Faculté des Sciences Économiques d'Abidjan.

LACASSE R.-M. (1988), « *L'événement entrepreunarial féminin : le cas particulier de la femme chef d'entreprise manufacturière dans l'Est du Québec* », Working paper IAE de Nice, printemps .

QUATTARA H. (1987), « La femme entrepreneure en Côte-d'Ivoire », Mémoire de D.E.A. de sociologie, Université d'Abidjan, juin.

SHAPERO A. (1975), « *The displaced, uncomfortable entrepreneur* », *Psychology Today*, USA, november, volume 9 n° 6, p. 83-88.

SIDIBE L. (1989), « Séminaire national sur l'entreprise. Donner des moyens à la direction des Impôts », Abidjan, *Fraternité-Matin*, 11 janvier, p. 20.

DEUXIÈME PARTIE

LE PROCESSUS DE CRÉATION

Le processus de création d'entreprise répond à une série de passages contraints dont la typologie essentielle se fixe autour de quatre données : l'étude de marché, les moyens de financement, le choix des ressources humaines et les arbitrages technologiques. Ces quatre sujets constituent les points d'ancrage indispensables aux aspirations entrepreneuriales pour s'assurer les bases saines de sa mise en œuvre. Faute de ce préalable, l'initiative s'évanouira dans les arcanes d'un marché mal appréhendé, dans les affres d'un financement mal maîtrisé, dans les charges d'un emploi mal ajusté et dans les blocages d'un équipement mal ciblé.

Les éclairages alternatifs entre les principes d'une démarche et les références aux particularités et à l'expérience permettent de repérer ces dangers, de circonscrire les échecs et d'ériger quelques garde-fous indispensables. Ils permettent d'étayer de nouvelles initiatives et de préconiser quelques mesures d'appui qui pourraient plus aisément encourager certaines aspirations entrepreneuriales encore dans les limbes ou trop peu en prise avec les réalités.

Chapitre 3 : L'étude de marché

La première question qui se pose dans un projet de création d'entreprise est de savoir si l'activité proposée correspond à un besoin et si, dans cette hypothèse, ce besoin a les capacités de s'exprimer par un marché solvable. La connaissance du marché constitue donc la première démarche du créateur d'entreprise. Elle repose sur une triple approche : les spécificités techniques et financières du produit, l'appréhension des forces et faiblesses de la concurrence et la prise en compte des évolutions probables, tant du cadre juridique que des innovations plausibles. C'est le marché qui nous fournira une illustration opérationnelle de cette approche.

Section A : LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ

Joseph BOUKRIS

Pour le créateur d'entreprise, connaître le marché, c'est parvenir à identifier trois types de problèmes.

- Quelle est la nature des produits vendus ? Quelle est leur consommation annuelle dans le pays ? Par quels réseaux ces produits parviennent-ils aux consommateurs ? À quel prix ? Comment se forme-t-il ? Il s'agit du « positionnement du produit ».

- Si le marché est entièrement tenu par les grosses entreprises existantes à ce jour, elles seront des concurrentes ? Comment réagiront-elles en constatant sur le marché des produits beaucoup moins chers ? Appliqueront-elles une même baisse pour dissuader le nouvel entrant et, dans ce cas, comment parvenir à prendre une part de marché ? Les facteurs relationnels tissés depuis longtemps par les entreprises en place nécessitent-ils des moyens humains importants ? Cela concerne « l'environnement concurrentiel » :

- Le marché africain est-il porteur ? Quelle sera la tendance à très long terme des facteurs démographiques, à l'échelon de la nation et international (explosion démographique des pays en développement) ; des facteurs économiques (élévation du niveau de vie des pays, mondialisation du marché), des facteurs politiques (relations Nord/Sud, Est/Ouest, dépendance stratégique), des facteurs culturels (développement de la recherche, progrès des méthodes de gestion), des facteurs urbanistiques (concentration urbaine dans les pays d'Afrique), des facteurs biologiques (santé) ? C'est la « détermination du contexte économique et politique »

1. L'ANALYSE DU PRODUIT

Lorsqu'il entre sur un marché pour la première fois, l'entrepreneur a besoin d'une information sur la demande du produit. Pour y parvenir, il s'adresse à des importateurs, des acheteurs, des collectivités, des acteurs du réseau informel et doit faire preuve de prudence, les

données recueillies pouvant donner lieu à diverses interprétations, selon qu'elles proviennent de personnes de niveau hiérarchique différent ou exerçant des fonctions non semblables.

Des données statistiques lui sont nécessaires pour connaître la consommation annuelle du produit dans le pays et il se verra confronté à l'insuffisante disponibilité de l'information économique. De nombreux organismes peuvent être des sources de production et de diffusion de l'information économique, technique et commerciale. Les Chambres de Commerce, les collectivités locales, les différents départements ministériels, les offices pour le développement commercial et industriel sont appelés à jouer un rôle important en ce domaine.

1.1. Le grand besoin d'informations

Les critères d'achat, les réactions aux différents niveaux de prix, les zones d'acceptabilité seront déterminants pour l'approche « marché » du produit, en procédant à des tests dans des conditions artificielles, mais proches de la réalité.

Face à des consommateurs ayant des goûts différents, il devient nécessaire de recueillir de l'information sur les goûts de chaque consommateur individuel. Aujourd'hui, on est tenté de faire payer au consommateur un prix peu élevé, au motif qu'il est fortement incité à affirmer qu'il a une faible propension à payer.

Dans ces cas de figure, l'entrepreneur pourra discriminer les consommateurs en utilisant des variables liées à leur propension à payer, et l'une de ces variables est la quantité achetée par le consommateur si ce dernier a une demande décroissante. L'autre variable est la qualité du produit.

Les consommateurs apprennent progressivement les informations reliées à la qualité d'un produit avant l'achat. Ils entreprennent des tests de qualité ou développent des qualifications les aidant à juger de la qualité en regardant le produit. Enfin, ils lisent les revues éditées par les associations de consommateurs (en France, l'Institut National de la Concurrence, téléx-consommateurs, etc.). Il convient de préciser que les consommateurs, informés, en étant plus exigeants, stimulent la qualité du produit chez l'entrepreneur et comme en déduit Jean Tirole : augmenter le nombre de clients informés favorise l'efficacité.

En revanche, les « non-informés » anticipent que la qualité est élevée et doivent donc acheter, ce qui est contradictoire lors de l'entrée sur le marché.

1.2. Les stratégies des distributeurs

L'accès au marché implique obligatoirement de disposer d'un réseau de distribution. Qui accomplira ces fonctions ? Est-ce le producteur, les grossistes, les détaillants ou le consommateur lui-même ?

Le choix d'un circuit de distribution procède de la répartition géographique des consommateurs, leur densité, leurs habitudes d'achat comme la fréquence, le volume, les réactions aux différents modes de vente.

Certains producteurs peuvent être tentés de créer leur propre réseau de distribution. En appliquant cette stratégie, ils se rendent maîtres de l'écoulement de leurs produits. La constitution de débouchés privilégiés voire captifs, la tentation de cumuler les marges des niveaux de la commercialisation, la meilleure connaissance des consommateurs en étant en prise directe, la maîtrise de la présentation de leurs produits, tout cela peut expliquer les

stratégies amont-aval des producteurs. Il y a pourtant de nombreux inconvénients, et en premier lieu, vient le montant des investissements nécessité par l'installation des points de vente. Cumuler le métier de producteur et de détaillant peut être difficile à concilier en raison de la multiplication des compétences techniques et managériales à rechercher. Enfin, concentrer l'activité de distribution au sein de celle de production-vente nuit à la flexibilité de l'entreprise et l'empêche de saisir les opportunités commerciales.

Pour d'autres raisons, les grossistes se lancent à la conquête de l'aval, au niveau des détaillants. Ils créent des magasins de détail, fédèrent des détaillants en leur promettant des prix compétitifs ou en leur proposant d'accéder à la notoriété nationale par l'adoption d'une enseigne commune soutenue par une campagne médiatique.

Les détaillants peuvent eux aussi se grouper dans un souci de sécuriser leur approvisionnement. Mettre en place un réseau est long et coûteux, et les résultats ne sont pas immédiats. De plus, on ne peut modifier un tel système pour faire face à une évolution du marché – par exemple, à l'occasion du lancement d'un produit nouveau – sans penser à tous les modes de distribution et rechercher ceux qui sont en adéquation avec la politique « marketing ».

1.3. Les politiques de prix

Le prix d'un produit sur le marché n'est pas simplement ce que paie l'acheteur ; il est également un instrument de communication pour l'entreprise et de positionnement pour ses produits. Comment va-t-il être fixé ?

La fixation du prix s'appuie sur les coûts, le prix du produit final, le prix des produits voisins substituables, l'élasticité de la demande dans le cas de produits nouveaux. D'autres facteurs peuvent influencer le prix de vente et l'on peut citer le service après-vente, la garantie, les conditions de livraison.

Lorsque le produit est d'une haute technicité, qu'il nécessite un service après-vente régulier et fréquent, le prix sera fonction du coût. Que ce soit le prix « catalogue », le prix « devis », ou une autre formule, il faut tenir compte du prix des concurrents. Un moyen d'être « placé » pour une opération ponctuelle est de ne fixer son prix qu'à partir du coût variable, en ignorant les frais fixes.

Selon la place du produit sur le marché, et si ce produit est un bien intermédiaire, le prix va être déterminé en fonction de celui du produit final. Une variation de prix pouvant influencer la demande, il faudra, dans un souci de pérennité de celle-ci, procéder à un partage équitable de la hausse des coûts.

En cette période de récession économique et de concurrence accrue, il est de pratique courante de faire supporter au fournisseur d'un bien intermédiaire, un sacrifice sur le prix, égal à celui que va consentir le producteur final sur sa marge bénéficiaire. Une correspondance illustrant parfaitement une telle entente est reproduite *in extenso* en annexe.

Par rapport à la concurrence, l'on peut faire varier ses prix d'une manière sélective, si l'on a pris les précautions de bien connaître les réactions possibles de ses concurrents. La connaissance des concurrents en matière de structure des coûts et de leur conduite passée en matière de prix est importante pour la fixation d'un prix. Dans le cadre de négociations, le prix sera fixé selon les exigences du client et en rapport avec celui de la concurrence. D'autres moyens pour remporter un contrat consistent en des ristournes sur quantités, un respect formel des livraisons, des conditions de règlement, des coûts de transports pris en charge par le vendeur.

À l'heure de la mondialisation des activités et eu égard aux stratégies des grandes firmes, l'on ne peut sous-estimer le phénomène des prix. De nombreuses transactions commerciales se font entre les entreprises d'un même groupe et les prix fixés pour ces transactions ne sont pas forcément ceux du libre mécanisme du marché. Ils peuvent être très différents de ceux qui auraient été convenus entre entreprises indépendantes. Des considérations d'ordre fiscal, de douanes, de contrôle des changes, ont une influence sur les prix pratiqués.

Le créateur d'une entreprise en Afrique sera amené à analyser les prix et à les comparer à ceux qui seraient pratiqués dans des transactions normales. Il faut reconnaître que, dans la pratique, cela se révèle difficile et que l'on est à se demander si les prix en question sont comparables, faute d'éléments de... comparaison ! Par exemple, des biens peuvent être particuliers au groupe, il n'existe pas de marché pour eux ou ils ne sont pas fournis à des entreprises indépendantes pour diverses raisons.

Il ne saurait être question, pour un entrepreneur, de procéder à une analyse des différentes fonctions des entreprises associées, la répartition des ressources, la réalisation du bénéfice, car il faudrait disposer d'une information complète sur toute l'activité de l'entreprise multinationale. De plus, il est pratiquement impossible d'apprécier la rentabilité d'une entreprise du groupe située à l'extérieur du pays de la société mère.

Enfin, les contrats et arrangements conclus à l'intérieur d'un groupe enlèvent à un entrepreneur toute chance de se positionner sur le marché. En effet, les conflits d'intérêts n'existent pas entre les entreprises associées (les accords particuliers se rencontrent peu souvent dans les entreprises indépendantes) et à l'intérieur d'une multinationale, on peut facilement modifier, élargir ces accords selon la stratégie globale du groupe.

En conclusion, les recommandations de John Winkler (cf. Giletta M., 1990), reproduites dans le tableau ci-dessous, ont le mérite d'adapter la stratégie de fixation du prix aux différentes situations.

Le marché

* Le produit	intégration du bien dans un produit final	→ prix fonction du prix du produit final	↗ si petit composant prix élevé ↘ si composant important, entente avec le producteur « final »
	existence de substituts étroits	→ alignement sur le prix des substituts	
* La concurrence	stratégies de prix imposées à la concurrence	→ étude permanente des concurrents	→ prix plus intéressants que chez les concurrents
	stratégie de négociation	→ recherche du « plus » (éléments autres que le prix)	→ prix personnalisés

2. L'ANALYSE CONCURRENTIELLE

Répondre à l'ensemble de ces questions n'est pas suffisant pour entrer sur le marché. Pour s'implanter dans un secteur, il faudra remplir deux conditions : que l'accès au secteur soit possible et que les concurrents en place laissent s'implanter le nouvel entrant.

2.1. La dissuasion

Ces barrières à l'entrée, comme les économies d'échelle, l'accès à la technologie ou le contrôle de matières premières, l'existence de relations anciennes entre clients et fournisseurs, l'accès aux circuits de distribution, la fidélité de la clientèle existante, vont limiter les possibilités d'accès.

Pour dissuader le nouvel entrant, les concurrents vont déployer une riposte en mobilisant immédiatement des ressources capables d'annuler tout avantage concurrentiel et/ou en s'appuyant sur l'existence d'une tradition de relations professionnelles.

2.2. Le couple produit – marché

Aujourd'hui, il devient primordial pour le créateur d'une entreprise de comprendre la situation concurrentielle et la manière dont l'environnement est susceptible d'évoluer.

Tout couple produit-marché passe par les phases successives de développement, croissance, sélection, maturité et déclin. Ces phases présentent des caractéristiques différentes selon que le marché passe d'une phase à l'autre.

En phase de développement, des opportunités existent dès lors que les recherches débouchent sur un produit commercialisable. Plusieurs années s'écoulent néanmoins entre la découverte technique et son application commerciale. La diminution des coûts, des approches nouvelles en « marketing », la modification des besoins rendent le produit plus accessible à tous les consommateurs et dans cette phase de croissance, les taux de rentabilité sont élevés et beaucoup de nouveaux entrants sont attirés par le marché. Le nombre croissant d'entreprises conduit à des surcapacités et à une concurrence plus dure. Les prix baissent à une vitesse vertigineuse et l'on constate un grand nombre d'absorptions-fusions et de faillites durant cette phase de sélection.

La phase de maturité sera celle où de nouveaux produits vont être développés, présentant une amélioration par rapport aux anciens. Ce développement coûte cher et les petites entreprises n'ont pas les ressources nécessaires. De ce fait, les firmes en place se trouvent en nombre restreint et dominant leur secteur d'activité, domination qui peut s'étaler sur des années, sans que de nouveaux développements majeurs viennent remettre en cause le secteur.

Enfin, les marchés, à base principalement technologique, sont confrontés un jour ou l'autre au déclin et les entreprises doivent procéder, sous peine de voir leurs activités se réduire, à un changement de cap.

2.3. Les stratégies

Comment parvenir à s'implanter ? En cherchant à connaître les objectifs des concurrents en place ; en sachant si ces derniers sont satisfaits ou non de leur implantation, de leurs résultats financiers. Évaluer comment ils équilibrent leurs objectifs de rentabilité, de part

de marché, de taux de croissance, de niveau de risque. Apprécier comment se fait le partage des responsabilités et du pouvoir dans leur organisation. Être informé des conventions d'endettement qui pourraient avoir une incidence sur leurs objectifs. Déterminer quelles entreprises concurrentes sont soumises à des contraintes gouvernementales ou sociales (certains pays en voie de développement faisant jouer des pressions commerciales ou politiques). Approcher comment ils formulent, dans les faits, leur vision des choses et de l'environnement.

3. LA PROSPECTIVE

L'économie de marché, la libre circulation des personnes et des biens, des services, des capitaux, la constitution de grands ensembles économiques régionaux et l'élargissement des zones de libre échange sont des facteurs propices à la création d'entreprises.

Ce nouvel environnement se traduit par une forte compétition économique et l'on peut s'interroger, comme le fait Francis Wurtz¹ (cf. Wurtz F., 1989), sur l'avenir de l'Afrique. L'Afrique bénéficie d'une ouverture qui lui permet l'accès à certains marchés ; ses exportations ne sont pas contingentées en direction de l'Union Européenne, par exemple. Les pays au sud du Sahara bénéficient également d'une préférence sur le marché de l'UE pour environ 25 % de leurs exportations. Des produits peuvent entrer librement au titre de la clause de la nation la plus favorisée ou du système généralisé de préférence. Or, il est de plus en plus question que les accords commerciaux préférentiels soient remis en cause. Ainsi sont préoccupants les désinvestissements en Afrique francophone. Les capitaux se polarisent sur les « marchés porteurs ». Les interrogations sur l'avenir de la parité fixe dont bénéficient les pays de la zone franc² ont pesé ces dernières années. Une dévaluation du franc CFA, jugée nécessaire par les économistes, et bien que compensée par une politique d'aide accrue, assortie d'une obligation de résultats, risque, selon une étude de l'OCDE, d'entraîner des troubles sociaux, dans un continent où le chômage s'aggrave. Pourtant, le choc de la dévaluation a été mieux amorti que ne le laissaient prévoir les rapports de l'OCDE. Intervenue le 12 janvier dernier, la dévaluation du franc CFA conduit à modifier la parité du franc CFA pour la fixer au taux de 100 F CFA pour 1 franc français. Ce nouveau taux doit permettre à la zone franc d'être plus compétitive et de garantir une parité stable pour une nouvelle longue période.

Des mesures de soutien de la France, telles qu'une aide publique renforcée (hors projets du Fonds d'action de la Coopération dit F.A.C.) et l'annulation totale des créances d'aide publique pour les pays les plus pauvres, ainsi que la réduction de moitié des créances sur les pays intermédiaires ont permis d'amortir les répercussions sociales durant l'année 1994, mais avec des résultats variables selon les pays.

Des perspectives nouvelles de coopération UE/ACP ont été développées : constitution d'un fonds destiné au développement des capacités humaines (recherche, éducation, santé) ; détaxation des investissements favorisant le développement agricole, agro-industriel, l'autosuffisance alimentaire, la promotion de services et d'équipements utiles ; aide prioritaire à la création de véritables industries de transformation, simplification de l'accès

1. Député au Parlement Européen, rapporteur du groupe de travail de l'Assemblée paritaire sur les effets du marché unique dans les pays A.C.P.

2. Composition de la zone franc : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée équatoriale, Mali, Niger, République Centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo.

aux technologies adaptées, aux licences, aux brevets ; soutien à la coopération régionale de façon à favoriser le développement des échanges, la diversification des productions et une moindre dépendance, etc.

De nouveaux partenariats se dessinent entre l'Europe, la France et la Méditerranée. Des propositions concrètes sont formulées telles que la création entre le Maghreb et la France, par exemple, d'un mécanisme facilitant le réinvestissement productif de l'épargne des émigrés, ou encore l'extension aux pays de cette zone de la Charte européenne de l'énergie.

La privatisation peut également contribuer à la promotion et à la création d'entreprises par le développement de l'actionnariat et du partenariat, de la formation entrepreneuriale et par la création d'un système d'informations efficaces. Toutefois, lors des privatisations d'entreprises dans les pays du Sud, l'actionnariat populaire n'a pas été retenu, contrairement à ce qui s'est passé dans les pays d'Europe centrale et orientale.

CONCLUSION

Créer une entreprise n'a de sens véritable que si l'on pense conquérir une part de marché.

Seule l'importance du chiffre d'affaires permettra à la nouvelle entreprise de soutenir d'autres batailles et les créateurs d'entreprises ont compris que fonder le développement de celui-ci sur leurs propres ressources commerciales était très long et coûteux.

Le partenariat facilite l'accès au marché pour les produits des entreprises et constitue un levier important pour développer les ventes, améliorer les compétences commerciales sur les marchés locaux. Il devient une arme dans la bataille continue pour les marchés et principalement pour l'exportation.

Le continent africain dispose de nombreux atouts : l'Afrique du Sud avec sa puissance économique dispose d'un savoir-faire agricole, industriel, technologique, d'une capacité à exporter des biens de consommation ; le Nigeria possède une base industrielle, une main d'œuvre nombreuse et compétitive, des ressources naturelles abondantes ; le Maghreb est voisin de l'Europe. Ils forment les piliers d'un arc économique avec lesquels les entreprises nouvelles des autres pays peuvent lier et développer d'importants accords commerciaux.

ANNEXE

Fac-similé d'une correspondance.

À l'attention de la Direction Commerciale

le 10 novembre 1995

Concerne : Prix 1996

Messieurs,

La crise mondiale que nous subissons tous depuis de trop nombreuses années engendre, au fil du temps, un pessimisme et une méfiance de la part des acteurs économiques. Cette morosité ne fait qu'aggraver la situation et la conjoncture reste peu propice à la relance de la consommation et des investissements.

Dans notre domaine d'activité, les besoins sont si faibles que les prix du marché atteignent des niveaux de plus en plus bas et sont, très souvent, « bradés ».

Dans ce contexte nous n'avons pas d'autre alternative que de réduire nos coûts.

Bien sûr, nous nous y efforçons en appliquant une gestion toujours plus rigoureuse. Mais, sans votre soutien, toutes nos actions seraient vaines, car notre compétitivité repose surtout sur celle de nos fournisseurs.

Voilà pourquoi, à nouveau, nous vous demandons de ne pas réviser vos prix en 1996, sauf à la baisse quand c'est possible (baisse des matières premières, dévaluation de certaines monnaies, gains de productivité, etc.).

En vous associant à notre effort, vous nous donnez les moyens de demeurer dans la compétition internationale pour votre profit et le nôtre.

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous communiquer votre position à ce sujet, dans les meilleurs délais, afin que nous puissions prendre nos dispositions, au plus tôt, et définir notre politique commerciale pour 1996 en fonction de vos réponses.

Nous vous prions d'agrée, Messieurs, nos salutations distinguées.

BIBLIOGRAPHIE

BENOUN M., HELIES-HASSID M.-L. (1993), *Distribution – Acteurs et stratégies*, Paris, Economica.

CASSON M. (1991), *L'entrepreneur*, Paris, Economica.

CHERVEL M., LE GALL M. (1989), *Manuel d'évaluation économique des projets*, Paris, Ministère de la Coopération et du Développement.

COLLINS T.-M., DOORLEY T.-L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, Interéditions.

DEVELEY D. (1990), *Le guide de création d'entreprise en Afrique*, Paris, L'Harmattan.

FOTTORINO E., GUILLEMIN C., ORSENNA E. (1992), *Besoin d'Afrique*, Paris, Fayard.

GELINIER O. (1991), *Fonctions et tâches de direction générale*, Paris, Les Éditions d'Organisation – Université.

GHERTMAN M. (1981), *La prise de décision*, Institut de recherche et d'information sur les multinationales.

GILETTA M. (1990), *Les prix : politique – stratégies*, Paris, Eyrolles.

HISRICH R.-D., PETERS M.-P. (1991), *Entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise*, Paris, Economica.

PISANI E. (1988), *Pour l'Afrique*, Paris, Éditions Odile Jacob.

PONSON B., SCHAAN J.-L. (1993), *L'esprit d'entreprise. Aspects managériaux dans le monde francophone*, Paris, Université Francophone.

PORTER M. (1990), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

Rapport de Préparation du XI^e plan : L'Europe, la France et la Méditerranée : vers de nouveaux partenariats (1993), Paris, La Documentation Française.

Stratégie et processus de privatisation en Afrique Francophone : Séminaire Banque Mondiale/Université Senghor, février 1992.

STRATEGOR (1988), *Stratégie, structure, décision, identité*. Paris-Jouy-en-Josas, Département Stratégie et Politique d'entreprise du Centre HEC-ISA, Interéditions,.

TERRY G.-R., FRANKLIN S.-G. (1985), *Les principes du management*, Paris, Economica.

THIBAUT J.-P. (1989), *Le diagnostic d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

WURTZ F. (1989), « Un risque d'effondrement du continent africain », *Le Monde diplomatique*, décembre.

Section B : LES CONTRAINTES DU MARCHÉ ALGÉRIEN

Ahmed HENNI

Nous pouvons, à travers l'analyse de l'expérience d'un certain nombre de pays africains, dont notamment l'Algérie, essayer de dégager les conditions de marché qui peuvent entraîner ou favoriser la création et l'expansion des petites et moyennes entreprises dans les pays en voie de développement.

L'expérience révèle que la création des P.M.E. se heurte, entre autres, à trois types d'obstacles : 1. la non-disponibilité marchande des biens d'équipement ; 2. les restrictions en matière de droit commercial ; 3. l'absence d'outils de financement adéquats.

Cette typologie n'est pas exhaustive et appelle à être étoffée par des questions d'ordre historique, social et politique : les questions des traditions entrepreneuriales, celles relatives à la gestion des ressources humaines dans les P.M.E., mais aussi celles relevant de la technologie, de la formation et de la qualification, celles concernant la création de débouchés internes et externes et, enfin, des questions d'ordre institutionnelles telles que l'organisation monopoliste ou non des pouvoirs politique et économique.

1. LE MARCHÉ DES BIENS D'ÉQUIPEMENT

Il est connu que les économies africaines ne produisent pas de biens d'équipement. Tout entrepreneur (grand ou petit, public ou privé) se doit d'importer les machines et outillages, sinon l'ingénierie et les licences ou brevets. Cela ne suffit pas. Une fois l'entreprise installée, elle doit continuellement être alimentée en matières premières et demi-produits qui, la plupart du temps, sont également importés.

Ces conditions n'impliquent pas, lorsqu'elles sont réunies, la possibilité de création d'une entreprise. Il convient, encore, que d'autres entreprises existent dans le pays qui complètent son processus de production propre. Ainsi, créer une limonaderie suppose l'existence de bouteilles ou de boîtes. Tout un ensemble d'activités relatif au conditionnement, au transport... des marchandises fabriquées doit être là pour permettre à l'entreprise de fonctionner. Dans le cas contraire, chaque création d'entreprise nécessite des importations, non pas seulement pour ce qui la concerne strictement parlant, mais aussi pour ce qui est indispensable à la valorisation complète de son cycle de fabrication. Cela peut aller du papier à factures, à l'étiquette d'emballage, en passant par le micro-ordinateur ou la blouse du travailleur.

Bref, la règle est que la création d'une entreprise dans un pays en développement africain exige, en général, un minimum d'importations. Ceci conduit à deux axes de réflexions :

- l'un sur le système de financement de ces importations
- l'autre sur la gestion des opérations d'importation elles-mêmes

1.1. Le système de financement des importations complémentaires

Nous savons que, souvent, les contraintes de balance des paiements conduisent nos pays à imposer des restrictions assez sévères à l'importation. Ces restrictions peuvent être de

trois types : le contingentement, les barrières tarifaires, le rationnement des crédits à l'importation.

1.1.1. Le contingentement

Le contingentement suppose l'élaboration de listes physiques autorisant ou prohibant tel ou tel produit à l'importation. C'est la situation la plus défavorable à la création d'entreprise, puisque, tous les produits ne pouvant être librement importés, les entreprises à créer ne pourront s'activer que dans quelques créneaux. C'est ainsi que beaucoup d'analystes estiment qu'une des causes de la fermeture de certaines P.M.E. en Algérie est, à l'heure actuelle, due précisément aux restrictions physiques à l'importation d'outillages, matières premières et produits semi-ouvrés (cas des B.T.P.).

Ce contingentement, s'il entrave la création de certaines P.M.E., ne peut qu'alléger la concurrence que subissent d'autres P.M.E. et, ainsi, conduire à des situations de quasi-monopole. C'est ainsi, pour reprendre le cas algérien, que la prohibition de l'importation de certains textiles a conduit des ateliers à fermer (petite confection : cravates, par exemple) et a conforté l'existence d'autres.

1.1.2. Les barrières tarifaires

La solution alternative au contingentement physique est l'action en matière de tarif douanier. Au lieu de prohiber un produit à l'importation, on le surtaxe en droits de douane et droits indirects. Cette solution permet de sauvegarder la liberté d'importation pour tous, tout en renchérissant les produits ce qui suppose que seules les entreprises capables de payer de telles surtaxes peuvent exister. Dans ce cas, la création n'est pas entravée, mais suppose une performance élevée de la part de l'entreprise, performance qui lui permet de dégager les ressources nécessaires à la couverture de ces surtaxes. Cette solution favorise donc l'efficacité et pousse au choix de créneaux à forte valeur ajoutée, tout en respectant le principe de la concurrence. Elle permet de contrecarrer les tendances monopolistes. Elle n'est pas toujours facile d'application quand, notamment, les promoteurs de certaines P.M.E. alliés des pouvoirs en place, utilisent leur influence pour imposer le contingentement physique sous prétexte de protection du marché national ou d'austérité pour une meilleure gestion de la balance des paiements.

Les importations peuvent être également entravées lorsque l'accès aux moyens de paiement extérieur est soumis à rationnement. Ce dernier peut s'assimiler à un contingentement physique lorsque seule l'importation de certaines marchandises ouvre droit à l'acquisition de moyens de paiement extérieur. Ce droit peut être lui-même soumis à la file d'attente ou à des conditions internes de crédit dissuasives. Tout dépendra du mode de gestion de la file d'attente, ce qui renvoie à l'analyse des lobbies et groupes de pression.

1.1.3. L'accès au crédit bancaire

Le rationnement des moyens de paiement extérieur peut s'accompagner d'une orientation des importations en fonction des lignes de crédit accordées par les différents pays industriels. Ainsi on peut être obligé de n'acheter qu'un équipement espagnol, français, italien ou autre ce qui peut obliger à s'adapter à de nouveaux fournisseurs ou à de nouveaux matériels.

1.2. Le système de gestion des importations supplétives

La gestion des procédures d'importation des équipements est un autre problème qui vient se greffer sur ces facteurs institutionnels. L'existence d'entités spécialisées dans l'import-export, le transit douanier, les virements bancaires et les crédits documentaires, le droit international et les contrats, les procédures d'assurances et d'arbitrage... facilite énormément l'approvisionnement. À défaut de telles entités, notamment lorsque le créateur de P.M.E. doit pratiquement faire un parcours du combattant à haut risque pour réaliser la moindre importation, il est certain que beaucoup de volontés fléchissent.

Lorsque l'ensemble des éléments ci-dessus en viennent à constituer une atmosphère dissuasive, il ne reste plus au créateur d'entreprise qu'à se débrouiller seul par des procédures informelles. C'est pourquoi, souvent, la petite entreprise va se situer à mi-chemin entre la légalité et l'informel. Une telle tendance sera d'autant plus forte lorsque les dispositions institutionnelles en matière de droit commercial et d'investissement, ne répondront pas aux normes marchandes de la concurrence.

2. LES DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES DU MARCHÉ

Les questions juridiques sont souvent primordiales dans la création d'une P.M.E. La législation commerciale du pays peut aussi bien faciliter qu'entraver la création d'entreprise.

2.1. Les assises légales

Elles s'établissent à partir des options juridiques, de l'enregistrement et de la constitution d'actifs.

2.1.1. La forme juridique

La P.M.E. exige des formes adaptées à sa dimension et à son mode de fonctionnement. Bien entendu, très souvent, elle sera créée par un « entrepreneur individuel », forme juridique prégnante en Algérie, par exemple. Celui-ci sera « artisan ». Ce type de forme juridique entrave la P.M.E. dans son développement en la fermant aux différentes formes d'association. De plus, à partir d'un certain seuil de chiffre d'affaires, il se peut que les dispositions fiscales soient moins favorables à l'entrepreneur individuel qu'à la « société ».

Prévoir, pour les sociétés, les formes juridiques les plus nombreuses et les plus souples ne peut qu'aider à la création de P.M.E. (société de personnes, en commandite simple, à responsabilité limitée, etc.). Ceci suppose l'existence de notaires et de dispositions fiscales encourageantes en matière de droits d'enregistrement, de mutation des parts sociales ou d'augmentation de capital. L'expérience algérienne montre que la préférence pour la forme « entrepreneur individuel » était principalement due à de forts droits d'enregistrement en matière de création de sociétés. La forme « société » permet d'avantage à l'épargne de se mobiliser dans l'investissement par association d'entrepreneurs. Elle facilite également les contrats de sous-traitance avec les grandes entreprises, soit par prise de participation dans la P.M.E., soit par souci de transparence fiscale (dans les pays à taxe sur la valeur ajoutée (T.V.A.), les grandes entreprises préfèrent traiter avec les P.M.E. soumises elles-mêmes à T.V.A., donc disposant des instruments comptables et juridiques relevant, en général, de la forme sociétaire).

2.1.2. L'enregistrement

Les dispositions fiscales peuvent encourager la création de P.M.E. dans tel ou tel « créneau » en exonérant leur activité de telle ou telle taxe. Il en va de même pour l'encouragement de la localisation des P.M.E. dans telle ou telle partie du territoire (zones économiques spéciales, zones franches...).

2.1.3. La constitution d'actifs

Les règles juridiques codifiant l'investissement national représentent un autre volet. Dans certains pays, le registre de commerce peut ne pas être déclaratif. Dans ce cas, il faut une autorisation d'activités qui, souvent, n'est pas aisée à obtenir. De plus, le registre de commerce peut limiter l'objet de l'entreprise à une seule activité. De telles dispositions encouragent souvent la création d'entreprises souterraines et n'ont pour but, en définitive, que de protéger les entreprises déjà existantes leur conférant ainsi des caractères quasi-monopolistes par le contrôle de l'apparition de concurrents. Une fois encore ceci renvoie à l'analyse des groupes de pressions.

La création d'une P.M.E. exige toujours un actif immobilier (terrain, bâtiment, bureaux). Lorsque le marché foncier est étroit (cas de l'Algérie), ce sont souvent les autorités qui accordent une attribution de terrain public. Ceci appelle de nouvelles démarches (pas toujours fructueuses). Autrement, l'acquisition ou la location d'un actif immobilier peut revenir tellement cher qu'elle dissuade la création de l'entreprise. Il en résulte l'installation dans des quartiers favorables à l'éclosion d'activités souterraines et où les normes de travail ne peuvent être respectées.

2.2. Les innovations

Ces innovations concernent davantage un dispositif opérationnel que purement technique au sens traditionnel.

2.2.1. Le guichet unique

L'ensemble de ces éléments fait que, dans certains pays, la constitution d'une P.M.E. exige la confection d'un véritable dossier comprenant moult autorisations et documents. En Algérie, on a compté jusqu'à 28 pièces de différentes natures et obtenues auprès de différents services. Dans des pays où l'analphabétisme n'est pas éradiqué, ceci représente de fortes entraves à la création d'une P.M.E.

L'idée d'un guichet unique fait son chemin dans plusieurs pays afin de faciliter la constitution des dossiers de création et d'imposer une certaine célérité administrative dans leur traitement.

2.2.2. Le partenariat

Un autre aspect institutionnel a trait aux formes possibles de partenariat avec le secteur public et les entreprises étrangères. Dans beaucoup de pays, la loi interdit l'association public-privé ou l'association national-étranger. Très souvent, l'investissement étranger n'est pas libre et n'est autorisé qu'au cas par cas, favorisant, en général, le partenariat avec les grandes entreprises (publiques notamment). Ceci renvoie, certes, aux politiques de gestion des balances de paiement qui, très souvent, ont pour souci d'opérer la rétention des devises dans le pays. Cependant, les crises connues par ces balances ont conduit pratique-

ment tous les pays à s'ouvrir, sous une forme ou une autre, aux capitaux étrangers ou à privatiser leur secteur public. L'expérience algérienne est enrichissante à cet égard puisque, depuis 1990, liberté est laissée à l'investissement direct étranger ou en partenariat avec les entreprises publiques ou privées. Une disposition concerne le partenariat de « management » et permet aux entreprises locales de se faire gérer par un partenaire étranger. Une telle disposition a favorisé la renaissance du secteur de l'hôtellerie, par exemple.

De telles mesures ont conduit à des résultats assez significatifs en matière de transfert de technologie, avec la création de P.M.E. dans la pharmacie (médicaments), l'électroménager, les matériaux de construction, les cosmétiques, la pêche, le matériel agricole, etc.

2.2.3. La législation de la formation

Un dernier aspect institutionnel concerne les conditions de travail de la main-d'œuvre en dessous des questions relatives aux charges sociales, il a été observé que les systèmes de formation professionnelle sont de grands pourvoyeurs de futurs entrepreneurs individuels. Une grande attention doit donc être portée aux marchés du travail et à l'éducation.

3. LE MARCHÉ DE L'ARGENT ET DES CAPITAUX

Il reste qu'on ne peut créer une P.M.E. sans argent. Certes, très souvent, les entrepreneurs individuels « démarrent » avec leur propre épargne ou l'épargne familiale. Dans nos pays, les « astuces » sont assez nombreuses qui permettent de mobiliser les réseaux sociaux traditionnels pour réunir un capital de départ. Cependant, ces formes traditionnelles ne vont presque jamais assez loin et, si elles permettent de financer le montage de petites activités, celles-ci restent souvent des infra-P.M.E., de petits ateliers ou des micro-entreprises (restaurants, ateliers de confection, etc.).

La grande question, dans nos pays, reste comment faire bénéficier nos créateurs de P.M.E., des avantages des méthodes modernes de financement. Ceci suppose l'existence d'un marché de l'argent et du capital, et, par conséquent, l'existence d'un système financier capable de prendre en charge les demandes des créateurs d'entreprises.

3.1. Les contraintes

La banque se doit de se plier à deux contraintes : avoir elle-même des dépôts ; obtenir des garanties pour ses crédits.

3.1.1. La mobilisation de l'épargne

La première contrainte (mobiliser l'épargne à travers le système bancaire) est bien connue. Pour faire bref, elle renvoie à des questions de présence du système bancaire, de traditions dans la circulation monétaire, de services offerts, de coût de l'argent, etc.

3.1.2. La garantie des crédits

La deuxième contrainte soulève le problème du professionnalisme des banques dans l'évaluation des projets et des risques. Elle suppose un minimum de droits et de procédures en matière de saisie. Cela ne va pas sans un système transparent de droits de propriété et une gestion efficace de ces droits (cadastre, titres de propriété, conservation foncière, système d'hypothèque, notaires, huissiers pour exécution des décisions de justice, etc.).

3.2. Les risques

Ils sont liés à la fonction entrepreneuriale, encore faut-il en avoir une claire évaluation.

3.2.1. La garantie des valeurs mobilières

Les crédits peuvent aussi être garantis par des valeurs mobilières (bons de caisse, actions, obligations, etc.). Encore faudrait-il que des traditions de placement de l'argent existent et qu'un embryon de marché des titres soit en place. Les banques peuvent refuser les valeurs mobilières en garantie car, en cas de faillite de l'emprunteur, elles hériteraient de titres invendables, faute de marché. C'est pourquoi elles préfèrent les garanties immobilières.

3.2.2. L'absence de garantie

Une statistique égyptienne (1990) montre que près de 20 % des crédits accordés par le système bancaire l'ont été sans garantie aucune. Ceci se comprend parfaitement lorsqu'on sait que, faute d'un nombre suffisant de notaires, il faut en moyenne quatre années pour formaliser totalement une transaction immobilière, sans compter les problèmes posés par l'indivision en droit musulman et ceux que soulèvent les procédures de licitation des propriétés indivises.

3.2.3. Le « leasing » non opérationnel

De telles situations peuvent entraver des opérations comme le *leasing*, qui, certes, concerne, très peu les petites et moyennes entreprises mais auquel elles pourraient recourir dans certains cas pour minimiser les coûts de création. Rappelons que le *leasing* est une forme de location dite *vente à bail*, d'un bien immeuble ou d'un équipement industriel. Elle est pratiquée par des sociétés financières spécialisées qui laissent la possibilité au locataire, à la fin de la période de location, d'acquérir le bien pour la valeur résiduelle fixée au moment de l'élaboration du contrat. On parlera aussi de *crédit-bail*. Or, faute de procédures simples et rapides de saisie, la pratique du *leasing* ne se développe pas. De plus, quand il s'agit de matériel étranger, sa liquidation ou sa réexportation peuvent s'avérer impossibles ou non-rentables.

Ce sont, à notre avis, beaucoup plus ces considérations de type institutionnel et social qui freinent le développement du financement bancaire de la création des P.M.E. que l'absence d'argent. Celui-ci existe le plus souvent mais préfère se placer sans risques dans les formules de type traditionnel.

3.3. Les instruments

On peut en recenser deux principaux.

3.3.1. Les outils bancaires

Un autre aspect du financement concerne, cette fois-ci, les instruments du côté aval ; toute entreprise a besoin, pour se développer, d'étendre sa production et donc son marché. Quand le système assurant la circulation du papier commercial (traites, warrants, etc.) est atrophie, les capacités de vente des entreprises s'en ressentent. De la même manière, lorsque les procédures de financement à l'exportation sont inexistantes ou lourdes et complexes, la P.M.E. ne peut pratiquer de crédit-fournisseur et se trouve ainsi entravée dans son expansion nationale et internationale.

3.3.2. L'assurance

Un dernier mot concernant le système d'assurances (soit à l'exportation, soit à l'intérieur du pays) : une P.M.E. qui ne récupère pas rapidement l'équivalent des dommages qu'elle a subis peut connaître de ce fait d'importantes difficultés de trésorerie et être menacée de faillite.

CONCLUSION

La littérature a trop souvent tiré l'attention vers le marché de l'argent (absence d'épargne) ou de la technologie. Notre conviction est que cela ne suffit pas et, peut-être, ne représente nullement un préalable. Trop de problèmes sont liés aux instruments du marché pour les passer sous silence. Très souvent, ce sont plus les problèmes d'organisation qui facilitent ou entravent la création des P.M.E. que les problèmes d'argent et de savoir-faire. L'exemple, souvent occulté, de l'existence de notaires représente, par sa banalité même, l'évidence qu'on ignore. Or, le marché, lieu d'échange de droits de propriété, ne peut fonctionner sans un système d'établissement des contrats. C'est pourquoi, le marché, même lorsqu'il est possible économiquement, peut, faute d'instruments institutionnels, s'atrophier et s'accompagner, dans nos pays, d'une économie parallèle qui reste, souvent, la seule manière de pallier l'absence d'instruments favorisant l'échange et l'entrepreneuriat.

BIBLIOGRAPHIE

BRENNER G., FONDA H., TOULOUSE J.-M. (1990), *Les entrepreneurs ?* Notes de recherches, Réseau Entrepreneuriat, UREF, 1990/6.

COASE R.-H. (1937), « The nature of the firme », *Economica*, n° 4.

FAURE Y. *Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne* (1989) ; *Le monde des entrepreneurs en Côte-d'Ivoire* (1991), *Notes de recherches*, Réseau Entrepreneuriat, UREF.

FRYDMAN R. (1992), « Le territoire de l'économiste – Marché et société marchande » in *Revue économique*, n° 1, janvier.

HENNI A. (1991), *Essai sur l'économie parallèle – cas de l'Algérie*, Alger, ENAG.

HENNI A. (1991), « La bancarisation en Égypte », in *Revue du Cread*, Alger, 3^e trimestre.

JUDET P. (1990), « Réussites en Asie : modèles en puissance » in *Économie et Humanisme*, 1990/05.

SENGENBERGER W., PYKE F. (1990), *Small firm, Industrial districts and local Economic Regeneration : Research and Policy Issues*, Genève, B.I.T., 1990/10.

WILLIAMSON O.-E. (1985), *The Economic institutions of capitalism firms, markets, relational contracting*, N.Y, London Free Press.

Chapitre 4 : Le moyen de financement

Le second point d'ancrage de la démarche entrepreneuriale se fixe sur les dispositions financières. En Afrique Noire comme au Maghreb, un nombre important de projets s'étouffe au stade embryonnaire. Un tel problème provient du manque de soutien et de moyens à la disposition des candidats entrepreneurs pour mener leur projet à bien. L'investisseur devrait alors être plus rigoureux dans sa démarche comptable ; or, bien au contraire, fréquemment le manque d'informations précises sur les branches d'activités amène la présentation d'un plan d'affaires moins rigoureux qui constitue un motif supplémentaire pour le banquier de refuser son crédit. C'est au Congo que nous irons chercher les contingences pratiques de cette analyse. Elles formeront la seconde partie de cette présentation.

Section A : LE TABLEAU DE FINANCEMENT

*Charles HOANG
Abdelhamid SADI*

Les systèmes financiers de l'Afrique noire francophone et du Maghreb (ANF-M) souffrent d'un manque d'intermédiation bancaire ou autre pour soutenir un bassin de création d'entreprises. Ce sont des systèmes partitionnés : d'un côté, les banques (secteur formel) sont très spécialisées dans le financement d'activités dont le risque est compensé par des garanties suffisantes ; de l'autre, un secteur parallèle (informel) qui finance toutes sortes de projets en allouant un crédit personnel sur la base de la réputation personnelle de l'emprunteur plutôt que sur la base de la relation risque-rendement.

L'objectif de cette partie est de mettre en relief le processus de gestion financière de l'entreprise dans sa phase de création. Dans une première étape, nous allons faire allusion à la notion de temps, car c'est une notion de base que tout investisseur doit prendre en considération puisque l'argent est une denrée périssable. La deuxième étape traitera de la prévision des recettes et des charges concernant l'entreprise à créer. Ensuite, nous aborderons la notion du choix d'investissement et du besoin en fonds de roulement (activité d'exploitation) pour démarrer la première étape de l'exploitation de l'entreprise. Dans bien des cas, cette étape est considérée par l'investisseur comme un casse-tête. Par la suite, nous nous occuperons de la phase du choix de financement, c'est-à-dire de la structure financière que devra envisager l'investisseur pour s'approprier tous les moyens de production nécessaires à la réalisation de son projet. Finalement nous verrons comment analyser la performance d'une entreprise à l'aide des ratios.

1. L'ARGENT COMME UNE DENRÉE PÉRISSABLE

On sait que le montant d'argent dont on dispose aujourd'hui aura un pouvoir d'achat moindre dans un an. La différence est attribuée à l'érosion monétaire (inflation). Si on dépose ce montant d'argent dans un compte de dépôt bancaire, il nous procurera un gain minimum garanti (sans risque).

Par ailleurs, si on veut prêter cet argent à un investisseur ou si on veut l'investir dans un projet quelconque, on fait face à un problème temporel supplémentaire : le risque de ne plus recouvrer cet argent dans le futur. C'est pour cette raison qu'un investisseur se doit d'être vigilant et devra exiger une prime de compensation contre un tel risque en plus du taux de base.

En somme, un investisseur rigoureux doit exiger, en sus du taux de base, une prime à terme contre l'inflation et une prime de risque de non recouvrement propre à la nature de l'investissement considéré : c'est ce qu'on appelle, en finance, le taux d'actualisation. Ce taux fait allusion à la préférence qu'un investisseur accorde à une somme actuelle plutôt que future. Par exemple, si on vous offre un montant de 100 francs aujourd'hui ou 110 francs dans deux ans en supposant que le taux d'actualisation est de 10 %, quel est le bon choix ?

Calcul d'actualisation :

La base de comparaison se fait aujourd'hui (actualisation).

Ramenons le montant de 110 francs à recevoir dans deux ans à aujourd'hui :

$$V_n = V_n / (1 + i)^n$$

Si $V_n = 110$ et $i = 10$, la valeur actuelle de V_n

$$V_a = (110F) / (1 + 10\%)^2 = 90,91 F$$

Donc le meilleur choix est d'accepter le montant de 100 F aujourd'hui qui est supérieur à 90 91 F. L'importance du facteur temps dans le cadre du choix des investissements se révèle primordial.

2. LA PRÉVISION DES RECETTES ET DES CHARGES

Il convient de prévoir les quantités à produire, leur prix sur le marché ainsi que leurs coûts d'opération. Une fois ces variables définies, nous mettrons en relief la relation qui existe entre le volume, les coûts et le profit (ou perte) que dégage chaque niveau d'activités. Cette relation nous induit la notion du seuil de rentabilité (ou de point mort). Ce dernier est défini comme étant le volume de production, de vente ou d'activités commerciales qui se solde par un résultat d'opération nul ; en d'autres termes, c'est le volume qui n'entraîne ni perte, ni profit d'opération puisque le coût total est égal au revenu total de l'entreprise.

2.1. La prévision du revenu total

Le premier travail consiste à bien mesurer le nombre raisonnable d'unités à produire, ensuite on calculera le prix de revient du produit en question. Pour ce qui est du prix de vente, il est fixé par le marché. Si le prix de revient est inférieur au prix du marché, l'entrepreneur est effectivement concurrentiel. En revanche, si le prix de revient est supérieur au prix du marché, c'est une situation critique, mais courante du fait des problèmes de démarrage et de l'obtention des premières parts du marché. Cette situation devra être corrigée le plus tôt possible, à l'aide d'une stratégie rigoureuse afin d'éponger les pertes de démarrage.

2.2. La mesure des charges

Ce genre de coûts fait référence aux charges d'exploitation, c'est-à-dire ayant un rapport direct avec l'activité de l'entreprise (achats, loyer, frais de chauffage, rémunération des employés...). On distingue trois sortes de coûts. *Les coûts variables* fluctuent en fonction du volume d'activités jusqu'au point d'être directement proportionnels au volume de l'activité de l'entreprise. *Les coûts fixes* demeurent au même niveau quel que soit le volume

d'activités. *Les coûts semi-variables* cumulent les caractéristiques des coûts fixes et des coûts variables, ils se comportent comme des coûts fixes à un certain niveau alors qu'ils se comportent comme des coûts variables à un autre niveau.

2.3. Le calcul du seuil de rentabilité : l'illustration comptable

Imaginons une compagnie ABC dont le compte d'exploitation se présente comme suit :

Tableau 1 : Compte d'exploitation

+ Produits (1 000 000 d'unités à 2 F) :	2 000 000 F
- Coût des ventes :	1 500 000 F
dont :	
Matières premières	400 000 F
Main-d'œuvre directe	600 000 F
Frais de fabrication	500 000 F
= <i>Bénéfice brut</i>	500 000 F
- Frais des ventes	100 000 F
- Frais d'administration	200 000 F
= <i>Bénéfice de l'exercice sans tenir compte de l'impôt sur le revenu</i>	200 000 F

Puis, récapitulons, dans le tableau suivant, les divers coûts auxquels l'entreprise est assujettie dès son processus de production. On les ventilera entre coûts fixes, coûts variables et coûts semi-variables.

Tableau 2 : La ségrégation des coûts (1^{re} étape)

Dépenses	Coûts fixes	Coûts variables	Coûts semi-variables
Matières premières		400 000 F	
Main d'œuvre directe		600 000 F	
Frais de fabrication	250 000 F	100 000 F	150 000 F
Frais de vente	50 000 F	25 000 F	25 000 F
Frais d'administration	120 000 F	30 000 F	50 000 F
Total	420 000 F	1 155 000 F	250 000 F

Dans une deuxième étape, nous allons procéder à la ventilation des coûts semi-variables en coûts fixes et variables.

Tableau 3 : La ventilation des coûts semi-variables en coûts fixes et variables (2^e étape)

Dépenses	Coût total	Coûts fixes	Coûts variables
Matières premières	400 000 F		400 000 F
Main d'œuvre directe	600 000 F		600 000 F
Frais de fabrication	500 000 F	350 000 F	150 000 F
Frais de vente	100 000 F	70 000 F	30 000 F
Frais d'administration	200 000 F	150 000 F	50 000 F
Total	1 800 000 F	570 000 F	1 230 000 F

Dans une troisième étape, nous revenons au compte d'exploitation en nous référant aux frais variables.

Tableau 4 : Le compte d'exploitation selon la méthode des coûts variables (3^e étape)

	Coût total	Coût unitaire
Ventes	2 000 000 F	2,00 F
Frais variables	1 230 000 F	1,23 F
Production (1) : 1 150 000 F		
Vente : 30 000 F		
Administration : 50 000 F		
Marge sur coûts variables	770 000 F	0,77 F

2.4. Le calcul du seuil de rentabilité

La quatrième étape est celle précisément du calcul de rentabilité. On peut procéder de deux façons pour calculer le seuil de rentabilité :

1. *Seuil de rentabilité en unité (SRU) :*

$$SRU = (\text{frais fixes}) / (\text{marge sur coûts variables unitaire})$$

$$= (570\,000\text{ F}) / (0,77\text{ F}) = 740\,259,74\text{ unités} \quad \text{soit } 740\,260\text{ unités}$$

2. *Seuil de rentabilité en francs (SRF) :*

$$SRF = \{[\text{frais fixes}]\} / \{[1 - (\text{coût variable unitaire}) / (\text{prix de vente unitaire})]\}$$

$$= \{[570\,000\text{ F}]\} / \{[1 - (1,23\text{F}) / (2,00)]\} = 1\,480\,519,48\text{ F} \quad \text{soit } 1\,480\,520\text{ F}$$

L'interprétation de ces résultats indique que l'entreprise réalisera des profits une fois que sa production dépassera les 740 260 unités ou un chiffre d'affaires estimé à 1 480 520 F. Le nombre de mois au bout duquel le seuil de rentabilité est atteint après le démarrage de l'entreprise reflète le niveau de risque associé à ce projet. Donc le créateur d'entreprise fera tout son possible pour faire abaisser le seuil de rentabilité, au moment du démarrage.

3. L'INVESTISSEMENT ET LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Après avoir déterminé l'excédent brut d'exploitation, le créateur de l'entreprise se posera sans doute la question suivante : Quel genre de moyens de production est nécessaire à la réalisation de l'activité de mon entreprise ? On peut regrouper ces moyens dans deux catégories : les investissements et les besoins en fonds de roulement. Il est à noter que ces deux éléments ne figurent pas dans le compte d'exploitation, mais plutôt dans le bilan.

Le créateur d'entreprise se doit de mesurer l'ensemble des investissements nécessaires et utiles à son activité car dans la phase de démarrage il faut se doter de moyens efficaces et économiques afin d'être en bonne posture dans un environnement concurrentiel.

Quant aux besoins en fonds de roulement, c'est-à-dire les besoins financiers d'exploitation, ils doivent être mesurés avec précision et délicatesse. Il faut prendre en considération le piège des délais de paiements qui seront accordés par les fournisseurs et les délais accordés aux clients pour ne pas sombrer dans une crise de liquidité.

1. La production englobe les matières premières, la main d'œuvre directe et la fabrication.

3.1. Le choix de l'investissement

La comptabilité reconnaît généralement trois sortes d'investissements.

1. *Les investissements tangibles : la machinerie, les terrains, les bâtiments, le matériel de transport...*

2. *Les investissements intangibles : les licences, les brevets, le fond de commerce, les droits d'auteurs...*

3. *Les investissements financiers : les placements, les dépôts et cautionnements, les prêts...*

Généralement, le créateur de l'entreprise n'est intéressé que par la première sorte d'investissements. Il se trouve devant le dilemme d'acheter, de louer ou de faire appel à la sous-traitance.

En effet, un tel choix est très simple quand on œuvre dans des activités de service, par contre le choix est embarrassant dans le cadre des activités de production. Ce qui est important dans une telle situation, c'est de savoir choisir des moyens utiles et fonctionnels pour les besoins immédiats et futurs de l'activité de l'entreprise.

3.2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement exprime en terme financier les relations qu'aura l'entreprise avec des agents économiques tels que les clients, les fournisseurs..., enfin tout ce qui touche l'actif à court terme et le passif à court terme. Ainsi, les décisions relatives au fonds de roulement touchent à la quantité optimale de l'actif à court terme et le mode de financement de cet actif. La gestion de l'actif à court terme et celle du passif à court terme sont étroitement liées, c'est pour cette raison que le créateur d'entreprise doit faire un suivi permanent de ces deux postes, directement reliés à la vie de tous les jours, afin d'être en mesure de réagir rapidement au moment opportun.

3.2.1. Les aléas de l'évaluation

Par ailleurs, le fonds de roulement fait référence à la notion de cycle d'exploitation. Ce dernier se définit comme étant le délai entre le moment où l'entreprise investit des fonds dans les matières premières et celui où elle recouvre ses créances à la suite de la vente de son produit. Un tel cycle est généralement inférieur à douze mois, sauf pour certaines entreprises dont le procédé de fabrication est très long.

L'actif à court terme, appelé également l'actif circulant, contient les éléments suivants : l'encaisse, les placements temporaires, les créances à moins d'un an, les stocks et les charges payées d'avance. Quant au passif à court terme il regroupe les dettes à moins d'un an : les créditeurs (fournisseurs...), les produits reçus d'avance, les charges à payer (salaires, loyer...), les impôts à payer, les emprunts à court terme et la portion des dettes à long terme échéant dans moins d'un an.

Le calcul du fonds de roulement est très simple : c'est la différence entre l'actif à court terme et le passif à court terme. Mais en réalité le fonds de roulement constitue un système dynamique en perpétuelle gravitation : on achète des marchandises, on paie les fournisseurs et les employés, on vend les produits et services, on encaisse les créances des clients et la boucle continue. Au centre de cette boucle, l'encaisse joue un rôle prépondérant, car elle constitue une réserve où les sommes reçues sont versées et les sommes payées sont prélevées.

Au stade du lancement de son entreprise, le créateur sera amené à se poser les deux questions suivantes : Quel est le montant optimal à investir dans l'actif à court terme ? Comment financer cet actif à court terme ?

3.2.2. L'actif optimal à court terme

En ce qui concerne les stocks, le créateur doit s'assurer que l'entreprise possède suffisamment de stocks pour répondre aux besoins des clients. Si le stock est très faible, les clients vont s'approvisionner chez les concurrents. De plus, l'entreprise doit éviter une accumulation importante de stocks par peur d'augmentation des coûts d'entreposage et de désuétude.

Pour ce qui est des créances des clients, le créateur de l'entreprise doit offrir des conditions régulières de crédit c'est-à-dire ni trop généreuses, ni trop conservatrices. En effet, les conditions trop généreuses de crédits, après une certaine limite, augmentent le risque de non recouvrement de créances.

Quant à l'encaisse, elle ne procure aucun revenu puisque, généralement, l'argent déposé en banque à court terme ne rapporte aucun intérêt. C'est pour cette raison qu'il est important de n'y conserver que des liquidités suffisantes pour être en mesure de régler les dettes courantes et de faire face à des imprévus. De plus, il convient de garder en réserve des sources de financement disponibles au besoin.

3.2.3. Le financement de l'actif à court terme

En général la durée des besoins d'exploitation détermine la durée du financement. Ce principe est connu sous l'expression de synchronisation des échéances : un besoin à court terme requiert un financement à court terme. D'une manière simple, l'actif à court terme est divisé en deux parties : la première est la partie permanente dont les caractéristiques sont similaires à celles de l'actif à long terme, c'est-à-dire la partie minimale requise par l'exploitation de l'entreprise quelle que soit la période de l'année ; la seconde, c'est la partie cyclique directement proportionnelle avec les fluctuations saisonnières.

En résumé, la partie permanente requiert à cet effet un financement à long terme tandis que la partie cyclique requiert un financement temporaire qui dépend de l'amplitude des cycles de l'exploitation.

4. LE CHOIX DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Pour bien démarrer son entreprise, le créateur doit faire un choix optimal de ses ressources financières. On distingue deux ressources importantes : les fonds propres et les dettes.

4.1. Les fonds propres

Les fonds propres représentent les apports effectués par les associés et les subventions obtenues par les organismes gouvernementaux. Une entreprise qui a peu de fonds propres est considérée comme sous-capitalisée puisqu'elle va contracter beaucoup de dettes impliquant des frais financiers élevés et, par la suite, voir la réduction de sa marge de manœuvre. Également, une entreprise ayant trop de fonds propres ne sera pas favorisée puisqu'elle ne profite pas de l'effet de levier financier.

4.2. Les dettes

L'endettement représente les montants qu'il faudra emprunter (à court terme, à moyen terme et à long terme) pour compenser l'insuffisance des fonds propres.

La théorie financière moderne met en évidence la structure de l'endettement. En effet, l'endettement est bénéfique lorsque les coûts marginaux reliés à l'endettement sont inférieurs aux revenus marginaux. À partir d'un certain seuil, ces coûts marginaux surpassent les revenus marginaux, et à ce moment-là, une augmentation de l'endettement a pour conséquence une augmentation du risque de faillite. Ce seuil de démarcation dépend de la nature des entreprises, de leurs apports en fonds propres, de la qualité de gestion, du climat social dans l'entreprise, etc.

Pour les entreprises en démarrage, les prêts accordés par les banques ne dépassent pas 3 à 4 fois le montant des fonds propres.

5. L'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE À L'AIDE DES RATIOS

L'analyse par ratio est un excellent moyen de contrôle pour le chef d'entreprise. Les nombreux ratios peuvent se regrouper en quatre types suivants :

1. Le ratio de trésorerie

Ratio du fonds de roulement :

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

Indice de liquidité :

$$\frac{\text{Actif à court terme} - \text{Stocks}}{\text{Passif à court terme}}$$

2. Ratios d'effet de levier

Le passif par rapport à l'actif :

$$\frac{\text{Total du passif}}{\text{Total de l'actif}}$$

Couverture des frais financiers :

$$\frac{\text{Bénéfice avant impôts plus frais financiers}}{\text{Frais financiers}}$$

Couverture des frais fixes :

$$\frac{\text{Bénéfice disponible pour couvrir frais fixes}}{\text{Frais fixes}}$$

3. Ratios de gestion

Rotation des stocks :

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Stocks}}$$

Période de recouvrement des comptes clients ;

$$\frac{\text{Comptes clients}}{\text{Ventes quotidiennes}}$$

Rotation du capital investi :

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Capital investi}}$$

4. Ratios de rentabilité

Marge nette sur les ventes :

$$\frac{\text{Bénéfice net après impôts}}{\text{Ventes}}$$

Rendement du capital investi (ROI) :

$$\frac{\text{Bénéfices nets après impôts}}{\text{Total de l'actif}}$$

Rendement de la valeur nette (avoir des actionnaires) :

$$\frac{\text{Bénéfices net après impôts}}{\text{Valeur nette}}$$

6. LE SYSTÈME D'ANALYSE FINANCIÈRE DU PONT

Il s'agit d'une transformation mettant en jeu l'importance du chiffre d'affaires :

$$\frac{\text{Ventes}}{\text{Capital investi}} \times \frac{\text{Bénéfices}}{\text{Ventes}} = \text{ROI (Rendement du capital investi)}$$

Le système du Pont peut être élargi pour inclure les effets de levier de la façon suivante :

$$\text{Rendement de la valeur nette (ROE)} = \frac{\text{Rendement du capital investi (ROI)}}{1,0 - \text{Ratio d'endettement}}$$

C'est en analysant avec précaution l'ensemble de ces ratios et de ces indices que l'entrepreneur prépare au mieux son projet d'entreprise et le soumet dans les meilleures conditions aux autorités bancaires pour défendre son dossier.

BIBLIOGRAPHIE

COPIN G., PALIARD R. (1990), *L'itinéraire financier du créateur d'entreprise*, Paris, Éditions Entreprendre et Réussir.

BELZILE R., MERCIER G., RASSI F. (1990), *Analyse et gestion financière*, Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Groupe de Recherche : Monnaie-Finance-Banque (1986), *Les relations Banques-Entreprises*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon et Éditions Toubkal.

HÉNAULT G., M'RABET R. (sous la direction de) (1990), *L'Entrepreneuriat en Afrique Francophone : Culture, Financement et développement*, Paris, Universités Francophones.

GAGNON J.-M., KHOURY N. (1988), *Traité de gestion financière*, Chicoutimi, Morin G., 3^e édition.

PAUCHER P. (1991), *Mesure de la performance financière de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de Grenoble.

GINGLINGER E. (1991), *Le financement des entreprises par le marché des capitaux*, Paris, Presses Universitaires de France.

BESSIS J. (1988), *Capital-Risque et financement des entreprises*, Paris, Economica.

BIED-CHARRETON F., RAFFEGEAU J. (1988), *Guide pratique du financement des entreprises*, Paris, Éditions Francis Lefebvre.

Section B : LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION

DES P.M.E.-P.M.I. AU CONGO

Célestin MAYOUKOU

Entres autres contraintes à la création de l'entreprise en Afrique, celle du financement demeure la plus importante. Le Congo, pays qui a privilégié depuis près de 30 ans l'entreprise publique ou d'État, a négligé, voire bloqué, l'émergence de la petite entreprise privée. Au début des années 1980, devant les faibles performances des entreprises d'État et cela malgré l'importance des subventions qui ont même dépassé en valeur cumulée les 10 milliards de FCFA en 1979, les pouvoirs publics ont opté pour la promotion de l'initiative privée.

Cependant, le Congo comme d'ailleurs la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, ne disposait pas de promoteurs sérieux (sinon des anciens fonctionnaires) ayant « une fortune » pouvant être recyclée vers la création des petites et moyennes entreprises.

Seul le secteur bancaire pouvait donc apporter les capitaux nécessaires au financement de la création des P.M.E.-P.M.I. Mais longtemps cantonné dans le financement de l'import-export, il ne maîtrisait pas également « l'ingénierie » relatif au financement de la création des P.M.E.-P.M.I. Les structures bancaires étaient plus adaptées au financement des crédits de campagne. C'est donc par le biais du crédit à moyen terme réescomptable que le secteur bancaire a apporté son concours.

Cependant, ce mode de financement nécessite de la part du ou des promoteur(s) potentiel(s) un apport équivalent à 20 % ou 40 % du coût du projet. Devant l'inexistence d'apports financiers et de garanties sûres émanant des promoteurs et la non-maîtrise par les banques des procédures techniques de montages de projets de création d'entreprises de petites dimensions, les pouvoirs publics se sont résolus à créer deux structures devant servir non seulement d'appui logistique aux créateurs mais aussi de garantie financière. S'appuyant sur une institution publique, la Banque Nationale de Développement du Congo, les pouvoirs publics ont apporté leur caution à deux prêts internationaux d'appui à la création des P.M.E.-P.M.I., l'un auprès de la BEI (Banque Européenne d'Investissement) et l'autre auprès de la BAD (Banque Africaine de Développement).

Ces deux lignes de crédits internationaux n'ont permis de financer que 27 projets de création de P.M.E.-P.M.I. Mais les crédits octroyés n'ont pas abouti à de véritables créations d'entreprises. Après avoir présenté les modalités de financement et les types de projets financés, nous examinerons les raisons qui ont participé à l'échec du financement de la création des P.M.E.-P.M.I. au Congo.

1. LE MODE DE FINANCEMENT FORMEL, BANCAIRE ET PUBLIC DES P.M.E.-P.M.I.

Le financement de la création des P.M.E.-P.M.I. au Congo est exclusivement bancaire. Ce financement est de deux types : 1) local ; 2) international.

1.1. Le financement bancaire local de la création des P.M.E.-P.M.I.

Le financement bancaire local est assuré par les banques commerciales d'une part, et par la Banque Nationale de Développement du Congo d'autre part. En réalité, ce financement local est apporté par la BEAC (Banque des États de l'Afrique Centrale) sous forme de rées-compte des effets rentrant dans le cadre des crédits à moyen terme indexés.

1.1.1. L'apport des banques commerciales

Le financement des banques commerciales est marginal. La banque la plus impliquée est la Banque Commerciale Congolaise. L'octroi des crédits aux P.M.E.-P.M.I. est assujéti à une forte sélectivité. Celle-ci repose sur les critères suivants :

- l'autonomie financière,
- la rentabilité du projet,
- le bon état de trésorerie,
- les garanties pouvant être apportées,
- la qualité du dirigeant.

Sur une cinquantaine de projets déposés entre 1980 et 1988, six seulement ont été acceptés et ont bénéficié d'un financement. La quasi totalité des projets dont les promoteurs ont sollicité un financement de la Banque Commerciale Congolaise, ne sont pas, selon la banque, viables. 95 % des promoteurs ne peuvent fournir les garanties suffisantes et 77 % d'entre eux ne disposent pas de biens meubles et immeubles pouvant servir de garantie. Les projets ayant fait l'objet de sollicitation de prêts apparaissent dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Projets de création de P.M.E.-P.M.I.

Branche d'activités	Nombre de projets
Boulangerie	8
Pharmacie	12
Hôtel et apparenté	2
Ferme, Imprimerie, Papeterie, École	3
Photo, Vidéoclub, Couture	4
Architecture	8
Transport	3
Chambre froide	3
Autre	8
<i>TOTAL</i>	<i>51</i>

Source : Document interne Banque Commerciale Congolaise.

1.1.2. Les financements accordés par le BNDC

Pour favoriser la promotion et la création des petites et moyennes entreprises ou industries, les pouvoirs publics ont décidé de centraliser à partir de 1980 tous les concours auprès de la Banque Nationale de Développement (BNDC). Les concours devant assurer cette promotion devaient provenir de quatre sources de la Banque (BNDC), de la BEAC, des lignes de crédits internationaux (BAD, BEI) et de l'État qui apporterait un fonds de soutien et de garantie, de même que la création d'une cellule d'ingénierie de projets.

Pour revenir au financement proprement dit de la BNDC, cette dernière s'est vue dotée d'un financement P.M.E.-P.M.I. pour assister les promoteurs sur la faisabilité et la factibilité de leurs projets. Cependant, la BNDC exige, pour l'octroi de son concours, de la part du promoteur, le respect des conditions ci-après :

- les perspectives de rentabilité du projet,
- la création d'emplois nouveaux,
- la contribution à la valeur ajoutée nationale,
- l'acquisition de compétence induite par le projet pour les nationaux,
- le transfert de technologie,
- les économies de devises obtenues,
- l'opportunité du projet en terme de valorisation des ressources locales, la satisfaction des besoins locaux identifiés,
- l'aptitude à la décentralisation et au développement régional,
- le rôle de la nouvelle entité dans l'ensemble des unités existant en amont et en aval.

Les financements de la BNDC devaient être attribués de prime abord aux secteurs jugés prioritaires, notamment l'industrie, l'agro-industrie, les secteurs miniers et touristiques.

Lorsque le projet bénéficie de l'agrément de la BNDC, un agent est envoyé sur le site pour procéder à une étude de pré faisabilité. Deux approches d'analyse sont privilégiées par cet organisme : la méthode des effets et des prix de référence. Étant donné que la BNDC ne dispose que de ressources internes faibles, c'est par le biais du réescompte à la BEAC que s'effectue le financement des P.M.E.-P.M.I. La décision d'octroi de crédits est prise par une instance composée du directeur général, du comité permanent et du conseil d'administration.

Le directeur décide seul pour des projets inférieurs à 6 millions de francs CFA. Tandis que l'accord du comité permanent est indispensable pour des projets dont le coût est supérieur à 6 millions, mais qui demeure inférieur à 50 millions de F. CFA. Seul le conseil d'administration est habilité à accorder un avis favorable ou défavorable pour le financement d'un projet dont le coût dépasse 50 millions de F. CFA.

Tableau 2 : Quotité d'intervention de la BEAC

Nature de l'opération	Pourcentage du coût total de l'investissement
P.M.E., Construction des logements sociaux, rachats de matériels agricoles	80
Acquisition des machines de construction d'immeubles à usage commercial, locatif (en dehors des centres urbains) et touristique	50
Construction d'immeubles à usage commercial et locatif dans les centres urbains et touristiques	30

Source : BEAC.

Les financements par ressources BNDC se faisant presque exclusivement par réescompte à la BNDC, celle-ci fixe des cotes globales par banques et des cotes individuels par promoteur. Pour des projets soumis au réescompte par la BNDC, un plafond individuel de 40 millions de F. CFA est fixé à chaque emprunteur. Cette quotité est établie en fonction des secteurs d'activité.

Les P.M.E.-P.M.I. susceptibles de bénéficier de ces concours doivent répondre aux conditionnalités de la BEAC et de la BNDC. En ce qui concerne la BNDC, le promoteur sollicitant un prêt doit justifier d'un apport personnel équivalent à 20 % du coût total des investissements à réaliser. Il doit en outre apporter les garanties ci-après :

- l'hypothèque ou la subrogation portant sur les bâtiments et l'activité, biens et immobiliers du promoteur,
- le nantissement du matériel et des équipements de production,
- le gage sur le matériel roulant.

Le taux d'intérêt attaché au prêt varie de 8 à 15 %. La durée d'amortissement du prêt est de 5 à 6 ans. Le délai de grâce, avant l'amortissement du prêt, varie de 6 à 12 mois. Sur la période 1981-1988, 10 projets seulement de création d'entreprises ont été financés par les ressources BNDC et par le biais des prêts réescomptables à la BEAC (cf. tableau ci-après).

**Tableau 2 : Nombre de P.M.E.-P.M.I. créées
par un financement bancaire local de 1981 à 1988**

Montant en millions de F. CFA	Nombre de projets	BEAC	BNCD
Moins de 50 millions	6	4	2
de 50 à 100 millions	2	2	0
de 100 à 250 millions	2	2	0
<i>TOTAL</i>	<i>10</i>	<i>8</i>	<i>2</i>

Source : BNDC.

Sur la période 1981-1988 dont les données sont disponibles, les financements ayant réellement débouchés sur la création des P.M.E.-P.M.I. émanent dans une large proportion des lignes de crédits extérieures.

1.2. Le financement par lignes de crédits extérieures

Deux lignes de crédits ouvertes sous la garantie de l'État congolais par le BAD et BEI et gérées par la BNDC, ont permis de financer 17 projets de création d'entreprises.

1.2.1. Un accord avec le BAD

La première ligne de crédits a été ouverte à l'issue d'un accord entre la BNDC et la BAD et garantie par le Congo en mai 1979. Cette ligne de crédit d'un montant de 3 500 000 UC, soit 997 500 000 F. CFA, a été soumise à la conditionnalité suivante : le principal et les intérêts doivent être remboursés en 9 ans et en 18 versements semestriels. Chaque promoteur sollicitant le financement par le biais de cette ligne doit être en mesure de fournir un apport personnel de 20 % du coût total des immobilisations. La durée d'amortissement du crédit est de 5 à 7 ans. Le taux d'intérêt attaché aux prêts varie de 11 à 13 %.

1.2.2. Un accord avec la BEI

La deuxième ligne (BEI) ouverte au profit de la BNDC en 1983 porte sur un financement de 300 000 000 F. CFA. Ce prêt est destiné aux promoteurs voulant se lancer dans trois secteurs jugés prioritaires : industrie, agro-industrie, mines et tourisme. Le montant total du

Tableau 3 : Financement par lignes de crédits BEI et BAD : 1981-1988

Montant en millions de F. CFA	Nombre de projets	Banques	
		BEI	BAD
moins de 50 millions	2	1	1
de 50 à 100 millions	6	1	5
de 100 à 250 millions	0	0	0
de 250 à 500 millions	6	3	3
plus de 500 millions	3	3	0
<i>TOTAL</i>	<i>17</i>	<i>8</i>	<i>9</i>

Source : BNDC.

prêt est alloué au promoteur par tranches successives dans un délai de deux ans. Chaque demande de prêts doit être soumise à la BEI par l'intermédiaire de la BNDC. Et c'est la BEI qui notifie à l'emprunteur la fraction de crédit ouverte à son projet. L'apport de la BEI ne devant jamais dépasser la valeur de 750 000 ECU, soit 24 millions de F. CFA, ni être inférieur à 20 000 ECU, soit 7 millions de F. CFA. Les projets suivants ont bénéficié des financements BAD et BEI.

Tableau 4 : Financement par lignes de crédits BAD-BEI

Montant en millions de F. CFA	Nombre de projets	Banques	
		BEI	BAD
moins de 50 millions	2	1	1
de 50 à 100 millions	6	1	5
de 100 à 250 millions	0	0	0
de 250 à 500 millions	6	3	3
plus de 500 millions	3	3	0
TOTAL	17	8	9

Source : BNDC.

Les financements des créations *ex nihilo* n'ont concerné que 17 projets. Le montant des prêts s'est élevé à 587 097 000 F. CFA.

1.2.3. Les contraintes

Le coût que supporte le promoteur n'est pas négligeable. En effet, la BNDC répercute intégralement sur les promoteurs ses coûts d'intermédiation. Par exemple, les commissions d'études représentent de 1 à 5 % du coût total du projet. Ce coût varie selon nos calculs entre 375 000 et 2 500 000 F. CFA. En valeur relative, il représente 5 à 8,75 % de l'apport personnel du promoteur, ce qui, somme toute, élève l'apport personnel à 21 % du coût total du projet. Aussi, l'examen minutieux des commissions montre-t-il que les frais d'études décroissent en fonction de l'importance des montants sollicités. En réalité les petits promoteurs sont défavorisés par rapport aux gros promoteurs.

En outre, l'examen du portefeuille de prêts BEI et BAD fait ressortir que la quasi totalité des projets financés n'ont pas pu être remboursés, soit par le fait que les remboursements ont débuté avant que le projet n'ait pu démarrer effectivement, soit que le matériel devant servir à construire l'unité de production soit resté bloqué en douane faute de crédits douaniers d'accompagnement. Pour pallier cet handicap de financement, l'État a mis en place un appui logistique et financier pour aider les promoteurs. Mais nous verrons que cette aide non seulement demeure insignifiante mais qu'elle a aussi été détournée de ses objectifs.

2. L'APPUI FINANCIER ET LOGISTIQUE DE L'ÉTAT

Devant l'atonie de financement due à la faiblesse des garanties bancaires des promoteurs, les pouvoirs publics ont tenté d'apporter les garanties et le soutien logistiques nécessaires en créant deux organismes pouvant suppléer à cette carence. L'État a œuvré également à l'instauration d'un environnement juridique propice à la création de nouvelles entreprises.

2.1. L'environnement juridique d'appui au financement

Pour stimuler la création des P.M.E.-P.M.I., un ministère chargé des P.M.E.-P.M.I., un conseil consultatif pour la promotion des P.M.E. et un comité d'agrément ont été créés dès 1984.

Sur le plan juridique, l'existence des P.M.E.-P.M.I. remonte à l'ordonnance loi n°33/72 du 29 août 1972. Cette ordonnance-loi porte sur la création d'un fonds de garantie devant faciliter l'accès des P.M.E.-P.M.I. aux crédits bancaires.

En 1979 est mis en place un Office de Développement Industriel (O.D.I.) pour les petites et moyennes entreprises. Celui-ci vise à promouvoir l'assistance technique dans l'ingénierie de la création des P.M.E.-P.M.I. à savoir :

- la confection des dossiers-types de projets d'investissements complémentaires en vue de leur financement,
- l'appui technologique (mise au point, choix des équipements, fourniture des plans types, vulgarisation des procédés de fabrication),
- le financement par des tiers de certaines catégories d'investissements,
- l'assistance en matière d'organisation et de gestion des projets.

2.2. La structure d'appui à la création des P.M.E.-P.M.I.

Deux structures d'appui au financement des P.M.E.-P.M.I. ont été mises en place par les pouvoirs publics : l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (A.D.P.M.E.) et le Fonds de Garantie et de Soutien (FGS).

2.2.1. L'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises

Depuis 1986, « la promotion » des P.M.E.-P.M.I. est assurée par l'Agence de Développement des P.M.E. (ADPME). Le rôle de cet organisme est d'apporter l'assistance et les conseils techniques aux promoteurs des P.M.E.-P.M.I. Elle devrait apporter également un concours financier aux promoteurs pour la réalisation des études préalables, les programmes de formation et les opérations de suivi.

2.2.2. Le fonds de garantie et de soutien

Le Fonds de Garantie et de Soutien, créé également en 1986, a pour objectif principal d'assurer la garantie des crédits d'investissements accordés aux P.M.E.-P.M.I. et le financement des études préalables.

Ce fonds disposait à sa création d'un portefeuille de 270 millions de F. CFA dont l'affectation était la suivante : 71,04 millions étaient alloués au fonctionnement, 29,47 millions à l'aide et au soutien aux P.M.E.-P.M.I. et 17,85 millions à la garantie des emprunts. Le reliquat non affecté (85,12 millions) devait servir de ressources courantes.

Paradoxalement depuis sa création le F.G.S. n'a garanti que deux projets d'un montant de 152,4 millions de F. CFA. Ces garanties ont été attribuées pour plus de 50 % aux P.M.E. exerçant exclusivement des activités de négoce. Ces financements n'ont servi en réalité qu'à garantir des prêts d'extension et non de création *ex nihilo*. Sur le montant total des garanties accordées aux promoteurs, 10,5 millions seulement ont pu être remboursés jusqu'à ce jour.

S'agissant du soutien aux P.M.E.-P.M.I., le F.G.S. n'est intervenu que pour un montant global de 20 510 930 F. CFA dont 17 165 710 pour la seule année 1988. On peut donc conclure à la lumière de ce qui précède que les concours de l'A.D.P.M.E. et du F.G.S. sont encore marginaux. La création de ces deux organismes n'ont pas pu résoudre l'une des limites fondamentales au financement des P.M.E.-P.M.I. : le manque de garantie.

CONCLUSION

Le financement de la création des P.M.E.-P.M.I. est encore marginal au Congo. La forte sélectivité des banques réduit le nombre d'entreprises créées. De 1981 à 1988, 27 P.M.E.-P.M.I. seulement ont été créées. Par ailleurs, sur ces 27 P.M.E.-P.M.I., 14 connaissent dès 1989 des situations de quasi-faillite. Les raisons tiennent pour une large part à la lenteur du déblocage des crédits alloués. Pour certains promoteurs par exemple, les premières échéances de remboursement ont commencé à courir alors que ces derniers n'avaient pas encore amorcé la phase de production : c'est le cas de la menuiserie de Dolisie dont les équipements étaient encore dans les emballages jusqu'en 1989 alors que l'entreprise aurait pu se lancer dans une activité productive dès 1987.

En outre, l'absence de fonds de roulement est le second facteur qui explique la quasi-faillite des P.M.E.-P.M.I. créées par financement bancaire. On peut évoquer le cas de la PMI « Les sanitaires du Congo » qui a dû recourir à deux crédits relais pour parachever le financement des installations. Mais depuis son entrée en activité elle ne fonctionne qu'avec le stock de matières premières destiné au démarrage de la production.

Aussi, la faiblesse de structure d'appui financier fait que les promoteurs ne sont pas souvent en mesure d'apporter la part de financement non couverte par le crédit. Dans certains cas, le déblocage du crédit est assujéti à l'apport par le promoteur de la fraction du crédit non couvert. C'est le cas des crédits à moyen terme réescomptables de la BEAC.

De plus les phénomènes d'asymétrie informationnelle non maîtrisés par les banques congolaises font qu'elles n'arrivent pas à bien apprécier le risque. Ce qui se traduit par des phénomènes de hasard moral et de sélection adverse.

En règle générale, les banques congolaises ne maîtrisent pas souvent l'ingénierie des projets. Ce qui fait qu'il y a souvent plusieurs allers et retours du dossier du projet entre les bailleurs extérieurs (BEI, BAD) et la banque congolaise assurant l'intermédiaire avec le promoteur avant que le dossier ne soit bouclé. Ainsi, lorsque le crédit est enfin déblocqué, le promoteur doit déjà faire face aux premières échéances. Ces dernières ne sont pas fixées par les banques intermédiaires. Ce cas de figure a concerné plusieurs projets financés par le biais des lignes de crédits BEI et BAD.

Sur le plan national, le Fonds de Garantie et de Soutien et l'Agence pour le Développement de la P.M.E. n'ont pas joué leur rôle. Sur un portefeuille de 270 millions prévus pour apporter la garantie aux promoteurs, 71,04 millions ont été affectés aux charges de fonctionnement et 47,32 millions seulement sur l'ensemble du portefeuille, au soutien à la garantie dont 29,57 à l'aide et 17,85 millions à la garantie. En somme, 60 % du portefeuille a été affecté aux charges de fonctionnement. Le non-remboursement des premiers crédits et le détournement du fonds de garantie de ces objectifs notamment par sa mutation en institution d'octroi de crédit a vite fait d'assécher le maigre fonds de garantie. Pour les promoteurs bénéficiaires, l'obtention d'un crédit de l'État est considéré comme un don non rem-

boursable. Il s'agit, en somme, d'argent froid que l'on est pas pressé de rembourser en opposition à l'argent chaud (informel) que l'on doit vite rembourser. En résumé, le problème du financement de la création des P.M.E.-P.M.I. reste posé en terme de structures viables de financement, de garantie des « entrepreneurs-créeurs » et de risque de non-remboursement. Les promoteurs exclus des financements formels sont donc renvoyés à la lisière du secteur financier informel.

BIBLIOGRAPHIE

BLOY E., MAYOUKOU C. (1994), « L'analyse du risque et la réintermédiation de l'épargne informelle en Afrique Subsaharienne » in *Savings and development*, septembre.

B.N.D.C. (1989), *Lignes de crédits BAD, BEI et projets P.M.E.*, 31 décembre.

Décret n° 86/050 du 19 novembre 1986 portant approbation des statuts de l'Agence de Développement des P.M.E.

Décret n° 87/245 du 30 mai 1987 portant création, attribution et organisation de la commission d'Agrément des P.M.E.

Décret n° 87/136 du 14 avril 1987 portant approbation des statuts du Fonds de Garantie et de soutien aux P.M.E. (FGS).

Lois n° 019186 du 31 juillet 1986 instituant les mesures propres à la promotion des P.M.E. en République Populaire du Congo.

MATHIS J. (1992), « *Monnaie et banques en Afrique francophone* », Paris, Edicef/AUPELF.

MAYOUKOU C. (1994), « *Le système des tontines en Afrique* », Paris, L'Harmattan.

MAYOUKOU C., OSSIE W. (1993), « Le secteur financier informel et l'émergence de l'entrepreneuriat », in PONSON B., SCHAAN J.-L., « *L'esprit d'Entreprise : aspects managériaux dans le monde francophone* », Paris, Universités Francophones.

RIVAUD-DANSET D. (1991), « La relation banque-entreprise : une approche comparée » in *Revue d'Économie Financière*, n° 16, printemps, pp. 105-118.

SEMI J.-F. (1991), « *Financement et suivi des projets de petites et moyennes entreprises : cas de la banque nationale de développement du Congo* », Mémoire de DESP, Faculté des sciences économiques, Brazzaville.

Chapitre 5 : Le choix des ressources humaines

Le troisième volet qui s'inscrit dans la démarche de l'entrepreneur a trait aux ressources humaines. Trouver les compétences conformes aux besoins de l'entreprise est une des difficultés majeures dans la mise en place du système de production. Il s'agit de recruter avec d'autant plus de discernement que l'entreprise est petite car elle dépendra encore davantage des quelques individus qui constitueront la totalité de son personnel. La combinaison des contraintes sociales et culturelles se superposent aux impératifs des compétences techniques. Il s'agit de maîtriser les unes et les autres. L'illustration de cette question nous conduira au Congo, mais pour y aborder une question qui touche d'autant plus le créateur d'entreprise qu'elle relève précisément de sa formation et de son encadrement. La ressource humaine, fondamentale dans l'entrepreneuriat, n'est-elle pas précisément la qualité de ses entrepreneurs, dont trop souvent confiance est faite à la génération spontanée !..

Section A : LE RECRUTEMENT

ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Jean-Charles SIDA

L'importance du rôle des ressources humaines dans l'entreprise constitue notre première approche. De là, nous passerons en revue les différents procédés de choix du personnel avant d'examiner les contraintes que le créateur d'entreprise sera susceptible d'affronter.

1. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

Nous vivons depuis une vingtaine d'années une situation perturbée au niveau de l'économie internationale. La longue crise actuelle qui a démarré au milieu de la décennie soixante-dix, fait suite aux « trente glorieuses » où nous évoluions dans un contexte économique et psychologique plus que favorable. La fonction de l'entreprise se cristallisait dans les objectifs de production maximale, et la gestion a longtemps fait prévaloir l'adaptation de l'homme au rythme des machines.

Aujourd'hui, la crise économique change les données. L'entreprise désormais à la mode et dans les feux de l'actualité doit relever le défi de la crise, c'est-à-dire, inventer de nouvelles formes d'action, de coopération, de solidarité, pour répondre aux exigences de

l'environnement global et aux objectifs que fixent les entrepreneurs. Comme le soulignent Arnaud d'Aboville et Marie-Madeleine Bernie (1991), la plupart des entreprises de part le monde, disposent des mêmes outils de production et sont donc capables de reproduire à l'identique des objets ou des procédés qui s'adresseront de plus, aux mêmes marchés. On assiste dès lors à la prise de conscience de la notion, de la valeur et même de la richesse des ressources humaines dans l'entreprise.

Hubert Lantier écrivait que nous étions entrés dans une période où la puissance se fonde, non plus sur la possession de la terre, non plus sur l'accumulation du capital, mais sur la capacité à s'organiser, à valoriser et à développer *la matière grise*¹. Ceci nous amène à considérer les différentes composantes de l'entreprise. Cette dernière peut en effet être définie comme un système ouvert où se combinent des facteurs de production divers en vue d'obtenir un produit adapté aux besoins de la clientèle. Les principaux facteurs intervenant dans l'entreprise sont : le capital, le travail, et les matières premières.

Ce qui nous intéresse le plus dans la précédente définition, c'est le second facteur : le travail. Il correspond, en effet, à l'activité humaine incluse dans le processus de production, bref aux ressources humaines. Nous pouvons analyser ces ressources comme l'ensemble des possibilités ou des opportunités de faire participer les hommes dans la logique productive. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le concept de travail ou de ressources humaines a toujours connu un grand succès au fil de la constitution de l'histoire économique et dans les analyses des sociologues. Tant et si bien que les auteurs contemporains qui s'intéressent au management et à la gestion des ressources humaines finissent, comme Franck Bournion et Philippe Poirson (1989), par ne considérer l'entreprise que sous l'angle restrictif du facteur travail. Ces auteurs définissent, en effet, l'entreprise comme « avant tout » un ensemble organisationnel. Celle-ci reste un système ouvert où tous les membres sont en relation et visent à atteindre des buts communs fixés entre eux ou par certains d'entre eux.

Nous retiendrons de cette approche que l'entreprise est une structure organisée, avec des objectifs. Ces derniers nécessitent pour être atteints que soit mises en place des stratégies qui seront fonction des ressources disponibles.

Parmi ces ressources on retrouve :

- l'image de l'entreprise auprès du consommateur,
- les ressources financières,
- l'avance technologique,
- la qualité des produits,
- la compétence humaine.

La compétence humaine occupe une place prépondérante acquise au fil des décennies depuis la première guerre mondiale en fonction de la perception de la place de l'individu dans l'entreprise et de l'évolution sur le fond et la forme de son rôle.

D'après Charles Henri Besseyre de Horts (1988), cette évolution a conduit à considérer l'homme dans l'entreprise sous un double angle :

- le personnel peut-être un « coût » qu'il s'agira de minimiser (conception ancienne, rétrograde),

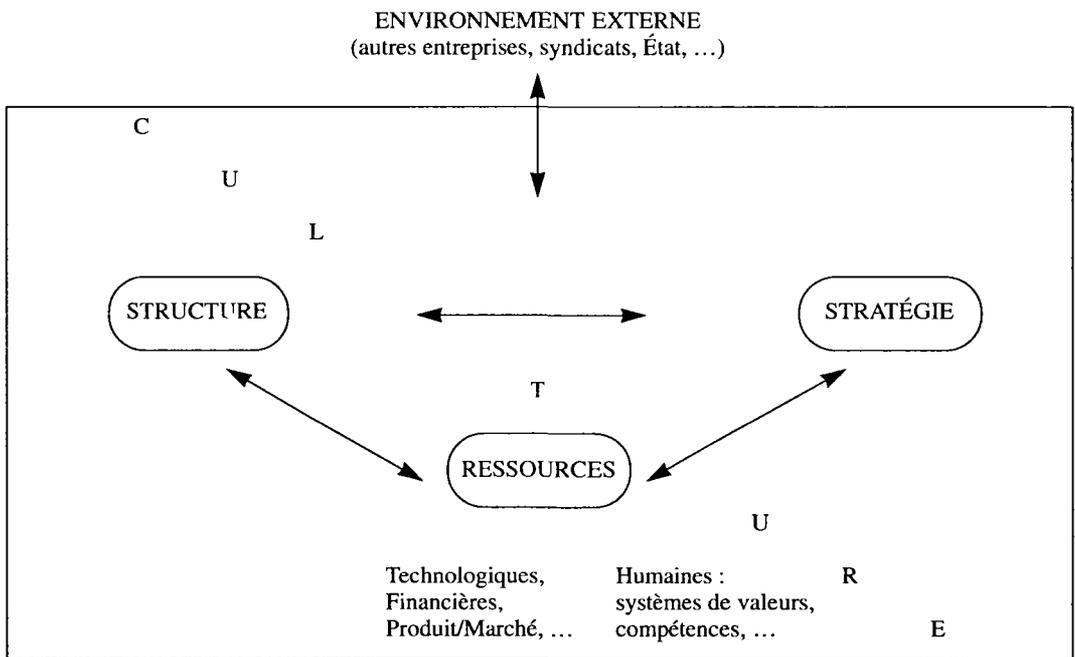
1. Hubert Lantier cité par Claude Vernot (1990).

– le personnel peut-être une « ressource » qu’il faudra optimiser, mobiliser, développer et dans laquelle il faudra investir.

La seconde conception fait des ressources humaines une « ressource stratégique pour l’entreprise ». Guvenc Alphander note d’ailleurs que ces ressources humaines, historiquement, faisaient simplement appel à des notions de « main d’œuvre » (Alphander G., 1989). Aujourd’hui, le niveau de la formation du facteur travail est désormais considéré comme un « avoir fixe », tout comme le matériel immobilisé.

Il s’en suit que le succès d’une entreprise moderne dépend surtout de sa capacité à acquérir et à utiliser effectivement les ressources dont elle a besoin pour écouler ses produits et ses services. Si les entreprises reconnaissent désormais que les ressources qui conditionnent le plus leur échec ou leur réussite sont les ressources humaines, c’est peut-être parce que les « hommes » sont enfin considérés comme les seuls capables de mettre en œuvre les stratégies qui vont faire fonctionner l’organisation.

La place des ressources humaines



Source : Bournion F. et Poinson Ph. (1989).

2. LE PROJET D’ENTREPRISE COMME FONDEMENT DES CHOIX

S’il est incontestable qu’une entreprise démontre son dynamisme ou non surtout par l’activité de son personnel, le choix judicieux de ce dernier autorisera ou non des espoirs de cohésion et de rentabilité. Ce choix dépend au premier chef de la nature du projet initial d’entreprise, et par contre-coup, de la stratégie adoptée. Selon le secteur d’activités dans lequel se lance l’entrepreneur, les besoins et les exigences en termes de ressources humaines sont différents. Les secteurs à haute intensité capitalistique nécessitent peu de personnel (industries mécanisées, industries de base) et les secteurs moins capitalistiques

fondent leurs activités sur une présence humaine importante (Bâtiments et Travaux Publics, services divers).

En observant le problème sous l'angle de la forme juridique et de la taille des entreprises, on constate, une fois de plus, des différences sensibles quant aux moyens humains nécessaires pour asseoir une régularité et une efficacité certaine dans les activités de la structure. Les entreprises individuelles, dont la majorité correspond à des structures simples, emploient souvent le minimum de personnel. Le créateur est pratiquement seul à travailler. Il arrive parfois qu'il réussisse à obtenir l'aide d'un membre de la famille ou d'un ami proche, mais nous ne pourrions dans ce cas parler de « choix ». Si l'entreprise, individuelle prend de l'ampleur, ou si la structure est créée sous forme de société par actions (S.A.R.L., S.A. ²), les données changent de nature.

Du simple fait de sa dimension, la grande ou moyenne entreprise nécessite le concours de nombreux salariés, aptes à répondre aux exigences de qualité et de productivité qui assurent la survie de cette dernière. Au-delà de trois à quatre personnes, l'entrepreneur doit essayer de maintenir un esprit et une cohésion d'ensemble qui permettent de poursuivre les objectifs initiaux du projet d'entreprise avec efficacité.

Le projet d'entreprise, qui doit correspondre à une synthèse claire des priorités économiques et sociales, fixe les objectifs de manière à ce que chaque membre du personnel puisse facilement y adhérer. Ce projet doit également prévoir les limites et les prérogatives de chacun, en insistant sur la qualité et la fluidité des relations inter-personnelles et sur leur influence sur l'activité globale.

C'est la mise en place d'une organisation plus ou moins rigide qui garantira la participation totale et effective du personnel. Cette organisation repose sur des stratégies applicables en fonction du niveau de mise en œuvre du projet. Charles Henri Besseyre de Horts (1988) en distingue deux types que nous reprenons dans le tableau ci-après :

Dans les grandes entreprises, l'existence d'une direction des ressources humaines, dont le rôle est non de procéder aux recrutements, mais aussi de gérer tous les aspects organisationnels, techniques, psychologiques, relationnels et autres liés au personnel, implique une autre vision stratégique. Il peut s'agir d'une stratégie de croissance dynamique, de profit ou de rationalisation. Dans tous les cas, ce qui se passe dans la stratégie entrepreneuriale, l'entreprise dispose déjà d'un stock de personnel au départ. Il s'agira donc d'orienter les membres du personnel, de les intéresser, de les utiliser dans des conditions optimales, et si on a l'impression que certains ne peuvent pas s'adapter aux idéaux des projets, de les écarter.

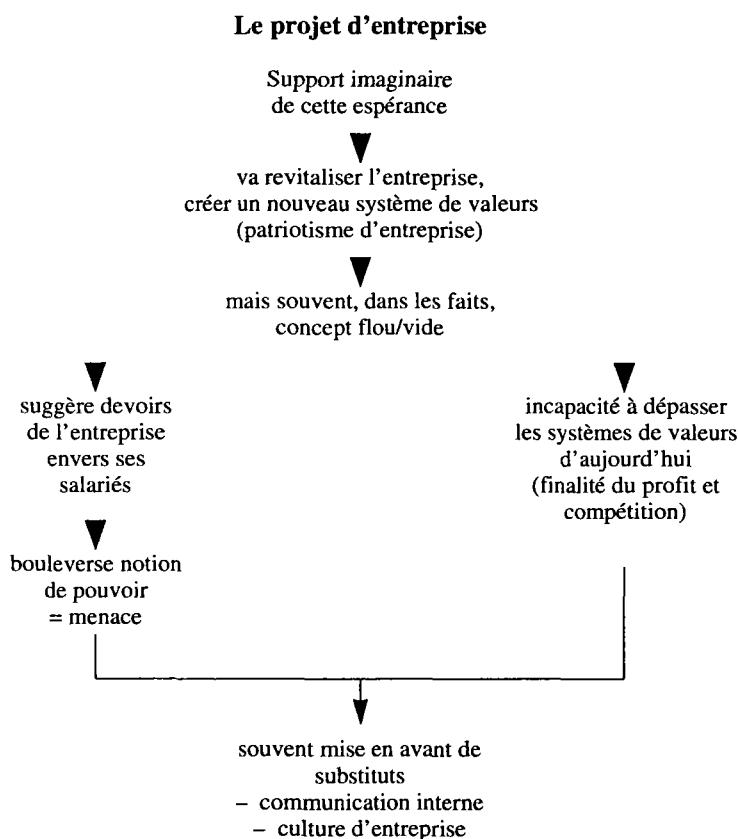
La stratégie entrepreneuriale est celle adoptée par les entreprises qui débutent. L'important étant pour ces dernières de décoller, les règles procédurales seront très peu utilisées. L'entreprise aura besoin d'un personnel innovateur, flexible, coopératif, et surtout capable de prendre des risques et d'assumer des responsabilités. Compte tenu du caractère réduit du personnel qui participera au démarrage de l'entreprise, l'entrepreneur recherchera des personnes motivées et stables. Il laissera très rarement la possibilité à quelqu'un d'autre que lui de s'occuper du choix de ses proches collaborateurs. Il confiera les différentes directions et sous-direction, à un personnel certes compétent, mais qui devra satisfaire à l'exigence de confiance que l'entrepreneur recherche naturellement chez ceux qui l'entourent.

2. S.A.R.L. : Société À Responsabilité Limitée ; S.A : Société Anonyme.

Typologie des options stratégiques

Stratégie de type I	Stratégie de type II
Spécialisation Diversification conglomerale Intégration horizontale Concentration Diversification concentrique Intégration verticale Retrait Liquidation Retournement	Entrepreneuriale Croissance dynamique Profit Rationalisation Désinvestissement Liquidation Retournement

Source : Besseyre de Horts Ch.-H. (1988).



Source : Ville G. et Eyssette F. (1988).

Il reste cependant, dans le cadre de la mise en route du projet d'entreprise, que l'entourage proche de l'initiateur du projet participe, au moins au début, à la structuration de l'entreprise. Le choix des ressources humaines commence en effet par celui des apporteurs de capitaux avant celui des compétences. C'est très souvent parmi les premiers financiers (investisseurs) du projet que les administrateurs de l'entreprise sont choisis. La qualité de ces derniers et leur capacité à mesurer ou à percevoir la finalité du projet conduit soit à une

excellente collaboration, soit à la naissance de conflits d'intérêts qui scléroseront les énergies nécessaires à l'avancée du projet.

3. LES CRITÈRES DE CHOIX DES RESSOURCES HUMAINES

Ils vont dépendre de l'environnement général et du contexte du marché.

3.1. L'environnement global

L'industrie permet la production en masse de biens standardisés. Les cadences ont conduit le système à privilégier les esclaves mécaniques, plus rapides plus performants, et dont on a l'assurance qu'ils donneront sur une très longue période une qualité identique. Au fil des décennies, la demande en ressources humaines de l'entreprise industrielle est passée du manœuvre à l'ouvrier qualifié, pour atteindre ensuite le technicien, le cadre et l'ingénieur. Les qualités les plus prisées en cette fin de millénaire sont celles d'analyse, de conception et d'autonomie directoriale. La recherche de la productivité maximale et du prix le plus compétitif ont conduit les entrepreneurs à privilégier les investissements matériels (informatique, automate industriel, robotique), ceci pour faire baisser la part de la main d'œuvre dans les charges d'exploitation. De ce fait, le choix des ressources humaines se portera sur un personnel hautement qualifié, capable d'assurer la surveillance et la maintenance d'un matériel qui se substitue parfaitement aux ouvriers et améliore même la standardisation.

Comme le souligne Guvenc Alphander, nous vivons dans un modèle environnemental de performance, où les buts de l'entreprise influencent l'implication de ceux qui veulent y participer (Alphander G., 1989). Au début des années quatre-vingt, les exigences de productivité ont aussi atteint le secteur tertiaire. Le mouvement a débuté dans la branche des banques et des assurances avec l'introduction de l'informatique. L'ensemble des opérations quotidiennes de gestion manuelle – suivi des comptes, virements, transferts internationaux, compensation, etc. – a été informatisé et a conduit plus tard au gel, puis à l'arrêt des embauches des agents d'exploitation. Depuis lors, les cadres et analystes supérieurs de la finance sont les seuls à bénéficier des possibilités d'embauche du secteur.

Plus tard, la branche de la distribution s'adaptera elle aussi aux exigences de la performance et de la productivité. De nombreux exemples d'activités de distribution se sont adaptés comme les stations essence automatiques « self-service », l'apparition de caisses enregistreuses à lecture optique ou à code barres, le développement des distributeurs automatiques de billet (SNCF et autre voyagistes) ou la réservation et la vente télématique. Les contraintes de productivité de l'industrie s'imposent désormais à l'ensemble des secteurs de l'économie. Même le secteur agricole compte du « personnel de surveillance » et des gestionnaires des équipements nécessaires à la production.

Il est difficile aujourd'hui de prévoir un ralentissement réel du processus d'automatisation au niveau international. La crise actuelle avec ses millions de « sans emploi » a conduit à une réflexion sur la finalité de la production industrielle. On a essayé dans de nombreux pays européens, à la suite du modèle Japonais, de créer des emplois de service. Malheureusement, ces derniers bénéficient d'un *a priori* négatif, à cause d'une perception équivoque de leur dénomination : petits boulots, emplois de proximité, travaux d'utilité collective, etc.

3.2. Les possibilités offertes par le marché

Le choix des ressources humaines est fonction de la qualité et de la dimension du marché du travail. Cette dimension se mesure non seulement par le nombre et la qualité des entreprises environnantes, mais surtout par rapport à sa zone d'attractivité. Au centre d'un processus dynamique de production et de consommation, la zone d'influence de l'entreprise est fonction de sa taille, de ces ambitions et des opportunités de marché. Les ambitions et opportunités peuvent se situer au niveau local, régional, national ou international. Le choix du personnel qui travaillera dans l'entreprise sera fonction de ces différents éléments. Si l'entreprise a des relations commerciales avec l'étranger, un choix judicieux de personnel consistera à embaucher des personnes connaissant les règles du commerce international, mais aussi et surtout, les éléments culturels permettant une approche efficace et sûre de ce(s) marché(s) étranger(s). De même, les particularismes locaux, régionaux ou nationaux devront faire l'objet d'une attention particulière quant au choix du personnel embauché.

L'attractivité s'exerce également par rapport à la provenance géographique des personnels disponibles. En effet, la réduction relative des distances à la surface du globe laisse une possibilité exceptionnelle de choix pour l'entrepreneur. Il peut faire appel à des nationaux ou à des étrangers en fonction de ses choix stratégiques.

Le choix des hommes est fonction également de la qualité du marché du travail. Ici, le critère principal est le niveau moyen de compétence des salariés potentiels. Il est évident qu'un pays qui a pu préparer ses masses laborieuses aux techniques industrielles modernes, tout en gardant des coûts salariaux limités, forcera la préférence des investisseurs (cf. la délocalisation de la gestion complète de compagnies aériennes, en Inde, par exemple).

4. LES CONTRAINTES

L'entrepreneur manifeste naturellement la volonté de s'entourer des meilleurs éléments du marché du travail, mais il doit en outre, dans le cadre de son choix, tenir compte d'un certain nombre d'obligations ou de contraintes qui dépendent de la zone d'attractivité, ainsi que de l'environnement de l'entreprise.

4.1. Les contraintes légales

Selon les espaces géographiques nationaux ou régionaux les obligations légales à respecter sont plus ou moins strictes. Les nations à traditions industrielles (Europe – Amérique du Nord) ont développé au cours des décennies antérieures une batterie de protections pour les salariés. Les N.P.I. et les pays sous-développés connaissent, par contre, à peine un développement du mouvement syndical. L'entrepreneur devra tenir compte des avantages et inconvénients imposés par le contexte légal pour asseoir son choix.

4.2. Les contraintes culturelles

Un ensemble de pratiques et d'habitus socio-culturels prédispose ou non, au travail en équipe. La capacité des individus à être mobiles pour suivre les évolutions territoriales de leur structure (nationale ou internationale) est un fait culturel non négligeable. On remarque ainsi que les Européens, et notamment les Français, sont plus sédentaires que les Américains. Les premiers sont attachés à leur région, à la construction d'un équilibre conserva-

teur basé sur l'accumulation d'éléments patrimoniaux – propriété foncière et immobilière. Les seconds sont, par contre, prêts à parcourir ou à traverser d'Est en Ouest, du Sud au Nord leur gigantesque territoire pour un surplus de rémunération.

L'Afrique a, elle, une spécificité culturelle liée à son environnement ethnique. En effet, la structuration des jeunes nations africaines n'a pas suivi un modèle d'intégration nationale, d'où une opposition parfois violente entre les différents groupes ethniques, au lieu d'une opposition entre groupes sociaux. La non-prise en compte de cet élément peut conduire l'entrepreneur à miner son activité à cause des dissensions qui se cristalliseront par rapport et autour de cette vision ethnocentrique.

4.3. Les contraintes structurelles

Elles concernent surtout les aspects psycho-sociologiques. Tout groupement humain a des modes de fonctionnement propres, basés sur une structure sociale permettant une cohérence d'ensemble des actions de chacun. L'entreprise, structure sociale au même titre que l'armée, l'église ou l'État, appelle la mise en place d'un schéma clair dans lequel chaque individu pourra se retrouver. La participation de ces individus dans l'entreprise répond à des exigences clairement définies : produire des biens ou des services à un coût minime, avec le maximum d'efficacité. Cet objectif nécessite une organisation préalable qui repose sur les notions de :

- autorité / commandement,
- responsabilité / initiative,
- délégation / exécution des consignes,
- observation des règles / contrôle.

Ces éléments sont les maîtres mots du management moderne. Or, si la rigidité procédurale que l'entreprise a empruntée à l'armée est une réalité intégrée par la population des pays développés, l'entrepreneur doit à l'évidence adopter comme principe, que ces procédures sont difficilement applicables en Afrique. En effet, l'autorité est sur le continent moins un problème d'efficacité ou de compétence qu'une prérogative liée à l'âge et à l'expérience. Comme le souligne Alain Henry (1990), il est difficile à un jeune cadre africain, uniquement sur la base de sa compétence technique, de transgresser le tabou du respect de l'aîné pour satisfaire aux exigences de la production. D'autre part, les sociétés africaines maîtrisent, dans leur organisation générale, la technique de la dilution des responsabilités pour maintenir la cohésion sociale et la consensualité. Or, dans l'entreprise, la structuration se fait sur la base de la responsabilité individuelle pour atteindre des niveaux optimums d'efficacité.

4.4. Les contraintes techniques

La formation et la compétence des collaborateurs de l'entrepreneur sont des éléments essentiels du choix que fait celui-ci. En fonction du secteur d'activités, les qualités techniques, organisationnelles seront différentes. Il reste cependant évident que la maîtrise de certaines technologies de base permet d'obtenir un niveau général de formation acceptable, ce qui est le cas des pays industrialisés. La main d'œuvre des pays sous-développés n'offre pas, en revanche, un choix important. Les investissements en matériels doivent correspondre au niveau de formation moyen de ceux qui devront les piloter.

5. LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION

L'entrepreneur qui doit procéder au choix de ses collaborateurs est censé s'être fixé des objectifs clairs et précis à atteindre. Il sait précisément ce qu'il attend de ses futurs collaborateurs. Cette connaissance ne fait malheureusement pas disparaître la subjectivité qui

Les principales données à recueillir concernant les candidats à l'embauche

<p>Données Individuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissances. - Compétences techniques et relationnelles. - Aptitudes. - Capacités. - Comportements « en situation ». - Centre d'intérêts professionnels. - Dynamique de la motivation. - Attentes de rôle. - Aspirations. - Projet professionnel. - Dynamique et « fonctionnement » individuels. - Indices de potentiel d'évolution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce que la personne sait. - Ce qu'elle « sait être » (comportement). - Ce qu'elle est apte à faire d'après des tests. - Ce qu'elle est capable de faire « sur le tas ». - Ce qu'elle fait, comment elle le fait en situation de travail. - Ce qu'elle aime faire. - Ce qu'elle souhaite, s'attend à faire dans un emploi donné. - Ce qu'elle veut, voudrait faire. - Ce qu'elle est, devient, est devenue en fonction d'influences reçues, de rôles tenus, d'actions menées, de choix effectués. - Ce qu'elle pourrait faire.
--	---

Profil d'exigences

Nom de candidats	Candidat n°1	Candidat n°2	Candidat n°3
<p>Exigences du profil de poste</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poste à pourvoir. 2. Définition de la mission à accomplir. 3. Connaissances requises : <ul style="list-style-type: none"> - générales, - techniques, - spéciales. 4. Expérience professionnelle. 5. Aptitudes requises. 6. Aptitudes intellectuelles. 7. Autres aptitudes. <ul style="list-style-type: none"> - ... - ... 8. Expériences particulières. 9. Environnement humain : <ul style="list-style-type: none"> - hiérarchie, - subordonnés, - relations fonctionnelles. 			

prime dans la relation interpersonnelle. C'est pourquoi les spécialistes du management ont mis au point des programmes permettant d'évacuer au maximum cette subjectivité, compte tenu de l'importance des intérêts mis en jeu, notamment dans les grandes entreprises.

Les techniques utilisées comprennent généralement deux étapes. La première consiste en une évaluation globale des compétences et des capacités psycho-relationnelles des candidats. La seconde correspond à un contrôle des qualités supposées qu'on a cru déceler avant l'embauche. La procédure décrite ci-après se rencontre fréquemment dans les structures d'une certaine importance, mais aucune contre-indication n'empêche son application dans les structures plus modestes. Le tout est de sacrifier au sérieux et à la rigidité procédurale pour obtenir les meilleures chances sur ses choix.

Dans les structures disposant d'une direction des ressources humaines (DRH), cette dernière est chargée de répertorier les différentes demandes de personnel émanant des autres services de l'entreprise. Ces demandes sont faites, soit pour pourvoir au remplacement d'un employé, soit pour répondre à un accroissement de l'activité de l'entreprise. Dans les deux cas, la DRH devra rechercher les candidats susceptibles d'être intéressés, soit à l'intérieur de l'entreprise, soit en dehors de celle-ci et donc susciter des candidatures formelles (lettres de candidatures, C.V. ...).

- La première étape consiste en l'analyse des lettres manuscrites et des curriculumums pour cerner le profil psychologique des différents candidats et effectuer une première sélection.
- La seconde étape est un entretien que l'on fait passer à ceux qui ont réussi à franchir l'étape de l'analyse grapho-psychologique. Elle permet de mettre en lumière la profondeur de la personnalité du candidat.
- La troisième étape donne la possibilité d'apprécier, par un essai professionnel, les compétences pratiques du candidat, étape à laquelle on peut ajouter une série de tests psycho-techniques pour mesurer le niveau de logique, la vitesse de réaction, d'assimilation et de compréhension du candidat.

Cette longue procédure doit en fait permettre de répondre à un cahier des charges du ou des postes à pourvoir. Il s'agit d'examiner comment les candidats répondent au profil de poste assorti de ses exigences.

CONCLUSION

Le choix et la bonne gestion des ressources humaines deviennent en cette fin de siècle la clé de la réussite ou non de l'entreprise. En effet, même si un entrepreneur dispose des capacités financières et matérielles suffisantes, ses produits ne rencontreront du succès sur le marché qu'à la condition que son personnel accepte de s'identifier à l'entreprise et décide d'insuffler le dynamisme nécessaire au soutien de l'activité. Après une longue phase de recherche de productivité maximale, les entrepreneurs redécouvrent chez l'individu des qualités essentielles à la réussite productive : l'adaptabilité, le savoir-faire, la créativité, la disponibilité, la volonté, bref, tout ce qu'on ne peut pas trouver dans une machine. Mais cet ajustement n'est pas universel et doit tenir compte des spécificités locales pour une plus grande efficacité de telle sorte que les schémas d'organisation de l'Europe, du Japon ou de l'Afrique ne sont pas nécessairement homothétiques.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOVILLE (d') A., BERNIE M.-M. (1991), « *Guide pratique du recrutement en P.M.E, Entreprise et candidats : une rencontre* », Les Éditions d'Organisation.
- ALBAGLI Claude (1996), « Administration et organisation du Travail », Les Cours du Droit, Paris.
- ALPHANDER G. (1989), « *Pour une stratégie des ressources humaines* », Chotard et associés éditeurs, Paris.
- BESSEYRE DE HORTS Ch.-H. (1988), « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* », Les Éditions d'Organisation, Paris.
- BINET J. (1972), « *Psychologie Economique, Africaine* », Éd. Payot, Paris.
- BOURNION F., POINSON Ph. (1989), « *Gérer et dynamiser ses collaborateurs* », Éditions Eyrolles, Paris.
- HENRY A. (1990), « *L'entreprise Africaine, c'est quoi même ?* » CFD, Travaux et Documents.
- SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., CHEVALIER F., BESSEYRE DES HORTS Ch.-H. (1992), « *Gestion des Ressources humaines* », Les Éditions 4 L inc. Montréal.
- Vermot C., GAUD C. (1990), « *Détecter et gérer les potentiels humains dans l'entreprise* », Édition Liaison, Paris, pp. 1-25.
- VILLE G., EYSSETTE F. (1988), « *L'enjeu des ressources humaines, le mythe des héros d'entreprise* », Nouvelles Éditions Fiduciaires.
- WILS T., LE LOUARN J.-Y. (1991), « *Planification stratégique des ressources humaines* », Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

Section B : LA FORMATION DES CRÉATEURS

À BRAZZAVILLE

Daniel MIKAYOULOU

« En Afrique, les nouvelles générations seront celles de l'initiative économique ; sinon, elles seront celles du chômage et de la révolte ». Le Forum.

La formation des créateurs d'entreprise est une activité très récente au Congo. Les premières expériences systématiques dans ce domaine ne remontent qu'à la fin des années quatre-vingt. Il est certes vrai que la création d'entreprises a fait l'objet de nombreux séminaires, conférences-débats et journées de réflexion, organisés par des organismes tant publics que privés. Mais ces différentes rencontres avaient souvent pour seul objectif de sensibiliser ou d'informer le public-cible sur les procédures et les problèmes inhérents à la création d'entreprises.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de promotion des petites et moyennes entreprises (P.M.E.), les pouvoirs publics n'ont accordé que peu d'intérêt au problème de la formation à la création d'entreprises. En effet, l'Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises (A.D.P.M.E.) s'est, jusqu'ici, préoccupée d'organiser des forums ou des journées de réflexion dont l'objectif principal est d'échanger des avis avec des promoteurs d'entreprises ou des investisseurs potentiels. Depuis plus d'un an environ, la chambre nationale de commerce et d'industrie a également créé un « espace-rencontres » qui donne l'occasion aux promoteurs d'entreprises ou à toute autre personne à la recherche d'une opportunité d'investissement suivant un programme et un calendrier déterminé, de s'informer ou d'échanger des idées ; c'est un lieu d'échanges et d'information sur les opportunités, la réglementation et les possibilités de partenariat en matière de création d'entreprises. Les initiatives de l'A.D.P.M.E. et de la Chambre Nationale de Commerce et d'Industrie ont le mérite d'assurer une large diffusion ou une vulgarisation des dispositions réglementaires, des procédures et opportunités qui s'offrent aux candidats à la création d'entreprises. Mais leur contribution à la formation de créateurs d'entreprises demeure assez limitée. Cependant, le Forum des jeunes entreprises de COMAFRIQUE et AGRICONGO (Institut de Recherche – action en développement rural) sont deux organismes qui ont entrepris de façon systématique une formation axée sur les activités agricoles de jeunes qui se sont ensuite installés en milieu rural ou périurbain, précisément au Km 45 sur la Route nationale 2. Cette expérience a déjà donné des résultats encourageants ¹. Pour sa part, le Forum des jeunes entreprises de COMAFRIQUE forme et assiste des jeunes qui se proposent de créer une micro-entreprise en milieu rural ou urbain. Il fait ainsi acquérir une formation à la création d'entreprises, apporte une assistance sur le terrain et contribue à la recherche du financement. En réalité, au Congo, dans le domaine de la création d'entreprises, le Forum des jeunes entreprises de COMAFRIQUE est l'expérience qui présente le plus d'intérêt du fait de sa durée, des résultats atteints et de son approche pédagogique. Nous analyserons ladite expérience et nous en dégagerons la portée et les limites en matière de formation ².

1. LA CRÉATION ET L'ÉVOLUTION DU FORUM

Le Forum des jeunes entreprises de COMAFRIQUE est une initiative des étudiants responsables des mouvements de jeunesse chrétienne qui prenaient part, depuis 1982, aux camps de formation pour des encadreurs de jeunes ⁴. Ces rencontres, qui étaient axées avant tout sur les questions d'ordre spirituel, laissaient aussi une place importante aux débats ou échanges d'idées sur la situation économique de ces jeunes. En effet, « le chômage des diplômés est devenu une préoccupation majeure des pouvoirs publics congolais ». Dans le même temps, les familles congolaises sont fortement désespérées par ce fléau qui bouleverse certaines croyances parce qu'il dévoile le mythe du diplôme et provoque des désillusions sur la finalité de la formation scolaire et universitaire, cette formation étant perçue jusqu'ici comme un moyen privilégié d'accès à un emploi salarié dont les avantages finan-

1. Mes sincères remerciements vont au Père Christian de Labretèche et à ses collaborateurs Paul Kampakol, Ghislaine Mac-kiza, Jean-Pierre Bitemo, Patrice Ngolali, pour toutes les informations et la documentation qu'ils ont mis à ma disposition et ma gratitude à Paul-Gilles Nanda pour ses conseils. Je reste bien entendu responsable de tous les propos exprimés dans ce texte..

2. Cf. document de présentation du Forum des Jeunes Entreprises de COMAFRIQUE (F.J.E.C.) disponible au siège du Forum, 1989.

ciers et sociaux étaient parfois importants. Si l'on prend en compte toutes les personnes rejetées du système éducatif et les autres personnes sans emploi (ménagères, etc.), le taux de chômage atteint 40 % environ de la population active ; les diplômés de l'université et des différentes écoles en sont les principales victimes. Au fil du temps, la réflexion sur le chômage des jeunes s'est imposée comme un thème primordial qui sollicitait une analyse approfondie, un échange d'idées et d'informations dans un cadre permettant de trouver des solutions concrètes. Le Forum des jeunes est une réponse à ce besoin vital ressenti par les jeunes chrétiens participant aux camps de formation de Kibouende.

1.1. La création

C'est donc en octobre 1988 que le Forum a commencé ses rencontres qui ont lieu chaque lundi au Centre Interdiocésain des Œuvres (C.I.O.) à Brazzaville. D'octobre 1988 à décembre 1989, 150 jeunes environ ont participé aux rencontres du Forum qui s'organisent autour de cinq thèmes :

- l'identification d'un besoin,
- le choix d'un statut d'entreprise,
- le choix des moyens (techniques, financiers) et du personnel,
- le regard sur le milieu extérieur (économique, sociologique, technologique, politico-administratif),
- le facteur temps.

Grâce aux succès des rencontres Forum, le réseau I.R.E.D. s'est engagé à assurer la promotion du Forum des jeunes entreprises de COMAFRIQUE qui a bénéficié d'aides extérieures, notamment de MISEREOR (Allemagne), de la Fraternité Saint-Paul et de S.O.S. Faim (Belgique), de RAFAD (Suisse). Des relations institutionnelles se sont également nouées avec :

- la Banque Internationale du Développement du Congo (B.I.D.C.), par la signature d'un Protocole d'accord en vue de la constitution d'un fonds de garantie en faveur des entrepreneurs débutants,
- l'Institut AGRICONGO, par la signature d'un accord de partenariat,
- le Bureau International du Travail, par un contrat à durée limitée pour la coordination d'un projet de promotion des femmes micro-entrepreneurs.

Ce développement rapide de ses activités et de ses relations de coopération a amené le Forum à se doter d'une structure organisationnelle efficace.

1.2. L'organisation et le fonctionnement du Forum

Le Forum des jeunes entreprises de COMAFRIQUE dispose d'une structure organisationnelle très souple. Elle comprend essentiellement six organes :

- le Conseil d'administration, composé des partenaires du Forum et des principaux animateurs de ses organes,
- le secrétariat exécutif, animé par un coordinateur, le Père Christian de Labretèche,

- les rencontres-Forum, supervisées par l'Assemblée générale du Forum animée par un bureau,
- la communication-action qui s'occupe des aspects informationnels du Forum,
- la cellule d'appui,
- la caisse des petits prêts aux entreprises débutantes (CAPPED).

Il sied de préciser que la cellule d'appui est chargée d'assister les entrepreneurs débutants sur les études de projets, la comptabilité et la gestion, l'action commerciale, la communication et l'animation sociale. Quant à la caisse des petits prêts, sa mission est de collecter les fonds nécessaires, notamment l'épargne des membres, en vue de faciliter le financement de leurs activités. La cellule d'appui est animée par une équipe de quatre membres minimum, et la caisse des prêts est administrée par un bureau de cinq membres, un président, un vice-président et un secrétaire. Les activités de rencontres, qui ont lieu tous les lundis, accueillent les promoteurs d'entreprises et les candidats à la création d'entreprises. La participation à ces rencontres est donc libre. Cependant, les candidats qui suivent régulièrement les cinq thèmes dispensés au cours de ces rencontres doivent subir un test pour leur admission au club projets. En réalité, les activités de rencontres constituent la première phase du cycle de formation à la création d'entreprises.

1.3. L'analyse des activités de formation

La stratégie du Forum est fondée sur la formation, la communication et la solidarité. Mais la formation se déroule en quatre phases, des activités de rencontres jusqu'à la recherche du financement en passant par le club projets et le conseil exercé par la cellule d'appui. À chaque phase, le créateur d'entreprise reçoit une formation appropriée pour mieux comprendre les problèmes inhérents à la création d'entreprise. Il est donc associé à la recherche des solutions. Il s'agit d'une formation-action qui est destinée à la résolution de problèmes précis. La pédagogie utilisée se veut très active, en ce sens qu'elle met à contribution les apports des participants qui rendent compte de leurs expériences ou de leurs problèmes respectifs.

2. L'ORGANISATION DE LA FORMATION

Les activités de formation du Forum se déroulent essentiellement sous forme de rencontres qu'on peut classer en quatre catégories :

- **les rencontres-Forum** qui ont pour objet la sensibilisation sur les questions théoriques et méthodologiques relatives à la création d'entreprise,
- **les rencontres-Club** qui se consacrent au montage des projets, à la réflexion sur les problèmes de gestion et d'innovation,
- **les rencontres-sessions** qui s'intéressent aux problèmes spécifiques de création d'entreprises ou d'insertion des jeunes dans le monde rural,
- **les rencontres éthique et spiritualité** qui se penchent sur les problèmes moraux et spirituels de l'entreprise.

2.1. Les objectifs

La participation aux rencontres est gratuite, mais l'adhésion au club-projets oblige chaque membre titulaire d'une carte à s'acquitter d'une cotisation annuelle de 2 500 F. CFA. Les objectifs pédagogiques et les modules dispensés par le Forum se rapprochent de ceux proposés par quelques programmes d'*entrepreneurship* aux États-Unis. En effet, Deeks distingue trois groupes d'habiletés qui constituent le cadre d'enseignement des dirigeants des P.M.E. (Deeks, 1984). Ce sont :

- les habiletés entrepreneuriales (l'innovation, la prise de risque, la planification tactique, la négociation, le dépannage, les communications interpersonnelles) ;
- les habiletés administratives (la conception et l'établissement d'objectifs, la formulation des politiques, la planification stratégique, l'organisation, les communications formelles, le contrôle et suivi, la stabilisation) ;
- les habiletés managériales communes (la prise de décision, la résolution de problèmes, le processus d'information).

Il faut noter ici que Deeks est directement concerné par la formation initiale et le perfectionnement des propriétaires-dirigeants des P.M.E. ou des gens qui possèdent déjà une entreprise. Pour sa part, Kent considère trois niveaux pour l'enseignement de l'entrepreneuriat (Kent C., 1984) :

- la conscientisation, son but est d'amener un entrepreneur potentiel à prendre connaissance des contributions de l'entrepreneuriat à la croissance économique, et à la considérer comme une option de carrière valable ;
- l'inspiration ou la motivation est le processus par lequel l'idée de possession d'une affaire s'empare du futur entrepreneur ;
- l'actualisation concerne l'acquisition de la motivation et des habiletés nécessaires pour des individus voulant initier et développer une affaire pour leur propre compte.

2.2. Les rencontres-Forum

Les objectifs pédagogiques de ces rencontres sont les suivants :

- élaborer des concepts pour l'action,
- s'initier à des problématiques de base,
- découvrir les voies d'accès aux informations,
- prendre des contacts, échanger des idées, s'ouvrir à des solidarités.

L'élaboration des concepts vise à détruire un grand nombre d'images et d'idées fausses fort répandues dans le milieu local. Il s'avère nécessaire de préciser certaines notions, particulièrement les notions d'initiative économique de base, d'investissement, de personnalité morale, de crédit, d'entrepreneur et de gestion du temps. L'initiation à des problématiques de base est centrée sur un questionnement, sur l'identification des besoins qui justifient la création d'entreprise. En fait, entre le besoin, tel qu'il est scientifiquement identifié, et le besoin, tel qu'il est ressenti par une clientèle solvable, comment l'initiative économique se situe-t-elle ? Pour initier une activité économique, il faut avoir une perception claire du besoin que l'on veut satisfaire. Mais la satisfaction du besoin peut nécessiter une innovation qui sollicite des capacités particulières. Le promoteur d'une initiative écono-

mique doit donc s'évaluer lui-même pour connaître ses propres capacités. Les rencontres-Forum sont animées par le coordinateur du Forum ou par un de ses collaborateurs, mais des personnalités extérieures sont souvent invitées pour présenter certains thèmes. Les méthodes pédagogiques sont participatives, car elles privilégient les échanges d'idées ou d'expériences, les discussions et les travaux en groupe. À l'issue des rencontres-Forum, les participants, qui ont suivi régulièrement les cinq thèmes, subissent un test de sélection pour être admis au club-projets. Ce test a pour objet d'identifier les entrepreneurs potentiels. Le Forum utilise un test d'*entrepreneurship* élaboré par Yvon Gasse.

2.3. Les rencontres-club

On distingue quatre types de club.

- **Le club-projets** est la deuxième phase du cycle de formation. Il n'admet que les candidats disposant d'une « idée de projet ». À ce stade, l'objectif est de transformer l'idée en projet. La formation est structurée autour des thèmes suivants : la conception du produit, l'évaluation du marché, la définition des moyens, l'établissement du bilan prévisionnel, du compte d'exploitation prévisionnel et du plan de financement. Les problèmes de lancement et d'organisation sont aussi abordés en cette occasion. Le promoteur est initié à la collecte des informations économiques, financières et administratives nécessaires pour le montage et la mise en route de son projet. Lorsque son idée de projet se précise, le promoteur peut bénéficier de l'assistance de la cellule d'appui. À côté du club-projets, il y a d'autres clubs qui fonctionnent avec des objectifs pédagogiques différents.

- **Le club-entreprises** accueille les personnes qui ont déjà initié une activité. Leur formation consiste en un échange d'idées sur les problèmes rencontrés.

- **Le club « initiatives communautaires »** est ouvert à ceux qui animent des groupes d'initiatives rurales ou urbaines, des coopératives ou des groupements professionnels. Les participants à ce club échangent des expériences sur la gestion.

- **Le club-métier** intéresse les personnes qui sont préoccupées par la recherche des technologies adaptées, la conception des produits et les études des marchés. À propos du club-métier, on peut signaler qu'il existe déjà un club des maraîchers et un club poterie nouvelle.

2.4. Les rencontres-sessions

Enfin, en ce qui concerne les rencontres-sessions, il existe trois types de session : la session « retour à la terre », la session « groupe d'initiative rurale », la session « domaine rural », mais des sessions spécialisées sont également organisées.

- **La session « retour à la terre »** s'articule autour de sept concepts-clés qui renvoient aux problèmes que doit affronter un jeune déscolarisé qui retourne au village. Au cours des séances de formation, les discussions sont centrées sur les questions suivantes :

- Le retour à la terre, sur quelle terre ?
- Avec quels moyens de subsistance ?
- Avec quels moyens pour investir ?
- Pour quelle production, sur quel marché ?
- Avec quelles compétences personnelles ?
- Avec quel soutien socioprofessionnel ?

Les participants à ces sessions sont souvent des jeunes qui se proposent de repartir dans le milieu rural. Mais ils sont justement confrontés aux problèmes d'insertion ou de réinsertion auxquels le Forum tente d'apporter des réponses. L'approche adoptée est très participative puisque les jeunes intéressés sont associés à la recherche des solutions.

- **La session « groupe d'initiative rurale »** accueille les porteurs d'innovations qui ont besoin de se regrouper pour agir ensemble, pour promouvoir leurs innovations au sein de la communauté villageoise. La formation dispensée au cours de cette session vise à développer la capacité d'innovation des participants.

- **La session « domaine rural »** a pour objet la réflexion sur le nécessaire rétablissement des équilibres naturels dans le cadre de l'agriculture. On s'interroge donc sur la préservation de l'environnement en rapport avec le développement des activités agricoles.

Les sessions spécialisées sont organisées à la demande des groupes d'initiative pour traiter des problèmes spécifiques concernant, par exemple, le maraîchage, l'arboriculture, l'élevage, l'agroforesterie, la comptabilité, l'épargne, le crédit, etc.

2.5. Les rencontres éthique et spiritualité

En plus des rencontres-Forum, des rencontres-clubs, des rencontres-sessions, le Forum a instauré des « rencontres éthique et spiritualité » qui sont organisées chaque trimestre, le dimanche, pour réfléchir sur les problèmes moraux et spirituels de l'entreprise. Précisément, elles posent le problème d'éthique et de croyance relatifs à la création et la gestion d'une entreprise. Parmi les thèmes abordés, on peut citer :

- le travail, esclavage ou royauté de l'homme,
- l'entrepreneur et sa famille,
- l'entreprise, l'entrepreneur et les croyances magico-religieuses.

L'objectif de ces rencontres est d'indiquer une certaine éthique entrepreneuriale aux bénéficiaires de la formation. En définitive, il apparaît que les activités de formation du Forum s'adressent à deux principaux groupes cibles :

- le premier groupe cible, qui comprend les personnes qui se proposent de créer une entreprise ou qui recherchent des opportunités d'investissement ; ce sont surtout les jeunes diplômés ou déscolarisés, les travailleurs admis à la retraite ou licenciés ;
- le deuxième groupe cible est composé des micro-entrepreneurs actifs ou d'autres opérateurs économiques.

La présence de ces deux groupes cibles justifie la différenciation des objectifs pédagogiques qui visent d'une part l'acquisition des outils de gestion et d'une certaine éthique pour maîtriser la gestion de l'entreprise et, d'autre part, la transmission des informations et des connaissances en vue de la conception et du montage d'un micro-projet. À la faveur de cette formation, les bénéficiaires peuvent être associés aux travaux de conception et de montage d'un projet, et utiliser les outils de gestion ou recourir aux prestations des compétences extérieures. Les thèmes abordés se rapportent essentiellement aux modules suivants :

- la sensibilisation sur les questions théoriques et méthodologiques relatives à la création d'entreprise,
- l'acquisition d'un savoir et d'un savoir-faire sur la création et la gestion d'entreprise,
- l'acquisition d'une éthique entrepreneuriale.

Le forum dispose donc d'un programme qui est adapté à la formation, à la création d'entreprise ou à la formation en *entrepreneurship*. En plus, il s'inscrit dans une approche globale ou intégrée qui prévoit des mesures d'accompagnement aux actions de formation. Il s'agit des actions de conseil et de recherche du financement qui sont indispensables pour soutenir les efforts des créateurs d'entreprise ou d'autres opérateurs économiques.

3. LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT AUX ACTIONS DE FORMATION

Le forum comprend deux organes spécialisés dans la recherche du financement et le conseil en gestion. Ce sont respectivement la Caisse de petits prêts aux entreprises débutantes (CAPPED) et la cellule d'appui. La formation est donc accompagnée de recherche de financement et du conseil en management, qui sont des actions déterminantes pour le lancement, la survie et le développement d'une entreprise. Ces actions associent également la formation, qui permet d'initier le créateur à la recherche de financement et à l'utilisation des outils de gestion.

3.1. La recherche du financement

Le financement est généralement considéré comme un obstacle majeur à la création d'entreprise dans la plupart des pays en voie de développement. Pour prévenir cet obstacle, le forum a institué, en mai 1989, la CAPPED, dont l'objet est de collecter l'épargne et de faciliter le financement des activités de ses membres. Sur le plan organisationnel, elle est constituée de trois types d'organes : les organes administratifs, les organes de gestion et les organes de mutualisation.

3.1.1. Les organes administratifs

La CAPPED est dirigée par une Assemblée Générale qui est l'organe suprême. Elle compte actuellement 86 membres épargnants, principalement composés de jeunes gens et jeunes filles déscolarisés, âgés de 20 à 30 ans et de quelques adultes âgés de 30 à 50 en quête de reconversion économique. Elle est administrée par un bureau de cinq membres élus en son sein.

3.1.2. Les organes de gestion

La CAPPED est gérée par un conseil de gestion de huit membres comprenant quatre membres adhérents élus en assemblée générale et quatre personnalités extérieures désignées par le conseil d'administration du Forum. Celui-ci nomme également un gestionnaire parmi les cadres de la cellule d'appui pour assurer la gestion quotidienne. Le conseil de gestion est administré par un bureau de quatre membres. Il se réunit pour examiner les dossiers présentés par le gérant et définir les orientations d'activités.

3.1.3. Les organes de mutualisation

La mutualisation est assurée par le club-projets qui comprend les clubs spécialisés ci-après : le *club agro-alimentaire*, le *club des jeunes bâtisseurs*, le *club des couturiers*, le *club des commerçants*, le *club des formateurs praticiens* et le *club des fauchés*. L'objectif de ces clubs est de mener la réflexion en groupe sur les problèmes spécifiques à chaque métier afin de trouver des solutions communes.

3.1.4. *Financement*

La CAPPED bénéficie des concours financiers de quelques organismes publics et privés. L'ambassade du Canada, la fraternité Saint-Paul, MISEREOR, et la communauté des sœurs dominicaines ont déjà participé au financement des activités et de certains projets. En outre, elle a signé des conventions avec la Banque internationale du Congo (B.I.D.C.) et la Caisse Française de Développement (C.F.D.). La B.I.D.C. gère le fonds de garantie de la caisse qui s'élève à 14 millions de F. CFA. Celui-ci lui permet d'obtenir des financements jusqu'à 56 millions de F. CFA. La Caisse Française de Développement gère, au bénéfice de la CAPPED, une ligne de crédits A.I.P.B. (Appui aux Initiatives Productives de Base) qui finance les projets de 5 à 20 millions à un taux de 4 à 10 % l'an. En ce qui concerne l'épargne et le crédit, la CAPPED gère les comptes d'épargne à vue des adhérents et propose deux produits en matière de crédits : les crédits cycliques et les crédits d'investissement.

- Les crédits cycliques sont consentis directement sur les ressources propres de la CAPPED pour favoriser les activités commerciales. Ils sont accordés pour une durée maximale de 12 mois et remboursés au taux de 4 % par mois calculé sur le montant initial du crédit.

- Les crédits d'investissement sont consentis sur les ressources propres de la CAPPED pour favoriser les activités commerciales et les entreprises individuelles localisées. Ils sont accordés pour une durée maximale de 24 mois, et remboursés aux taux de 10 % l'an. Ces crédits sont plafonnés à 2 millions de F. CFA. En plus de ces deux produits, la caisse propose également des crédits avalisés qui sont des concours négociés par le conseil de gestion en faveur de ses membres pour tout investissement dont la durée de récupération du capital est supérieure à 24 mois et le montant supérieur à 2 millions de F. CFA. L'octroi des crédits est associé aux actions de conseil qui sont assurées par la cellule d'appui du Forum.

3.2. *Le conseil en gestion*

Le conseil en gestion relève des attributions de la cellule d'appui du Forum qui est animée par une équipe minimum de quatre personnes. Ces actions de conseil portent sur les études de projets, la comptabilité, la gestion commerciale, la communication, l'animation sociale... La cellule d'appui fait aussi appel aux compétences extérieures. En fait, son action de conseil vise à aider les entrepreneurs débutants à mieux gérer leurs micro-entreprises, leurs projets ou leurs micro-activités. Tous les bénéficiaires des concours financiers de la CAPPED sont obligés de signer un contrat d'assistance en gestion avec la cellule d'appui.

En somme, dans l'approche du Forum, la formation, le financement et le conseil en gestion intègrent aussi des actions de formation parce que les bénéficiaires font un apprentissage dans les différents domaines pour mieux maîtriser les problèmes de financement et de gestion d'une micro-entreprise débutante.

CONCLUSION

L'approche globale ou intégrée du Forum ne cesse de donner des résultats satisfaisants. Elle comporte cependant quelques lacunes. Depuis sa création, le Forum a formé plus d'une vingtaine de créateurs d'entreprises, et assisté plus d'une dizaine de micro-entreprises déjà en activité. Il est donc incontestable qu'il a atteint des performances encourageantes au

regard de ses moyens. Son approche globale est très efficace parce qu'elle couvre tous les besoins essentiels des créateurs d'entreprises et d'autres opérateurs économiques. Toutefois, cette approche présente des limites sur le plan de la formation, du financement, du conseil et de l'animation.

- Sur le plan de la **formation**, on note quelques faiblesses dans le perfectionnement des méthodes pédagogiques, l'élaboration des supports pédagogiques et la formation des formateurs. Même si la méthode pédagogique utilisée est participative, le recours aux études de cas, aux jeux de rôles est moins fréquent. Or, ces techniques sont appropriées pour ce type de formation. Le Forum souffre encore d'une carence de supports pédagogiques adaptés. Il est donc nécessaire de renforcer la recherche pédagogique pour remédier à ces insuffisances. Dans cette perspective, la formation de formateurs doit aussi bénéficier de plus d'intérêt, et tenir compte de l'évolution croissante des besoins en formation à la création d'entreprise au Congo.

- Sur le plan du **financement**, la CAPPED est souvent confrontée aux problèmes de remboursement des crédits. L'aggravation de cette situation peut créer des tensions graves qui risquent de mettre en péril la caisse. Celle-ci doit renforcer les actions de sensibilisation des bénéficiaires et la cellule d'appui doit améliorer ses services de conseil.

- Sur le plan de l'**appui technologique**, le Forum doit s'efforcer de répondre aux besoins des créateurs dans ce domaine. À ce jour, il n'apporte qu'un appui technologique insuffisant. La mise en place d'une structure spécialisée paraît urgente.

- Sur le plan de la **gestion**, il s'avère de plus en plus nécessaire de concevoir des systèmes ou des modèles de gestion adaptés aux spécificités des micro-entreprises. La transposition des modèles, et même des outils de gestion, pose souvent des problèmes.

- Sur le plan de l'**animation**, l'appropriation du Forum par ses membres est encore un défi à relever. Cette institution apparaît aux yeux de la majorité des membres comme une chose extérieure. Ceci va à l'encontre de la philosophie du Forum.

En conclusion, malgré ces insuffisances, le Forum est un organisme qui a le mérite d'utiliser une approche globale dans la formation des créateurs d'entreprise. L'intégration de la formation, du financement et du conseil répond à leurs besoins. Mais il paraît néanmoins important d'améliorer davantage les techniques et les supports pédagogiques, de créer une structure pour l'appui technologique et de maîtriser le problème du remboursement du crédit.

BIBLIOGRAPHIE

DEEKS cité par GASSE Y. (1984) in *L'entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement. Document de travail*, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, août, p. 40.

Document-présentation du *Forum de Comafrique*, 1989.

KENT C. cité par GASSE Y. *op. cité*, p. 44.

MIKAYOULOU D. (1990), « *Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat, dans les établissements d'enseignement professionnel au Congo : Problèmes et Perspectives* » in HÉNAULT G. et M'RABET R., « *L'entrepreneuriat en Afrique francophone* », Paris, Universités Francophones, p. 283-298.

« *Pépinière, nouvelles du Forum des jeunes entreprises* », 1989, n° 2, p. 3 à 5.

Chapitre 6 : Les arbitrages technologiques

Enfin, le quatrième volet de cette approche concerne les arbitrages technologiques. Depuis la révolution industrielle, la technologie est au cœur de l'entreprise et de la création d'entreprises. Elle en constitue le « noyau central » au sens précis de partie fondamentale d'un ensemble vers quoi tout converge et d'où tout émane. En effet, les fonctions administratives, financières et mercatiques n'ont de raison d'être, fussent-elles cruciales, que parce que l'entreprise « produit » quelque chose ; et la pertinence, la qualité, le coût et la disponibilité dans le temps et dans l'espace en telle ou telle quantité du bien « engendré » par l'entreprise, conditionnent, dans une large mesure, leurs efficacités intrinsèques. Par ailleurs, un « processus de production » n'entre pas en action dans les entreprises industrielles seulement, il intervient même au sein des entreprises des secteurs primaires et tertiaires. La préparation des sols, leur fertilisation, leur irrigation judicieuse, leur protection par des serres, la sélection des semences sont autant d'aspects technologiques de la gestion des entreprises strictement agricoles ; les modes plus ou moins performants d'extraction de minerais le sont aussi pour les entreprises d'exploitation des ressources du sous-sol. Quant aux entreprises de service, la dimension technologique s'y manifeste à travers l'organisation du travail, l'informatisation, la recherche de la meilleure qualité de service, l'adjonction de biens matériels, conçus avec soin, au service fourni, etc.

Si la technologie et de manière générale le côté « production » de l'entreprise semblent avoir perdu de leur prestige en faveur notamment du « marketing » et de la finance, c'est paradoxalement, parce qu'ils ont atteint une maturité encore inaccessible dans d'autres disciplines. Ce sont les problèmes non résolus qui monopolisent l'attention tandis que les problèmes résolus n'intéressent plus personne. De toute manière, l'avance technologique, quand elle est possible, reste, dans la politique de vente même, un des arguments de choix pour convaincre la clientèle. Les différents secteurs d'activités recourent d'autant plus à la publicité et à la promotion des ventes qu'ils sont peu innovateurs (boissons gazeuses et détergents par exemple).

Les choix technologiques sont donc décisifs bien qu'ils semblent souvent aller de soi, et nous envisageons ici d'illustrer cette affirmation à travers l'exploration de la dynamique de la P.M.E. africaine sur le plan des arbitrages technologiques. Puis, nous illustrerons ces arbitrages par les leçons des innovations québécoises qui apporteront un éclairage extérieur, qu'il est possible ici d'introduire puisque la technologie est universelle.

Section A : LES IMPLICATIONS DE LA TECHNOLOGIE

Mohamed BENTABET

Que couvre d'abord le terme de « technologie » ? Si la science cherche à connaître la nature et à interpréter le monde, la technologie cherche à se servir de la nature et à transfor-

mer le monde. Si la technologie est un savoir-faire, la science pure est un savoir tout court. Par rapport à la technique, qui est une combinaison d'opérations effectivement utilisable dans la production d'un bien déterminé, la technologie est définie par Emmanuel comme « une capacité de créer ou de choisir, d'une part, d'installer, d'utiliser et éventuellement de perfectionner, d'autre part, les différentes techniques » (Emmanuel A., 1981). Un autre auteur (Daumas M., 1962) l'appréhende comme « l'ensemble des activités de l'homme qui ont pour objet de recueillir, d'adapter et de transformer les matériaux naturels afin d'améliorer les conditions de son existence ». Mais l'acceptation la plus large en est celle de l'ONU qui en fait « l'ensemble des informations, des compétences, des méthodes et de l'outillage nécessaire pour fabriquer, utiliser et faire des choses utiles ». (Bizec R.-F., 1981).

L'élément technologique est donc le soubassement productif de l'entreprise qui consiste à transformer ses inputs en outputs. Ses liens avec la création d'entreprise relèvent de deux types d'incidences :

- Ou bien la technologie constitue une « opportunité absolue » dans le sens où c'est cette technologie qui provoque l'idée même de cette création d'entreprise. C'est le cas quand un inventeur ou un détenteur d'un brevet d'invention ou d'une licence d'exploitation cherche à tirer profit de son avantage technologique en créant une entité micro-économique nouvelle. Ceci est à l'origine d'un certain confort ou d'une certaine aisance dans le processus de création, puisqu'un monopole *de jure* protège la nouvelle-née et lui permet de pratiquer des prix relativement élevés. Cela devrait amener tous les inventeurs, et de manière générale, tous les lauréats des écoles d'ingénieurs à devenir automatiquement créateurs d'entreprise. Ce n'est pourtant pas le cas pour deux raisons simples. D'une part, l'invention techniquement la plus géniale ne peut déboucher sur une création réussie d'entreprise que si elle satisfait un besoin solvable du marché, d'autre part, le profil psycho-socio-culturel de l'inventeur ou de l'ingénieur est généralement différent, sinon inverse, de celui de l'entrepreneur.

- Ou bien la technologie constitue une « opportunité relative » voire « un obstacle » de cette création, la technologie est alors un simple facteur parmi d'autres (cf. Bentabet M., 1992).

Ceci représente les situations les moins exceptionnelles, elles seront évoquées ultérieurement. En se référant à la dimension technologique de la création d'entreprise africaine perçue à travers le cas marocain, nous présenterons, à titre introductif, quelques renseignements quantitatifs sur l'ampleur sectorielle avant d'aborder les aspects technologiques d'ordre théorique, puis certaines données qualitatives d'ordre technologique la concernant.

1. L'AMPLEUR SECTORIELLE PERÇUE À TRAVERS L'EXEMPLE MAROCAIN

La mesure sectorielle des taux de création d'entreprise consiste à évaluer le nombre d'entreprises qui s'ajoutent durant une période donnée au « stock » d'entreprises de chaque secteur d'activités puis de la rapporter à ce « stock » afin d'obtenir un *pourcentage d'augmentation*. Elle a été permise grâce à la publication par la Direction marocaine des Statistiques de fascicules relatant le nombre absolu d'établissements marocains passibles de l'impôt de la patente, ainsi que leur répartition en 12 secteurs, notamment en 1981 et en 1988.

En juin 1984, puis en septembre 1992, la Direction marocaine des Statistiques a publié les résultats de deux recensements de tous les établissements économiques du pays ayant

payé la patente en 1981 et 1988. Ce double fichier exclut expressément les exploitations agricoles, les administrations publiques, les établissements à but non lucratif et les exonérés de cet impôt. Il est, par ailleurs, constamment actualisé par radiation des établissements cessant toute activité.

L'exploitation méthodique de ces deux recensements a permis le calcul d'un taux global de création d'entreprise non agricole au Maroc entre 1981 et 1988 et des taux sectoriels sur la même période :

Taux annuel global de création d'entreprise non agricole au Maroc entre 1981 et 1988

Nombre d'établissements inscrits en 1988	392 263
Nombre d'établissements inscrits en 1981	288 698
Créations nettes durant sept ans	103 565

- Nombre moyen de créations nettes par an : $(103\ 565/7) = 14\ 795$
- Tissu moyen d'établissements $(392\ 263 + 288\ 698)/2 = 340\ 480$
- Taux moyen annuel de création : $14\ 795/340\ 480 = 4,3\ %$

Taux annuels sectoriels de création d'entreprises au Maroc entre 1981 et 1988

Secteurs d'activité	Nombre d'établissement (1981) A	Nombre d'établissement (1988) B	Créations nettes durant 7 ans (A - B)/7	Créations moyennes par an	Tissu moyen (A + B)/2	Taux annuel de création
1. Agriculture (forêt et pêche)	3 161	4 708	1 547	221	3 934	5,6 %
2. Mines-Énergie	777	988	211	30	883	3,4 %
3. Industrie Alimentaire	5 481	4 471	-1 010	-144	4 976	-2,9 %
4. Textile-Cuir	21 312	27 976	6 664	952	24 644	3,9 %
5. Mécanique Électricité Électronique	5 817	9 258	3 441	492	7 537	6,5 %
6. Chimie Parachimie	13 451	18 583	5 132	733	16 017	4,6 %
7. B.T.P.	9 274	13 201	3 927	561	11 238	5,0 %
8. Commerce	152 968	195 844	42 876	6 125	174 406	3,5 %
9. Transport en commun	15 547	24 025	8 478	1 211	19 786	6,1 %
10. Banques Assurances	1 126	1 879	753	108	1 502	7,2 %
11. Hébergement Restaurant	13 387	20 933	7 546	1 078	17 160	6,3 %
12. Autres services	46 397	70 397	24 000	3 429	58 397	5,9 %
Total	288 698	392 263	103 565	14 796	340 480	4,3 %

En termes absolus, c'est dans le secteur du « commerce » (6 125), des « autres services » (3 429) et des « transports et communications » qu'il se crée, en nombre moyen par an, le plus d'entreprises. À eux seuls, ces trois secteurs représentent 72,8 % de toutes les créations nettes annuelles alors que les activités industrielles n'engendrent que 17,5 % de ces créations nettes. D'où la confirmation de l'idée que l'entrepreneur marocain tourne généralement le dos aux secteurs qui impliquent une technologie quelque peu complexe quand il envisage de créer une entreprise.

En termes relatifs, c'est une activité de service (banques et assurances avec 7,2 % qui enregistre le meilleur taux de création d'entreprise sur cette période. La deuxième place revient cependant à un secteur industriel (mécanique, électricité, électronique) avec 6,5 %. Mais c'est aussi un secteur industriel (industries alimentaires) qui réalise la plus mauvaise performance puisqu'elle s'avère même négative (-2,9 %), dans la mesure où les entreprises qui disparaissent de ce secteur, sont supérieures en nombre à celles qui s'y créent.

Il faut nuancer, tout de même, ces conclusions car il se peut que ceci ne traduise, en fait, qu'une concentration plus poussée du secteur avec un meilleur chiffre d'affaires, un meilleur volume d'emplois et une meilleure rentabilité. Cette observation relativise toute l'analyse en termes de nombre d'entreprises créées. Il faudrait l'affiner en la liant au poids spécifique de chaque entreprise enregistrée.

2. LES ASPECTS TECHNOLOGIQUES D'ORDRE THÉORIQUE

Ces aspects concernent :

- les facteurs régissant la technologie à exploiter,
- les diverses sources de la technologie,
- les emplois de la technologie autres que la création d'entreprise,
- les obstacles d'ordre technologique.

2.1. Les facteurs régissant la technologie à exploiter dans la création d'entreprise

Les facteurs les plus significatifs à ce sujet apparaissent en examinant les conditions générales de rentabilité, d'accessibilité et de faisabilité de la technologie qui sera mise en œuvre dans la création.

2.1.1. Le prix de revient

La technologie choisie fournit la liste des « inputs » nécessaires à la fabrication du produit fini. Ces « inputs » doivent être acquis en des quantités définies et à des prix connus. Un calcul préliminaire simple permet d'arrêter le coût de revient unitaire du produit à vendre. Ce coût de revient doit être impérativement inférieur, dans une proportion précise, au prix de vente prévisionnel. Ce dernier est le plus souvent une donnée exogène, soit qu'il est déterminé par le marché, soit qu'il est fixé par le niveau et la structure du pouvoir d'achat des futurs clients, soit qu'il est réglementé par les autorités légales. Ce dernier cas est très fréquent en milieu africain.

2.1.2. La taille du marché

Un deuxième calcul nécessaire découle de la technologie sélectionnée. Celle-ci impose généralement un volume minimal de production qui doit être obligatoirement inférieur au volume des ventes prévues, sinon, l'entreprise tournera forcément à un régime en deçà de sa pleine capacité.

2.1.3. Le seuil de rentabilité

La traditionnelle analyse du seuil de rentabilité est à mener méthodiquement pour s'assurer que le niveau prévu des ventes engendre une marge sur coût variable suffisante pour couvrir d'abord les frais fixes, lesquels découlent directement du type de technologie mise en œuvre, puis pour dégager un résultat positif satisfaisant.

2.1.4. L'accessibilité de la technologie retenue

La technologie idéale peut exister théoriquement tout en étant inaccessible dans les faits pour de multiples raisons :

- le créateur n'a pas pu prendre connaissance à temps de son existence,
- le détenteur de cette technologie peut refuser de la céder, refus qui peut aller jusqu'au point de la geler, si elle menace gravement ses intérêts vitaux,
- le détenteur de cette technologie peut exiger un prix trop élevé pour sa cession ou une redevance trop forte pour la concession de licences d'exploitation,
- il peut imposer des clauses trop restrictives pour consentir un droit d'usage de sa technologie,
- etc.

En fait, ceci rejoint le vaste thème du transfert de technologie qu'il aurait donc fallu aborder ici, si cela n'avait manifestement pas dépassé le champ d'investigations de ce chapitre.

2.1.5. Les interférences de la qualification de la main-d'œuvre

Bien qu'accessible, la technologie retenue peut exiger le recours à des « inputs » indisponibles ou disponibles à des conditions inacceptables. Il ne s'agit pas seulement des « inputs » matérielles mais aussi, et parfois surtout, des inputs humaines, c'est-à-dire des qualifications et des compétences indispensables à la mise en œuvre de la technologie en question. C'est souvent la compétence moyenne ou compétence de « maîtrise » convenable qui fait défaut dans les économies africaines. Leurs systèmes de formation, conçus et installés à la hâte, ne collent généralement pas de près aux besoins effectifs.

2.2. Les diverses sources de la technologie

Si le créateur potentiel n'a pas une compétence technique poussée, il ne peut chercher et choisir lui-même la technologie qui convient le mieux. L'intervention d'un cabinet d'ingénierie est alors souhaitable. En effet, la consultation un peu au hasard de quelques fournisseurs de matériel, bien qu'elle soit éclairante, n'est souvent pas la meilleure façon d'agir ; les intérêts des fournisseurs sont la plupart du temps différents de ceux de l'entreprise future et la solution optimale ne figure pas toujours parmi leurs offres.

Les organismes nationaux de la propriété industrielle et l'Office Mondial qui les coiffe à Paris, centralisent la liste des brevets disponibles. Une classification rigoureuse, en quelques groupes, classes et sous-classes de toutes les branches techniques, facilite considérablement les recherches des professionnels. Ces organismes fournissent les références et les contenus des brevets intéressants pour l'entreprise future, mais renseignent aussi sur les technologies tombées dans le domaine public. Une période généralement de vingt ans est réservée au monopole d'exploitation d'un nouveau brevet. Il existe, par ailleurs, un programme international gratuit de « recherche de l'état de la technique » que seules quelques entreprises, en Afrique, connaissent, mais encore moins, exploitent.

2.3. Emplois de la technologie autres que la création d'entreprise

La création d'entreprise est toujours le fruit d'une circonstance. Quand celle-ci relève de la compétence technologique, la création peut ne pas aboutir parce que cette compétence trouve son emploi ailleurs. La création est alors plus menacée par l'existence d'emplois qui lui font concurrence et qui sont plus attractifs que par d'autres considérations.

Le plus grand risque provient du confort matériel et moral qu'offre un poste de cadre technique dans une entreprise déjà en place. Certains relèvent avec étonnement la faible proportion des lauréats des grandes écoles d'ingénieurs qui tentent de fonder une entreprise. C'est pourtant naturel étant donné que ce sont les diplômés qui rencontrent le moins de difficultés à trouver un emploi.

Le cas des inventeurs non-créateurs d'entreprise est, pourrait-on penser, moins compréhensible encore. Ils sont titulaires de brevets d'invention et le destin naturel d'un brevet intéressant est de déboucher sur une entreprise pour profiter à plein à son détenteur. Si cela n'intervient pas souvent, c'est, d'une part, parce que bon nombre de ces brevets n'ont aucune prise sur les besoins économiques réels et solvables, d'autre part, parce que les grandes entreprises ne manquent pas, lorsque le brevet est vraiment prometteur, de leur faire des offres alléchantes d'achat ou de concession de licence. L'inventeur, qui est souvent une personne à profil peu favorable à la création d'entreprise, n'hésite pas longtemps avant d'accepter ces offres. Il cède d'autant plus aisément que ces offres sont généralement assorties d'un emploi rémunérateur et en rapport avec l'invention.

Ceux qui sont les moins susceptibles de tenter une création d'entreprise et qui, pourtant, s'occupent d'un domaine fondamentalement lié à la technologie, restent les scientifiques des disciplines exactes : physiciens, chimistes, biologistes, etc. Leur champ d'intérêts constitue la source première de toute technologie et leurs recherches peuvent bouleverser les données qui paraissent les plus immuables. L'existence de véritables carrières en matière de recherche fondamentale (professeurs de l'enseignement supérieur notamment) et leur relatif confort, essentiellement moral en Afrique, constituent un concurrent sérieux à l'initiative entrepreneuriale quant à l'investissement de la compétence scientifique. Mais là encore, les traits de caractère expliquent peut-être mieux l'indifférence, sinon, la fuite.

2.4. Les obstacles d'ordre technologique

Ces obstacles peuvent être qualifiés soit de « naturels », c'est-à-dire qui ne sont le fait d'aucune volonté délibérée, soit de « barrières à l'entrée », c'est-à-dire institués par les entreprises en place sur le secteur d'activités concerné, ou sur leur instigation, afin d'empêcher l'arrivée de nouvelles entreprises.

2.4.1. Les obstacles naturels

Les obstacles « naturels » d'ordre technologique relèvent plus des caractéristiques de l'entreprise à créer et de son créateur que de leurs environnements. Ils résident dans la nécessité, pour le créateur, d'avoir un niveau minimal de connaissances et d'expérience relatives au secteur dont relève le projet de création d'entreprise. Sans un minimum de « métier », il est impossible de pouvoir s'installer durablement sur un secteur d'activités. Il y a, en effet, pour chaque branche économique, certaines spécificités qui ne peuvent être décelées que grâce à une confrontation effective avec cette branche. Elles ne sont pas transmissibles sans une « pratique » concrète plus ou moins prolongée de la branche. Ces spécificités couvrent, généralement, des données simples mais fondamentales, au point que leur ignorance peut entraîner l'échec de l'entreprise à plus ou moins brève échéance. De la possibilité d'apprécier, d'un coup d'œil, la qualité du produit fini ou d'un « input » quelconque jusqu'à la connaissance des grandes catégories de clients, en passant par la perception des grandes lignes de la mentalité des opérateurs du secteur, ce sont ce qu'on appelle en langage courant les « ficelles du métier ».

Ce type d'obstacles est de nature qualitative, il est donc vain de vouloir le définir avec grande précision, mais sa réalité est sans conteste, puisqu'il fait échouer de nombreuses entreprises nouvelles. Par exemple, depuis longtemps, le secteur de la pêche au Maroc est connu pour être très lucratif et de nombreux commerçants assez riches pour cela, s'y sont lancés en réunissant tout ce qui est apparemment nécessaire pour y réussir : ressources financières, techniques, humaines, etc. Rares sont ceux qui y ont véritablement réussi en raison, d'après les spécialistes, d'une initiation insuffisante de ces commerçants aux contraintes particulières de la mer et des bateaux de pêche et de leur ignorance partielle de la mentalité des marins.

2.4.2. Les barrières d'entrée

D'autres obstacles, de nature technologique, sont volontairement dressés sur le chemin des nouvelles entreprises, convoitant un secteur donné. Ce sont des « barrières à l'entrée » et ils ont trait :

- à l'exigence de normes et de spécifications sévères, non forcément indispensables. Cela élimine toutes les entreprises qui ne peuvent disposer, dès le départ, du matériel, du personnel et de l'expérience appropriés pour atteindre ces normes. Parfois, ces dernières ne sont pas établies uniquement par souci des intérêts du consommateur, mais aussi, et peut-être surtout, dans le but inavoué de décourager les nouveaux concurrents ;

- à l'imposition, de par le poids des entreprises en place et de leur ascendant sur le secteur, d'une technologie nécessitant des équipements initiaux très coûteux, de manière à surélever la barrière financière à l'entrée ;

- à la rétention permanente de la technologie de la part de ceux qui l'ont mise au point. Sans évoquer la « mise en sommeil », par malthusianisme, de découvertes essentielles, on peut citer la concession au compte-gouttes des licences d'exploitation, leur concession sans le *know-how* adéquat, l'exploitation en monopole du brevet-clé, l'exercice d'un monopole sur l'« input »-clé...

- à l'effet boule de neige des efforts en Recherche-Développement. Les entreprises en place peuvent accumuler un capital si vaste en R.D. qu'elles arrivent à détenir en fait un pouvoir absolu sur leurs secteurs d'activité ; elles peuvent réussir à attirer, presque de manière forcée, les ingénieurs les mieux qualifiés, à éliminer tout nouveau venu par

l'exploitation de produits très performants, mais gardés, jusque-là, en réserve ou à mettre au point des matériaux ou d'autres « inputs », tellement performants, qu'elles peuvent contrôler, grâce à eux, presque tous les partenaires du secteur.

3. LES DONNÉES QUALITATIVES D'ORDRE TECHNOLOGIQUE

Ces données qualitatives ont été obtenues, à l'issue de l'enquête sur le terrain signalée plus haut. L'étude théorique des liens entre création d'entreprise et technologie, qui vient d'être exposée, lui a servi de phase préparatoire.

L'interprétation de ses résultats bruts confirme deux hypothèses de travail parmi les quatre, concernant la technologie dans ses rapports avec la création, qui devaient être testées par l'enquête. Il s'agit des deux hypothèses suivantes :

- « La technologie occidentale (non appropriée) est pratiquement la seule mise en œuvre dans la création d'entreprise au sein des pays du tiers-monde ».
- « Les innovations technologiques dans les créations d'entreprise sont quasi-absentes ».

La confirmation est particulièrement nette pour la première hypothèse citée, puisque près des deux tiers (62 %) des créateurs d'entreprise dans le secteur industriel se contentent de la technologie incorporée à l'équipement acheté ou tombée dans le domaine public et, à la limite, ne perçoivent pas même la différence entre la technologie mise en œuvre et le matériel acquis.

Il en est de même pour la deuxième hypothèse citée, du moment que seuls 20 % pensent avoir introduit une invention au Maroc. De surplus, après vérification concrète, les soi-disant inventions n'étaient en fait que des confusions de sens.

Les deux autres hypothèses de travail ont été démenties par les résultats de l'enquête. Il s'agit :

- de l'hypothèse sur l'élément qui influence le plus la décision de création : « Elle est finalement estimée due à la compétence professionnelle ou à la détention d'une ressource technologique » ;
- et de l'hypothèse relative au comportement des fournisseurs de technologie. Les réponses ont été telles que la conclusion qui en a été tirée est la suivante : « Les fournisseurs de technologie n'imposent généralement pas de restrictions au créateur d'entreprise dans l'exploitation de la technologie vendue ».

CONCLUSION

Au terme de cette réflexion sur la dynamique de la création d'entreprise africaine, dans sa dimension technologique, perçue à travers le cas marocain, il ressort que la création d'entreprise en Afrique n'est pas essentiellement motivée par des considérations technologiques, ne s'y intéresse pas spécialement et n'est généralement pas branchée dessus. C'est, nous semble-t-il, la meilleure illustration du retard dont souffrent les pays africains, et tous les pays du tiers-monde d'ailleurs, en matière de progrès économique. Illustration, mais

peut-être aussi explication de ce retard. C'est en tout cas une thèse que nous soutenons fermement (cf. Bentabet M., 1992).

Le développement étant défini comme un processus d'éclosion, de déploiement ou d'épanouissement d'éléments préexistants à l'état latent (ressources humaines et naturelles du pays) à travers, d'une part, la satisfaction des besoins des membres de la collectivité considérée et, d'autre part, la « réalisation » (au sens de « se réaliser » en parlant d'une personne) de toutes les ressources humaines et physiques que renferme cette collectivité, son avènement exige une activité essentiellement technologique, capable de transformer méthodiquement les ressources disponibles en « satisfactions » de besoins. L'acteur le plus qualifié pour opérer cette transformation est l'entreprise privée (et non plus l'État), seule à même, de par son caractère décentralisé géographiquement et sectoriellement et de par son dynamisme et son efficacité intrinsèques, de mettre en œuvre l'adéquation systématique entre les ressources économiques du pays (qui sont les « inputs » de l'entreprise) et les besoins du même pays (satisfaits grâce aux « outputs » de l'entreprise). La création ne doit plus, de ce fait, être perçue comme une « mode », bientôt supplantée par une autre, mais comme une nouvelle stratégie de développement dite « développement intégral ». Cette stratégie pourrait, peut-être, être enfin la bonne, mais elle vient en tout cas à point nommé, vu l'essoufflement manifeste des stratégies traditionnelles de développement et vu l'approfondissement du « sous-développement ». Il ne s'agit pas, cependant, de n'importe quelle création mais de celle qui se met totalement au service du développement. Elle doit privilégier pour ce faire deux axes fondamentaux : l'innovation et la technologie appropriée.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS W.-E. (1976), « Intermediate Technology comes of age » in *Mondes en Développement*, n° 14.

BENTABET M. (1986), *Autoéconomie : le progrès technologique réformateur de la civilisation industrielle*, Rabat, Edino.

BENTABET M. (1992), *La création d'entreprise dans un milieu en développement*, Thèse d'État, Paris, Université Paris IX Dauphine.

BIENAYME A. (1986), « Technologie et nature de la firme » in *Revue d'Économie politique*, n° 6.

BIZEC R.-F. (1981), *Les Transferts de Technologie*, Paris, PUF, coll. QSJ.

CASTELLA P. (1985), « Infra-technologies, technologies de pointe » in *Mondes en développement*, n° 49.

COURLET C., TIBER R. (1986) « Le développement décentralisé des petites entreprises industrielles au Cameroun » in *Tiers-Mondes*, n° 107, 3^e trimestre.

DAUMAS M. (sous la direction de) (1962), *Histoire générale des techniques*, Paris, PUF, tome 1.

DIRECTION MAROCAINE DE LA STATISTIQUE, *Statistiques sur les établissements économiques*, Recensements relatifs à 1978, 1981, 1986 et 1988.

EMMANUEL A. (1962), *Technologies appropriées ou technologies sous-développées*, Paris, PUF, tome 1.

- GORRE P. (1980), *Guide du créateur d'entreprise*, Paris, Chotard et Associés, Éditeurs.
- JACLIN F. (1983), *Le guide de la création d'entreprise*, Paris, Nathan.
- Libération*, 20 octobre 1992.
- MARDSEN K. (1970), « Les technologies progressives pour les pays en voie de développement » in *Revue Internationale du travail*, n° 5, mai.
- MIALARET F. (1973), *Pour entreprendre*, Paris, Documentation française.
- NECK P. (sous la direction de) (1990), *Le développement des petites entreprises : Politiques et programmes*, Genève, BIT, Série Formation à la Gestion n° 14.
- O.I.T. (1990) *Forces, faiblesses et problèmes majeurs des P.M.E. Camerounaises*, Yaoundé.
- OZAWA T. (1985), « Entrepreneurship and Technology in Economic development » in *Asian development Review*, volume III, n° 2.
- PAPIN R. (1982), *Stratégie pour la création d'entreprise*, Paris, Dunod/Bordas.
- REDIER A. (1975), *Comment devenir et rester chef d'entreprise*, Paris, J.-C. Lattès.
- SHAPERO A.-A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur » *Psychology today*, November 75.
- SWEENEY G.-P. (1982), *Nouveaux Entrepreneurs, petites entreprises innovatrices*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- TESSIER A. (1971), *L'innovation, pour une morale de changement*, Paris, Robert Laffont.
- YEATMAN S. (1983), *Visa pour la création et la gestion d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Section B : LES LEÇONS DES INNOVATIONS

QUÉBÉCOISES

Jean-Louis MALOUIN
Yvon GASSE

Les informations que nous avons recueillies par le biais du sondage et de l'étude de cas nous donnent une très bonne idée de la façon dont s'effectue généralement le changement technologique dans les P.M.E. manufacturières. Nous avons présenté ces résultats d'enquête sans grande interprétation. Toutefois, on peut tirer de ces résultats une multitude d'enseignements qui touchent un grand nombre d'aspects de l'organisation. Pour notre part, nous avons retenu six leçons, d'ordre plutôt général, recouvrant d'autres éléments plus spécifiques.

1. PLANIFIER

Comme la littérature le suggérait, les P.M.E. que nous avons étudiées, pour la presque totalité, ont adopté une nouvelle technologie pour des raisons concernant leur position concurrentielle. Cette position est, nous le savons, le résultat d'une série de facteurs dont certains ne peuvent être contrôlés par la P.M.E. De là vient la nécessité de bien planifier, c'est-à-dire de chercher à prévoir les éléments que l'on ne contrôle pas et à organiser de façon cohérente ceux que l'on contrôle.

Évidemment, la planification doit tenir compte du plus grand nombre d'éléments possible. En fait, elle doit toucher la plupart des fonctions de l'entreprise, dans la mesure où le projet aura un impact sur l'ensemble de celles-ci. Par exemple, si la nouvelle technologie implique un accroissement de la productivité, une amélioration de la qualité, des changements dans les caractéristiques du produit ou une diminution des délais de livraison, la planification de l'entreprise doit nécessairement aborder l'aspect marketing puisqu'il faut « vendre » aux clients ces nouveaux avantages. L'aspect financier doit aussi faire l'objet d'une bonne planification, car on peut difficilement se lancer dans un projet de changement technologique sans savoir comment on pourra le financer. En d'autres termes, l'entreprise doit étudier la question sous plusieurs aspects puisque, généralement, un changement technologique ne concerne pas strictement la fonction production.

Il faut tout de même, en matière de planification, se réserver une importante marge d'erreurs. Les imprévus, tant par leur nature que par leur importance, auxquels ont dû faire face les entreprises que nous avons étudiées, plaident en faveur d'une telle précaution. Cette observation va d'ailleurs dans le même sens que les conclusions des recherches antérieures sur le sujet.

Plusieurs des P.M.E. étudiées ont eu recours à des études de marché de productivité, de faisabilité, de rentabilité, etc. On a aussi vu, dans l'étude de cas, des entreprises qui ont fait appel à des consultants pour effectuer de telles études. Cette approche nous apparaît intéressante, car une personne externe peut parfois mettre le doigt sur des problèmes que les gens de l'entreprise ne voient plus. Par exemple, dans le cas de Vêtements-Québec, c'est la firme de consultants Karbuk qui a identifié le problème des temps morts et qui a ensuite proposé des solutions.

Nous pourrions traiter longuement du degré de planification et des méthodes de planification nécessaires à un changement technologique. Cependant, il ne semble pas y avoir de recette et ce n'est pas tant la quantité de planification ou la méthode employée qui compte. C'est plutôt la qualité de la planification et l'information appropriée qui peuvent expliquer des résultats positifs. La capacité d'anticipation et l'expérience sont certes des gages de qualité en matière de planification. Si la personne qui planifie n'a pas l'expérience requise, elle aura peut-être la sagesse de reconnaître l'expérience chez d'autres personnes et elle saura en tirer profit. La présentation des cas, dans cette monographie, visait d'ailleurs à faire bénéficier le lecteur de quelques expériences concrètes.

Enfin, nous ne pouvons nous empêcher de citer le cas d'Usimétal dont la démarche de planification semble être exemplaire. La méthode observée par le dirigeant de cette P.M.E. ne peut probablement pas s'appliquer de façon universelle, mais on peut reconnaître dans cet exemple certains principes tels que l'approche globalisante, le souci du détail et la propension à ne pas faire les choses à moitié. Il ne faut pas craindre de s'inspirer de ces forces.

2. CHOISIR LA TECHNOLOGIE AVEC RIGUEUR

Nous avons vu, au cours de la revue de la littérature, que l'aspect informationnel avait un lien avec la capacité d'innovation des entreprises. Les travaux de Julien (cf. P.A. Julien, J.B. Carrière et L. Hébert, 1988) ainsi que ceux de Craig et Noori (cf. R. Craig et H. Noori, 1985) avaient notamment permis de constater que les entreprises innovatrices sont en interrelation plus étroite avec leur environnement externe. Les résultats de notre recherche semblent confirmer cette observation, mais un élément en particulier attire notre attention : après leur quête d'informations sur la technologie, 51 % des répondants au sondage ont affirmé que leur entreprise n'a été placée que devant une seule possibilité. Ce pourcentage nous semble élevé et il nous apparaît nécessaire de rappeler, ici aussi, que c'est d'abord la qualité et la rigueur de la démarche qui importent. Aussi, le gestionnaire doit-il être réceptif à l'information qui lui parvient et doit-il l'analyser de la façon la plus objective possible. S'il s'est déjà fait une idée de la technologie à adopter, il risque de négliger l'information qu'il obtiendra par la suite¹ ou encore de se laisser influencer par des « vendeurs » perspicaces ou des considérations secondaires.

De plus, les entreprises étudiées démontrent que la recherche d'informations sur la technologie ne doit pas être une activité ponctuelle. En effet, les entreprises qui s'en sont bien tirées avec leur projet d'innovation sont, en général, celles dont les dirigeants sont constamment à l'affût des nouveautés technologiques. Ainsi, lorsque la décision d'innover est prise, la recherche d'informations est déjà relativement avancée et le choix a de meilleures chances d'être plus éclairé.

Par ailleurs, nous avons constaté qu'il ne suffit pas de choisir la technologie qui se présente comme la plus avancée ou la plus sophistiquée. Les cas de Vêtements-Québec et de la Fonderie Norbertville rappellent que la technologie qui convient aux P.M.E. est parfois de niveau intermédiaire. D'autres chercheurs, avant nous, avaient fait la même remarque : Julien, Craig, ou encore l'OCDE.

Notons en dernier lieu que dans la plupart des entreprises étudiées, autant dans le cadre du sondage que de l'étude de cas, le prix n'a pas été considéré comme le premier critère de sélection de la technologie. C'est tout d'abord la performance, l'efficacité et la fiabilité que les gestionnaires ont pris en compte et cela nous apparaît raisonnable. Si une technologie ne répond pas vraiment aux besoins de l'entreprise, elle coûte dès lors trop cher. Cette constatation est d'ailleurs relevée aussi par Louis A. Lefebvre et Elisabeth Lefebvre dans une étude auprès de 461 manufacturiers canadiens (1991).

3. INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN

Parmi les résultats de notre recherche, il est un élément qui ressort de façon marquée : l'importance du facteur humain lors d'un changement technologique. En effet, les ressources humaines constituent un facteur capital dans un tel processus, car il est utopique de croire qu'une nouvelle technologie fonctionnera complètement seule ou que son implantation se fera de façon routinière ou sans heurts.

1. Cette remarque ne constitue toutefois pas un encouragement à de trop longues tergiversations.

Les employés concernés (et le syndicat, s'il y a lieu) doivent d'abord être informés, sensibilisés à la nouvelle technologie et consultés, de préférence avant que celle-ci ne soit introduite dans l'entreprise. Les travailleurs n'iront peut-être pas jusqu'à faire du sabotage, comme on l'a soupçonné dans le cas de Cerbois, mais il est possible qu'au moment de l'implantation, ils ne consentent pas à tous les efforts nécessaires pour la mise au point de la nouvelle technologie s'ils ne sont pas d'abord « mis dans le coup ». Et ces efforts demandés sont généralement très importants, non seulement en vue d'un changement harmonieux mais aussi et surtout pour l'efficacité de l'apprentissage nécessaire.

Les employés qui auront à côtoyer les nouveaux équipements devraient avoir une idée générale de la façon dont ceux-ci vont fonctionner. On doit également leur faire savoir clairement pour quelles raisons on effectue un changement dans les méthodes de production et quel en sera l'impact sur la main-d'œuvre, les conditions de travail, les salaires et leur demander leurs suggestions, idées et conseils pour enrichir l'expérience et prévenir les problèmes. À ce sujet, le cas de Vêtements-Québec est riche en enseignements.

On doit accorder une attention particulière aux employés qui auront à travailler directement avec la nouvelle technologie. Dans leur cas, l'information et la sensibilisation ne suffisent pas, un effort considérable dans le domaine de la formation est nécessaire. Il ne faut pas sous-estimer les besoins de formation, comme ce fut le cas, entre autres, chez Cerbois. L'utilisation normale d'une machine peut être relativement simple, mais d'une part, il faut généralement un certain temps et beaucoup d'efforts avant que la technologie fonctionne comme prévu. D'autre part, des situations anormales risquent de se présenter, même après la période de rodage. Avec des équipements très complexes, les solutions aux problèmes sont rarement très simples. Ce sont les opérateurs et les ouvriers de la maintenance qui devront faire face à ces situations. Ils devraient même, idéalement, être formés pour prévoir et prévenir les situations anormales. Ici encore ici, il est préférable que la formation débute avant l'introduction de la technologie, afin que celle-ci devienne rentable le plus rapidement possible. C'est une des leçons que l'on peut tirer du cas de la Fonderie Norbertville.

Les personnes les mieux placées pour offrir une solide formation sont souvent les fournisseurs de technologie. Même lorsque la technologie est de type expérimental, les spécialistes qui la développent devraient normalement assumer aussi la formation du personnel. Le cas de Gril-au-vent en est un bel exemple. Des consultants (comme Karbuk, dans le cas de Vêtements-Québec) ou des professeurs (comme dans le cas d'Usimétal) peuvent aussi offrir une aide précieuse. On peut même avoir recours à certains travailleurs plus doués pour enseigner aux autres, les rudiments d'une technologie qu'ils ont réussi à maîtriser plus rapidement (cela s'est vu également dans les cas de Vêtements-Québec et d'Usimétal). Quoique que nous n'ayons pas rencontré de cas semblables, la formation pourrait même être offerte par un opérateur ou un mécanicien provenant d'une autre entreprise qui utilise une technologie semblable.

Les possibilités en matière de formation sont diverses, mais c'est d'abord et avant tout, au risque de nous répéter, la qualité de la formation qui compte. Aussi, les personnes qui l'assumeront devront non seulement maîtriser la technologie, mais aussi avoir une certaine capacité à transmettre leurs connaissances. Les gestionnaires auront à considérer la formation comme un investissement et non une dépense.

Enfin, les entreprises qui préfèrent ne pas avoir à former leur personnel peuvent toujours recourir à l'embauche de travailleurs déjà qualifiés, comme l'ont fait 16 % des répondants à notre sondage. Elles auront tout de même à sélectionner ces ouvriers, à les introduire auprès des groupes de travail et elles ne devront pas s'attendre non plus à ce que ces per-

sonnes soient parfaitement opérationnelles dès la première journée. Cependant, ici encore, une analyse rigoureuse des alternatives devrait indiquer la direction à prendre.

4. CONFIER LE PROJET À LA BONNE PERSONNE

Lorsqu'une entreprise se lance dans un projet de changement technologique, elle doit évidemment bien connaître ses capacités et compétences internes pour confier les tâches aux bonnes personnes.

Le projet, dans son ensemble, doit être coordonné par une personne de l'interne ; il faut que la gestion du projet soit sa responsabilité première et qu'elle soit en mesure de l'assumer. À l'étape de l'implantation et de l'adaptation, l'entreprise peut toutefois recourir à des ressources externes, en gardant bien sûr le contrôle général sur le déroulement du processus. Certains des cas étudiés démontrent que, bien que cela puisse paraître coûteux à première vue, il est parfois plus rentable d'avoir recours à des spécialistes de l'externe, surtout à l'étape de l'implantation. Les gens de l'interne sont peut-être en mesure d'assumer l'implantation, mais il faut prendre en considération le fait qu'ils risquent d'y investir beaucoup plus de temps qu'un spécialiste, s'ils n'ont pas l'expérience de tels changements. Ce temps ne pourra d'ailleurs pas être consacré aux opérations courantes qui doivent pourtant se poursuivre et qui prennent habituellement la priorité dans les disponibilités du personnel.

Un spécialiste externe, aux compétences éprouvées, permettra à l'entreprise de rendre le plus rapidement fonctionnelle la technologie (qu'elle a généralement déjà commencé à payer) afin d'éviter d'importants manques à gagner. Sans être le seul problème en cause, le très long délai entre l'acquisition du robot et son utilisation dans la ligne de production, n'a pas été très rentable pour Plastiver. Cette entreprise aurait probablement eu avantage à rechercher un consultant compétent et à lui confier l'installation, même si cela ne cadrait pas beaucoup avec la culture technologique de Plastiver. Un spécialiste de l'externe pourra, de plus, minimiser les risques d'erreurs coûteuses comme, par exemple, la mauvaise installation d'un robot qui a été à l'origine d'un incendie à la Fonderie Norbertville. Le directeur de cette entreprise, à l'époque, a aussi souligné l'importance du problème de l'immobilisation des équipements, très coûteux dans son cas.

Ces deux exemples ne constituent peut-être pas la règle. Les résultats du sondage nous ont appris que 64 % des P.M.E. ont signé, avec les fournisseurs de technologie, des contrats comportant des garanties, le service après-vente, l'installation et le rodage, de même que la formation du personnel. Plusieurs des problèmes dont nous avons pris connaissance au cours de cette étude nous portent à croire qu'il s'agit là d'une décision sage, bien qu'on ne puisse rien présumer de la complexité de l'opération et des compétences internes dans les autres cas. En outre, seulement 6 % des entreprises ont signé, avec le fournisseur de technologie, une entente se limitant à l'achat de l'équipement.

5. ÊTRE RÉALISTE

La P.M.E. qui se lance dans un projet d'innovation technologique doit faire preuve de réalisme. Il est rare qu'un changement technologique s'effectue sans erreurs et sans faux pas. L'entreprise n'en est pas toujours responsable, mais c'est tout de même elle qui doit en assumer les conséquences en bout de ligne.

Les dirigeants doivent d'abord être conscients qu'une planification n'est jamais à toute épreuve. Il se peut aussi que l'on fasse des erreurs dans le choix de la technologie, mais lorsque l'entreprise en est rendue à l'implantation², il n'est pas toujours possible de revenir en arrière.

D'autres éléments échappent au contrôle direct de l'entreprise et les problèmes qui leur sont liés ne peuvent être, au mieux, que contournés. On peut penser aux délais de livraison des équipements ou à tous les problèmes auxquels peuvent faire face les fournisseurs ou consultants dont l'entreprise dépend. Ces événements imprévisibles ne manqueront pas d'avoir des répercussions sur l'ensemble du projet. Que l'entreprise soit responsable ou non des problèmes qui surgissent, elle doit trouver les moyens d'y faire face. C'est généralement avant l'implantation que l'on devrait se réserver de tels moyens.

D'abord, sur le plan de la production, l'entreprise doit, si possible, conserver son ancienne technologie, afin de maintenir sa capacité de production jusqu'à ce que la nouvelle technologie soit en fonction et efficiente. La plupart des entreprises étudiées ont pris cette précaution, à l'exception notable de Cerbois qui a dû s'en repentir.

Sur le plan financier, l'entreprise doit également se réserver une bonne marge de manœuvre pour faire face aux imprévus. Dans le cas de Vêtements-Québec, par exemple, les coûts de la technologie ont été d'environ 50 % plus élevés que ce qui avait été estimé. Cette entreprise n'a pourtant pas connu d'énormes problèmes d'implantation, mais les changements périphériques ont été nombreux et coûteux.

En ce qui concerne les ressources humaines, il ne faut pas s'attendre à réussir aisément un changement technologique si l'entreprise ne peut pas compter sur une expertise technique et professionnelle, à l'interne ou à l'externe. Le facteur humain étant une ressource fragile, il faut envisager la possibilité d'un retrait (cf. Coutura et Plastiver), d'un accident ou d'un autre imprévu qui risque de priver l'entreprise d'éléments essentiels au processus de changement. On doit aussi être conscient que les personnes sur lesquelles on compte pour mener à bien le projet peuvent se révéler être mal préparées et peu intéressées. Dans tous ces cas, l'entreprise doit se réserver des solutions de rechange en identifiant d'autres ressources qui pourront seconder les responsables.

Enfin, la P.M.E. doit chercher à éviter les projets aux proportions démesurées qui risquent, en cas d'imprévus, de menacer la survie de l'entreprise. Le cas de la Fonderie Norbertville est assez évocateur à ce sujet. L'entreprise qui n'a plus rien à perdre et qui voit le changement technologique comme une planche de salut, ignorera peut-être ce dernier conseil. Le changement technologique n'est pas une panacée, surtout en période de crise.

6. IDENTIFIER LES CONTRIBUTIONS ET LES IMPLICATIONS

Les résultats de cette recherche nous ont permis de brosser un tableau assez complet du processus d'innovation technologique dans les P.M.E. manufacturières. Sans entrer dans les détails, rappelons que nous avons pu, surtout par le biais de l'étude générale, identifier les facteurs qui ont une incidence sur la décision d'innover, ainsi que les circonstances entourant l'étape de la perception d'un besoin. Nous avons également réussi à en savoir plus sur

2. Il est difficile de constater l'erreur avant cela.

la façon dont les dirigeants d'entreprise procèdent généralement pour la recherche et l'identification de technologies potentielles. Les informations recueillies nous ont aussi appris que divers intervenants peuvent avoir un impact sur le choix de la technologie et que celle-ci est généralement sélectionnée en fonction d'un certain nombre de critères précis.

De plus, nos données nous ont permis d'en savoir plus sur l'importance des investissements requis, ainsi que sur les sources de financement retenues. Les questions portant sur l'adaptation et l'implantation de la nouvelle technologie nous ont révélé plusieurs choses intéressantes concernant la durée du changement technologique, les problèmes rencontrés, les précautions qui ont été prises, etc. Enfin, les informations recueillies au sujet des résultats et des impacts de changement technologique, nous ont appris que celui-ci est souvent synonyme de conséquences positives pour la plupart.

Nos résultats, surtout ceux de l'étude de cas d'entreprises, démontrent par ailleurs assez clairement que le processus de changement technologique chez les P.M.E. n'est pas une démarche de tout repos et qu'il nécessite une approche managériale intégrée. Sur ce point, nous rejoignons les études antérieures consacrées à cette problématique. De nombreux éléments échappent au contrôle des entreprises innovatrices, et à plus forte raison des P.M.E. dont les moyens sont généralement plus limités que ceux des grandes entreprises.

Malgré tout, un certain nombre de précautions peuvent être prises par la P.M.E. pour éviter les mauvaises surprises. Sur la base des expériences concrètes que nous avons eu la chance d'étudier, nous nous sommes d'ailleurs permis de prodiguer certains conseils à cet effet. Rappelons brièvement qu'il nous est apparu fondamental de bien planifier le changement technologique, de choisir la technologie avec rigueur, d'investir dans le capital humain, de confier le projet à la bonne personne et, enfin, d'être réaliste et conscient de l'existence d'un nombre important de facteurs impondérables.

Cette recherche a évidemment des implications théoriques. Les résultats nous ont permis de réviser notre modèle d'analyse et de faire avancer, nous le croyons, les connaissances dans le domaine de l'innovation technologique chez les P.M.E. manufacturières. La revue de la littérature nous montre que peu d'études concernant l'innovation technologique sont consacrées aux P.M.E. : on transpose trop souvent, sur elles, les résultats de recherches auprès de grandes entreprises.

Notre préoccupation première est plutôt de nature descriptive et évolutive, la description et le suivi des résultats pouvant par la suite mener, de façon logique, à la prescription. Si les prescriptions sont valables, leur forme et le médium utilisé ne sont peut-être pas les plus appropriés. Cette monographie de recherche risque en effet de ne pas être facilement accessible pour les premiers intéressés : les dirigeants de P.M.E. Aussi, nous envisageons de poursuivre notre démarche en vue de rejoindre les praticiens par un moyen qui cadre mieux avec le milieu des affaires, comme par exemple un guide concis proposant une démarche tout en soulignant les mises en garde nécessaires. Un tel projet s'inscrit parfaitement dans le cadre d'une politique de collaboration accrue entre les milieux de la recherche et les entreprises, collaboration que l'on ne peut que souhaiter.

Par ailleurs, sur le plan des énoncés de politiques visant à favoriser l'innovation technologique et le développement des P.M.E., cette étude est riche en matériaux et éléments stratégiques. Plusieurs résultats peuvent faire l'objet de recommandations précises à l'intention des responsables de programmes gouvernementaux ; cependant, il nous semble plus opportun de mettre à contribution les données de notre recherche en regard des initiatives déjà prises par d'autres organismes dont le rôle est d'élaborer les politiques en ce domaine.

Ainsi, dans son troisième rapport sur l'état et les besoins de la recherche et de la technologie au Québec, le Conseil de la science et de la technologie (1991) souligne que les stratégies gouvernementales, tout comme les stratégies des entrepreneurs eux-mêmes, devront de plus en plus être conçues dans une perspective internationale, une perspective à tout le moins qui dépasse le seul cadre local. Pour réussir désormais, les producteurs québécois de biens et services devront obligatoirement se positionner par rapport aux plus récents développements dans leur domaine d'activités. Ils devront être informés en particulier de l'état de la recherche et de l'état de la demande et des nouvelles possibilités de développement technologique qui se présentent dans leur domaine.

Dans le même ordre d'idées, un entrepreneur mentionnait que pour être réellement efficace et productif, l'entrepreneur moderne doit avoir l'œil et l'oreille aux aguets, afin de se tenir au courant des plus récents développements techniques dans sa sphère d'activités (Conseil de la science et de la technologie, 1989).

Enfin, dans une enquête sur la technologie en milieu de travail, le Conseil économique du Canada (1986) rapportait, que les principaux obstacles à l'adoption d'une nouvelle technologie sont le coût élevé de l'équipement et la faible disponibilité du personnel qualifié. C'est cependant le manque de main-d'œuvre spécialisée ou hautement spécialisée qui semble le problème le plus sérieux pour les entrepreneurs canadiens et qui pourrait même constituer un obstacle au développement durable d'une économie forte et compétitive. Le perfectionnement et le recyclage doivent constituer pour l'entreprise un investissement au même titre que l'argent consacré à l'acquisition de l'équipement ; il s'agit bien de l'enrichissement du capital humain. Mais, comme l'a démontré notre recherche et comme en témoignent de nombreux organismes, on ne peut pas dire que les entreprises québécoises et canadiennes investissent suffisamment dans le rehaussement des compétences de leur ressource humaine.

CONCLUSION

L'innovation technologique, on l'a vu, implique un changement et, que ce soit un changement d'attitude, de mentalité, de façon de faire, de méthode, de technique, d'outils... celui-ci doit être géré comme toute autre activité importante de l'entreprise. Qui dit gestion, dit décision, choix, différenciation, intégration, stratégie. Dans cette perspective, le changement technologique doit coller aux objectifs de l'entreprise, faire partie de la mission, être intégré à la stratégie. En d'autres termes, l'innovation technologique ne doit pas être considérée comme une activité passagère, une mode ou un événement spécial, mais bien constituer une préoccupation constante du dirigeant moderne qui joue son rôle de promoteur de l'entreprise.

Ce rôle, on le sait, est devenu global, et la compétitivité, le mot d'ordre de la gestion, se révèle de première importance. Les marges de manœuvre sont de plus en plus étroites et les moyens plus difficilement disponibles ; or, c'est justement dans un tel contexte que les notions de productivité, d'efficacité et de créativité prennent tout leur sens.

BIBLIOGRAPHIE

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1989), *Les conditions du développement technologique de l'entreprise en région*, Gouvernement du Québec, 40 pages.

CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1991), *Science et technologie, Conjoncture 1991*, Gouvernement du Québec.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1986), « La technologie en milieu de travail : enquête sur l'automatisation au Canada, Ottawa » in *Approvisionnements et Services*, Canada.

CRAIG R. et NOORI H. (1985), « Recognition and use of automation : A comprison of small and large manufacturers », *Journal of small Business and entrepreneurship*, vol. 3, n° 1, pp. 37-44.

JULIEN P.A., CARRIÈRE J.B. et HÉBERT L. (1988), « Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les P.M.E. québécoises », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 1, n° 2, p. 193-222.

LEFEBVRE L.-A., (1991), « Process Innovators in the Manufacturing Sector » in *Management of Technology II*, édité par Khalil T. et Bayraktar B., Institute of Industrial Engineers, p. 75-81.

TROISIÈME PARTIE

L'ENVIRONNEMENT ADJUVANT

Cette troisième partie aborde la question de la création d'entreprise en examinant le potentiel de l'environnement pour accompagner les démarches de l'investisseur. En effet, après avoir examiné les contraintes des quatre piliers sur lesquels repose le succès ou l'échec de l'entreprise, il convient de replacer la firme dans son contexte. Trois thèmes apparaissent spontanément dans l'analyse : l'accès et la collecte de l'information opérationnelle, la prise en compte du système de formation spécialisée, le recours à des assistances efficaces. Mais à cette triple problématique se surimpose une quatrième question. Elle exprime d'ailleurs la synthèse de l'ensemble de la démarche et son prolongement. En effet, la création d'une entreprise est une chose, la pérennité de celle-ci en est une autre et elle doit, dès la genèse de la démarche entrepreneuriale, être intégrée. L'analyse des critères de survie développe un processus consubstantiel au processus de la création de l'entreprise.

Chapitre 7 : L'accès à l'information utile

Le premier thème est donc lié à l'information. Les difficultés peuvent en effet apparaître pour sa collecte dès que l'idée entrepreneuriale commence à germer chez le candidat investisseur. L'importance de l'information dans la gestion de la petite entreprise est de plus en plus reconnue et acceptée comme un ingrédient essentiel à son succès. En effet, seules les P.M.E. qui auront une compréhension adéquate de la valeur économique de l'information seront à même de devenir concurrentielles, dans un monde qui se caractérise de plus en plus par la mondialisation et un environnement en changement constant et rapide. Les difficultés d'accès à l'information seront illustrées par les expériences de créateurs d'entreprise au Burkina.

Section A : L'INFORMATION COMME MARCHÉ

*Georges HENAULT
Renald LAFOND
Martha MELESSE*

Des praticiens et experts africains réunis à l'occasion d'un atelier récent sur la création d'entreprise ¹ ont identifié près de quarante difficultés, sur une centaine de problèmes de gestion au total, reliées directement à l'accès à l'information. On peut citer en guise d'illustration, le manque d'information auquel fait face le créateur d'entreprise dans des domaines aussi variés que ceux de l'accès aux technologies, aux marchés d'intrants (approvisionnement) et d'extrants (consommation intermédiaire ou finale).

Il est également intéressant de constater que la moitié de ces problèmes d'information était reliée à l'environnement du créateur, tels que l'ignorance chez celui-ci des sources et mécanismes de financement disponibles ou encore sa méconnaissance des normes liées au produit qu'il envisage mettre en marché.

Les *objectifs* de notre étude sont, en conséquence, de mieux comprendre, dans une première étape, les enjeux de l'accès du marché de l'information auquel les créateurs d'entreprise font face afin de proposer, dans une deuxième partie, quelques éléments de solution.

La *méthodologie* repose sur quatre sources d'informations utilisées lors d'une étude entreprise pour et avec le Centre de Recherche pour le Développement International (C.R.D.I.) du Canada qui portait sur l'évaluation d'un ensemble de projets de développement de service d'information aux Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) au sein des pays en développement ². Il s'agit d'une recherche bibliographique, de l'analyse de 51 documents (sommaires et rapports d'activités) de projets financés par le C.R.D.I. et sa

1. O.I.T, *Résultats des travaux de l'atelier d'experts africains sur la création et le développement des P.M.E. en Afrique*, Turin, Centre International de Formation de l'O.I.T.

2. Henault G., and Melesse M. (1993), *Information for SME's : An Evaluation of the Industry and Technology Information Sub-Programme*, Ottawa, I.D.R.C., 152 p.

division des Sciences et Systèmes d'Information, d'une enquête par questionnaire auprès de 42 directeurs de ces projets et enfin d'entrevues menées en Afrique anglophone et francophone, Amérique Latine et Europe auprès d'une vingtaine de ces directeurs de projet et d'une centaine d'intervenants que l'on retrouve sur le terrain aussi bien dans les agences donatrices bi et multilatérales qu'en charge d'organismes spécialisés dans le domaine de l'information aux P.M.E.

1. QUELQUES SPÉCIFICITÉS DU MARCHÉ DE L'INFORMATION AUX ENTREPRISES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

L'accès à l'information est désormais accepté comme un droit fondamental démocratique tant pour les individus que pour les institutions telles que les P.M.E. Ce postulat s'avère même être une condition nécessaire à la création, à la survie et à la croissance des entreprises. Abordons désormais l'analyse du marché de l'information par un survol des spécificités de l'offre et de la demande dans le contexte des pays en développement afin d'illustrer l'importance de cet aspect clef du système économique mondial et de son interdépendance nord-sud. En effet « une technologie meilleure, des flux d'informations plus rapides et meilleurs... peuvent rapporter des économies bien au-delà de ce que l'on peut tirer des travailleurs... Une main-d'œuvre bon marché... ne suffit plus pour assurer aux pays en développement, un avantage concurrentiel ³ ».

1.1. Une offre excessive de bases de données mal adaptées aux besoins des utilisateurs potentiels

Plusieurs représentants du monde des donateurs n'hésitent pas à affirmer que jusqu'à maintenant « c'est l'approche centrée sur l'offre qui a dominé dans la mise en place de systèmes d'informations et de bases de données pour la simple raison qu'il s'agit là d'une démarche plus facile à opérationnaliser et que de toute façon il fallait bien commencer quelque part ». Ce fait n'explique que partiellement les raisons pour lesquelles la plupart des donateurs, multilatéraux surtout, ont construit et développé leurs propres bases de données destinées aux P.M.E. sans trop se préoccuper de ce que les « concurrents » faisaient de similaire au sein du même marché. Citons, par exemple, les bases de données de la Commission Economique pour l'Afrique (C.E.A.), du Centre de Développement Industriel (C.D.I.), de la Commission Economique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (C.E.P.A.L.C.), de l'Institut Interaméricain de Coopération Agricole (I.I.C.A.), de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (O.N.U.D.I.), du Programme des Nations Unies pour le Développement (P.N.U.D.), de la Zone d'Echanges Préférentiels (Z.E.P.), du Centre du Commerce International (C.C.I.), du Bureau International du Travail (B.I.T.). « Il y a quinze ans naissait l'industrie de la recherche documentaire informatisée. Depuis, le nombre de bases de données continue de croître si bien qu'aujourd'hui, plus de 4 000 bases de données sont répertoriées dans Cuadra ⁴ » ⁵.

Il y a donc énormément de sources diverses d'information dispersées à travers le monde ce qui en complique l'accessibilité pour les utilisateurs potentiels que sont les créateurs

3. Tofler A. (1991), *Powershift, Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*, New York, Bantam Books, 398 p.

4. Cuadra : base de données listant l'offre mondiale en produit CD-ROM et en ligne, édité par Elsevier

5. Desvals H. et Dou M., (sous la direction de) (1992), *La veille technologique : L'information scientifique, technique et industrielle*, Paris, Dunod, 164 p.

d'entreprise. Ces derniers doivent en effet identifier les sources potentielles d'informations et faire des choix entre des bases de données qui sont, parfois, soit désuètes au niveau de leur contenu, soit trop élaborées au plan technique pour les décideurs de P.M.E. Le taux rapide des changements technologiques modifie constamment la quincaillerie, les logiciels et la culture du processus d'acquisition des données. L'exemple des CD-ROM qui sont en voie de remplacer les microfiches et l'accès à distance est révélateur. Ils ont, en effet, transformé la gestion des stocks ainsi que la maintenance des centres de documentation.

L'écart technologique entre le Nord et le Sud accentue les difficultés inhérentes à l'échange d'informations entre les organisations internationales et les centres serveurs ou relais de ces organisations dans les pays en développement. La coordination entre donateurs qui financent ce genre de projet, relève dès lors du défi et exige davantage de planification et de suivi. Il est intéressant de remarquer les efforts du Comité des agences donatrices pour le développement des petites entreprises ⁶ qui cherche à promouvoir une meilleure coopération au niveau national et régional des programmes de chaque agence bi et multilatérale.

Parmi les autres problèmes que doivent résoudre les marchés de l'information destinés aux P.M.E. se trouve celui des barrières à la communication inter-régionale. On pense notamment à la lenteur des échanges entre pays d'un même continent. Par exemple, si une simple lettre est souvent le moyen le plus pratique et économique de communiquer puisque les infrastructures de téléphone et télécommunication sont souvent inopérantes et coûteuses, elle peut, cependant, prendre plus de deux mois à arriver dans l'autre pays. Voilà pourquoi le choix d'une technologie d'accès à l'information doit prendre en considération le niveau de sophistication de l'infrastructure disponible dans le pays d'accueil. On doit, par exemple, songer à l'achat de matériel d'appoint, non disponible sur le marché local, pour compenser les coupures fréquentes d'électricité.

Le rôle et l'influence du secteur privé dans l'achat de matériel d'information de base et de banque de données s'avère essentiel et devrait être pris davantage en considération lors des phases de planification et de mise en place des projets et programmes touchant l'information aux P.M.E. Les vendeurs d'équipement sont souvent la source d'informations techniques la plus utilisée et la plus écoutée par les décideurs de P.M.E. « Dans la mesure où leurs connaissances techniques sont faibles, les P.M.E. se retrouvent dans une situation potentiellement dangereuse d'acheter davantage ce qui leur est vendu que ce dont ils ont besoin » ⁷. L'influence des vendeurs peut aller bien au-delà du simple achat d'équipement. C'est ainsi que « les dirigeants d'entreprise se fient aux vendeurs d'équipement ou de produits lorsqu'ils ont un problème technique et oublient souvent de faire une étude de marché » ⁸. Les bibliothèques et centres de documentation qui disposent des sources d'informations potentiellement reliées aux P.M.E. sont méconnues et peu utilisées.

Le rôle et l'influence des institutions publiques ou gouvernementales dans l'offre d'informations techniques et économiques aux P.M.E. se transforment rapidement et ce de façon substantielle pour au moins deux raisons. Tout d'abord, on remarque un scepticisme croissant à l'égard de la possibilité et de la volonté des institutions gouvernementales à fournir efficacement des services jugés essentiels aux P.M.E. Ces dernières perçoivent le secteur public avec méfiance et suspicion. Cela explique, partiellement, pourquoi les fonctionnaires en charge de mener les enquêtes sur les besoins des entrepreneurs ne réussissent pas à obte-

6. *Cooperation for Coordinated Support of Small Enterprise Development at the National Level* (1992), Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Washington, c/o World Bank, February, p. 20.

7. *Technology Adoption for SME's* (1990) – *Thailand Project Completion Report*, Ottawa, I.D.R.C. p. 15.

8. Lafond R. (1992), « Service d'information pour les petites et moyennes entreprises », Document de travail, Ottawa, C.R.D.I., février, p. 21.

nir des renseignements fiables et précis. En effet, les décideurs cachent de nombreuses informations aux fonctionnaires de peur qu'elles ne soient utilisées contre eux à des fins fiscales.

Il est de surcroît opportun de remarquer que les « Institutions d'Appui aux P.M.E. (I.A.P.M.E.), tant publiques que privées, ne font pas la promotion de leurs compétences, capacités et services de façon adéquate... La plupart d'entre elles ne disposent d'aucun programme qui cible les besoins des P.M.E. »⁹. Elles ont plutôt tendance à être davantage préoccupées par les produits et services qu'elles ont conçus que guidées par les besoins du marché.

Voilà pourquoi on constate un changement dans les tendances de l'offre d'information aux niveaux des institutions et de l'approche. L'O.N.U.D.I. et d'autres agences se dirigent de plus en plus vers des organisations privées telles que les diverses associations regroupant les entreprises ou les Chambres de Commerce pour la diffusion de leurs bases de données. Le C.R.D.I., par exemple, finance un pourcentage croissant de projets d'informations pour les P.M.E. auprès d'organisations non gouvernementales. Les I.A.P.M.E. n'ont désormais d'autres choix que de faire face au défi que constitue l'adaptation aux besoins des entrepreneurs. Elles se doivent de le faire sous la double influence de la libéralisation de l'économie mondiale qui impose une démarche centrée sur les besoins des groupes-cibles, et de la concurrence féroce que l'on retrouve sur les marchés internationaux.

1.2. Une demande difficile à appréhender

Les services d'information qui travaillent avec les P.M.E. savent fort bien que leurs demandes d'informations sont très souvent vagues et ce pour plusieurs raisons : leur perception de la valeur de l'information, leur manque de connaissance des services disponibles et la difficulté d'accès à l'information. Tous ces facteurs s'ajoutent aux contraintes et spécificités de l'offre analysées au paragraphe précédent, ce qui contribue à mieux comprendre la complexité du marché de l'information aux P.M.E.

Les décideurs de petite entreprise ne sont pas à même de valoriser l'information parce qu'ils sont, la plupart du temps, autodidactes et marginalisés dans leur milieu socio-économique. Ils sont, de surcroît, un groupe social très hétérogène, difficile d'accès car fort souvent éparpillé sur l'ensemble du territoire. Enfin, ils ne semblent pas avoir tendance à faire preuve d'une attitude de gestion pro-active.

« Le niveau de connaissances que les P.M.E. ont des I.A.P.M.E. et des établissements d'enseignement supérieur comme sources d'information technique, s'avère très bas »¹⁰. Ce diagnostic a été fait dans le contexte Thaïlandais. Nos diverses entrevues confirment sans l'ombre d'une hésitation que ce diagnostic s'applique avec la même pertinence en Afrique, en Amérique Latine et dans les Antilles. On comprend dès lors beaucoup mieux pourquoi une meilleure compréhension de la socio-culture de l'information devient ainsi un préalable incontournable pour les donateurs afin de catalyser une révolution culturelle (au sens managérial du terme) des attitudes de gestion des entrepreneurs. Pour atteindre cet objectif, les I.A.P.M.E. devront être davantage préoccupées par les besoins de leurs clients que sont les petites entreprises, ce qui les amènera à mettre sur pied une stratégie de « marketing » plus complète de leurs services.

Il apparaît opportun de faire une distinction entre les utilisateurs et les bénéficiaires d'un projet de coopération. En effet, chaque catégorie de clients possède une hiérarchie d'attentes

9. *Technology Adoption*, op. cit., p. 6.

10. *Ibid*, p. 10.

et de besoins fort différenciés. En guise d'illustration, il est possible d'affirmer que les utilisateurs du projet sont les courtiers de l'information (les institutions d'appui) alors que les bénéficiaires deviennent les consommateurs de cette même information (les P.M.E.).

L'analyse des besoins des utilisateurs/bénéficiaires dans ce domaine est très difficile à conceptualiser, puis à opérationnaliser à cause, entre autres raisons, de leur grande variété d'une part, et de leur changement constant dans le temps d'autre part. Au plan épistémologique, on peut répertorier au moins deux écoles de pensée. La première consiste à affirmer que les consommateurs d'informations n'arrivent pas à définir leurs besoins dans ce domaine. La deuxième tendance prétend que ces derniers sont les mieux placés pour identifier leur niveau d'aspiration, la nature et l'intensité de leurs besoins. Un pragmatisme de bon aloi suggère une combinaison de ces deux approches. C'est pourquoi il semble désormais admis d'impliquer l'utilisateur tout au long du cycle de vie du projet en commençant par la définition des besoins, celle du contenu, sans oublier la mise en place et le suivi.

Cette difficulté protéiforme de définition des besoins est accentuée, de façon quelque peu paradoxale, par le surplus de l'offre. Quelles sources d'informations faut-il choisir ? En effet, « même si un dirigeant d'une petite entreprise tente parfois de trouver de l'information, il se perd dans la multitude des sources d'informations disponibles, n'obtient pas de réponse satisfaisante, n'est pas en mesure de juger de la qualité de l'information et de sa source » ¹¹.

Face donc à un marché caractérisé par un surplus de l'offre et une demande difficile à appréhender, quelles sont les options stratégiques que les donateurs et autres acteurs impliqués devraient prendre pour faciliter un rapprochement entre ces deux dimensions-clefs, ces deux faces de l'information aux P.M.E. ?

2. QUELQUES ÉLÉMENTS DE SOLUTIONS POUR ACCROÎTRE L'ACCÈS DES P.M.E. AU MARCHÉ DE L'INFORMATION

Le défi à relever consiste ainsi à transformer les besoins d'informations en demande réelle ce qui implique des efforts de traduction aux plans technique (vulgarisation des données scientifiques et technologiques), économique (valorisation de l'information) et linguistique. En effet, force est d'admettre que l'essentiel de la documentation s'avère beaucoup trop technique pour être compréhensible par les autodidactes que sont, en majorité, les créateurs d'entreprise dans les pays en développement. Plus de 90 % des bases de données sont rédigées en langue anglaise ce qui crée, de toute évidence, d'énormes difficultés pour les pays notamment francophones et hispanophones. Quant à la valorisation de l'information, elle se doit de devenir le cœur de toute stratégie de marketing qu'elle soit mise en place par les agences donatrices, les chambres de commerce ou encore les incubateurs d'entreprises qui semblent émerger comme des institutions-clefs dans ce secteur prioritaire.

Les rapports de force dans les négociations internationales, même s'ils évoluent dans le temps, maintiennent certaines constantes qu'il faut garder à l'esprit dans l'analyse des éléments de solution. Ainsi, comme l'énonçait K. Arrow en 1962, « toute transaction commerciale impliquant du savoir ou de l'information se caractérise par une asymétrie inhérente : le vendeur connaît son produit, mais l'acheteur, dans une certaine mesure, ignore la nature exacte du produit qu'il va acheter. Le problème est exacerbé quand il s'agit d'entre-

11. Lafond R., op. cit., p. 3.

prises du tiers-monde qui ont ordinairement moins d'envergure et moins d'expérience qu'au Nord, en plus d'être, d'un point de vue technologique, en situation d'infériorité face à leurs fournisseurs. De plus, il n'existe pas de moyens faciles pour comparer les prix, ce qui handicape davantage l'acheteur éventuel »¹².

La « privatisation » du marché de l'information pour les petites entreprises des pays en développement a un impact évident sur le rôle des acteurs intermédiaires impliqués, rôle que nous nous proposons d'aborder.

2.1. Le rôle des agences donatrices

Chercher à réduire l'écart entre l'offre et la demande d'information peut se traduire, entre autres, par des projets et programmes centrés sur la formation et la recherche en collaboration avec des institutions spécialisées dans ces domaines d'activités.

En ce qui concerne la formation, les utilisateurs et aussi les bénéficiaires devraient en savoir davantage sur la gestion de l'information et plus particulièrement « quoi aller chercher » (par le biais d'une meilleure compréhension de la valeur de l'information), « comment l'obtenir » (la méthodologie) et enfin « comment l'utiliser » (dans le processus de décision).

En ce qui concerne la recherche, où le C.R.D.I. est pratiquement la seule agence donatrice spécialisée dans le financement de ce secteur pour les pays en développement, l'accent devrait être placé sur une meilleure connaissance des besoins d'information, ainsi que sur une utilisation plus conviviale des services d'information.

2.2. Le rôle des associations d'entreprises/chambre de commerce

Les entrevues sur le terrain permettent d'affirmer avec conviction que les associations d'entreprises deviennent les institutions de prédilection des agences donatrices qui cherchent à diversifier leur « clientèle » en se détachant des organisations publiques qui ont très souvent, tout au moins dans le contexte africain, été les récipiendaires des fonds destinés aux projets d'informations aux P.M.E. Ces associations ont, en effet, la caractéristique fondamentale de représenter, en principe, les besoins et aspirations de leurs membres et d'être en contact permanent avec eux.

Pour cette raison, les institutions sont de plus en plus sollicitées par ces mêmes agences donatrices pour qu'elles deviennent leur relais. Ne pourrait-on pas voir poindre à l'horizon le risque de manque de capacité d'absorption des projets dont elles sont les bénéficiaires ? Une étude récente¹³ constate que le nombre d'employés ainsi que les budgets de ces organismes sont très bas et ceux-ci ne peuvent, en conséquence, assurer des services de qualité à leurs membres. Cette note de prudence à l'égard des associations d'entreprises est cependant pondérée par le constat que certaines d'entre elles fonctionnent efficacement. « Éventuellement ces organisations privées peuvent devenir le pourvoyeur local essentiel d'informations, de formation et de conseils en gestion d'entreprise »¹⁴. Elles peuvent devenir le centre nerveux de recueil des informations en provenance des nombreuses sources aussi

12. Herbert-Copley B., et Rath A. (1993), *Les technologies vertes : transferts durables et commerce*, Ottawa, I.D.R.C., p. 31.

13. Levitsky J. (1992), Private Sector Membership Association and Support for SME's, in *Small Enterprise Development*, vol. 3, n° 1, pp. 25-26.

14. Levitsky, Ibid., p. 32.

bien nationales qu'internationales afin de les digérer et de les restituer sous une forme plus acceptable aux décideurs de P.M.E. Elles seraient ainsi le pont entre les producteurs d'informations et l'utilisateur au niveau industriel.

2.3. Le rôle des incubateurs et pépinières d'entreprises

Ce type d'institution, relativement nouveau dans le contexte africain, sera étudié dans un chapitre ultérieur de cet ouvrage collectif. Ce regroupement sous un même toit de services partagés de production, d'appui secretarial, d'infrastructure de communication moderne et de conseil en gestion, destinés à des créateurs d'entreprise, a la possibilité d'intéresser les agences donatrices, car il représente un outil *a priori* intégré de fourniture d'informations pertinentes et spécialisées.

Ces institutions se doivent non seulement de prendre en compte les besoins des utilisateurs dans la mise en place de leurs services aux petites entreprises mais aussi, et surtout, de concevoir et gérer une stratégie de marketing de l'information (et de la formation) fondée sur les spécificités suivantes¹⁵. L'identification de groupes-cibles qui dicte le type et la qualité des renseignements fournis à la P.M.E. ainsi que l'implication des utilisateurs dans la détermination des spécificités du service offert servent de préalables aux dimensions opérationnelles du composé de marketing (produit, prix, promotion et distribution). Ce dernier se caractérise alors par un produit adapté, c'est-à-dire adéquatement traduit aux plans linguistique, technique et économique, et par un système de livraison qui identifie les réseaux de distribution de l'information qui rejoignent le plus efficacement les entrepreneurs, des canaux d'information variés tels que radio, journaux, foires industrielles..., sans oublier une politique de prix qui tiennent compte des moyens de payer des utilisateurs potentiels ainsi que des objectifs de pérennité de l'organisation pourvoyeuse de sources d'informations aux petites entreprises. La quasi totalité des agences insistent désormais sur la nécessité de facturer les services offerts afin, non seulement d'assurer une viabilité financière aux I.A.P.M.E. après la fin des projets de coopération, mais aussi de contribuer à la valorisation de l'information pour l'utilisateur qui doit en payer l'obtention.

Deux projets financés par le C.R.D.I. illustrent fort bien la démarche nouvelle de ce type de projet. Le Carribean Industrial Research Institute (C.A.R.I.R.I.) exploite un service d'information technique en faveur de l'essor industriel de Trinité et Tobago. En collaboration avec le Centre de Recherche Industrielle du Québec (C.R.I.Q.), le Akirii réalise un projet qui a pour objet :

1. de mettre au point les outils qui rendront le service d'information plus flexible et attentif à l'évolution du marché,
2. de déterminer la faisabilité d'une nouvelle stratégie de produits adaptée aux besoins changeants de la clientèle et de nouvelles techniques de l'information,
3. de définir les stratégies et les mécanismes qui permettront au service concerné d'informations de se tourner davantage vers la gestion des affaires.

Le deuxième projet est celui de l'« Indian Institute of Management ». Il met au point des produits et services d'information de gestion qui doivent être commercialisés auprès de la clientèle cible, soit les universitaires et les cadres supérieurs dans les secteurs commerciaux et industriels en Inde. La recherche vise également à la création de compétences chez les

15. Henault G. (1992), « The Dissemination of Research Results in Southeast Asia » in *Canadian Journal of Development Studies*, vol. XIII, n° 1, pp. 39-56.

bibliothécaires en matière de conception et d'essai de commercialisation de produits et services d'informations.

Il s'agit là d'une condition nécessaire à la réduction des écarts existants entre une offre pléthorique et une demande diffuse d'informations.

CONCLUSION

Nous avons insisté plus particulièrement sur le besoin d'une coordination accrue des donateurs dans le domaine de l'information aux P.M.E., sur la nécessaire implication des bénéficiaires dans toutes les étapes des projets dans ce domaine, ainsi que sur l'impérieuse nécessité pour tous les acteurs de cette « industrie » d'adopter une démarche stratégique centrée sur la satisfaction des besoins des utilisateurs. Deux aspects complémentaires à la problématique abordée méritent d'être mentionnés : celui de la dimension Nord-Sud du marché de l'information et celui de la formation qui en découle.

Le « Center For Our Common Future », basé à Genève, assure le suivi de la conférence de Rio en publiant, notamment, un bulletin servant le secteur des organisations non gouvernementales. Dans un numéro récent, il pose la question : « de l'information pour prendre quelles décisions ? » Leur diagnostic qui, *grosso modo*, converge avec celui de cette étude le conduit à une solution : « Il faut pour le Nord former et financer la consommation d'informations du Sud... (Les donateurs ont ainsi évalué les besoins à quelques deux milliards de dollars par an pour améliorer la collecte des données ainsi que la capacité du Sud à adapter, puis créer cette information)... Le Sud obtiendrait des fonds et des données, le Nord s'ouvrirait un énorme marché à son industrie de l'information, le secteur le plus dynamique de son économie »¹⁶.

Quant à la formation touchant l'information, les écoles ou facultés de gestion et d'ingénieurs, davantage que les approches non formelles à l'éducation, ont tendance à ne pas inclure de façon synthétique de cours directement reliés à la problématique que l'on vient d'aborder. Différentes facettes de l'accès à l'information sont en effet traitées dans les domaines aussi variés et parcellaires que ceux de la finance, du « marketing » ou de la production. Il est, en conséquence, grand temps que les écoles de gestion fassent preuve de réalisme en intégrant cette dimension essentielle de la survie et croissance des petites entreprises dans leur programme de formation. Un cours de synthèse portant donc sur les facettes tant micro que macro et internationales de l'information aux P.M.E. contribuerait à la démarche systémique indispensable à une compréhension holistique de la création d'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

ADKINS R. (1988), *Organizational Implications of Information Technology in Third World Countries*, Public Administration and Development, pp. 373-389.

AGHA SYED S. (1992), *Sustainability of Information Systems in Developing Countries : An Appraisal and Suggested Courses of Action*, Ottawa, I.D.R.C.-M.R. 316^e, p. 134.

16. A Review of Agenda 21 : Information to Make What Decisions ? ; *The Independent Sectors Network*, Geneva, April 1993, n° 12, p. 14.

AKHTAR S. (Éditeur) (1990), *L'information une ressource à partager, Vingt années d'expérience du C.R.D.I*, Ottawa, I.D.R.C.-M.R, 240^e, 122 pages.

AKHTAR S. (Editor) (1990), *National Information and Informatics Policies in Africa : Report and Proceedings of a Regional Seminar Held in Addis Ababa*, (Ethiopia), Ottawa I.D.R.C.-M.R. 233^e, 298 pages.

ANTONELLI C. (1990), *La diffusion des télécommunications de pointe dans les pays en développement*, Paris, O.C.D.E, 117 pages.

BLILI S., RIVARD S. (1990), « Technologies de l'information et stratégies d'entreprise : Les prémices d'une mutation » in *Technologies de l'information et société*, vol. 2, n° 2, pp. 25-48.

BOOMGARD J., DAVIS S., HAGGBLADE S., MEAD D. (1992), « A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research » in *World Development*, vol. 20, n° 2, pp. 199-212.

DOMINGUEZ L., SEQUEIRA C.G. (1991), « Stratégic Options for L.D.C., Exports to Developing Countries » in *International Marketing Review*, vol. 8, n° 5, pp. 27-43.

Exports From Small and Medium Enterprises in Developing Countries : Issues and Perspectives (1989), Geneva, International Trade Center, 188 pages.

GAGNON Y.-C., NOLLET J. (1990), « Pour accroître les chances de succès dans l'implantation de systèmes d'information » in *Gestion*, vol. 15, n° 4, pp. 16-26, novembre.

GAUDE J., TREMBLAY R. (1991), « De l'importance des systèmes d'information dans les programmes d'infrastructures rurales dans les pays en développement » in *Revue Tiers-Monde*, tome 32, n° 127, pp. 597-615, juillet-septembre.

GEORGE K.-K. (1992), *Small and Medium Enterprises Information Network : A Framework*, UNIDO IPCT.155 (SPEC.), 21 pages.

HÉNAULT G. (1987), *Marketing et développement du Tiers-Monde : Quelques applications au secteur agro-alimentaire*, Paris-Economica, ACCT, 200 pages.

HÉNAULT G. (1989), *Télécommunications et gestion des P.M.E, Africaines*, Afrique Contemporaine, 28^e année, n° 151, pp. 172-177, 3^e trimestre.

Information for Better Import Management (1990), Geneva, International Trade Center, Guide n° 5, 83 pages.

LOKYERE W.-A. (1988), « Information Management Systems as an Aid to Agricultural Policy Formulation in Africa » in *Administration et Développement Rural en Afrique*, CAFRAD, pp. 141-149.

MELESSE M. (1993), *Marketing of Information : The State of the Art*, Ottawa, IDRC, March, 52 pages.

NGUYEN XUAN M. (1990), « The Transfer and Adaptation of Technical Information to Developing Countries » in *Equipment and Development*, ISTED, n° 40-41, July-Oct.

OECD (1991). *Promoting Private Enterprise in Developing Countries*, Paris, OECD, 1991, 110 pages.

PARÉ G., RAYMOND L. (1991), « Mesures de la sophistication des technologies de l'information dans les P.M.E » in *Revue Internationale P.M.E*, vol. IV, n° 1, pp. 81-106.

P.N.U.D. (1991) « Ébauche d'un réseau d'information commerciale » in *Coopération Sud*, P.N.U.D., New York, n° 1.

P.N.U.D. (1991) « Un réseau d'information commerciale pour le Sud » in *Coopération Sud*, P.N.U.D., New York, n° 1, pp. 20-21.

RAYMOND L., BLILI S. (1992), « Les systèmes d'information dans les P.M.E. : Synthèse et apports de la recherche » in *Revue Organisation*, vol. I, n° 2, pp. 146-166, Été 1992.

REPORT OF THE JOINT UNIDO/UNESCO/KIER (Korean Institute of Energy and Resources) (1987), *Workshop on Information Network for New and Renewable Sources of Energy and Energy Conservation in Small and Medium Industries of Asia and the Pacific Region*, Vienna, UNIDO, novembre, 36 pages.

SARACEVIC T., WOOD J. (1981), « Consolidation of Information : A Handbook on Evaluation, Restructuring and Repacking of Scientific and Technical Information » in *Pilot édition*, Paris, General Information Programme and UNISIST-UNESCO, PGI-81/WS/16, July, 327 pages.

SCHWARTZ R., CHOUDHURY Z. (1988), *Aid Agencies and Information Technology Development, Information Technology for Development*, 3/2, pp. 145-158.

SORIEUL F. (sous la direction de) (1989), « L'information pour le développement en Afrique », numéro spécial de *Afrique Contemporaine*, 28^e année, n° 151, 3^e trimestre, 283 pages.

« Spécial issue on IDRC twenty years in information development » (1990) in *Information Development*, volume VI, n° 1, January, 64 pages.

Section B : LE PARCOURS D'UN CRÉATEUR D'ENTREPRISE AU BURKINA FASO

Fabrice COUPEL

Douze années au service de l'État en tant que technicien supérieur, puis l'obtention d'un diplôme d'ingénieur de l'école Inter-États des ingénieurs de l'équipement rural de Ouagadougou ont fait naître un désir de création d'entreprise chez cet ancien fonctionnaire qui va illustrer notre propos. Lors de notre premier entretien, les motivations définies *a priori* étaient claires :

- un désir de se réaliser soi-même,
- une amélioration des revenus,
- une participation au développement du pays.

L'idée qui prenait corps ciblait la création d'une entreprise de bâtiment et de travaux publics.

1. LA GÉNÈSE

1.1. L'adéquation individu/projet

Dans un premier temps, nous avons dirigé le créateur potentiel dans un travail introspectif, une recherche d'informations personnelles sur le temps qu'il pensait accorder à son entreprise, les tâches qu'il accomplirait, les revenus envisagés, l'estimation de ses points forts et ses points faibles et bien entendu, la réaction de ses proches afin qu'il analyse la cohérence entre lui, son projet et son environnement.

Nous avons conclu à la forte motivation du créateur qui était l'initiateur de sa démarche, sans esprit de réaction par rapport à son passé de fonctionnaire. Ce premier travail lui a fait prendre conscience du risque d'entreprendre, il en a mesuré les conséquences éventuelles sur sa vie professionnelle et familiale. Les deux millions sept cent mille F. CFA mis en jeu, le soutien familial nous ont fait pensé que l'idée de création était l'aboutissement d'une longue réflexion.

1.2. De l'idée au projet

Nous avons fait le point sur l'ensemble des informations à rechercher : informations juridiques, administratives, réglementaires, financières, fiscales et commerciales. La démarche proposée ressemble à un parcours du combattant : un certain nombre de domaines d'investigation sont nouveaux, le langage spécialisé et la compréhension des documents ardues. L'assurance d'un suivi dans les différentes étapes rassure le créateur. Nous avons insisté sur le travail de formalisation des informations qui permet de prendre en compte tous les paramètres et favorise la classification des idées, l'expérience nous a prouvé que la mémoire écrite était plus fidèle que la mémoire orale. Par ailleurs, les thèmes de recherche ne se sont pas succédés, mais se sont profondément imbriqués les uns dans les autres, afin de permettre au créateur de prendre de la distance face aux informations nouvelles et de s'habituer au changement.

1.3. Les premières démarches

Les informations juridiques, administratives et fiscales ont été obtenues avec précision : les ministères et organismes concernés ont proposé au créateur des documents de synthèse sur les différentes structures juridiques, les impôts et taxes, ou plus simplement les lois et ordonnances concernant la législation du travail. À ce niveau, l'étude documentaire a constitué la plus grosse partie du travail, mais la recherche de ces informations a permis au créateur de se familiariser avec la prise de rendez-vous et la conduite d'entretiens. Il en a retiré une certaine assurance pour mener ses enquêtes auprès des opérateurs économiques du secteur.

Analyser les textes et en tirer des orientations positives pour le projet sont les principales difficultés rencontrées. Un soutien extérieur et compétent est indispensable. Le créateur a découvert les rouages de l'organisation administrative sous un angle nouveau. C'est un moment délicat que d'appréhender le pourquoi et le comment de l'esprit des lois, l'utilité de l'impôt, la place des entreprises dans la politique économique et le rôle de l'État. Un sentiment d'isolement a quelque peu ralenti la ferveur du créateur, mais ne l'a pas arrêté.

2. LA FAISABILITÉ

Elle relève de plusieurs rubriques : réglementation, finances, commerce.

2.1. La réglementation adaptée au développement du secteur formel

Le II^e plan quinquennal (91-95) soulève un certain nombre de problèmes d'ordre institutionnel, technique et organisationnel de la profession dont :

- le non respect des règles de construction,
- la mauvaise qualité de 42,5 % des logements (Étude SOREL 1987),
- les difficultés de gestion et d'organisation des chantiers,
- l'insuffisance en personnel technique d'encadrement.

Pour lutter contre ces insuffisances, les autorités ont déjà mis en place une réglementation de la profession qui fixe les compétences humaines et les équipements que doit posséder une entreprise pour répondre à un appel d'offre. Cela nous donne un classement par catégories en fonction du montant du marché. De plus, pour répondre à un appel d'offre, l'entrepreneur doit faire face à des obligations légales et fiscales et acheter le dossier d'appel d'offre (de 15 000 à 50 000 F. CFA l'unité).

Cette réglementation qui favorise l'essor des P.M.E. a été un élément déterminant pour le créateur qui rentre dans ce cadre réglementaire.

2.2. Les aspects financiers : un encouragement

Le langage financier et comptable indispensable aux professionnels, la méconnaissance du monde de la finance semblent des obstacles infranchissables au créateur. Deux préalables ont été nécessaires pour accéder à ces informations.

Nous avons insisté sur le fait que « rien n'est nouveau », les mécanismes financiers ont déjà été rencontrés par le créateur qui doit donc s'appuyer sur son vécu. D'autre part, il se doit de poser des hypothèses en cas d'absence d'une information afin de progresser et d'éviter tout blocage.

Les banquiers, les entrepreneurs, les chefs de chantier et les fournisseurs potentiels se sont prêtés avec courtoisie aux entretiens non directifs qui ont permis une évaluation quantitative et qualitative du coût des facteurs de production et d'en déduire les différentes marges et ratios de gestion. C'est une étape très formatrice, le créateur doit faire preuve de rigueur et vérifier systématiquement ses informations. Pour recueillir le maximum de données, nous avons poussé le créateur à réaliser ses propres devis, ce travail technique lui a permis de vérifier ses hypothèses, de prendre conscience de l'interdépendance des problèmes, de les résoudre globalement et non pas un à un.

Au cours de cette phase, nous nous sommes confinés à un rôle d'analyste critique afin d'obliger le créateur à rester réaliste, à ne pas minorer ou majorer ses chiffres par excès de pessimisme ou d'optimisme. Nous avons aussi associé des compétences extérieures au cours de réunions de travail afin de multiplier les avis. Il nous semble qu'à la fin de cette étape, le créateur a envisagé concrètement la gestion de sa future entreprise : les professionnels ont soulevé les problèmes de planification, du caractère saisonnier de l'activité, de gestion de trésorerie, de bons de commande... La gestion d'entreprise est apparue au créa-

teur comme un facteur indispensable au développement et au succès de son affaire. C'est aussi au cours de cette étape qu'« être entrepreneur » a été considéré comme un métier à part entière aux compétences multiples pour lequel une formation spécifique n'existe pas. Pour vérifier la fiabilité de son dossier, le créateur se doit d'étudier le marché, nous lui avons fourni la démarche méthodologique.

2.3. La démarche commerciale

L'accès à ces informations permet de confirmer ou d'infirmes les *a priori*. Cette phase a débuté avec la traditionnelle affirmation du créateur : « Ça va marcher ». Nous ne connaissons pas nous-mêmes les aspects qualitatifs et quantitatifs des informations disponibles. C'était un départ dans l'inconnu pour le créateur et son conseiller. En réalité, le Ministère du Plan et l'Institut National de la Statistique nous ont fourni de nombreux renseignements sur le marché local. En revanche, les aspects sociologiques, les habitudes de consommation, la définition des produits n'ont pu être abordés que par contact direct avec les intéressés. Nous vous proposons un résumé succinct de l'étude de marché qui a permis au créateur de chiffrer son marché potentiel.

3. LES BESOINS GRANDISSANTS, MAIS DES RESSOURCES LIMITÉES

L'analyse doit porter sur les éléments macro et micro-économiques du marché.

3.1. Le marché global

– Le II^e plan quinquennal prévoit une croissance de la production intérieure brute de 4 % pour la période 1991-1995 (taux confirmé en 1991 et 1992) et une croissance de 5,7 % l'an pour le secteur du bâtiment moderne sur la même période.

– La population globale du pays croît au rythme de 2,7 % l'an. Ce taux entraînera une population de plus de 10 millions d'individus en 1994 et 12 millions à l'horizon 2 000. Avec un pourcentage d'urbanisation de 18,5 % de la population, la population urbaine atteindra 1 850 000 âmes en 1994 contre 1 000 000 en 1985. Le plan relève que « les besoins en logements ne font que croître [...] ils sont estimés entre 6 000 et 8 000 unités par an » pour la période à venir, contre 2 000 en 1985.

– Géographiquement, le marché de la construction individuelle est essentiellement centré sur deux villes, Ouagadougou et Bobo-Dioulasso, qui regroupent 65 % des parcelles aménagées et 90 % des logements modernes construits. Il en est de même pour la localisation des marchés publics. Seule la construction de puits, d'écoles et de dispensaires est dispersée sur tout le territoire.

3.2. Les clients

L'Institut National de la Statistique et de la Démographie nous rapporte qu'entre 25 et 50 ans la population active, en 1995, sera de 1 900 000 individus dont 7,6 % travaillant dans un secteur autre que le secteur primaire, soit 145 000 individus. Le revenu moyen du secteur formel des deux grandes villes du Burkina est estimé à 56 350 F. CFA et nous pou-

vons estimer à un peu moins de 10 000 personnes la population de cadres supérieurs, moyens, professions libérales de plus de 25 ans et de moins de 50 ans dont les revenus sont supérieurs à 100 000 F. CFA/mois.

Une série d'entretiens menée auprès du grand public, nous a révélé qu'un accédant à la propriété doit apporter 20 % du montant global de la construction (en nature ou en liquide) afin d'obtenir un financement complémentaire, la part du revenu net consacré au logement ne doit pas dépasser 33 %. Tout en s'intéressant au marché des particuliers, le créateur s'est tourné vers l'analyse des marchés de l'État qui reste, et de très loin, le principal client.

4. LES DÉBOUCHÉS DANS LES MARCHÉS SPÉCIFIQUES

Nous en avons délimité cinq.

4.1. Le marché de l'habitat

Entre 1991 et 1995, l'État et ses administrations doit réaliser 3 932 logements pour un coût de 18 150 millions de F. CFA, soit un coût moyen de 4,6 millions par logement. Une analyse des prix de vente pratiqués par la société de construction et de gestion immobilière du Burkina Faso révèle une forte disparité de prix entre l'habitat économique et l'habitat de bon standing dans l'ordre de grandeur de 1 à 9. Ces constructions s'ajoutent aux 6 000 à 8 000 logements par an, réalisés par les ménages pour la période 1991/1995.

4.2. Le marché des salles de classe

Le II^e plan quinquennal fait état d'un programme de 2 500 salles à construire entre 1991 et 1995.

4.3. Le marché des travaux publics

En 1992, les marchés de travaux passés sous tutelle du secrétariat au budget se sont élevés à 3 625 millions de F, avec un taux de croissance annuelle de 9 %.

L'Agence FASO BAARA créée dans le cadre de la politique d'ajustement structurel pour générer des emplois couvre Ouagadougou et Bobo Dioulasso et propose 1 750 millions de F de marchés dans le bâtiment.

4.4. Le marché des puits

L'Office national des puits et forages fait état de 10 marchés non honorés par manque de soumissionnaires, le prix d'un puits qui varie de 2,35 à 3,5 millions laisse entrevoir une rentabilité non négligeable.

4.5. La vente de matériaux : briques, parpaings

Beaucoup de constructions privées sortent de terre au fur et à mesure des rentrées financières des particuliers maîtres d'ouvrage. Ces bâtisseurs font appel à un tâcheron et se fournissent en matériaux auprès des entrepreneurs à raison de plus de 2 000 briques par construction.

5. L'AJUSTEMENT

Fort de l'ensemble de ces informations, le créateur d'entreprise doit maintenant se situer.

5.1. Le prix du marché

Le prix des différents produits n'est pas une inconnue : de 55 000 F. CFA le m² d'atelier ou d'habitat économique à 125 000 F le m² d'habitat grand standing, le créateur a pu relever avec précision les prix pratiqués. Une comparaison avec ses prix de revient lui a permis de vérifier la cohérence du couple « produit-marché ». Il a pu observer une faible disparité de prix entre les concurrents ; il est vrai que l'élasticité demande/prix est importante.

5.2. Le marché potentiel pour 1994

Le créateur a pu chiffrer le marché potentiel à environ 28 milliards de F. de constructions modernes pour l'année à venir.

Le secteur du bâtiment est dominé par une multitude de petites unités et quelques grandes entreprises, le secteur informel répond surtout aux marchés d'entretien et de rénovation ainsi qu'à la demande de constructions traditionnelles du secteur privé. Le secteur formel est représenté par 133 entreprises du secteur du BTP recensées dans le Répertoire National des Entreprises.

Nous avons obtenu un chiffre d'affaires (CA) moyen de 210 millions par entreprise. L'objectif de chiffre d'affaires prévisionnel fixé pour 5 mois de prospection et 12 mois d'activité atteint 45 millions de F. CFA, soit moins de 2 % du marché global. L'étude financière met en évidence un seuil de rentabilité à 25 millions de F CFA. Nous avons conclu à une adéquation entre les moyens mis en œuvre, le CA prévisionnel et le CA potentiel.

5.3. Les orientations pour un développement pérenne

Le créateur qui appartiendra à une catégorie du secteur formel qui lui permet de répondre seul aux marchés inférieurs à 50 millions doit envisager un partenariat en associant sa compétence technique à une entreprise dotée de moyens matériels adéquats pour répondre à des appels d'offre plus importants.

La demande de la clientèle privée sur le marché du bâtiment est très faible, le pouvoir d'achat burkinabé ne laisse la possibilité d'accès à la propriété moderne qu'à une minorité d'individus. En revanche, le marché global est en croissance et cela essentiellement par le développement des marchés de l'État. Nous notons une réelle volonté d'aménagement urbain et un manque de structures organisées en matériel et en main-d'œuvre pour satisfaire efficacement la demande. Dans ce contexte, une création d'entreprise peut s'envisager à condition de se donner les moyens d'un positionnement sur les appels d'offre public et une bonne politique de communication auprès des particuliers ciblés : le créateur devra suivre avec attention les marchés tels que l'aménagement de points d'eau, la construction d'écoles et éventuellement de dispensaires. Il est bon d'envisager, dans un souci de pérennité de l'entreprise une extension ou un partenariat vers les pays de la sous-région pour pallier l'étroitesse du marché local.

CONCLUSION

Au stade de l'idée de création d'entreprise, l'objectif du créateur était de rechercher des informations pour formaliser un dossier fiable et sans zones d'ombre. Au travers des nombreux contacts pris lors de ce travail, des idées d'innovation ont germé dans son esprit : utilisation de matériaux locaux, adaptation de l'habitat aux conditions climatiques, sociologiques... Des perspectives d'avenir sont apparues, il ressent maintenant la nécessité de s'informer sur l'évolution de son secteur d'activité, des techniques... La recherche d'informations nouvelles fait maintenant partie intégrante de la gestion de sa future entreprise.

ENTRETIENS-ENQUÊTES

- Agence FASO BAARA, SOCOGIB - Ministères concernés
- Institut National de la Statistique et de la Démographie
- 17 entrepreneurs du secteur formel
- 46 particuliers
- 2 fournisseurs, 2 chefs de chantiers, 2 bureaux d'études
- Office National de l'Eau
- Office National d'Electricité
- Office National des Télécommunications
- Fonds National pour la promotion de l'Emploi
- B.I.C.I. : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie

BIBLIOGRAPHIE

Le II^e plan quinquennal du Burkina Faso, volumes I, II, III, 1991-1995.

Les données économiques et sociales (1992), Ouagadougou, C.C.I.A, (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat du Burkina Faso).

Le Répertoire national des entreprises (1992), Ouagadougou, C.C.I.A.

L'annuaire des entreprises (1991), Ouagadougou, C.C.I.A.

Le guide fiscal de l'homme d'affaires (1989), Ouagadougou, C.C.I.A.

Le code des marchés de l'État.

Le rapport CEDRES (1991) sur le secteur du bâtiment, Centre d'études de documentation et de recherche économique et sociale.

Le code du travail

L'enquête sur l'habitat urbain au Burkina Faso (1990), Ouagadougou, INSD (Institut National de la Statistique et la Démographie).

Sidwaya : Quotidien Ouagalais.

Chapitre 8 : Le système de formation pertinente

Deuxième approche de cet environnement adjuvant : la formation professionnelle. L'entrepreneur doit recruter les agents les plus efficaces et les plus conformes à ses besoins. Il aura donc la possibilité soit de se reporter aux références d'un système de formation initiale portant sur les enseignements techniques et professionnels pour effectuer le recrutement de ses collaborateurs, soit de répondre à l'expression de besoins évolutifs par le recours à des formations complémentaires. Il convient donc de bien connaître les compétences qui sont localement développées et potentiellement disponibles.

Mais ce problème de formation peut s'examiner également du point de vue de l'entrepreneur lui-même qui disposera, au début, de compétences techniques apprises sur le tas, d'une formation scolaire ou professionnelle ou simplement d'une aptitude entrepreneuriale. Quels sont alors les meilleurs atouts ? Comment pourra-t-il compléter son savoir-faire ? Ce sont là deux questions complémentaires qui impliquent directement la fonction entrepreneuriale. C'est la Tunisie qui nous donnera l'illustration de cet environnement éducatif auquel le créateur d'entreprise pourra se référer.

Section A : L'INFLUENCE DE LA FORMATION

PROFESSIONNELLE

Yann MARONGIU

Dans le contexte actuel, d'une part de désalarisation des économies d'Afrique Noire, et d'autre part de croissance du stock d'éducation des populations subsahariennes, il apparaît intéressant d'analyser, en tenant compte des deux paramètres précédents, l'importance de la formation professionnelle dans le capital humain d'un entrepreneur.

Les économies urbaines en Afrique subsaharienne apparaissent, schématiquement, sous une forme duale : un secteur moderne, formel, ou encore officiel, et un secteur informel ou non structuré coexistent, avec leurs caractéristiques propres. Ce dualisme, pratique pour l'analyse, ne doit pas cependant masquer les complémentarités entre ces deux secteurs – notamment en termes de satisfaction des besoins (Penouil M. et Lachaud J.-P., 1985), ni occulter les relations complexes qu'ils entretiennent (Marongiu Y., 1994). Si les deux secteurs sont hétérogènes, de par la nature et la taille des activités qui les composent, il est intéressant de scinder le secteur informel en deux sous-ensembles, en considérant les possibilités de développement des entreprises. Il est maintenant courant de distinguer les activités involutives informelles, celles où le revenu dégagé ne permet pas d'accumulation de capital, des activités évolutives ou transitionnelles (Marongiu Y., 1994), celles où une accumulation de capital est possible. Cette schématisation, triolisme d'une économie urbaine en développement, se retrouve dans les possibilités de formation professionnelle offertes aux demandeurs d'emploi.

Nous chercherons, d'une part, à savoir si le type de formation professionnelle répond à la diversité des petites activités urbaines, et, d'autre part, si l'influence de la formation professionnelle dans le développement et les résultats de ces petites activités varie pendant la croissance de l'entreprise.

1. LA DIVERSITÉ DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES : UNE RÉPONSE À L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES PETITES ACTIVITÉS DE PRODUCTION ?

Trois grands types de formation professionnelle coexistent et sont plus ou moins en concurrence (on peut consulter à ce sujet Tabi Abodo A., 1984). Il s'agit de l'apprentissage dans une entreprise du secteur moderne, des qualifications obtenues dans un centre de formation professionnelle (C.F.P.) ou de l'apprentissage dans une entreprise du secteur informel. Intéressons-nous pour l'instant aux deux premiers types de formation.

1.1. Apprentissage moderne

De nombreuses entreprises modernes mettent en place un système de formation interne par apprentissage. Si cette formation devient de moins en moins fréquente étant donné la crise que traverse le secteur moderne dans les économies africaines, elle est la plus recherchée par les jeunes demandeurs d'emploi. En effet, la formation est généralement de qualité parce que, d'une part, les apprentis travaillent sur du matériel récent et performant, et d'autre part, sont encadrés par des professionnels compétents issus de l'entreprise. Ce système d'apprentissage a l'avantage de fournir à l'entreprise une main d'œuvre « sur mesure », étant donné que les apprentis apprennent le fonctionnement et le maniement des outils de production qu'ils seront directement amenés à utiliser dans leur carrière professionnelle au sein de l'entreprise formatrice. Les jeunes issus de cette filière de formation sont directement opérationnels.

1.2. Centre de formation professionnelle (C.F.P.)

En revanche, les centres de formation professionnelle jouissent d'une réputation moins flatteuse auprès des entrepreneurs. Ceux-ci leur reprochent un contenu des enseignements trop théorique, une formation pratique inadaptée aux besoins du marché du travail, trop souvent à cause d'une insuffisance chronique de moyens techniques mis à la disposition des élèves. D'autre part, les jeunes diplômés de ces centres (qui paient des frais d'inscription) s'adaptent difficilement aux conditions du marché du travail (Mac Laughlin S., 1990), espérant retirer trop rapidement un grand profit de leur type de formation. L'inefficacité de celle-ci est telle que lorsqu'un jeune est embauché par une entreprise, qu'elle soit moderne ou informelle, l'intéressé doit souvent accepter de suivre un apprentissage afin de se familiariser avec les méthodes de travail et les moyens de production avant d'être opérationnel.

1.3. Apprentissage informel

L'apprentissage dans une entreprise du secteur informel est de plus en plus fréquent. Ce système est très ancien en Afrique Noire. Il s'est perpétué avec le système des castes. L'apparition de nouveaux métiers et de nouvelles techniques de production l'a généralisé à la quasi-totalité des activités de production, de services et de commerce. Il possède toujours de nombreuses et importantes fonctions sociales. L'apprenti et son patron sont générale-

ment unis par des liens familiaux ou ethniques ; les alliances entre les deux familles engagées par ce « contrat » peuvent alors se resserrer. D'autre part, les apprentis sont souvent issus de milieux défavorisés, et le fait d'apprendre un métier dès l'adolescence, leur évite de sombrer dans la délinquance (Maldonado C. et Le Boterf G., 1985).

Un autre avantage de cet apprentissage informel est le faible coût pour la famille de l'apprenti, contrairement à une formation institutionnelle (Bas D., 1987). Le formateur est lui aussi satisfait de ce système, puisqu'il reçoit généralement une somme d'argent pour l'apprentissage, et ne rémunère pas du tout ou très peu la jeune personne (Bas D., 1987). Il dispose alors d'une main d'œuvre quasi gratuite ¹.

Mais le plus important reste le contenu de cet apprentissage informel. Les spécialistes du marché du travail urbain en Afrique Noire ² s'accordent pour dénoncer dans ce système l'importance prise par la stricte reproduction à l'identique des tâches au détriment de l'innovation. D'autre part, la grande majorité des patrons informels dispose d'un niveau d'instruction assez faible (primaire), et se trouve alors dans l'incapacité de transmettre des connaissances théoriques minimales. Enfin, ne maîtrisant pas eux-mêmes les rudiments de gestion nécessaires à la conduite de leur entreprise, les patrons forment les apprentis d'un point de vue technique seulement. Mais grâce au contact direct entre la clientèle et le patron sur le lieu de travail (il n'y a généralement pas de bureau), l'apprenti peut maîtriser assez vite les modalités de la formation des prix, comme l'art du marchandage.

Enfin, l'apprentissage informel est assez éprouvant pour l'apprenti, à cause d'une durée longue, et qui a tendance à s'accroître dans la période actuelle (les patrons retiennent cette main d'œuvre peu onéreuse le plus longtemps possible, évitant du même coup l'installation de nouveaux concurrents). La durée moyenne de l'apprentissage varie selon les activités, et peut aller de trois à sept ans. Voici les différentes étapes de la formation en cinq années des apprentis-menuisiers (activité où l'accumulation de capital est possible, cf. ci-après), rapportées par D. Bas (1989) :

1. socialisation, menus travaux (six mois) ;
2. découverte des outils (six mois) ;
3. assemblage des pièces faites par le maître (six mois) ;
4. finissage (dix-huit mois) ;
5. visites à l'extérieur pour faire des plafonds, prendre des mesures, finir des pièces (un an) ;
6. responsabilité d'un chantier extérieur (un an).

Enfin, la qualité et la réussite (en termes de perspective professionnelle pour l'apprenti) de ce système de formation informel dépendent essentiellement de trois facteurs :

- la motivation et le niveau de capital humain de l'apprenti,
- les compétences, le niveau de capital humain, et la disponibilité du formateur (l'entrepreneur, en général),
- le niveau technologique de l'entreprise et le rythme de sa production.

Si l'on devait établir une hiérarchie entre les trois types de formation précédemment évoqués, l'apprentissage dans une entreprise moderne serait certainement au sommet, suivie par l'apprentissage informel. Le centre de formation professionnelle terminerait cette classification, ne donnant satisfaction à aucun des deux types d'entreprise qui nous intéressent (moderne et informelle).

1. Pour avoir une idée plus précise de la faible rémunération des apprentis, le lecteur pourra se reporter à toutes les études établies sur le marché du travail urbain en Afrique (Maldonado C., Demol E., 1987 ; Maldonado C., Le Boterf G., 1985 ; Lachaud J.-P., 1984, 1987).

2. Lachaud, Penouil, Maldonado et Fields...

Finalement, la diversité des formations professionnelles constitue davantage une réponse à la multiplicité des situations sociales et aux opportunités personnelles, même si elle reste en corrélation avec l'hétérogénéité des petites activités urbaines, comme à leurs besoins.

2. L'INFLUENCE DÉCROISSANTE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Rappelons que la condition principale de développement de l'activité consiste dans la mise en œuvre d'un processus de reproduction élargie du capital. Celui-ci se réalise lorsque :

- il existe une accumulation de capital pendant la durée de vie de l'entreprise³,
- ce capital accumulé (épargné) est réinvesti dans l'entreprise.

Il est utile de distinguer deux phases dans le processus d'accumulation de capital : d'une part, la phase de démarrage de ce processus, et d'autre part, la pérennisation de ce processus. Montrons comment la formation professionnelle intervient au sein de chacune de ces phases⁴.

2.1. L'importance de la spécialité professionnelle dans le démarrage du processus d'accumulation

Nous avons postulé, au début de ce chapitre, qu'il existait, à l'intérieur du secteur informel, des activités (involitives) où l'accumulation de capital était fortement improbable, contrairement aux activités dites de transition. Ainsi, il apparaît nécessaire de rechercher si le type de formation professionnelle constitue une barrière à l'entrée dans le secteur transitionnel, où les possibilités de développement de l'activité sont importantes.

Une des conditions pour appartenir à ce secteur, hormis les activités commerciales, est la production de biens ou services très proches (en qualité) de ceux que l'on peut acquérir dans le secteur moderne. Alors, l'obstacle principal ne doit pas être recherché dans le lieu de la formation (informel, moderne, C.F.P.), mais réside dans la qualification professionnelle et dans l'expérience acquise au sein de la profession. Un menuisier ou un mécanicien auront, par exemple, une probabilité plus importante d'évoluer dans le secteur de transition qu'un tailleur ou un cordonnier, ou pourront accéder (à condition de réinvestir une partie des bénéfices dans l'entreprise) plus rapidement à cette partie haute du secteur informel parce que leur type d'activité procure généralement des revenus plus élevés.

D'autre part, la qualité de la formation professionnelle est un facteur probablement déterminant dans la réussite des activités de production. Enfin, une formation professionnelle dans le secteur moderne peut constituer un avantage important par rapport à une même formation dans le secteur informel, lorsque l'individu a comme objectif la création d'une entreprise. En effet, être apprenti dans une entreprise moderne est souvent synonyme d'emploi salarié, une fois la formation terminée, dans l'entreprise formatrice. Or, l'ensemble des études sur les entrepreneurs informels montre que lorsque ces derniers ont

3. Nous ferons ici abstraction du cas où un surplus peut être retiré d'une activité annexe et réinvesti dans l'activité principale (ou inversement) ; cf. à ce sujet Marongiu Y. (1994), et Fauré Y.-A. (1994).

4. D'autres facteurs conditionnent la mise en œuvre d'un processus de reproduction élargie du capital (cf. Marongiu Y., 1994).

été salariés dans le secteur moderne, ils ont pu épargner une somme importante (par rapport aux ouvriers du secteur informel). Cette épargne investie dans la création d'une activité permet alors de « brûler » les étapes préliminaires du processus d'accumulation, et l'entrepreneur entre généralement directement dans un processus de reproduction élargie du capital.

Finalement, nous estimons qu'une formation informelle ne constitue pas une barrière à l'entrée significative dans le secteur transitionnel (où l'accumulation de capital est possible), la qualité de cette formation et les aptitudes de l'entrepreneur à dépasser ces connaissances de base prenant plus de poids dans la phase de démarrage de l'entreprise. En revanche, la spécialité acquise dans la formation professionnelle (cordonnerie par opposition à menuiserie, par exemple) peut être considérée comme un frein au développement futur de l'activité (et par conséquent comme une barrière à l'entrée dans le secteur de transition). Cette importance de la formation professionnelle est en revanche à relativiser lorsque l'on considère des activités strictement commerciales, comme la quincaillerie, où d'autres facteurs interviennent dans la réussite de l'entreprise, facteurs tels que le capital initialement investi (qui conditionne le stock et le choix des produits), le sens commercial de l'entrepreneur, l'emplacement du commerce.

Nous nous sommes jusqu'à présent préoccupés uniquement de l'influence de la formation professionnelle dans le démarrage du processus de reproduction élargie du capital, condition nécessaire pour que l'activité connaisse un développement. Cette influence assure-t-elle une évolution dans le cadre de la pérennisation du processus d'accumulation ?

2.2. Le rôle négligeable de la formation professionnelle dans la pérennisation du développement de l'activité

Une fois que l'activité a amorcé son développement par l'investissement (reproduction élargie du capital), il s'agit pour l'entrepreneur de rentabiliser son capital immobilisé. Nous ferons ici abstraction des problèmes inhérents à la demande qui s'adresse à lui, comme des performances de la force de travail de l'entreprise (cf. Marongiu Y., 1994).

Le développement de l'activité, qui est dans notre cas de petite taille (même si l'on considère une activité moderne), repose essentiellement sur les compétences du patron. Celles-ci sont assimilables au stock de capital humain de l'entrepreneur, qui fait intervenir plusieurs variables, les principales étant le niveau d'instruction, la formation professionnelle (en distinguant le lieu de cette dernière : informel ou moderne), et l'expérience acquise. D'autre part, le développement de l'activité est subordonné à des investissements productifs, ces derniers n'étant réalisables que lorsque le bénéfice retiré par l'entrepreneur permet d'entretenir une telle politique. Par conséquent, la mesure de l'influence de la formation professionnelle sur le développement de l'entreprise peut être effectuée en évaluant la contribution de la formation professionnelle dans les bénéfices.

Les principaux résultats que nous allons exposer pour argumenter notre réponse sont issus essentiellement d'enquêtes effectuées au Cameroun, sur la période 1978-1992, et concernant le secteur informel évolutif. Ainsi, une étude du B.I.T., en 1978, montre (grâce à la statistique descriptive) que les meilleurs résultats, en termes de revenus, sont à attribuer aux entrepreneurs qui ont suivi un enseignement secondaire technique et une formation professionnelle moderne (Nihan G. et Derno E., 1992). Lachaud, six ans plus tard, en 1984, trouve, toujours pour Yaoundé, des résultats similaires (Lachaud J.-P., 1984). Une analyse statistique simple est cependant insuffisante pour déterminer les rôles respectifs de l'instruction et de la formation professionnelle. D'autre part, l'expérience de l'entrepreneur n'intervient pas ici comme variable explicative. Quoi qu'il en soit, jusqu'au milieu des

années 1980, une formation professionnelle de type moderne paraît être la plus performante pour obtenir des bénéfices élevés, et, par conséquent, préférable pour un développement « optimal » de l'entreprise. Le rôle attribué à une telle formation doit être relativisé par le fait mentionné précédemment, à savoir la relation de cause à effet entre une formation moderne, un emploi salarié et le niveau de l'investissement à la création de l'entreprise.

La détermination de l'influence propre à la formation professionnelle dans les résultats de l'entreprise s'effectue grâce à une estimation d'une fonction de gain construite à partir du modèle de capital humain développé par Mincer (1974) et perfectionné depuis (Baron O., 1991). Les deux enquêtes citées précédemment n'ont pas recouru à de telles estimations. Baron (1991) montre, pour la Côte-d'Ivoire, en 1985, que l'influence de la formation professionnelle dans les gains de l'entrepreneur est nulle. Nos résultats (Marongiu, 1994), à partir d'un échantillon restreint d'entrepreneurs camerounais du secteur de transition à Yaoundé (1990) et Douala (1992), aboutissent aux mêmes conclusions : la formation professionnelle n'intervient en aucune façon dans le revenu de l'entrepreneur (lorsque l'activité est entrée dans sa phase de reproduction élargie du capital), contrairement au niveau d'instruction et à l'expérience professionnelle.

Ces derniers résultats, qui demandent cependant confirmation par d'autres enquêtes, minimisent l'influence de la formation professionnelle dans la pérennisation du processus d'accumulation du capital (sa contribution aux revenus ou aux bénéfices de l'entrepreneur étant nulle). Par contre, le fait que l'instruction joue un rôle croissant dans cette contribution (cf. Baron, 1991, Marongiu, 1994), au fur et à mesure que son niveau augmente, permet de mettre en exergue la primauté de la fonction de gestionnaire sur la fonction de technicien dès lors que l'entrepreneur doit gérer un montant relativement élevé de capitaux immobilisés.

CONCLUSION

Dans le cadre du démarrage d'une activité de production ou de service dans le secteur informel, la formation professionnelle influence de deux manières le développement de l'entreprise :

- Si elle est effectuée dans le secteur moderne, elle présente un double avantage : elle est de qualité, et, à condition qu'elle débouche sur un emploi salarié, permet la constitution rapide d'une épargne en vue de la création d'une entreprise ;
- Si elle est effectuée dans une entreprise informelle, la spécialité acquise pendant cette période de formation est cruciale dans l'optique du démarrage du processus d'accumulation de capital au sein de l'activité future, donc d'un développement de celle-ci.

Lorsque l'entrepreneur entre dans la phase de consolidation du processus de reproduction élargie du capital, le lieu et la spécialité de la formation professionnelle perdent leur influence dans les résultats de l'activité, d'autres qualités de l'entrepreneur devant alors se manifester telles que ses capacités gestionnaires, et son esprit d'entreprise (19).

BIBLIOGRAPHIE

- ALBAGLI C. (1990), « Esprit d'entreprise, unités de production et organisations internationales » in *L'entrepreneuriat en Afrique Francophone*. John Libbey Eurotext/Aupelf-Uref.
- BARON O. (1991), *Contribution à l'analyse du marché du travail urbain en République de Côte-d'Ivoire*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux I.
- BAS D. (1987), *La formation dans les pays en développement : quels sacrifices pour quels résultats ?* Document de travail F/POL/DP/20, décembre.
- BAS D. (1989), « La formation sur le tas en Afrique » in *Revue Internationale du Travail*, vol. 128, n° 4, B.I.T., Genève.
- FAURÉ Y.-A. (1994), *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire. Des professionnels en mal de développement*, Karthala, Paris.
- LACHAUD J.-P. (1984), *Le marché du travail urbain à Yaoundé : le cas de la menuiserie et des garages*, Rapport pour le Ministère de l'Industrie et de la Recherche, C.E.D. Université de Bordeaux-Montesquieu, août.
- LACHAUD J.-P. (1987), *L'analyse du marché du travail urbain en Afrique*, I.I.E.S., Programme du Marché du travail, DP/décembre.
- MAC LAUGHLIN S. (1990), « La formation technique destinée aux activités du secteur informel » in *Nouvelles approches du secteur informel*. OCDE.
- MALDONADO C., LE BOTERF G. (1985), *L'apprentissage et les apprentis dans les petits métiers urbains. Le cas de l'Afrique Francophone*. Document de travail WEP 2-33/doc. 24, B.I.T.. Genève, p. 103.
- MALDONADO C., DEMOL E. (1987), *Petits producteurs d'Afrique francophone*, B.I.T., Genève.
- MARONGIU Y. (1994), *La transition de l'entreprise informelle à l'entreprise moderne. Le cas du Cameroun*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux I.
- MINCER J. (1974), *Schooling, experience, and earnings*, Columbia University Press, New York.
- NIHAN G., DEMOL E. (1982), *Le secteur non structuré moderne de Yaoundé*, B.I.T. Genève.
- PENOUIL M., LACHAUD J.-P. (1985), *Le développement spontané*. Pédone, Paris.
- TABI ABODO A. (1984), *Étude monographique sur l'emploi et la formation au Cameroun, au Gabon, en République Centrafricaine*, CIADFOR, Abidjan, p. 61.

Section B : L'ÉDUCATION, LA FORMATION ET LA CRÉATION D'ENTREPRISE EN TUNISIE

Hassania CHALBI

Au cours des vingt dernières années, la société tunisienne a connu d'importants changements, la durée de la scolarisation s'est allongée et le niveau de formation de la population active s'est élevé.

L'école, dont on se plaît à reconnaître la place centrale dans la société, traverse une crise. Elle est à la recherche d'un nouveau souffle et d'une nouvelle légitimité afin de créer un environnement plus favorable à l'épanouissement personnel et à la créativité.

Par ailleurs, en un peu plus d'une décennie, l'entreprise, mal aimée autrefois, est devenue l'objet de toutes les attentions, le point de mire de toutes les espérances. Paradoxalement, ce regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat se produit au moment où les entreprises elles-mêmes s'interrogent sur leur avenir et se trouvent confrontées à de redoutables défis.

1. LA FORMATION ET LA POLITIQUE DE CRÉATION D'ENTREPRISES EN TUNISIE

La politique de formation débouche sur des arbitrages stratégiques dont les options s'ouvrent sur de larges débats

1.1. La stratégie

L'environnement et le contenu des activités de l'entreprise subissent actuellement des changements : qu'il s'agisse du processus de fabrication, de la structure et du profil des qualifications, de la taille même des unités de production. On sait maintenant que les évolutions à venir seront toujours plus importantes, plus fondamentales et plus rapides.

Le fait nouveau, c'est que les ressources humaines sont maintenant partie prenante de ce changement qui s'impose. Ce sont les hommes et les femmes créateurs d'entreprises qui vont décider. Pour relever ce défi, il s'agit de favoriser la création d'espaces d'autonomie et d'initiatives ainsi que la mise sur pied d'une véritable politique de formation évitant l'écueil de la confusion entre politique de création d'emplois et politique de création d'entreprises.

Deux grands principes régissent actuellement la politique de formation de la Tunisie : accroissement de la capacité d'accueil du système éducatif et amélioration du système d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles.

La stratégie, dans chaque domaine, consiste à développer les écoles existantes, à renforcer les systèmes scolaires à l'échelon local et à développer le système éducatif extra-scolaire et l'enseignement privé.

1.2. Les débats

Parallèlement, des débats se déroulent sur la détermination des objectifs et des programmes scolaires à partir des finalités et buts rationaux : enseignement général ou spécialisation, quelquefois enseignement de culture générale contre enseignement professionnel,

donc un ensemble d'apprentissages multiformes qui déboucheraient pour les jeunes sur des métiers utiles. Si la formation en vue de la création d'entreprises signifie des formes d'enseignement et d'apprentissage spécifiques, elle n'exige, en fait, qu'une simple acquisition de mécanismes qui impliquent aussi peu de théorie que possible. Dans ce cas, affirme-t-on, la formation n'a guère sa place dans l'école d'enseignement général, dans le collège, voire même dans l'université. Elle devrait rester liée à l'organisation de l'appareil productif.

On s'interroge alors sur la possibilité de la formation d'entrepreneurs potentiels, difficile faute de profils de carrières bien définis et parce que beaucoup d'entrepreneurs qui ont réussi, ne sont passés ni par les écoles de gestion, ni par les écoles d'ingénieurs. Beaucoup d'autres ignorent qu'ils créeront, un jour, leur entreprise.

Compte tenu de ce constat, quel pourrait être l'objectif d'un programme de formation à la création d'entreprises ? Quelles connaissances doit-on acquérir et assimiler pour devenir un participant à part entière de la production nationale ? Autrement dit, s'agit-il d'acquérir un éventail de matières générales suffisamment large pour achever la culture générale, et des matières spécialisées suffisamment amples pour maîtriser un métier ? Une telle approche pose alors la question de la liaison optimale de l'enseignement général et de la formation professionnelle.

Pour l'instant, alors que ces débats se poursuivent, on essaie de dispenser une combinaison de matières dans les écoles d'enseignement général, puis de mettre en place des formations spécialisées tendant à répondre au maximum aux besoins de l'économie. Or, la formation en vue de la création d'entreprises nécessite à notre sens, une gamme d'aptitudes, soit à travers l'expérience entrepreneuriale, soit au moyen de formations destinées aux entrepreneurs potentiels.

Un rapport (1991) du Département du Travail des États-Unis sur le contenu de l'enseignement des écoles secondaires recommande ce qui suit. L'enseignement doit permettre à l'élève d'acquérir une certaine aisance dans « cinq domaines de compétences » :

1. l'aptitude à gérer les ressources disponibles ; 2. l'aptitude à nouer des relations interpersonnelles ; 3. l'aptitude à évaluer les informations ; 4. l'aptitude à comprendre les systèmes de travail ; 5. l'aptitude à assimiler les nouvelles technologies.

2. LA PÉDAGOGIE ET LA RECHERCHE

Quel est l'état des lieux ? Du primaire au supérieur, un inventaire contrasté apparaît.

2.1. L'enseignement primaire et secondaire

Le système d'enseignement prodigué ne facilite pas la démultiplication de l'activité entrepreneuriale et ceci pour, au moins, cinq raisons.

2.1.1. Une généralisation

L'afflux massif des élèves dans les établissements d'enseignement classique est dû aux attitudes qui survalorisent le système scolaire classique, à l'importance que la population attache à l'éducation des enfants et à une politique délibérée des pouvoirs publics visant à généraliser l'enseignement primaire et secondaire.

Or, si la généralisation de l'enseignement est un objectif louable, encore faudrait-il que cet enseignement se situe à un niveau qualitatif suffisant pour avoir également un impact sur l'éveil des entrepreneurs potentiels.

2.1.2. Une survalorisation

Bien que présentant des avantages indéniables, un système scolaire long peut avoir des effets pervers dans la mesure où il devient difficile pour des individus d'abord engagés dans ce cycle, de s'intégrer ultérieurement, si nécessaire, dans des systèmes d'apprentissage. On a pu remarquer que ces individus ont tendance à refuser leur insertion dans des activités informelles « peu valorisantes ».

2.1.3. Une éviction

Certains programmes d'enseignement sont dysfonctionnels et développent chez les jeunes des aspirations et des qualifications qui ont peu de rapport avec la réalité. Cela explique l'importance des déchets scolaires. En effet, le nombre d'abandons dans le système éducatif tunisien est de 100 000 pour le primaire et de 52 000 pour le secondaire et le supérieur (sur 2 000 000 d'élèves et étudiants). Cela contribue à expliquer, mais en partie seulement, la proportion grandissante des sans-travail.

2.1.4. Un décalage

Les flux de sortie des écoles d'enseignement général ne peuvent plus être intégrés convenablement à l'économie car ils sont en trop grand désaccord avec les besoins. Compte tenu des transformations sectorielles et de l'évolution technologique, les produits finaux de l'école ne peuvent plus être directement utilisés par le système productif actuel.

2.1.5. Une dépréciation

Enfin, les diplômes délivrés sont de plus en plus dépréciés et ne sont plus synonymes de réussite professionnelle.

2.2. L'enseignement supérieur et la recherche

2.2.1. Les interférences avec l'enseignement supérieur

Les cadres ont été essentiellement formés dans les pays du Nord et ont importé avec eux un mode de pensée et de réflexion qui ne tient pas compte de la réalité des besoins. Ils ont souvent tendance à privilégier les domaines approfondis, du fait des relations qu'ils entretiennent le plus souvent avec leur milieu de formation. Cette attitude est incompatible avec le domaine de l'application qui, quelquefois, ne nécessite pas une « science approfondie ».

De ce fait, le modèle économique induit par le choix des années soixante n'a pas favorisé l'instauration d'un environnement scientifique et technique. Car les établissements d'enseignement supérieur ont rarement alimenté des programmes liés directement à la création d'entreprises, et peu de projets de recherches scientifiques ont été consacrés à la programmation de l'appui à l'entreprise. Or, le système d'enseignement en Tunisie ne peut plus s'occuper que de culture générale et de savoirs abstraits ; on exige de lui la maîtrise du présent et la préparation d'un futur lourd d'incertitudes. Les interactions entre la permanence de la finalité de l'éducation et la dynamique du changement doivent être repensées.

Quels sont les objectifs quantitatifs en termes d'années d'études, de nombres de diplômes, de structures, etc. ? C'est tout le problème de la prévision de la demande du secteur économique qui est posé à l'enseignement, c'est également celui de la maîtrise de la technologie. Les moyens de la Tunisie sont loin d'être optimisés par rapport aux spécialités d'avenir. À titre d'exemple, la biologie, l'électronique et l'informatique ne totalisent

que 4 à 5 % du total des étudiants inscrits actuellement. En revanche, l'unilinguisme a progressé (10 % en 1975 contre 22,3 % en 1984).

2.2.2. *Les applications réduites de la recherche*

En Tunisie, il y a une prédominance de l'enseignement sur la recherche et, compte tenu de la vocation traditionnelle des institutions d'enseignement et de recherche, une telle option suscite des débats autour des points suivants :

- Est-ce que l'université devrait s'occuper directement du développement économique en général et des problèmes de création d'entreprises en particulier ?

- Mais en même temps, en répondant éventuellement à une demande de création d'entreprises, le système d'enseignement classique ne risque-t-il pas de devenir un simple prestataire de services du secteur économique ?

L'université tunisienne doit développer certes, à côté de sa mission traditionnelle de transmission de savoir, celle de la production de connaissances nouvelles, c'est-à-dire de recherche et d'innovation. Elle doit en particulier inciter à :

- une augmentation de la recherche appliquée en sciences exactes comme en sciences sociales,

- une diversification et une spécialisation se traduisant par la création de cycles courts (instituts universitaires et technologies),

- un enseignement en alternance avec le travail en entreprises,

- une formation « continue » ou « récurrente »...

Or, tous ces développements, avec l'augmentation des effectifs, nécessitent un financement de plus en plus important qui provient uniquement de l'État.

Au niveau des troisièmes cycles scientifiques en particulier, l'enseignement reste approfondi, tourné vers la recherche fondamentale et son financement pose de plus en plus de problèmes. Les filières conduisent dans les facultés, à la préparation de diplômes (DEA, thèses) et de publications. Dans certains établissements (École Nationale d'Ingénieurs de Tunisie (ENIT), Institut National Agronomique de Tunisie (INAT)...), ces diplômes peuvent être préparés dans des entreprises. Cependant, l'université se voit encore assignée une fonction de préparation à des professions déterminées auxquelles donnent accès uniquement les diplômes qu'elle délivre. Il n'y a pas de programme d'aide universitaire aux entrepreneurs. On a beaucoup parlé de l'inadéquation formation-emploi, mais peu de choses ont été réalisées sur la possibilité d'orienter davantage vers la création d'entreprises les programmes des établissements d'enseignement en gestion, par exemple.

Jusqu'à présent, on n'a pas encore consacré de recherches utiles aux systèmes d'aide à la création d'entreprises et par voie de conséquence à une meilleure utilisation des capacités de l'homme grâce à des initiatives individualisées. La recherche fondamentale et appliquée, à l'université ou dans les laboratoires d'entreprises, devrait être une force productive en ce sens qu'elle devrait faciliter l'orientation vers la création d'entreprises. Mais le financement de cette recherche pose de plus en plus de problèmes à cause :

- des critères de sélection des projets de recherche présentés devant les commissions d'attribution (critères changeant d'une commission à l'autre, le choix des axes et les organismes donateurs changent aussi : Ministères, SERST, etc.),

- de l'insuffisance des crédits disponibles relativement à l'accroissement de la demande.

À titre d'exemple il y a quelques années, on a essayé d'intéresser les laboratoires à la recherche appliquée avec les entreprises. Cette formule de recherche E.R.E.S.M.A.T. consistait à faire prélever des crédits par le Ministère des Finances sur le budget des entreprises (1 %) et à les mettre à la disposition de la recherche. Une Commission Spécialisée attribuait ces crédits aux projets dont les résultats pouvaient être directement appliqués sur le plan industriel ou agricole. Cette formule n'a pas duré longtemps (4 ou 5 ans) à cause de l'inadéquation des résultats des recherches aux besoins de l'entreprise et au domaine appliqué en général. Les recherches dans le cadre des accords de coopération n'ont pas donné de meilleurs résultats. Cette deuxième formule consiste à financer en partie les projets de recherche sur la base d'accords de coopération avec les universités (de laboratoire à laboratoire), les organisations internationales (F.A.O., UNESCO...), divers organismes (AUPELF, UREF, ACIDI...).

Cependant, à ce niveau également, des contraintes ont surgi :

- Les thèmes étant choisis pour être traités de part et d'autre, une grande partie du financement sert à assurer les déplacements entre pays,
- Les recherches ainsi menées ne pouvaient répondre qu'à des actions ponctuelles et à portée limitée.

Dans certains domaines (géologie, chimie...), une forme de recherche appliquée commence à être pratiquée avec les entreprises sous forme de conventions. Les crédits sont attribués au laboratoire de recherche pour la réalisation d'une opération précise. Une partie de ces crédits sert au financement du matériel nécessaire à la recherche, et l'autre partie est attribuée à titre de vacations. Si par l'existence de ces vacations cette formule a plus de chance de persister, son intérêt reste limité à un domaine spécifique et ne vise pas encore la création d'entreprises.

3. LE DISPOSITIF DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Tandis que le système de formation classique délivre aux étudiants un bagage théorique imposant, l'économie de la Tunisie, confrontée aux défis mondiaux, nécessite maintenant des formations spécifiques et rapides, souples dans l'espace et dans le temps et susceptibles de relever les défis d'une société encore sans réflexe entrepreneurial.

3.1. La formation professionnelle

Initialement mis en place pour suppléer à l'insuffisance de l'Éducation Nationale, le dispositif de la formation professionnelle s'est trouvé d'emblée installé dans une logique d'inadaptation. De plus, sa généralisation pose des problèmes de recrutement de formateurs, d'évaluation des besoins et de coûts financiers. Enfin, il est incapable de faire face à la demande des 150 000 personnes qui chaque année quittent le système éducatif.

3.1.1. Les structures

La formation professionnelle dispose actuellement de 750 établissements avec 15 000 postes de formation :

- huit opérateurs du secteur public disposent de 22 700 places, soit 43 % du total, dont la moitié seulement représente une formation technique ;
- 240 établissements du secteur privé dispensent 54 spécialités ;

– la capacité installée est évaluée à 25 000 postes de formation, soit 47 % de la capacité nationale.

Cependant, la multiplicité des opérateurs privés, même si elle confère une certaine souplesse de fonctionnement au système de formation, n'implique pas forcément une grande capacité à répondre aux besoins. La formation professionnelle concerne en particulier les emplois de bureau, l'informatique, la couture, la coiffure, etc. Or, les débouchés pour ces activités se sont considérablement réduits alors que le nombre de bénéficiaires d'une formation leur permettant de s'installer à leur propre compte est dérisoire. Et puis, sur le plan matériel, cette formation n'est pas accessible pour la majorité de la population.

3.1.2. Les moyens

Les établissements de formation professionnelle dans leur ensemble ne disposent pas des moyens leur permettant de s'adapter aux technologies les plus récentes.

Quelles que soient la qualité et l'importance du dispositif mis en place, la formation professionnelle dans sa conception actuelle, ne peut, à elle seule, résoudre tous les problèmes qui sont laissés en suspens par l'Éducation Nationale. Elle n'a de chance d'apporter une réponse au problème de la création d'entreprises, par exemple, que dans la mesure où elle constitue une composante d'un programme général de promotion englobant tous les aspects du problème : économique, financier, technique et organisationnel.

De ce fait, le risque d'échec est aujourd'hui réel pour des projets coûteux dans la mesure où la formation professionnelle est dissociée des autres dimensions qui définissent l'entreprise. Or, précisément, l'entreprise, première concernée, ne participe pas à la conception et à la conduite des politiques et programmes de formation.

3.1.3. Les candidats

Par ailleurs, l'orientation vers l'enseignement technique et professionnel se fait sur la base de l'échec des élèves dans l'enseignement général, échec dont les motifs n'ont souvent aucun rapport avec les questions de technologie.

Cette attitude de dévalorisation de l'enseignement technique a pour conséquence : une démotivation des enseignants et des élèves, des niveaux de formation faibles, des phénomènes de rejet.

3.1.4. Les résultats

En définitive, la main-d'œuvre qualifiée, produite par les institutions de formation professionnelle, a des qualifications qui sont rarement conformes aux spécialités exigées par l'appareil productif.

3.2. Les autres actions de formation

On a essayé récemment de mettre en œuvre d'autres actions de formation en marge du système éducatif traditionnel, qu'on souhaite très étroitement articulées sur les structures de production. Cette initiative se présente comme « le projet » professionnel des personnes qui vivent le chômage. L'exigence d'acquisition ou d'actualisation des compétences, dans un pays où les secours sociaux sont de faible poids, nécessite une volonté d'entreprendre. On peut citer la formation sur le tas et la formation continue.

3.2.1. La formation sur le tas

Cette formule d'apprentissage traditionnel qui touche une population de plus de 50 000 apprentis s'avère quelquefois plus appropriée à la situation économique de la Tunisie. Elle est efficace et efficiente quand elle complète l'enseignement de base. C'est un apprentissage qui se finance et se régleme par lui-même.

3.2.2. La formation continue en cours d'emploi

Elle touche plus de 28 000 travailleurs par an dans les entreprises sous forme de perfectionnement, de recyclage, de reconversion ou d'adaptation professionnelle assurée par les cabinets privés de formation, l'Institut Supérieur du Travail ou l'entreprise elle-même. Les instituts accueillent annuellement 1 500 auditeurs pour les cours du soir et 500 pour les cours par correspondance.

CONCLUSION

L'éducation ne pourra produire ce qu'exige l'appareil productif qu'à condition que ses activités soient actualisées, épaulées et pleinement étayées par l'ensemble des mécanismes de la société. Manifestement, la tâche est considérable et doit créer, si elle est menée à bien, une grande cohérence entre un système éducatif déphasé et des activités de production modernes reposant sur des initiatives entrepreneuriales.

BIBLIOGRAPHIE

BSAJES A. (1971), « L'adéquation formation-emploi, Étude socio-professionnelle » in *Revue tunisienne des Sciences Sociales*.

BURKE M. (1987), « Jeunes diplômés : un état d'esprit inadapté à l'entreprise ? » in *Revue française de gestion*, novembre-décembre.

BOURGINI S.-A. (1972), *Sources of Economic growth in the developping countries : the case of Tunisia*. Université de Tunis, Thèse d'État.

CHALBI H. (1986), « L'accès de la femme au crédit en Tunisie » in *B.A.D.*, Abidjan, p. 70, décembre.

EL MANOUBI K. *Éducation salaire et productivité en Tunisie*, Note de synthèse.

GHALLOUSSI T. (1990), *Typologie de formation et choix de carrière en gestion*, D.E.A., FSEG. Tunis.

GUILLAUME F. (1987), « Pour rendre la formation efficace » in *Revue française de gestion*, novembre-décembre.

LACHAUD J.-P., *Le marché du travail en Tunisie : structure*, Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, Plan d'action 1992-1993.

LAOUARS S. (1990), *La privatisation et le social : une problématique de changement*, Université de Tunis, Mémoire de D.E.A. FSEG.

ORSINI J. (1993), *Management global ou management interculturel ? Ce qui est bon à Dallas n'est pas bon à Damas, Istanbul*, conférence à l'UEAI.

Chapitre 9 : Les mesures d'assistance efficiente

Troisième volet de l'environnement adjuvant : l'Assistance. Le terme Assistance à l'entreprise n'est pas très usité dans la littérature française. On lui préfère les notions d'Aide à l'entreprise, de Promotion à l'entreprise, de Conseil à l'entreprise. Lorsqu'on évoque la notion d'Assistance, on l'arrête le plus souvent à l'Assistance technique encore que ce dernier prête à confusion et couvre des aspects différents selon les approches. Cette attitude peut s'expliquer dans la mesure où le mot Assistance peut avoir une connotation ambiguë, sinon même péjorative. Impliquant une incapacité de prise en charge par les individus ou les Institutions de leur propre destinée, son emploi peut donner lieu à des hésitations. Cependant lorsqu'on se rend compte que les notions qu'on lui préfère dérivent sur des analyses fragmentaires du phénomène, l'on comprend pourquoi les anglophones en ont fait un usage courant pour désigner la mise en place d'un ensemble de stratégies et d'actions dont le but est de favoriser le développement des entreprises. C'est au Sénégal que nous trouverons des formes d'illustration novatrice de cette assistance ; elles seront exposées dans une seconde partie.

Section A : LES ASSISTANCES À LA P.M.E.

Sahondravololona RAJEMISON

L'Assistance à l'entreprise, et partant à la P.M.E., est une réalité complexe. Cette complexité découle notamment :

- de la multiplicité des acteurs et la diversité de leur finalité,
- de la disparité des formes de l'Assistance et des procédures mises en œuvre.

Mais, et cela plus encore pour l'Afrique, les composantes de l'Assistance à la création des P.M.E. méritent une étude approfondie, sa nécessité étant actuellement une évidence. En effet, bien que le problème de la création d'entreprises ait été souvent évoqué, les recherches sur l'Assistance et ses interactions avec l'existence des P.M.E. sont assez limitées.

Cette section a pour but de traiter ces différents aspects et comprend trois thèmes :

- d'une part, la typologie de l'Assistance à la P.M.E., pour avoir une vue synoptique qui servira de base de départ aux réflexions ultérieures ;
- d'autre part, les formes d'interventions et les points de vue sur lesquels se sont focalisés les travaux théoriques, pour comprendre les orientations qui ont été faites ;
- et enfin, la dynamique de la création d'entreprise avec ses différentes étapes, pour développer les angles sur lesquels l'Assistance doit être aujourd'hui reformulée.

1. TYPOLOGIE DE L'ASSISTANCE À LA P.M.E.

L'Assistance à la P.M.E. peut revêtir plusieurs formes selon que l'on s'interroge sur son origine, sa nature, son niveau d'intervention, sa durée, son secteur et son domaine de pré-dilection.

Par souci de clarté, il nous semble nécessaire de commencer par une présentation d'ensemble plutôt que d'entrer tout de suite dans les détails d'une typologie.

CRITÈRES DE CLASSIFICATION	TYPES D'ASSISTANCE
<p>I. ORIGINE DE L'ASSISTANCE</p>	<p>1. Assistance publique 1.1. État : il s'agit de l'État-Nation. 1.2. Collectivités Publiques.</p> <p>2. Assistance privée nationale 2.1. Les professionnels de l'Assistance privée (cabinets d'expertise comptable, commissariat au compte, banquiers, conseillers financiers, conseillers en gestion, cabinet d'ingénierie...).</p> <p>2.2. Les ONG nationales (Organisations non gouvernementales). 2.3. Les Associations de types divers (groupement des opérateurs ...).</p> <p>3. Assistance étrangère 3.1. Les Organismes Internationaux (les Bailleurs de fonds « BDF » et leurs Agences d'exécution). 3.2. Les professionnels de l'Assistance privée internationale. 3.3. Les ONG internationales.</p>
<p>II. NATURE DE L'ASSISTANCE</p>	<p>1. Assistance Institutionnelle 1.1. Sous forme de structure d'encadrement (Cellule P.M.E. au sein des Institutions de l'État et des Collectivités, Agence Nationale pour les P.M.E. ...). 1.2. Sous forme de Lois et Règlements (mesures d'incitation fiscale, mesures d'appropriation des terres, mesures de transfert de capitaux...).</p> <p>2. Assistance étrangère 2.1. Interventions directes. 2.2. Interventions indirectes.</p> <p>3. Assistance en ingénierie 3.1. Fourniture d'équipements. 3.2. Mise à disposition d'experts.</p> <p>4. Assistance en gestion 4.1. Formation. 4.2. Conseil.</p>
<p>III. NIVEAU D'INTERVENTION</p>	<p>1. Assistance dans le cadre des formations du système éducatif ou extrascolaire 2. Assistance dans les études de faisabilité 3. Assistance au démarrage 4. Assistance en cours d'exploitation</p>

CRITÈRES DE CLASSIFICATION	TYPES D'ASSISTANCE
V. SECTEUR D'INTERVENTION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance ponctuelle de très courte durée 2. Assistance à court terme 3. Assistance à moyen et long terme
IV. DUREE DE L'ASSISTANCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance aux P.M.I. (Petites et Moyennes Industries) 2. Assistance aux P.M.A. (Petites et Moyennes Entreprises Agricoles) 3. Assistance aux P.M.E. de Transport... 4. Assistance aux P.M.E. du secteur formel 5. Assistance aux P.M.E. du secteur informel
VI. DOMAINE D'INTERVENTION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assistance d'envergure nationale 2. Assistance d'obédience régionale ou locale

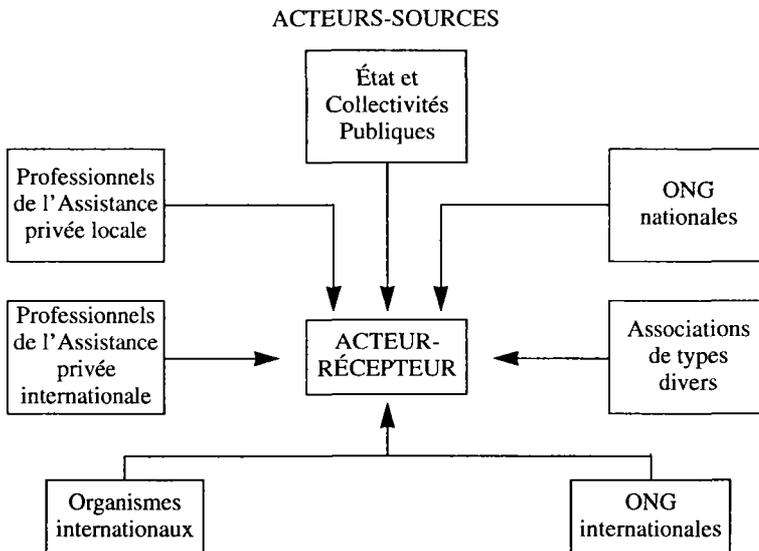
Ainsi présentée l'Assistance à la P.M.E. embrasse des domaines très variés.

Pour mesurer son impact sur la création de la P.M.E., des possibilités sont ouvertes en se référant aux six critères sus-mentionnés. Pris isolément, ces derniers peuvent cependant nous entraîner vers des résultats parcellaires et disparates. C'est pourquoi nous préférons les intégrer dans ce que nous avons indiqué comme les acteurs de l'Assistance à la P.M.E. et leur finalité.

En effet, comme toutes les stratégies et les actions à mettre en œuvre, l'Assistance prend son essence là où elle est incitée et tire sa valeur par référence à ceux qui sont censés en être les bénéficiaires.

À ce titre, nous distinguerons deux grands acteurs : les acteurs-sources en l'occurrence, ceux que nous avons appelés dans la typologie « l'origine de l'Assistance », et l'acteur-récepteur à savoir l'entrepreneur et, à travers, lui la P.M.E.

L'assistance fonction des acteurs-sources et de l'acteur-récepteur



Si ce schéma correspond à l'approche par laquelle l'Assistance à la P.M.E. peut être appréhendée, il nous faut aller plus avant et indiquer par les interventions des acteurs-sources les questions sur lesquelles les recherches ont été principalement dirigées.

2. LES INTERVENTIONS

2.1. L'État et l'Assistance à la P.M.E.

Qu'est-ce qui fait intervenir l'État dans l'Assistance à la P.M.E. ?

Pour répondre à cette question, il nous faut revenir aux évolutions de ces dernières années. Un bouleversement notoire a marqué la période. Les pays en voie de développement (PVD) sont entrés dans les politiques d'ajustement structurel appuyées par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale.

Cette politique étant d'inspiration libérale, le fondement actuel de l'économie de ces pays est devenu la privatisation et la libéralisation. En d'autres termes, l'État entrepreneur par la nationalisation ou la prise de participation directe, doit disparaître faisant place à une multitude d'entrepreneurs privés. Dans cette optique, l'État passe de l'État « Providence » à ce qu'Armand Bizaquet (1991) appelle « l'État catalyseur » dont la fonction est d'informer, simplifier, accompagner.

Les écrits mentionnent le rôle des Institutions là où la création d'entreprise est le fait d'une politique d'actions concertées. L'on relève dans les pays avancés une vaste campagne d'aide au moyen de subventions, de concours et de facilités pour le créateur. Ces interventions prennent des formes diverses comme les aides fiscales et sociales (Malo J.-L., 1984) et, alors que beaucoup s'interrogent encore sur leurs effets (Desroches J. et Jog Y.-M., 1989), d'autres y trouvent déjà des atouts (Carsalade Y., 1986).

S'agissant des P.M.E. en Afrique, l'Assistance de l'État y est encore ressentie comme du domaine théorique. La P.M.E. est considérée comme un enjeu politique et non économique. Il semble que l'État soit beaucoup plus habitué à se préoccuper des investissements de prestige sous forme de grandes unités qu'à la mise en place de stratégies et d'actions pour la création de P.M.E. Les dispositions prises à l'égard des petites entreprises sont beaucoup plus des réponses à des contraintes des BDF (Bailleurs de Fonds) qu'une volonté arrêtée d'agir. Ceci devient évident lorsque l'on constate qu'à la veille des missions d'évaluation de ces BDF des projets de texte apparaissent *in extremis* comme des manifestations de bonne volonté à des conditionnalités de tranches de crédits.

Ces impressions se ressentent également à travers les querelles de ministères, dont l'aboutissement est le retard dans les décrets d'application, l'absence de stratégie d'ensemble et donc d'interlocuteur unique pour la P.M.E. Elles se traduisent, dans les faits, par des perpétuelles tracasseries administratives exacerbées par des agents sans formation.

2.2. L'assistance privée nationale et internationale

L'Assistance privée nationale ou internationale est un des aspects de l'Assistance à propos duquel les ouvrages abondent. Ces ouvrages se présentent comme des conseils de spécialistes. Ils portent sur des thèmes variés et prennent la forme de guides pratiques. G. de Ketelaere (1992), M.-C. Bergères (1993), R. Papin (1993) orientent sur la stratégie de

création. Des auteurs comme F. Meyssonier (1992), C. Dupin de Saint-Cyr (1992), J.-R. Cohen (1992), abordent le financement.

Les domaines d'investigation couvrent également le marketing : A. Weissman (1992) définit un marketing sur mesure, J.H. Patterson (1986) retient l'attention sur le marketing à l'export, J.-P. Farganel (1990) dévoile la stratégie « marketing » pour les créateurs d'entreprise. Pour faire le tour des questions, il faut mentionner encore d'autres aspects : Malcolm Harper retient entre autres les actions sur l'environnement politique, le capital, la formation, la technologie appropriée, les propriétés industrielles... L'on remarque qu'à travers ces études, les auteurs montrent comment les entrepreneurs doivent se comporter face aux problèmes qui peuvent se poser, d'une part en préalable à la création, et d'autre part lors du déroulement de la constitution de l'entreprise. Y.-F. Livian et S. Marion (1991) ont essayé d'aller au-delà de ce qu'ils appellent l'inévitable question sur ces facteurs clés de succès de la création d'entreprise, pour s'interroger sur la capacité réelle des processus de sélection de projets à anticiper ces facteurs.

En tout état de cause toutes ces études montrent les difficultés auxquelles les créateurs d'entreprise sont confrontés. D'où l'intervention d'assistance privée nationale et/ou internationale en conseil d'entreprise. Cette assistance est considérée comme porteuse du professionnalisme qui ferait défaut aux promoteurs. ISEOR (1990) définit la relation entre la qualité intégrale de l'entreprise et le professionnalisme des consultants. D'autres ouvrages sur le conseil font apparaître les enjeux du conseil sur la création et la mutation de l'entreprise. Parmi eux, les travaux comme ceux de A. Bounfour (1992), C. Bottin (1991), R. Saget (1983) insistent sur les formes d'intervention des consultants dans les organisations. Et chose intéressante, les conseils font eux aussi l'objet de guides. J.-B. Hugot (1993), A. Padula (1991) accordent une importance particulière à une forme de méthodologie de diagnostic.

À travers toutes ces ouvrages, l'assistance est évoquée comme pouvant éviter ce que les auteurs appellent le taux élevé de mortalité infantile de la création. Le constat étant que statistiquement les créateurs ne sont pas formés et sont mal préparés, l'Assistance privée devrait avoir un rôle déterminant. En Afrique cependant, les effets de l'Assistance des professionnels privés sont très faibles et cela pour deux raisons :

- D'une part, l'Assistance à la P.M.E. constitue pour ces professionnels privés une expérience récente. Les structures anciennes sont plus habituées aux conseils axés sur des aspects juridiques et fiscaux, sur les états des comptes qu'aux conseils d'Assistance en général. De plus, elles connaissent surtout les problèmes des grandes entreprises. Quant aux structures nouvellement implantées leurs actions en sont au stade de l'essai.

- D'autre part, la P.M.E. n'intéresse pas beaucoup les professionnels privés motivés avant tout par des profits. Il s'avère que l'Assistance à la P.M.E. leur coûte autant qu'une Assistance à l'entreprise de dimension plus grande alors que les rémunérations de leur prestation sont infimes et aléatoires. Ainsi, même s'ils pouvaient jouer sur la loi du grand nombre la rentabilité de l'opération demeurerait précaire.

L'Assistance des ONG nationales et des Associations de types divers devrait être beaucoup plus conséquente. Associations à but non lucratif, elles n'ont en principe d'autres motivations que le développement des agents ou individus qu'elles assistent et de leur propre membre. Mais cela signifie qu'elles ont le savoir-faire nécessaire et les moyens pour agir.

- Considérant les ONG nationales, on peut remarquer qu'elles ont eu jusqu'ici des vocations de type social plutôt que d'assistance à la P.M.E..

- Les Associations de types divers, quant à elles, ont souvent à faire face à des querelles intestines entre leurs membres, ainsi qu'à une insuffisance quasi-permanente de moyen.
- Pour ce qui est des professionnels de l'Assistance privée internationale, leur action s'inscrit le plus souvent dans le prolongement de celles des organismes internationaux qui financent leurs interventions. Un handicap majeur freine leur influence sur le développement de la P.M.E., celui de leur méconnaissance du terrain.

2.3. Les organismes internationaux

Pour les organismes internationaux, l'Assistance à la P.M.E. s'inscrit dans l'appui au développement du secteur privé. Des fondements conceptuels sous-tendent cette Assistance. L'OCDE (1992) précise ces différents points. Tout d'abord, l'aide ne saurait être plus efficace que l'environnement politique, économique et administratif dans lequel elle s'inscrit. Il faut donc l'axer davantage sur l'établissement des conditions indispensables à son efficacité. Par ailleurs, si l'on mesure mieux que l'existence d'un secteur privé dynamique est d'une importance vitale, il ne peut y avoir réellement de performance sans un secteur public efficient. L'OCDE indique cinq axes d'actions :

- le développement des institutions et l'apport d'avis pour la réforme des politiques au niveau macro-économique comme aux niveaux sectoriels,
- la transmission de l'expérience acquise par le secteur privé des pays donneurs dans la mise en place des structures organisées,
- la priorité à la création adéquate de services de crédits,
- la création de liens directs entre des entités du secteur privé des pays donneurs et leurs homologues des pays en développement,
- le respect du jeu de la concurrence pour les pays tiers, lorsque d'importants concours de coopération technique sont mis en place. Le dernier est défini « comme la gamme d'activités d'aide dont le but est de mettre en valeur les ressources humaines en élevant le niveau de connaissances, des qualifications, du savoir-faire technique et des aptitudes productives des habitants du tiers-monde ».

Les principaux instruments retenus sont la création de filières de formation, la fourniture de prestations d'experts nationaux ou expatriés, la fourniture d'avis techniques ou de caractère général, une aide pour la préparation de différentes enquêtes et études, des contributions pour des activités concernant la science, la recherche et la technologie.

En fait, les appuis extérieurs semblent être composés d'actions concertées entre les institutions à deux niveaux :

1. au niveau global et sectoriel,
2. au niveau de projets spécifiques.

Pour ces derniers, l'aide apparaît dans des financements de projets initiés avec les institutions du pays, comme par exemple la mise à disposition de ressources d'emprunt, la création des infrastructures de base permettant l'émergence de petites unités de production, de transformation, de conservation et de commercialisation. Pour être retenus, les projets doivent satisfaire à un certain nombre de conditions.

En outre, l'appui prend différentes formes selon les donateurs : coopération avec les ONG nationales et/ou internationales ; coopération avec les professionnels privés nationaux et/ou internationaux ; exécution directe par l'intermédiaire des agences d'exécution sous la forme de projets dirigés par les CTP (Conseillers Techniques Principaux) et/ou des directeurs nationaux. L'appui embrasse également plusieurs domaines (formation, étude de faisabilité, ouverture de lignes de crédits ...) et on observe de plus en plus une coopération entre les organisations.

La portée de cet appui sur le développement de la P.M.E. est relativement limitée. R. Lederman et Y. Portebois (1990) relèvent une distorsion avec les « politiques de mise en avant » et la répartition de l'aide par secteur. 3,7 % seulement de l'aide vont à la P.M.E.. Au-delà de cet aspect quantitatif, d'autres facteurs entrent en jeu.

La mise en œuvre de l'Assistance internationale dans son ensemble, et par là celle relative à la P.M.E., résulte de longues procédures et il faut beaucoup de temps, parfois des années pour que des projets deviennent effectifs.

Par ailleurs, les projets d'Assistance ne tiennent pas suffisamment compte des mobilisations et des contextes de l'entrepreneuriat en Afrique. Or les références ne sont pas les mêmes. Y. Gasse et E. Neff (1990), ainsi que M. John, Jr. Page et W.-F. Stell (1986) décrivent ces contextes et soulignent pour nous leur complexité. Bremer, J. Fox et alii (1989), M. Dessing (1990) donnent une analyse des formes d'assistance propres aux P.M.E. de chaque zone, ce qui prouve que les projets d'Assistance ne peuvent pas toujours être instaurés en référence à des expériences similaires dans des pays développés ou d'autres pays en développement si l'on ne tient pas suffisamment compte des spécificités du nouveau lieu d'implantation. L'idée arrêtée, selon laquelle ce qui a pu se faire au Cameroun se ferait automatiquement en Côte-d'Ivoire ou au Congo, ne peut être retenue, car les mobilisations et les contextes de l'entrepreneuriat en Afrique sont tout à fait hétérogènes et hétérodoxes.

Enfin, des problèmes de coûts viennent obérer l'Assistance internationale. Les dépenses de fonctionnement, en particulier les traitements des experts internationaux, réduisent considérablement les effets coûts/bénéfices sur le développement de la P.M.E. Comme le souligne si justement l'OCDE, la coopération technique souffre d'un recours excessif à des experts expatriés et de la sous-utilisation des experts locaux. Ces coûts, ajoutés à l'inexistence de la prise en charge des dépenses récurrentes entraînent des déperditions énormes dans l'Assistance à la P.M.E. Il est commun que sur une centaine de P.M.E. initiées, 5 à 10 % seulement arrivent à un stade opérationnel et 5 % à un stade de maturité.

2.4. Les ONG internationales et la P.M.E.

Outre les sources de financement provenant des organismes internationaux, ces ONG internationales ont leurs propres ressources. Tout comme les ONG nationales, elles sont à but non lucratif et elles ont les mêmes motivations. Disposant en revanche de moyens financiers et d'un savoir-faire dû à plusieurs années d'expérience et à des interventions multirégionales, elles semblent être le partenaire idéal en particulier lorsqu'il s'agit d'Assistance à la base qu'elles effectuent souvent avec des ONG locales ou d'autres types de groupement.

Bien que, là aussi, orientées vers des appuis de type social, ces ONG sont à l'heure actuelle considérées comme pouvant intervenir pour l'Assistance à la P.M.E. En ce qui concerne le secteur informel en particulier, leur combinaison avec les ONG ou les autres groupements est prise comme la base d'une assistance directe par les bailleurs de fonds

pour la promotion de la micro-entreprise ; c'est ce qu'indique le rapport annuel de la Banque Mondiale en 1991.

Comme dans cette combinaison elles sont en contact quasi permanent avec la population, il est permis de leur accorder une influence positive sur le développement de la P.M.E. Le secteur informel est en effet considéré comme pouvant être le lieu d'émergence de micro-entreprises qui atteindraient plus tard la taille des P.M.E.

En définitive, l'analyse des interventions actuelles en matière d'Assistance à la P.M.E. à travers les acteurs-sources montre qu'elles offrent une panoplie intéressante et permet de situer leurs limites au niveau de chaque acteur. En revanche, l'étude des interactions réelles entre la création de la P.M.E. et l'Assistance ne peut être complète si nous ne nous tournons pas aussi vers ce que nous avons appelé l'acteur-récepteur. Pour cela il nous faut revenir à l'examen de la dynamique de la création d'entreprise.

3. LA DYNAMIQUE DE LA CRÉATION DES P.M.E.

Une entreprise est créée lorsqu'une idée de projet d'un entrepreneur se transforme en une réalité concrète, à savoir l'entreprise. La création d'entreprise se rattache le plus souvent à la mise en place et au développement d'une innovation et illustre un certain dynamisme.

3.1. Les aspects de la création d'entreprise

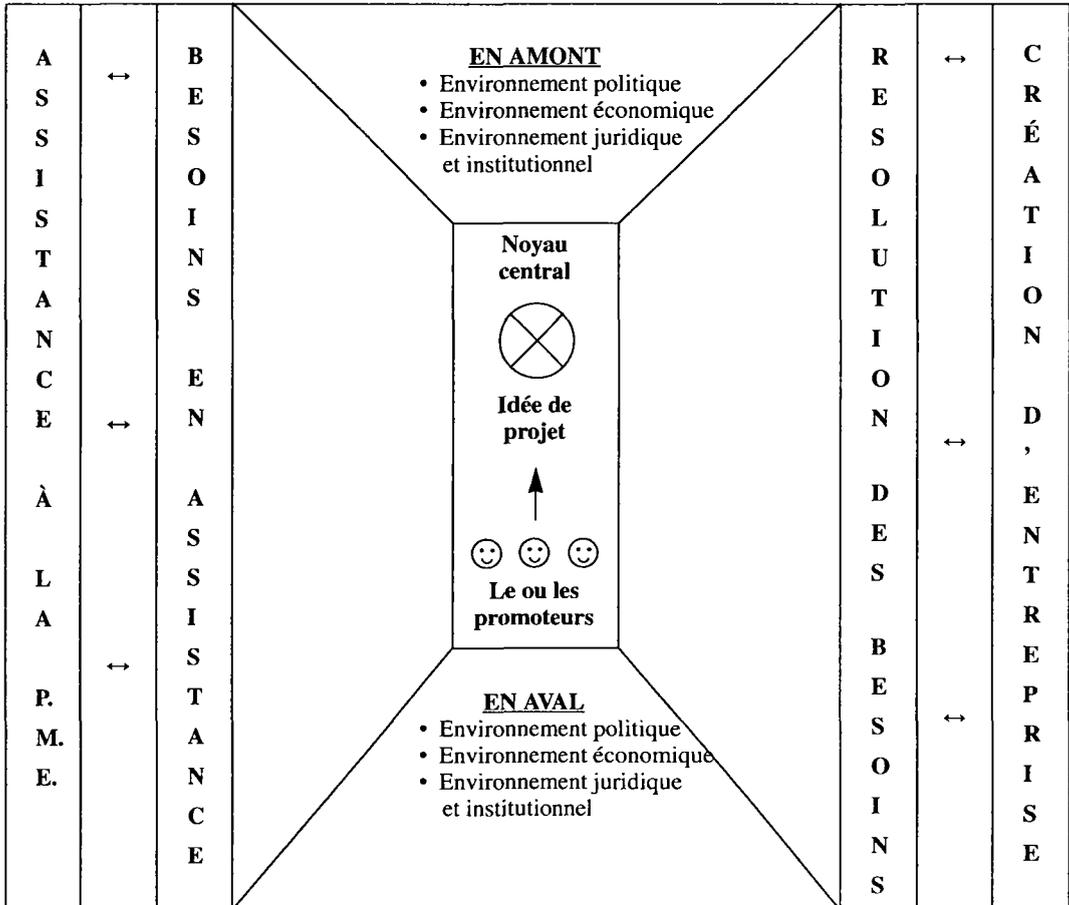
Les divers aspects que prend la création d'entreprise ne concernent pas uniquement l'existence juridique de celle-ci. Il faut noter tout d'abord qu'en Afrique, l'entreprise peut être formelle ou informelle. Par ailleurs, la création d'une entreprise couvre l'ensemble des différents stades par lesquels passe une idée de projet pour atteindre sa maturité, sa croissance. Il faut prévoir l'amélioration qualitative et quantitative (la multiplication) durable de l'entreprise et de son fonctionnement.

C'est pourquoi il peut être nécessaire de parler d'une dynamique de création d'entreprise. On doit imaginer le parcours d'un entrepreneur jusque et après la création de son entreprise. On ne peut distinguer la création d'une entreprise de tout ce qui est en amont et en aval de l'idée de projet.

Ainsi, quand on parle de création d'entreprises et en l'occurrence des Petites et Moyennes Entreprises, la notion couvre les étapes par lesquels passe l'entrepreneur pour arriver à son idée de projet, à sa réalisation, à sa mise en œuvre et à son suivi. Plus précisément, le noyau central sans lequel une création d'entreprise ne pourrait avoir lieu, est l'idée de projet et plusieurs phénomènes, plusieurs aspects, plusieurs problèmes doivent être résolus à partir de cette idée de projet pour qu'il puisse y avoir une dynamique de création d'entreprise. Le but de l'assistance est alors d'aider à trouver des solutions. On peut présenter cette dynamique de création d'entreprise dans un schéma qui reflète les différents enjeux (cf. schéma page suivante).

Dans le schéma suivant, chaque environnement doit être favorable. Au début du processus l'environnement doit être propice à la réalisation du projet. À l'aboutissement, l'environnement doit pousser à la promotion et au développement du projet (incitation à l'agrandissement, à la démultiplication). À l'intérieur, l'environnement se doit de résoudre les conditions rattachées au projet lui-même. Mais par-dessus tout, il faut relever la prédomi-

Dynamique de création d'entreprise



nance de la capacité du promoteur à entreprendre, à réaliser, à promouvoir et à développer le projet. Il faut reconnaître en effet que la personnalité du promoteur est la clé de voûte dans la dynamique de cette création d'entreprise. D'où l'importance qu'il faut accorder à ce que nous avons appelé l'acteur-récepteur et plus particulièrement à ses réactions face à cette assistance.

3.2. L'entrepreneur et l'assistance à la P.M.E.

Comment l'entrepreneur perçoit-il l'Assistance à la P.M.E. ?

Une telle interrogation est cruciale car elle devrait permettre de boucler le sujet en ce sens qu'elle intègre la partie pour laquelle toutes les stratégies et les actions ont été déclenchées. La réponse laconique – tout et rien – pourrait être prise comme une sorte de facétie, or il n'en est rien. Elle traduit très bien les dispositions d'esprit dans lesquelles se trouve l'entrepreneur en Afrique.

L'Assistance lui apparaît de prime abord comme la solution miracle à tous ses problèmes, puis devient, à ses yeux, le passage obligé d'accès à un financement.

a) L'Assistance comme une solution miracle

L'Assistance est perçue dans ce cas sous trois angles :

- le porteur de plusieurs interventions intégrées,
- le fournisseur de produits concrets (capital technique et financier, clients...),
- le détenteur de remèdes immédiats.

Cette appréciation se vérifie à travers les demandes exprimées. À la limite l'entrepreneur s'attend à ce que l'Assistance prenne la direction des affaires à sa place.

L'insuffisance de la médiatisation de l'Assistance est à l'origine de cette situation. L'entrepreneur a très peu d'informations sur la consistance et les raisons d'être de l'Assistance. Par souci de se préserver contre un excès d'entrepreneurs potentiels, les projets préfèrent la discrétion. C'est la raison souvent évoquée contre le manque de publicité.

b) L'Assistance comme un passage obligé

L'entrepreneur africain, surtout dans les P.M.E., a très peu recours à l'Assistance d'abord parce qu'il estime en savoir plus que des personnes étrangères à l'entreprise, ensuite parce qu'il est méfiant vis-à-vis de toute intrusion dans ses affaires pensant, à tort ou à raison, risquer d'être dépouillé de ses idées. Et enfin, l'Assistance s'apparente plus pour lui à un gaspillage de temps et d'argent qu'à un investissement. Au plus fort de ses vicissitudes, il fait rarement appel à l'Assistance préférant s'en remettre au hasard du destin.

Dans ces contextes, la référence à l'Assistance est, avant tout, prise pour un passage obligé pour accéder au financement. Elle est une réponse à une exigence extérieure du système financier et/ou d'appui plutôt qu'un besoin ressenti de l'intérieur. Elle est sollicitée pour établir des dossiers de financement dans les normes requises et pour avoir une sorte de garantie des institutions dont les compétences sont reconnues par les bailleurs. Pour l'entreprise, se référer à l'Assistance signifie automatiquement l'octroi de crédits et elle n'arrive pas à comprendre pourquoi elle devrait payer pour s'entendre dire au bout du compte que son projet peut ne pas être viable.

CONCLUSION

Deux constats ressortent de notre analyse :

1. les procédés des acteurs-sources ne permettent pas d'atteindre l'acteur-récepteur,
2. l'acteur-récepteur a une vision syncrétique de l'Assistance.

Pour que l'Assistance à la P.M.E. en Afrique soit cette composante active que l'on est en droit d'attendre, il est nécessaire de reformuler son approche au niveau de tous les acteurs.

Dans tous les cas, si l'on veut que l'Assistance ait un effet de masse il est urgent qu'elle accorde la priorité à l'entrepreneur potentiel.

Il est curieux et inquiétant d'observer qu'au bout d'un quart de siècle, l'Afrique n'a pas encore trouvé sa voie. La question de l'Assistance, quoique exprimée en d'autres termes, avait déjà été posée en 1969 par le Centre de Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique...

BIBLIOGRAPHIE

- BERGERES M.-C. (1993), *Guide de la création d'entreprise*, Éditions Delmas.
- BISAQUET A. (1991), *Les petites et moyennes entreprises*, PUF., Paris.
- BONFOUR A. (1992), *Enjeux et règles des relations entreprises consultants*, Dunod, Paris.
- BOOMGARD, AID J.-J. (1989), *Micro-entreprise stock, taking : Synthetis report, Aid Evaluation*, Specialy Study n° 6, Washington DC, USA.
- BOTTIN C. (1991), *Diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- BREMER, FOX J., alii. (1989), *An analytical Framework for assistance to the informal sector in the Sahel*, Washington, DC, Robert R, Nathan Associates.
- CARSALADE Y. (1986), *Atout de l'épargne de proximité dans le rôle d'animation économique des collectivités locales*, CFPC Angers, Commissariat Général du Plan.
- COHEN J.-R. (1992), *La P.M.E. et sa trésorerie : conseils pratiques*, Éditions d'Organisation.
- DESROCHES J., JOG Y.-M. (1989), *Les effets du financement public sur les entrepreneurs et leurs entreprises. Le cas des P.M.E. du Québec*, Centre de Recherche en Gestion, Montréal.
- DESSING M. (1990), « Support for micro-entreprises : Lessons for Subsaharan African » in *World Bank Technical Paper*, n° 122, Washington DC, USA.
- DUPIN DE SAINT-CYR C. (1992), *Les nouveaux outils de trésorerie positive et négative*, Éd. d'Organisation.
- FARGANEL J.-P. (1990), *Créateurs d'entreprise : votre stratégie marketing*, Éditions d'Organisation.
- GASSE Y., NEFF E. (1990), *Le contexte de l'entrepreneurship dans les pays en voie de développement*, Université Laval, Faculté des Sciences de l'Administration, Canada.
- HUGOT J.-B. (1993), *Guide des Sociétés de Conseil*, Éditions Dunod, Paris.
- ISEOR (1990), *Le conseil et l'Europe*, Colloque 1990, 3^e session, « *Qualité intégrale de l'entreprise et professionnalisme des consultants* », ISEOR, Écully, France.
- JOHN M., PAGE Jr., STEEL W.-F. (1986), « Le développement des petites entreprises, Questions économiques tirées du contexte africain » in *Document Technique de la BM*, n° 26, BM Washington DC, USA.
- KETELAERE (DE) G. (1992), *Vous et votre petite entreprise : création et gestion simplifiée*, Éd. d'Organisation.
- LEDERMAN R., PORTEBOIS Y. (1990), « Analyse de la nature et de l'impact des financements internationaux sur l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne francophone : éléments d'une recherche » in *l'Entrepreneuriat en Afrique francophone*, sous la direction de Henault G. et M'Rabet R., Éd. AUPELF/UREF, John Libbey Eurotext, Paris.
- LIVIAN Y.-F., Marion S. (1991), « Groupe ESC de Lyon » in *Revue internationale P.M.E.*, vol 4, n° 1, Presses de l'Université de Québec.

MALO J.-L. (1984), *Les régions et l'aide au développement des exportations des P.M.E.*, CEREGE, Poitiers.

MEYSSONNIER F. (1992), *Banque : mode d'emploi : guide pratique à l'usage des P.M.E., des entrepreneurs individuels et des professions libérales*, Éditions Eyrolles, Paris.

OCDE-DECO, *Promotion des petites et moyennes entreprises dans les pays en voie de développement*, Actions Collectives, OCDE, DECO, Paris.

OCDE (1992), *Manuel de l'aide au développement*, Principe du C.A.D. (Comité d'Aide au Développement) pour une aide efficace, Éditions de l'OCDE, Paris.

PADULA A. (1991), *Une méthodologie de diagnostic organisationnel global pour le Conseil de direction en P.M.E.-P.M.I.*, ESA, Grenoble.

PAPIN R. (1993), *Stratégie pour la création d'entreprise*, Éditions Dunod.

PATTERSON J.-H. (1986), *Marketing exporting to reluctant exporter – International IMP*, Research Seminar on International Marketing, Lyon-Écully, France.

SAGET R. (1983), *La petite entreprise et les Conseillers de Gestion*.

WEISSMAN A. (1992), *P.M.E. : votre marketing sur mesure. 10 étapes pour réussir*, Éditions d'Organisation.

Section B : LE CAS DE LA SODIDA AU SÉNÉGAL

Abdoulaye N'DIAYE

C'est dans une étude des Nations Unies, Département of Economic and Social Affairs, intitulée « Industrial States in Africa », datant de 1965, qu'est apparue pour la première fois l'idée d'un projet pour la création d'un Domaine Industriel dans l'agglomération de Dakar, capitale du Sénégal, afin d'y promouvoir les petites entreprises industrielles et artisanales existantes.

En 1973, la SONEPI (Société National d'Etudes et de Promotion Industrielle) qui est une société d'économie mixte avec une participation majoritaire de l'État du Sénégal, confia à la firme allemande de consulting GOPA, la réalisation d'une étude de factibilité d'un Domaine Industriel à Dakar.

La SODIDA (Société de Gestion du Domaine Industriel de Dakar) fut créée cinq ans plus tard, sous forme de société d'économie mixte avec la participation de privés et celle, majoritaire, de l'État. La SODIDA avait les objectifs suivants :

- la création d'un centre d'animation doté de moyens d'encadrement et financiers destinés à faciliter l'implantation, et le développement à l'intérieur de la dite région, de Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) sénégalaises de production et de services industriels ;
- l'aménagement et l'équipement de terrains et locaux à usage industriel ;
- la sélection d'entrepreneurs et artisans à installer dans le Domaine ;
- l'encadrement économique et technique des entreprises installées sur le Domaine Industriel ;

- l'assistance juridique et administrative pour l'obtention de subventions et de crédits auprès des organismes d'aide financière extérieurs en vue de l'allocation de prêts bancaires ;
- l'aide à la commercialisation des produits et à la recherche de marchés administratifs de travaux et de fournitures.

1. LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Au lendemain de son indépendance, en 1960, le Sénégal avait hérité d'un tissu industriel largement dominé par le capital étranger. L'industrie sénégalaise était fortement concentrée dans la région de Dakar qui disposait du plus important port de l'Afrique de l'Ouest et d'un aéroport international fonctionnel.

Au début des années 1970, il existait déjà un important bassin d'entrepreneurs sénégalais évoluant dans un secteur informel particulièrement dynamique dans les branches de transformation des métaux, du bois ou dans le secteur des services (réparations, maintenance).

Les entrepreneurs souffraient de la faiblesse de leurs moyens (hangars de fortune situés sur des terrains ne leur appartenant pas), de la difficulté d'accès aux crédits bancaires ou aux marchés administratifs de travaux et de fournitures, de la faiblesse de l'encadrement économique et technique.

Cependant ils avaient des atouts non négligeables : un esprit d'entreprise reconnu, un métier ou un savoir-faire technique, une bonne connaissance de leur environnement socio-culturel. Ils disposaient d'un important potentiel de croissance qui ne pouvait être libéré que dans un environnement plus propice.

C'est dans un tel contexte qu'est né le projet SODIDA qui comprenait deux volets : les réalisations en bâtiments et infrastructures et les services offerts aux entreprises.

2. LE MODÈLE

C'est un système qui se situe à mi-chemin entre un incubateur et un parc industriel. En effet, les entreprises du domaine ne sont pas obligées de sortir au bout d'une certaine période. Par ailleurs, elles bénéficient de services traditionnellement offerts dans un incubateur. Enfin la SODIDA accueille aussi bien des entreprises existantes que des entreprises en création.

La partie infrastructure comprend la viabilisation d'un terrain et la construction de bâtiments industriels d'une superficie de 100 m² à 1 200 m² pouvant abriter au total 66 entreprises.

La SODIDA offre des services d'assistance aux entreprises en mettant à leur disposition des moyens humains (économistes, techniciens supérieurs), techniques (atelier central pour essais et démonstrations, centre informatique, fax...), financiers (fonds de 100 millions de F. CFA de comptoir d'achat servant à assurer l'approvisionnement en matières premières des entreprises).

La sélection des entreprises se fait selon des critères formels, quantitatifs et qualitatifs.

- Les critères formels visent les petites et moyennes entreprises jouissant de la personnalité juridique sénégalaise (51 % au moins du capital détenu par des Sénégalais) et appartenant à l'une des branches alimentaires, agro-industrielles, textiles, transformation des métaux, chimiques, électroniques.

- Les critères quantitatifs tiennent compte du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée, de l'investissement par emploi créé, de la provenance des matières premières, du nombre d'emplois à créer. Le chiffre d'affaires et le nombre d'emplois permettent l'affectation des bâtiments selon la taille des entreprises.

- Les critères qualitatifs visent les entreprises avec un haut niveau de technologie et susceptibles d'innover un haut degré de transformation, présentant peu de risques pour l'environnement, capables de réinvestir une partie de leurs bénéfices dans l'unité de production.

Un autre aspect non moins négligeable du modèle consiste à accorder des exonérations fiscales, pour une durée de 5 ans, aux entreprises installées dans le domaine. Ces exonérations concernent les droits et taxes à l'importation de matériels et matériaux ni fabriqués, ni produits au Sénégal ainsi qu'aux pièces de rechange, les droits d'enregistrement et de timbre sur les actes constatant la formation des dites sociétés, les taxes sur le chiffre d'affaires (remplacées par la taxe sur la valeur ajoutée), l'impôt minimum forfaitaire, la contribution sur les patentes et l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux.

3. LES ENTREPRISES DU DOMAINE

Entre 1983 et 1992, le domaine industriel a enregistré les résultats économiques suivants, en terme de chiffre d'affaires, d'investissements réalisés et d'emplois créés.

Résultats de la SODIDA (1983-1992)

Année	Nombre d'entreprises	Chiffre d'affaires (millions F. CFA)	Investissements (millions F. CFA)	Emplois
1983	18	450	150	160
1984	18	700	200	250
1985	20	1 200	270	235
1986	20	1 400	300	315
1989	32	1 592	1290	500
1990	33	2 800	1 587	800
1991	42	3 000	2 235	1 000
1992	44	4 945	4 538	1 078

Source : SODIDA

Les entreprises du domaine se répartissent selon les branches suivantes :

Agro-industrie	(18 %)
Chimie	(18 %)
Textile	(13 %)

Mécanique	(11 %)
Bois	(11 %)
Industries diverses	(8 %)
Services aux industries	(21 %)

L'assistance aux entreprises a évolué corrélativement au profil des entrepreneurs qui ont progressivement rejoint le domaine. Les premiers locataires étaient majoritairement issus du bassin d'entrepreneurs du secteur informel de Dakar. Leur niveau de scolarisation était assez bas et ils avaient d'énormes besoins d'assistance dans tous les domaines de la gestion. Ils ont bénéficié d'une assistance intense de l'équipe d'encadrement de la SODIDA.

La deuxième génération d'entrepreneurs était constituée d'intellectuels ayant effectué des études supérieures (maîtrise de gestion, ingénieurs) et qui étaient attirés par les avantages fiscaux conférés aux entreprises du domaine. Compte tenu de leur niveau de formation, ils avaient peu recours à l'assistance en gestion de la SODIDA, cependant ils bénéficiaient au même titre que les autres du fonds du comptoir d'achat.

CONCLUSION

Bien qu'on ait dénombré quelques entreprises ayant quitté le domaine pour diverses raisons (faillite, difficultés de paiement du loyer, etc.), il faut cependant noter qu'il y a eu beaucoup de réussites. Certaines entreprises, du fait de leur croissance ont pu acquérir d'autres bâtiments industriels.

La SODIDA a pu instaurer un climat de confiance ayant favorisé des relations de sous-traitance entre les entreprises du domaine et la grande industrie.

L'une des réussites les plus spectaculaires en matière de franchise industrielle et de distribution, est le fait d'un jeune promoteur installé à la SODIDA qui a mis en place un réseau très dense de distribution de crèmes glacées à travers le Sénégal.

Tous ces événements ont contribué à instaurer une certaine confiance des consommateurs sénégalais à l'égard des produits des entreprises du domaine. Aujourd'hui, la SODIDA, du fait du développement urbain, se trouve au cœur de l'agglomération avec une possibilité quasi nulle d'extension.

Il est question de lancer un deuxième projet dans une zone périphérique plus dégagée, mais les autres domaines industriels, qui ont été créés dans les régions de l'intérieur avec beaucoup moins de succès, appellent à la prudence. Il n'en demeure pas moins que la SODIDA reste un cas unique en Afrique de l'Ouest.

Chapitre 10 : Les critères de survie

À ce point d'analyse de la création d'entreprise, se place l'exigence impérieuse de la pérennité de la firme. Faute d'entreprendre cette démarche, les efforts accomplis se révéleraient rapidement vains. L'investisseur doit donc intégrer cette perspective. Mais si pour la commodité de la forme, elle est exposée au terme du processus de gestation, elle doit en fait être partie prenante dès l'origine du projet. Cette carence de vision à long terme correctement posée conduit à de nombreux déboires. L'absence de prise en compte de fonds de roulement dans le budget initial est un exemple malheureusement très classique. Mais le défaut de perspective ne se réduit pas à ce seul biais d'analyse. Par ailleurs, le seul fait d'une amorce de croissance de l'entreprise provoque de graves perturbations qui appellent immédiatement des réajustements de la structure. Le chef d'entreprise potentiel doit être, dès le départ, préparé à ce processus pour y répondre de la façon la mieux adaptée. Les deux portraits-charge de destinées africaines qui interviennent in fine dans cet exposé, posent d'une façon concrète, voire tragique, la portée du débat.

Section A : CROISSANCE OU SURVIE

Gérard VERNA

« L'avenir nous tourmente et le passé nous retient :
Voilà pourquoi le présent nous échappe. »
(Gustave FLAUBERT)

De quelle façon une entreprise nouvellement créée s'oriente-t-elle vers la croissance ou la survie, peut-elle faire les deux simultanément et, sinon, quelle est la logique qui a le plus de chance de l'emporter et avec quelles conséquences ? Nous nous référerons essentiellement à des entreprises ayant une existence légale, nécessitant un minimum de capitalisation et ayant plutôt une activité de production que de prestation de services. Nous les observerons immédiatement après leur création et durant leur gestion par leur créateur.

1. LA LOGIQUE DE LA CROISSANCE OU LA VISION À LONG TERME

1.1. La notion de croissance

La croissance est à la fois l'action de croître et le résultat de cette action. Nous désignons donc par ce mot à la fois le fait qu'une entreprise devienne plus importante et les circonstances de cet agrandissement. Les raisons ayant conduit l'entreprise dans cette situation sont essentiellement de deux ordres : *compétence et/ou environnement favorable*. En observant de façon globale et *actualisée* le bilan de l'entreprise, nous considérerons qu'il y a croissance si celle-ci s'enrichit régulièrement (croissance) ou, au pire, ne s'appauvrit pas (non-décroissance). En effet, la seule croissance du chiffre d'affaires (en monnaie constante) n'est pas significative, car elle peut se faire parfois de façon dangereuse, voire suicidaire. Cela peut être, par exemple, au détriment des actifs, en cas de besoin urgent de trésorerie de

l'entrepreneur. À l'inverse, selon l'environnement du moment et selon le créneau d'activités, une croissance du chiffre d'affaires peut s'avérer impossible. Mais, dans le même temps, des progrès de gestion peuvent permettre d'améliorer sensiblement les résultats.

La croissance peut être, selon les cas, *désirée par l'entrepreneur ou imposée par les circonstances*. Désirée, car il y a en effet tout un mythe de la croissance et de nombreuses gratifications sociales en découlent. Imposée quand il faut réaliser certains quotas pour obtenir des ristournes ou trouver de nouveaux clients pour rentabiliser un équipement indispensable. La croissance de l'entreprise peut être contrôlée ou pas par l'entrepreneur, selon qu'il se laisse subjugué ou non par des possibilités d'affaires pour lesquelles il n'est pas vraiment prêt. Et même contrôlée, cette croissance peut être provisoire, pour faire face à une demande ponctuelle, ou définitive, pour faire face à une demande supposée permanente. Ces alternatives montrent que, dans tous les cas de croissance, nous pourrions considérer que *l'entrepreneur est une « variable indépendante »* au sens statistique du terme, ce qui signifie que cette variable fluctue de façon indépendante et non pas en fonction des fluctuations d'autres variables. L'entrepreneur tient compte des caractéristiques de son environnement, mais ne le subit pas, car la croissance de son entreprise lui donne les moyens de s'affranchir de certaines contraintes externes.

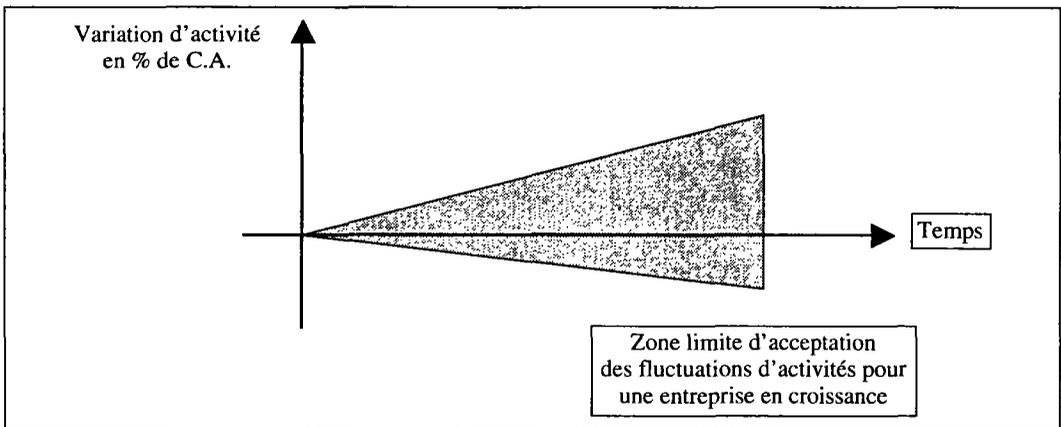
1.2. Les conséquences de la croissance de l'entreprise

La croissance entraîne l'entrepreneur dans un ajustement formalisé qu'il ne souhaite pas forcément.

1.2.1. Les évolutions discontinues

La notion de discontinuité est ici fondamentale à double titre. D'abord, parce qu'une discontinuité est une rupture, c'est-à-dire l'une des choses que les organisations en général, et les petites entreprises en particulier, supportent le moins bien¹. Ensuite parce que la capacité de réponse d'une organisation à une discontinuité est directement proportionnelle à la taille de ses « réserves » qui sont évidemment très réduites chez une jeune entreprise.

Schéma n° 1



1. Même si d'aucuns ont tenté de transformer cette faiblesse en avantage en développant la notion de « flexibilité ». Mais celle-ci n'est, en réalité, rien d'autre que la possibilité pour le jeune entrepreneur et, souvent, pour les membres de sa famille, de travailler le dimanche et la nuit, en cas de besoin, ou de ne pas toucher de salaire en fin de mois, ce que, évidemment, les plus grandes entreprises ont du mal à demander à leurs employés.

Le schéma 1 illustre cette notion en soulignant le fait qu'il y a des limites aux brusques écarts qu'une entreprise peut « encaisser ». Il montre que les écarts positifs posent également problème (ce qui n'était pas évident de prime abord) même s'ils sont mieux ressentis que les brusques écarts négatifs². Notons cependant que les valeurs portées en ordonnée sont des pourcentages du chiffre d'affaires et non des valeurs absolues. Cela signifie que plus l'entreprise a les moyens de grandir rapidement, plus elle pourra absorber de grands chocs.

Pour illustrer ce propos, prenons les exemples d'une embauche et de l'achat d'une machine. Embaucher un nouvel employé est un acte banal de la vie des affaires, mais, dans une entreprise qui n'en emploie jusqu'alors que quatre, ceci représente une augmentation brutale d'effectif de 25 %. Aucun président de grande entreprise ne pourrait faire de même, sans risques sérieux pour l'entreprise, en embauchant, sinon le même jour, au moins en un très bref délai, plusieurs centaines ou milliers de personnes ? À ce traumatisme organisationnel s'ajoute évidemment, pour l'entreprise, la brutale augmentation de coût qu'elle aura parfois du mal à assumer.

Le cas des équipements de production est identique. Supposons que l'entreprise possède une machine, d'une capacité mensuelle de 500 pièces, qu'elle utilise au maximum de ses capacités sans pouvoir faire face à la demande. Elle a, en effet, deux clients à 200 pièces chacun et un nouveau client à 100 pièces, mais qui en souhaiterait également 200. L'un des deux premiers clients annonce que ses besoins vont rapidement être de 400 pièces, qu'il souhaite n'avoir qu'un seul fournisseur et que si l'entreprise ne peut lui garantir cette quantité, elle perdra sa clientèle. Après beaucoup d'hésitations et ayant provisoirement réglé le problème financier, l'entreprise achète une seconde machine identique et, comme prévu, obtient des commandes mensuelles fermes de 800 pièces.

Le chef d'entreprise doit-il alors se féliciter ou s'inquiéter ? Il vient en effet d'augmenter sa production de 500 à 800, soit une augmentation de 60 % – ce qui est très bien. Mais il vient aussi de faire baisser le taux d'occupation de ses machines de 100 % à 80 %, soit une diminution de 20 % – ce qui est très grave. Imagine-t-on la même grande entreprise que précédemment annoncer une baisse de productivité de cet ordre ? L'impact financier est en effet immédiat, car les coûts d'amortissement augmentent et vont sans doute s'ajouter à des frais financiers supplémentaires selon les conditions dans lesquelles la nouvelle machine a été achetée. La production risque de ne pas être rentable tant que ne se présentera pas un quatrième client dont les commandes permettraient d'améliorer le dernier ratio.

La dynamique du succès est donc parfois pénalisante. L'entreprise aurait pu en effet renoncer au client exigeant et se retrouver avec une machine produisant 400 pièces, soit un taux d'occupation de 80 % identique à celui qu'elle a maintenant. Il ne lui manquerait qu'une commande mensuelle supplémentaire de 100 pièces, et non pas de 250, pour atteindre son taux d'occupation maximum... Et l'entrepreneur n'aurait pas de problèmes avec son banquier !

1.2.2. Les augmentations irréversibles de coûts

Tout comme pour la discontinuité, la notion d'irréversibilité de certains engagements échappe malheureusement trop souvent aux jeunes entrepreneurs. Les raisons en sont à la fois psychologiques (enthousiasme présidant à certaines décisions, raisonnement à trop

2. Le schéma 1 découle de données primaires recueillies par l'auteur auprès d'entreprises françaises de travaux publics qui avaient des résultats positifs ou négatifs.

court terme, etc.), organisationnelles (absence de prévision à long terme ou difficulté à l'établir), et environnementales (discontinuités politiques, apparition d'un produit de substitution, retournement d'attitude d'un client important, etc.). Ainsi, on s'habitue inconsciemment à un certain niveau de dépenses initialement justifiées et contrôlées (téléphone, télécopie, restaurant, sorties dites professionnelles). On fait des investissements en véhicule, édifice et machinerie qu'il faudra ensuite absolument amortir, même si les circonstances redeviennent moins favorables. Une revente n'est, en effet, pas toujours possible, surtout à un prix acceptable et ce, d'autant plus, qu'en cas de conjoncture difficile cela risque d'être vrai pour les acheteurs potentiels. Et, malheureusement, il est pratiquement impossible de louer et, quand cela est possible, les tarifs sont souvent usuraires. Pour faire face à ces nouveaux besoins, l'entrepreneur choisira souvent une « fuite en avant » plus ou moins bien contrôlée, le conduisant parfois à des décisions aux conséquences importantes et inattendues. Comme le dit fort bien Jacques Attali (1975) « L'irréversible crée nécessairement le discontinu ».

1.2.3. L'augmentation de la visibilité sociale

Elle est une conséquence immédiate des premiers succès de l'entrepreneur et le projette, de gré ou de force, sur le devant de la scène sociale, avec des effets positifs et d'autres qui le sont moins. Nous trouverons du côté positif, l'amélioration du statut social et du pouvoir de négociation qui en découle, l'augmentation des marges de crédit, etc. Et nous trouverons exactement l'inverse du côté négatif : le nouveau statut social crée de nouvelles (et souvent très lourdes) obligations sociales ; le meilleur crédit autorise de nouvelles dépenses dont il est facile de perdre le contrôle, etc.

1.3. Les réactions aux implications

Les dangers perçus, il convient de réagir vite.

1.3.1. Les tentatives de lissage des coûts discontinus

L'entrepreneur comprend généralement très vite le danger des discontinuités dans le fonctionnement de sa jeune entreprise. Il va tenter de diminuer les conséquences de certaines d'entre elles en tentant de les « lisser », de les rendre plus progressives pour en affaiblir l'impact. Les deux principales concernent les coûts de main d'œuvre et les coûts de production.

- *Le lissage des coûts de main d'œuvre* est généralement rendu possible par le recours à la famille. D'ailleurs, on pourrait souvent, face à de petites entreprises du tiers-monde, s'interroger pour savoir si l'entrepreneur est un individu ou une famille. Le fait de considérer la famille, éventuellement la famille élargie, permet d'augmenter les « réserves » dont nous parlions plus haut et donc de faire face à des discontinuités plus grandes. Nous considérons alors un groupe de personnes fortement uni par des liens non économiques, ayant chacune des activités individuelles plus ou moins rentables, mais assurant pour le moins leur survie, et dont l'une d'entre elles tente de développer une organisation plus formelle susceptible, à terme, d'aider tout le groupe. Alors, pour les besoins de cette tentative, certaines autres personnes du groupe pourront provisoirement délaisser leurs activités propres pour venir aider l'entrepreneur à faire face à un à-coup. Cette souplesse sera encore renforcée par une grande flexibilité des horaires individuels. Bien entendu, cela sera vrai tant que l'entreprise restera une affaire familiale de petite taille.

- *Le lissage des coûts de production* peut se faire par le recours à la sous-traitance, formelle ou informelle, de capacité ou de spécialité. La sous-traitance peut en effet avoir deux

raisons : le manque de capacité de production qui fait que l'on va céder une partie du travail à un autre, car on ne peut le faire dans les délais requis ; le manque de savoir-faire qui oblige à sous-traiter un aspect de la production pour lequel on ne dispose pas de l'outillage ou des compétences requises. Bien évidemment, le recours à l'informel est une tentation permanente, ne serait-ce qu'en raison de son plus faible coût, et souvent aussi pour des raisons humaines : l'entrepreneur informel est un ami, un parent ou un voisin. Mais cela ne sera pas toujours possible – en particulier la sous-traitance de spécialité – et, d'une certaine façon, c'est tant mieux car ainsi l'entrepreneur apprendra plus vite à s'insérer dans le tissu économique normal.

1.3.2. La recherche de la « taille critique »

On entend par taille critique deux choses contradictoires et, comme souvent, il conviendrait de faire le ménage dans ce vocabulaire approximatif pour plutôt parler des « seuils critiques » (au pluriel) de la taille de l'entreprise. Le premier seuil critique correspond à la taille en dessous de laquelle une entreprise donnée ne dispose pas des réserves suffisantes pour faire face à un environnement donné. Le second seuil critique correspond à la taille au-dessus de laquelle les dirigeants de l'entreprise n'ont plus les moyens de diriger efficacement celle-ci avec toutes les conséquences que cela peut avoir. Évidemment, les tailles correspondant à ces deux seuils sont extrêmement variables selon le contexte, selon l'activité et, aussi – ce qui complique les choses et exclut là encore toute « recette de gestion » – selon le niveau initial d'investissement technique ou humain. Il est ainsi probable que, dans certaines activités comportant un peu de technologie, le manque de moyens initiaux interdit à certaines petites entreprises de jamais atteindre ce premier seuil.

Dans cette optique, on peut donc penser que l'entrepreneur devra rechercher la croissance pour atteindre le premier seuil. Une bonne partie de la littérature sur la stratégie d'entreprise présente d'ailleurs la croissance comme une quasi-évidence qui, seule, semble pouvoir assurer les défenses nécessaires à l'entreprise en repoussant ses frontières et en lui donnant davantage de temps de réaction en cas d'agression. Et il est vrai que les jeunes entrepreneurs seront tentés de rechercher plus de croissance pour faire face aux problèmes créés par la croissance. Mais il ne faut pas oublier l'existence du deuxième seuil. Cette dynamique de la croissance à tout prix est une dynamique dangereuse, mais créatrice, qu'il conviendra de maîtriser avant de dépasser un second seuil qui, pour une jeune et petite entreprise du tiers-monde, peut être très rapidement atteint. Là encore, meilleure sera la formation de l'entrepreneur et plus grandes seront les chances qu'il prenne conscience de ce danger.

2. LA LOGIQUE DE LA SURVIE OU LA VISION À COURT TERME

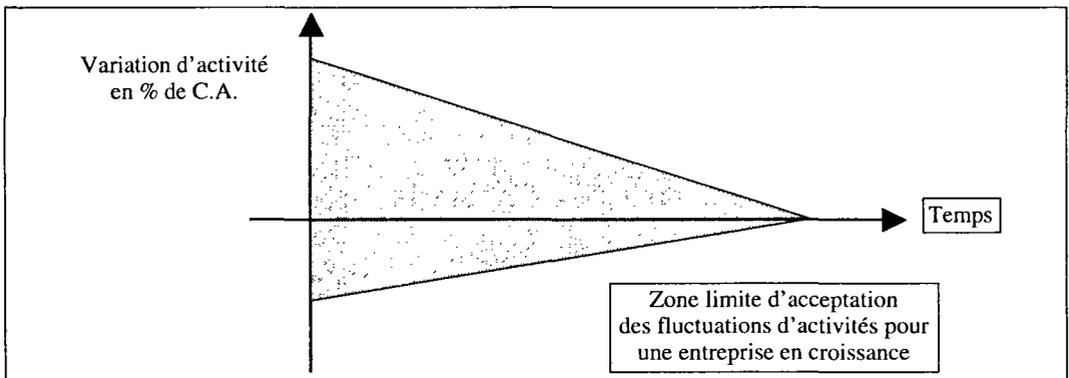
2.1. La notion de survie

La survie est à la fois l'action de survivre et le résultat de cette action. Nous désignerons donc par ce mot, à la fois, le fait qu'une entreprise soit toujours en vie et les circonstances grâce auxquelles elles se maintient. Les raisons ayant conduit l'entreprise dans cette situation sont de deux sortes : dégradation de l'environnement et/ou incompetence. En observant de façon globale et actualisée le bilan de l'entreprise, nous considérerons qu'il y a survie si celle-ci s'appauvrit régulièrement (décroissance) ou au mieux ne s'enrichit pas (non-croissance). Ainsi que nous l'avons dit pour la croissance, la seule étude du chiffre d'affaires n'est pas significative. Sa diminution peut être le résultat d'une conjoncture bien

contrôlée par l'entreprise qui, consciemment ou non, va mettre en œuvre une « stratégie de retrait » (Glueck, 1990). À l'inverse, une croissance de chiffre d'affaires peut être « un arbre qui cache la forêt », tel que, par exemple, une recherche désespérée de trésorerie à court terme amenant l'entreprise à travailler à perte sur un contrat. Pour savoir s'il y a survie, il faut donc absolument considérer l'entreprise dans son ensemble pour percevoir un éventuel appauvrissement global.

La durée pendant laquelle une entreprise peut survivre dans un environnement défavorable dépend évidemment de l'importance de ses « réserves ». Il semble préférable que la survie est plutôt une attitude à court terme, car elle est la conséquence d'une situation très défavorable entraînant des attitudes de désarroi que personne ne souhaite voir perdurer. Toutefois, de nombreuses raisons affectives, psychologiques, sociales et, évidemment, financières peuvent amener certains entrepreneurs à vouloir prolonger cette agonie dans l'espoir de jours meilleurs. Voyons donc ce qu'il en est des échéances possibles. Notons cependant que la capacité de réaction de l'entreprise aux attaques de l'environnement va aller diminuant au fur et à mesure de la consommation de ses réserves et que le jour où elle n'aura plus aucune flexibilité, il suffira d'un rien pour l'abattre définitivement.

Schéma n° 2



C'est ce que symbolise le schéma 2 où il apparaît qu'au fil du temps, les variations acceptables se réduisent pratiquement à rien, avec évidemment une prime aux fluctuations positives³. Là encore apparaît la notion de réserves, car le même pourcentage appliqué à des chiffres d'affaires différents donnera des résultats tout aussi différents et, donc, les entreprises les plus importantes résisteront, sinon mieux, en tous cas plus longtemps que celles plus petites. Ceci va également à l'encontre de certaines idées reçues : si les plus petites entreprises résistent peut-être mieux en période de crise parce que leur « dégraissage »⁴ est quasi instantané, elles résistent probablement beaucoup moins bien aux brusques variations conjoncturelles.

3. On notera que les variations s'expriment en pourcentage, comme dans le schéma 1, et non en valeur absolue.

4. Expression désignant le fait qu'une entreprise tente de réduire les frais inutiles en commençant par licencier toutes les personnes dont l'emploi n'est pas réellement justifié.

2.2. Les conditions de la survie à court terme de l'entreprise

2.2.1. La nécessité d'une clientèle suffisante

L'existence d'une clientèle suffisante est évidemment la condition *sine qua non* de la survie. L'existence d'une clientèle potentielle, tout comme la possibilité de l'atteindre et de la satisfaire est une problématique normalement résolue lors de l'étape de création de l'entreprise. Mais une brusque variation de l'environnement, une « conjoncture » difficile, peut brutalement faire diminuer, voire disparaître la clientèle habituelle. Dans le tiers-monde, ce danger existe pour toutes les activités qui ne sont pas directement liées à quelques secteurs fondamentaux comme l'alimentation, le vêtement, la santé ou le transport. Grâce à cette clientèle minimum, l'entrepreneur devra avoir, pour le moins, la certitude de réaliser périodiquement un chiffre d'affaires minimum, suffisant pour couvrir ses frais variables (coûts variables de production, main d'œuvre directe) et assurer les besoins éventuels de trésorerie découlant des frais fixes (remboursements d'emprunts, locations à bail, etc.).

2.2.2. Le fonctionnement quotidien de l'entreprise

La gestion des opérations en situation de survie se fonde d'abord sur l'exploitation maximum des ressources humaines et en particulier des ressources peu coûteuses (membres de la famille), quasi gratuites (« utilisation-exploitation » des apprentis) ou « imposées » (pour des raisons sociales, familiales ou administratives)⁵. Elle consiste également en une exploitation maximum des ressources physiques (machinerie, outillage, véhicules, locaux) pour lesquelles les sommes nécessaires à un entretien périodique régulier seront également disponibles. Notons enfin la tentation permanente de l'illégalité qui peut conduire à disparaître dans le secteur informel pour échapper à certains coûts administratifs et fiscaux (Arellano, Gasse et Verna, 1994) ou à recourir aux approvisionnements de contrebande pour abaisser les coûts de production.

Ceci se résume en une logique autodestructrice de cannibalisation des moyens physiques et d'appauvrissement des moyens humains.

2.3. Y a-t-il une survie possible à moyen terme ?

2.3.1. Les caractéristiques et les difficultés de la survie à moyen terme

Celle-ci consiste à rencontrer les conditions de la survie à court terme, mais sur une plus longue période ! Ceci est peu compatible avec le caractère autodestructeur de la survie qui élimine les moyens de production par incapacité de les entretenir. Les moyens humains sont sans doute plus malléables, mais que faire le jour où la dernière machine s'arrête, faute de pièces détachées ? Car, dans l'optique du moyen terme, il faudrait aussi pouvoir dégager ponctuellement les moyens supplémentaires pour entretenir ou renouveler certains équipements ou effectuer certaines réparations majeures avant qu'il ne soit trop tard. D'où pourraient venir les ressources nécessaires dans un contexte général qui a jusqu'alors imposé la survie ?

5. Au Pérou, des amis me citent l'exemple de très nombreuses petites entreprises en survie qui ne peuvent débaucher le personnel qu'elles ont en trop par incapacité de leur payer les indemnités de licenciement qui leur seraient dues en application d'une loi ancienne que l'on a oublié de modifier et qui ne tient pas compte de l'incroyable effondrement économique de ces dernières années.

2.3.2. Les conditions de la survie à moyen terme

Cela ne serait possible qu'en cas d'injection de ressources nouvelles ou de brusque retournement de la situation générale. L'injection de ressources nouvelles peut être le fait de l'entrepreneur (emprunt, héritage, cession d'autres actifs) ou venir de l'un de ces financements extérieurs (F.E.D., A.C.D.I.). Elle est parfois l'ultime bouffée d'oxygène souvent mal connue ou trop difficile à solliciter. Elle peut aussi être le fait de nouveaux partenaires que la situation actuelle n'effraie pas ou qui ne connaissent pas cette situation ou qui cherchent un abri fiscal ou une façade. Plus fréquents qu'on ne le croit, ces apports comportent le risque de perte de contrôle de l'entreprise ou de changement de nature. En dehors du cas d'abri fiscal susceptible de durer un peu plus longtemps, il est peu probable que ces injections de capitaux soient suffisantes pour permettre un changement définitif de situation.

2.3.3. Conclusion sur la survie

C'est une situation acceptable pour une période limitée, de plus en plus problématique au fil du temps. Son caractère autodestructeur l'amène à fortement marquer de son empreinte les entreprises contraintes de la subir, et peu à peu leur identité, leur nature, voire même leur mission en sont affectées de manière plus ou moins irréversible. Dans tous les cas de situation de survie, nous pourrions considérer que l'entrepreneur est une « variable dépendante » au sens statistique du terme, ce qui signifie que cette variable fluctue non pas de façon indépendante, mais en fonction d'une variable indépendante principale qui est l'environnement, lequel impose ses règles à un entrepreneur qui n'a plus les réserves suffisantes pour lui résister...

3. LA JEUNE ENTREPRISE PARTAGÉE ENTRE DEUX LOGIQUES

Dans l'histoire souvent très mouvementée de la création d'une petite entreprise du tiers-monde, nous venons de présenter rapidement deux scénarii fort différents : celui de la croissance et celui de la survie de la jeune entreprise. Nous avons vu qu'il s'agit de deux dynamiques, deux logiques très différentes que nous allons cependant tenter de comparer.

3.1. Les principales ressemblances

Le point commun le plus évident est la prépondérance de l'environnement sur l'évolution des petites entreprises. Qu'elles soient en phase de croissance ou de déclin, en bonne santé ou en survie précaire, leur petite taille les rend, pour le moins, extrêmement sensibles à toute modification des conditions externes. Le fait que nous nous situions dans le tiers-monde, où l'environnement local est particulièrement instable, car soumis à toutes les influences étrangères, rend ce point très important.

Le recours systématique à la famille dès que se présente une difficulté est le second point de ressemblance des deux situations, la famille se présentant comme un centre autonome de profit aux activités souvent diversifiées, la création, puis la gestion d'une petite entreprise n'étant que l'une d'entre elles. Ceci est probablement la conséquence de valeurs culturelles fort répandues dans le tiers-monde, qui sont plus collectives qu'individuelles, avec un sens du partage et de la solidarité que des générations et des générations d'épreuves diverses ont largement renforcé.

Il faut enfin souligner la tentation de l'illégalité, dont l'omniprésence dans les pays du tiers-monde en fait une référence presque obligatoire. Cette tentation peut prendre plusieurs

formes : devenir une entreprise informelle pour échapper à certaines contraintes, utiliser les services d'entreprises informelles qui ont des coûts de production plus faibles, utiliser les réseaux de distribution informelle pour vendre ses produits, acheter des matières premières ou des sous-ensembles de contrebande pour échapper aux droits de douane, etc. Dans des environnements aussi chahutés, la vertu est souvent héroïque !

3.2. Les principales différences

Les différences sont tant évidentes que nous nous bornerons à rappeler les principales. En terme d'objectif temporel, les deux dynamiques sont nettement distinctes, mais peut-être complémentaires : la croissance vise le long terme alors que la survie ne se conçoit que dans le court terme, le seul cas où elle peut viser le moyen terme étant précisément quand une nouvelle période de croissance est envisageable. En terme de fonctionnement interne, il y a là aussi une opposition évidente : la croissance peut se définir comme une période de la vie de l'entreprise pendant laquelle celle-ci cherche à repousser ses frontières et accroître ses réserves pour être mieux à même de se défendre d'éventuelles attaques de l'environnement. La survie pourrait de même se définir comme une période de la vie de l'entreprise où celle-ci voit se resserrer ses frontières et épuise peu à peu ses réserves pour tenter coûte que coûte de résister aux fortes attaques de l'environnement ! Enfin, en terme de relations avec l'environnement, nous pouvons dire que la croissance est une période pendant laquelle l'entrepreneur et l'environnement sont tous deux des variables indépendantes fluctuant librement l'une de l'autre alors qu'en période de survie cette relation d'indépendance en devient une de dépendance, l'entrepreneur perdant sa liberté de mouvement et devenant tributaire des circonstances.

3.3. Les deux logiques sont-elles complémentaires ?

En d'autres termes, et ainsi que pourrait le laisser supposer la présentation précédente des points de divergence, peut-on concevoir une alternance de périodes de croissance et de périodes de survie lors de la création d'une entreprise ? Peut-on imaginer des moments plutôt favorables pendant lesquels l'entrepreneur, en toute liberté de mouvement, prépare l'avenir lointain de son entreprise en augmentant ses « réserves », suivis de moments très difficiles où l'entrepreneur perd toute liberté de mouvement, ne raisonne plus qu'à très court terme et dilapide ses réserves ?

Il est difficile de prononcer un « non » catégorique et définitif, car toute entreprise a connu ou connaîtra probablement un de ces passages difficiles que nous lui souhaitons de pouvoir traverser. Mais ceci ne peut pas être extrapolé jusqu'à concevoir une alternance chronique de bons et mauvais moments. De surcroît, dans les définitions que nous avons proposées figurent les notions de non-croissance et de non-décroissance qui désignent des périodes tampons pendant lesquelles l'entreprise ne perd pas ou ne gagne pas et vit dans une routine susceptible de durer assez longtemps. Quand, en revanche, l'entreprise entre véritablement en survie, la caractéristique principale est qu'elle s'appauvrit et qu'elle est même susceptible de détruire, peu à peu, ses propres moyens de production pour faire face aux circonstances. Elle pourra éventuellement renaître une fois de ses cendres par un apport de capitaux nouveaux si son autodestruction n'a pas été trop importante, mais ceci ne peut qu'être exceptionnel.

Nous devons donc constater que les deux logiques sont exclusives l'une de l'autre, ou que, plus précisément, quand une entreprise entre en situation de survie, elle a peu de chance d'en sortir jamais si elle n'en sort pas très rapidement.

3.4. Quelle est la logique ayant le plus de probabilité de s'imposer ?

3.4.1. Les incitations à la croissance

Au plan international, de nombreux facteurs jouent en faveur de la croissance : toutes les aides externes des organismes de financement nationaux et internationaux gérant des programmes de coopération internationale ou de financement des investissements y sont favorables. La philosophie de la croissance est en effet très proche du discours officiel actuel du Nord sur le développement durable, la libéralisation des échanges, la mondialisation de l'économie, la supériorité de l'économie de marché, etc. Le mythe de la croissance est ainsi toujours très présent. Au plan national, il en va de même. Tous les gouvernements ont besoin de montrer quelques jeunes entreprises « qui gagnent », autant pour créer une émulation positive chez les entrepreneurs potentiels que pour se gagner les bonnes grâces des organismes subventionnaires cités ci-dessus qui adorent ce genre de « success story » qu'ils raconteront dans leurs brochures de présentation. Ces gouvernements vont donc parfois se montrer très généreux dans leurs aides et beaucoup de petites entreprises peuvent en profiter. Il faut dire enfin que l'impact social de la croissance de son entreprise est très grand pour l'entrepreneur et que celui-ci va tenter de rester le plus longtemps possible dans cette situation favorable qui lui donne, outre les possibilités nouvelles découlant de ses revenus, une image valorisante et un rôle social généralement très apprécié.

3.4.2. Les incitations à la survie

Il faut bien constater qu'en dehors des raisons financières, politiques et sociales qui incitent à la croissance, les pressions quotidiennes qu'exerce un environnement très instable et souvent très défavorable, incitent plutôt les entrepreneurs à adopter des attitudes de survie. Ces attitudes sont d'ailleurs plus conformes aux habitudes et à la culture locale. Car la logique de croissance, par nature optimiste, incite à des engagements sur l'avenir alors même que l'avenir est incertain. Elle oblige, plus simplement, à considérer l'avenir alors que, comme disent les Soussous de Guinée : « *Demain n'a qu'à se débrouiller, moi, je ne connais qu'aujourd'hui !* ». La tentation sera forte, dès que l'outil de production aura été créé, de l'exploiter au maximum sans suffisamment de considération du futur, et donc sans accorder à l'entretien du matériel toute l'attention qui conviendrait, ce qui est une façon d'entrer involontairement dans la logique autodestructrice de la survie. La croissance donne une visibilité qui est une médaille dont le revers s'appelle convoitise et jalousie, et peut entraîner chantages et pressions diverses, contrôles et redressements fiscaux, demandes que l'on ne peut pas refuser ! Par les investissements physiques qu'elle suppose, elle crée des chaînes et donne la possibilité à autrui, voire au gouvernement, d'avoir barre sur vous. Le spectacle de la rue est, lui, majoritairement celui de petites entreprises informelles dont certaines, relativement prospères, peuvent inciter l'entrepreneur à se demander pourquoi il se donne tant de mal à essayer de développer une entreprise ayant pignon sur rue quand d'autres vivent plus tranquillement en travaillant au fond de leur cour. De surcroît, il faut enfin souligner une fois encore le manque fréquent de formation en gestion des entrepreneurs, ce qui ne leur permet souvent pas de connaître et, donc, d'adopter les attitudes favorables à une croissance future (Kefalas, 1980).

CONCLUSION

La balance penche en faveur de la survie. Les raisons culturelles et historiques sont probablement aussi importantes que les raisons économiques pour expliquer que les entrepreneurs choisissent plus naturellement des attitudes de survie que de recherche de la crois-

sance, mais une modification radicale de l'environnement économique du tiers-monde (amélioration des termes de l'échange, baisse d'acuité du problème de la dette) pourrait modifier cet état de fait pour le retourner en faveur de la croissance. On pourrait toutefois peut-être faire davantage pencher la balance en faveur de la croissance grâce à quelques mesures que nous avons citées rapidement en cours de section et que nous rappelons ici : amélioration de la formation générale en gestion des entrepreneurs et créations d'institutions de formation permanente ; développement des programmes d'aide au financement, en devises étrangères, des frais de première installation ; création de programmes permettant aux entrepreneurs de louer certains équipements au lieu de devoir les acheter afin de leur laisser une meilleure marge de manœuvre ; utilisation renforcée des incubateurs (cf. Yvon Gasse), et, finalement, contrôle du secteur informel qui, à côté de ses aspects positifs, présente l'énorme inconvénient d'être un grand dévoreur de jeunes entreprises auxquelles il donne l'illusion trompeuse de la facilité de l'illégalité.

BIBLIOGRAPHIE

ACKOFF R.-L. (1973), *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

AGOR W. (1986), « How Top Executives Use their Intuition to Make Important Decision » in *Business Horizons*, janvier-février.

AGUILAR F. (1987), *Scanning the Business Environment*, New York, McMillan.

ALBAGLI C. (1991), *Économie du développement, typologie des enjeux*, Paris, Éditions Litec.

ANSOFF H.-I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.

ARELLANO R., GASSE Y., VERNA G. (1994), *Le monde des entreprises informelles*, Presses de l'Université Laval, Québec.

ATTALI J. (1975), *La parole et l'outil*, Paris, PUF.

BAMBERGER I. (1982), « Les valeurs des dirigeants de P.M.E. et leur influence sur le comportement stratégique et les performances de leurs entreprises » in *Économie et Société : Sciences de Gestion*, n° 12.

GLUECK W.-F. (1990), *Management stratégique et politique générale*, New York, McGraw-Hill.

HALL E.-T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil.

KARLOF B. (1990), *La stratégie des affaires, guide pratique, concepts et modèles*, Paris, Les presses du management.

KEFALAS A.-G. (1980), « Managerial futurity : relating today's actions to their future consequences » in *Journal of Contemporary Business*, vol. 9, n° 3.

LAWRENCE P., LORSH J. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Édition d'Organisation, Paris.

VERNA G. (1975), *Structures et organisation des implantations locales d'une entreprise chimique routière*, Thèse de doctorat en Économie et administration des entreprises, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Grenoble II, décembre.

VERNA G. (1989), *Tiers-Monde : Exporter et réaliser des projets*, Québec, Fisher Presse, janvier.

Section B : DEUX DESTINÉES EN AFRIQUE DE L'OUEST

Gérard VERNA

Quelque part en Afrique de l'Ouest francophone, Bamba Fofana et Fodé Touré sont deux hommes dont nous allons rapidement présenter les itinéraires opposés que la vie les a amenés à suivre. Il s'agit évidemment d'une présentation rapide et schématique qui ne nous permettra pas d'examiner en détail toutes les facettes de ces deux personnes, et en particulier, les différentes influences exercées sur eux par leur entourage immédiat¹. Nous ne porterons donc aucun jugement sur eux et nous bornerons à raconter au mieux leur histoire.

1. L'AMBITION ENTREPRENEURIALE PAR LE MÉTIER

L'histoire de Bamba Fofana est celle d'un mécanicien automobile qui décide de s'installer à son propre compte. Il a étudié quelques années dans un centre professionnel qui lui a donné une assez bonne formation de base en mécanique. Il s'est ensuite formé comme apprenti et a travaillé presque pour rien pendant des années, mais il en a profité pour beaucoup apprendre en observant son patron, les clients, les concurrents, etc. Il se pense capable de se débrouiller seul et en a beaucoup parlé avec sa famille.

1.1. L'inventaire des atouts

De quoi dispose-t-il au départ pour se lancer dans une telle aventure ? Sa famille est prête à l'aider un peu financièrement et cela devrait lui permettre d'acheter l'outillage de base. Il dispose d'un local assez grand dans lequel il pourra travailler sur deux véhicules à la fois, dans lequel il a l'eau et peut avoir la lumière en demandant l'installation d'un compteur (même s'il a parfois pensé qu'il pourrait aussi faire un branchement pirate).

En ce qui concerne sa future clientèle, il pense « détourner » immédiatement une partie de celle de son ancien patron. De nombreux clients ont pu apprécier ses capacités et il va bénéficier du bouche à oreille largement alimenté par sa famille et ses amis. Il sait, enfin, où se procurer à bon prix des pièces détachées d'occasion, voire même parfois des neuves, fournies par certains réseaux informels qui ont des sources d'approvisionnement que Bamba préfère feindre de ne pas connaître.

Il dispose donc de l'essentiel pour démarrer une petite activité, mais Bamba voit plus loin et pense à un « vrai » garage. Pour cela, que lui manque-t-il ? Il lui faudrait de l'outillage lourd, voire quelques petites machines, pour pouvoir techniquement dépasser le stade du bricolage. Il a également besoin de se constituer un petit stock de matières consommables et de pièces courantes (filtres, courroies, boulonnerie, huiles et graisses, etc.) afin de ne pas devoir perdre du temps à les acheter au fur et à mesure de ses besoins et ainsi fournir un service plus rapide à ses clients. Enfin, s'il pense avoir la petite trésorerie nécessaire pour acheter, au fur et à mesure, certaines pièces usagées, il va lui falloir donner des garanties financières à ses fournisseurs officiels de pièces neuves.

1. Le présent récit s'inspire de la vie récente de deux personnes réelles que nous avons « déguisées » pour des raisons de création.

1.2. Les arbitrages du statut

La situation ainsi brossée, quelle est l'alternative de départ de Bamba Fofana ? La question n'est pas de savoir s'il va ou non se mettre à son compte car, de fait, sa décision est prise depuis longtemps. La question est de savoir si Bamba va créer une entreprise légale ou s'installer de façon informelle.

La création d'une entreprise légale lui donnerait la possibilité de bénéficier de certaines subventions gouvernementales d'aide à la création d'entreprises. Cela lui donnerait aussi une façade légale qui faciliterait ses rapports avec ses futurs fournisseurs en les rassurant. Mais il y a beaucoup de démarches administratives en vue, ce qui l'inquiète, car il n'est pas très à l'aise avec le travail de bureau.

En revanche, la création d'une entreprise informelle aurait de nombreux avantages immédiats : aucune obligation vis-à-vis de quiconque, pas de dettes, pas d'impôts, pas de dossiers administratifs compliqués, apparemment moins de soucis, mais pour combien de temps ?

Bamba a choisi finalement de créer une entreprise ayant pignon sur rue, car il a confiance en ses capacités et ne souhaite pas connaître la même petite vie que son patron. Il souhaite également honorer sa famille qui lui fait confiance en lui proposant son aide.

1.3. Le choix de la taille

Avec le peu de fonds dont il disposait, Bamba n'a pas pu acheter immédiatement tout le matériel qu'il aurait souhaité. Il n'a pas pu non plus se créer immédiatement un stock suffisant de pièces détachées. Il doit donc se limiter à un certain type d'activités, ce qui présente de nombreux inconvénients : il ne peut accepter que des petits clients qui souhaitent des réparations provisoires et pas chères, et dont certains peuvent se révéler insolvables. Dans certains cas, il doit attendre l'argent du client pour aller acheter ses pièces, ce qui le retarde. Enfin, il n'a pas obtenu la petite subvention sur laquelle il avait compté un peu vite, car il aurait dû prendre le risque d'embaucher un mécanicien pour lequel il ne pensait pas avoir assez de travail. Il n'a donc pu prendre qu'un apprenti qu'il paie très peu et qui, en retour, ne fait pas grand chose...

Il est au moment du choix : continuer ainsi, petitement, ou tenter de prendre un peu d'expansion pour s'installer d'une façon plus professionnelle. La décision est difficile, car passer d'une situation à l'autre constitue un grand pas dans l'inconnu.

Bamba sait qu'il a besoin d'aide et s'en ouvre, à tout hasard, à un coopérant français qui vient parfois faire réparer sa voiture. Par chance, celui-ci le met alors en contact avec une ONG française un peu particulière qui est une association de cadres retraités bénévoles qui font des missions d'assistance gratuite pour aider à la création de petites entreprises.

C'est ainsi qu'un ancien mécanicien devenu ensuite concessionnaire d'une grande marque automobile française, M. Bourgeois, va aider Bamba à s'organiser et à aller chercher d'autres aides. En peu de temps, il met sur pied une comptabilité minimum qui permettra de présenter un bilan d'activité. Il organise une gestion sommaire de pièces détachées grâce au vieux système des deux casiers². Il lui montre surtout comment établir sa

2. Système dans lequel les pièces sont physiquement séparées en deux groupes. Le premier groupe de pièces permet de faire face aux besoins le temps que la commande soit livrée. Lorsque l'autre casier est vide, il faut passer commande.

facturation, de façon claire et réaliste. Les deux hommes sympathisent et M. Bourgeois aura l'occasion de revenir en vacances dans le pays et en profitera chaque fois pour prodiguer son aide et ses conseils.

Peu à peu, les affaires de Bamba progressent. Son sérieux et son respect des délais lui amènent rapidement une clientèle stable et fidèle ainsi que de bonnes relations avec ses fournisseurs. Au bout de deux ans d'efforts, il peut enfin présenter une demande de financement dans le cadre des possibilités offertes aux jeunes entrepreneurs par le Fonds Européen de développement pour agrandir son affaire et installer un banc de visite complet qui occupera la moitié de son local. Quelques mois plus tard, quand son garage prend enfin tournure, Bamba embauche deux mécaniciens, un qui est diplômé et a de l'expérience, et un jeune cousin encore en formation, mais sur lequel il décide d'investir pour l'avenir.

Quand la crise économique commence à se faire sentir, Bamba a les reins assez solides pour y faire face. Il fait du bon travail, ne triche pas sur les pièces et demande des tarifs raisonnables grâce à la bonne productivité que lui procure son professionnalisme. Il peut ainsi conserver la plupart de ses clients et c'est avec une certaine mélancolie qu'il apprend un jour que son ancien patron n'arrive pratiquement plus à s'en sortir et envisage de rentrer au village pour ses vieux jours.

2. L'AMBITION ENTREPRENEURIALE PAR LA CARRIÈRE

L'histoire de notre second personnage, Fodé Touré, est très différente. Mais, par contraste avec celle de Bamba Fofana, elle est tout aussi instructive.

2.1. L'inventaire des atouts

Fils d'une famille de la classe moyenne-haute, Fodé a reçu une formation d'ingénieur électricien à l'Université de son pays, complétée par un stage d'un an, en France, chez EDF dans le cadre d'accords de coopération. À son retour au pays, il est devenu cadre dans la Société Nationale d'électricité où il a entamé une carrière professionnelle qui s'annonçait très bien. Quand Hydroquébec International a signé un gros contrat avec son pays, Fodé a été nommé sur le projet en tant qu'homologue³ d'un ingénieur québécois spécialiste de la pose de lignes électriques. Outre les nombreuses occasions de se perfectionner professionnellement, la participation de Fodé au projet le met en contact avec des entreprises et des spécialistes étrangers et lui ouvre de nouveaux horizons. Comme il a de très bons résultats et que Hydroquébec s'est engagé à financer quelques actions de formation, Fodé obtient d'aller suivre des études de MBA à l'Université Laval, à Québec. Il va y passer deux ans, multipliant les expériences et, surtout, les contacts avec de nombreuses entreprises. Ses études en gestion lui ont donné de l'assurance et aussi une compétence certaine. L'ambiance nord-américaine si favorable à « l'entrepreneurship » déteint rapidement sur lui. Au cours d'innombrables discussions avec ses condisciples, combien de projets s'échafaudent face auxquels il ne veut pas être en reste.

À son retour, il décide que lui aussi va « partir en affaires » comme disaient ses amis québécois. De quoi dispose-t-il au départ ? Outre les quelques relations d'affaires qu'il s'est

3. Expression consacrée servant à désigner les cadres locaux qui sont mis en doublure avec les cadres étrangers afin de se former à leur contact, pour ensuite les remplacer à leur départ.

créé au Canada, Fodé a aussi de nombreuses relations professionnelles dans son pays, en particulier au ministère de l'énergie. Par sa famille, il est également assez près de quelques responsables politiques importants. Cela devrait lui faciliter certains contacts. Il est aussi propriétaire d'une petite maison en ville qu'il pourrait progressivement transformer en bureau, car elle est extrêmement bien placée. Il a enfin un peu d'argent qui lui permet de voir venir pour plusieurs mois.

2.2. Les arbitrages de la nature de l'entreprise

Une fois la décision prise de quitter l'administration pour se mettre à son compte, quelle est l'alternative de départ de Fodé Touré ? La solution apparemment la plus simple serait de devenir un intermédiaire, un négociateur officieux payé à la commission et chargé du travail de « persuasion » des décideurs locaux. Il dispose de tout le nécessaire pour cela. Il lui suffit d'un petit bureau personnel, un téléphone et un fax et il peut commencer tout de suite. Il restera dans l'informalité, sans payer d'impôts, sans problèmes de routine administrative.

De surcroît, il pourrait avoir rapidement des rentrées grâce aux affaires qu'il a commencé à suivre depuis l'époque où il étudiait au Canada.

Mais cela ne correspond pas à l'ambition de Fodé qui souhaite plutôt créer un bureau d'études qu'il fera agréer et pour lequel il cherchera des contrats. Il pourrait s'installer provisoirement dans sa maison. Le matériel de bureau, de dessin et de communications qui lui manque coûte un peu cher mais il peut se le procurer. Il a ramené de Québec un micro-ordinateur et une imprimante, un peu anciens mais suffisants au départ. Non, ce qui lui manque le plus, ce sont des références professionnelles pour pouvoir être admis dans certains appels d'offres.

Malgré les difficultés qui l'attendent, Fodé décide de créer son bureau. Il sait qu'il devra commencer petit, comme sous-traitant d'autres bureaux, et devra se constituer peu à peu des références. Ses premiers revenus seront faibles et il devra beaucoup travailler sans aucune assurance de réussir.

2.3. Les approches du marché

Les choses se passent mal hélas comme il le craignait. Heureusement qu'il a un peu d'argent devant lui, mais celui-ci s'épuise et Fodé prend peur. Le petit monde des bureaux d'études est très fermé et, de plus, les possibilités de contrats sont rares dans son pays. Les quelques travaux sous-traités qu'on lui propose sont davantage des travaux de contrôle que de conception et cela ne lui donne pas les références dont il aurait besoin. Le chemin qu'il a choisi lui paraît de plus en plus difficile. Fodé se sent sous-utilisé et ses rêves de réussite sociale et professionnelle s'éloignent. Il sent sa famille un peu déçue et lui-même souffre dans son for intérieur de son nouveau statut d'exécutant, mal payé, alors qu'il avait quitté son pays en pleine ascension sociale et en pleine réussite professionnelle et qu'il y est revenu avec de fortes aspirations.

Ne serait-ce que pour assurer aux siens le train de vie qu'il leur avait laissé entrevoir, il décide alors de chercher des revenus complémentaires à ceux que lui procure son bureau. La solution pour cela est assez évidente : reprendre cette idée qu'il avait eu de négocier pour les autres en utilisant toutes ses relations familiales, professionnelles et amicales. C'est ce qu'il commence alors à faire, en parallèle à ses activités officielles. Très vite, il obtient quelques succès et son avenir lui apparaît soudain plus favorable.

Grâce aux revenus que cela lui procure, il commence à mener grand train car, dit-il, il doit inspirer confiance aux gens qu'il représente et cela sera bon également pour l'image de son bureau d'études. Une petite cour d'admirateurs et d'informateurs s'installe autour de lui, ce qui flatte son ego. Mais ces nouvelles activités lui laissent de moins en moins de temps pour celles de son bureau qu'il commence à négliger. Pourtant celles-ci, pour modestes qu'elles étaient, lui assuraient cependant des revenus réguliers qui auraient pu s'améliorer au fil du temps.

Lorsque la première difficulté apparaît dans ses activités occultes (un contrat qu'il pensait faire obtenir à des clients qui lui auraient versé une forte commission), Fodé est un peu désarçonné par cet échec. Le train de vie qu'il s'est donné et les contraintes qu'il s'est créé lui coûtent cher et ses revenus ont du mal à couvrir ses dépenses. Son réseau d'informateurs et de flatteurs est de plus en plus insatiable. Il essaie de forcer la chance et commence à prêter l'oreille à tous ceux qui, contre un léger dédommagement, se disent prêts à lui donner des informations confidentielles sur telle ou telle affaire éventuelle. Il y a, hélas, bien plus d'escrocs que de gens informés parmi ce monde interlope des intermédiaires et des informateurs. Fodé ne sait plus qui écouter.

Quand il commence à réaliser son erreur et comprend que son choix initial de créer un vrai bureau était le bon, il est trop tard. L'image qu'il s'est créé a éloigné de lui ceux avec qui il pourrait travailler légalement, dans les entreprises ou les bureaux d'études.

La chute va être rapide. Il n'est plus le triomphateur des premiers succès et c'est lui qui, maintenant, en vient à proposer quelques informations à d'autres. Grâce aux quelques relations qu'il a pu préserver, il survit tant bien que mal. Quand il réussit une petite affaire, ce que cela lui rapporte lui permet de retrouver pour quelque temps la vie publique et un peu mondaine qu'il aime. Et puis il replonge, dans l'attente de l'affaire qui le remettra complètement à flot, mais qui ne viendra probablement jamais.

CONCLUSION

Confrontés chacun aux difficultés considérables qui se présentent à tous ceux qui veulent créer et construire une entreprise solide, Fodé et Bamba ont fait des choix différents. Curieusement, et c'est sans doute l'intérêt de ce double récit, ils semblent avoir agi chacun à contre-emploi. Fodé semblait le mieux armé et Bamba le plus démuné, mais le jeune entrepreneur n'est jamais seul et son entourage pèse d'un poids indirect mais considérable sur sa prise de décision. Le système de valeur, les traditions familiales, les besoins de la vie quotidienne ont également une grande influence. Habitué à faire de lourds sacrifices, Bamba a continué après avoir créé son affaire et cela lui a permis de constituer l'épargne nécessaire et de rembourser les prêts consentis pour son développement. Fodé, lui, est tombé dans le piège de la recherche des bénéfices à court terme et a inexorablement épuisé les réserves de toutes sortes dont il disposait. Il est finalement assez facile de se lancer en affaires, mais il s'agit d'une course de fond et non de vitesse.

Conclusion générale

Claude ALBAGLI
Georges HENAULT

La fin du siècle ouvre de nouvelles perspectives politiques, économiques, techniques pour le début du prochain millénaire. L'entrepreneuriat est avancé comme l'un des ressorts fondamentaux de ces mutations qu'appelle le développement et paraît s'être échappé de ce purgatoire où le confinaient la dialectique de classes et l'assimilation de l'entrepreneur au patron-exploiteur. Désormais, le chef d'entreprise est revêtu de multiples attraits : créateur de richesses, démultiplicateur d'emplois, catalyseur de moyens pour répondre aux besoins... Un champ renouvelé d'investigations semble s'ouvrir, mais l'Afrique ne paraît pas encore s'être ostensiblement insérée dans cette démarche, même si les mots traduisent déjà dans les programmes toute une évolution. Ce continent semble accumuler les handicaps sur trois niveaux : à la difficulté intrinsèque liée à la réussite de la création de l'entreprise que cet ouvrage vient d'examiner, il faut superposer la carence manifeste et persistante de cohortes de candidats-entrepreneurs africains ; mais, comme si cette défaillance au rang des vocations n'était pas suffisante, il faut encore y ajouter un contexte international pour le moins mesquin : la répartition des investissements internationaux ne consacre que moins de 2 % au continent africain... et marginalise davantage ce demi-milliard d'individus de l'effervescente triade les pays riches.

Certes, il serait bien imprudent de tirer de ces constats immédiats, même solidement étayés, des perspectives définitives à moyen et à long terme. On sait combien d'erreurs se sont accumulées dans les trois ou quatre décennies passées lorsque l'on tentait de définir une perspective. De nombreux ouvrages se couvrent de poussière dans les bibliothèques et témoignent de ces futurs morts-nés. On sait d'autre part – mais faut-il la rappeler ? – que le développement n'est pas la projection en continu de tendances passées, mais une brisure dans le rythme, une mutation dans les structures, un changement dans les mentalités. La conjonction simultanée de cette série de mutations rend la prévision de sa concrétisation pour le moins aléatoire...

Sans doute les mutations institutionnelles récentes et les bouleversements comportementaux émergents sont-ils de nature à faire franchir le cap et à enclencher un nouveau processus ? Mais l'histoire africaine en est encore à l'une de ces phases de vacillements. Quel avenir libérera ces incertitudes...

Des signes avant-coureurs ne s'inscrivent-ils pas dans la propre démarche de l'État ? L'image d'un État rentier plus préoccupé de dériver des ressources au profit de sa classe dirigeante que de se prêter aux aléas des paris sur le futur que constitue l'initiative entrepreneuriale, a sans doute contribué à donner, jusqu'ici, un profil déformé du créateur d'entreprise. Celui-ci apparaissait en définitive comme une émanation de la puissance publique, il se révélait comme un agent consubstantiel à celle-ci sous des formes publiques mais aussi privées ; mais ce type de création *sui generis* ne pouvait manquer d'entacher ses comportements et ses pratiques entrepreneuriales de dérives également rentières. L'entre-

CONCLUSION

preneur, avant d'être l'alchimiste capable de combiner les facteurs de production, s'érigait – à l'image de son tuteur – en tant que capteur de rente, par le biais de protections politiques, administratives et douanières, par les traverses corruptrices de la défiscalisation ou de la concession privilégiée des marchés publics, par l'accès prioritaire aux ressources bancaires, aux subventions discrétionnaires, aux aides publiques ou internationales ainsi détournées. La transformation de l'État en un État de droit est de nature à faire évoluer sensiblement ces pratiques et ce mode de raisonnement.

La création d'entreprise en Afrique exige à la fois une méthode et la réponse à un appel. Une méthode parce que le processus d'élaboration d'une firme n'est pas le fruit de circonstances et de hasards, mais une construction qui apparaît comme le gage adapté à la survie. La réponse à un appel, parce que le développement économique repose sur l'émergence d'une couche sociale entrepreneuriale qui transforme quelques aspirations en un véritable fait de société. Sur ce dernier point, certains ouvrages, pour se dégager de l'afropessimisme ambiant, ont voulu consigner les signes avant-coureurs d'une espérance. Mais ces quelques raisons d'espérer des mutations rapides et ce sentiment de « besoin d'Afrique » relève pour l'instant davantage d'une déclamation incantatoire. Certes, les faits avancés s'avèrent vérifiés, mais ils ne constituent encore que des signes, pas une lame de fond au même titre qu'« une hirondelle ne fait pas le printemps ».

En passant de la logique du griot à la raison de l'entrepreneur, on diabolise le fétichisme pour appeler l'émergence productiviste comme un matin des magiciens. Mais nous avons vu que l'engouement appelé nécessite ordre et méthode, que les acteurs pertinents ne seront ni parachutés, ni déculturés, ni schizophrènes, mais au contraire, immergés dans leur société pour mieux en faire jouer les points de ruptures et obtenir ainsi, cette capacité d'en transformer les mécanismes et la cohérence. C'est cela aussi, la création d'entreprise.

Bibliographie générale

- ALLEN L. (1968), *Starting and succeeding in your own small business*, Grosset et Dunlap.
- ANCE (1990), *Créer ou reprendre une entreprise*, Éditions ANCE.
- BOUKA Y. (1984), *Facteurs déterminants de la création et du développement des entreprises dans les pays en voie de développement, Le cas de la Côte d'Ivoire*, Université Laval, octobre.
- BRETTEVILLE I. (1988), « La PME en Afrique, un regain d'intérêt » in *Revue Afrique Industrie*, mars.
- BURCH J.-G. (1986), *Entrepreneurship*, Wiley.
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS (1989), *Lancer son entreprise dans les plus courts délais : formalités, démarches, conseils*, Éditions du Moniteur.
- COUROUBLE K. (1987), *Devenez votre propre patron*, Marabout.
- CRÉDIT AGRICOLE, *Artisans, créez votre entreprise*.
- DEEKS J. (1976), *The small firm owner Manager, entrepreneurial Behavior and Management Practice*, Praeger.
- DERYCKE M. (1991), *Microentreprises, lessons for support in Africa*, Banque Mondiale.
- DEVAUGES R. (1977), *L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur*, ORSTOM.
- ENS (1986). CACHAN/MINISTÈRE COOPÉRATION, *Diagnostic de la P.M.E. en Afrique subsaharienne*.
- FARLANE MC W. (1977), *Principles of small business Management*, Mc Graw Hill.
- GASPAR P., GRINDA J.-R., VIALLET F. (1985), *Créer vous-même votre entreprise. Pourquoi ? Comment ?* Éditions d'Organisation.
- GASSE Y. (1988), « Le développement de l'entrepreneurship en Afrique francophone : état de la situation et rôle des institutions d'enseignement supérieur en gestion » in *Rapport du programme de promotion de la gestion*, ACDI. juin.
- GASSE Y., BOUCHARD M., D'AMOURS A., N'DIAYE A. (1992), *Création d'entreprise en Afrique*, Fischer Presses.
- GATTAZ Y. (1988), *Les patrons reviennent*, Laffont.
- GORRE Ph. (1989), *Guide du créateur d'entreprise*, Chotard.
- GREED (1990), *L'entreprise Africaine : quelles alternatives ?* janvier.
- HOLLAND P. (1985), *Entrepreneur's guide : Now to start and succeed in you own business*, Partman.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- JACLIN F. (1989), *Le guide de la création d'entreprise*, Nathan.
- LABAZÉE P. (1988), *Entrepreneurs et entreprises au Burkina Faso*, Karthala.
- MARSDEN K. (1991), *Entrepreneurs : pionniers of development*, Washington, SFI.
- MBEMBE A. (1992), « Afrique des comptoirs ou Afrique du développement » in *Le Monde diplomatique*, janvier.
- MC GAFFEY J. (1988), *Entrepreneurs and parasites*, Cambridge, University Press.
- MESSAN A. (1989), « La création des P.M.E. en Afrique et ses difficultés » in *Revue développement et coopération*, mai.
- PAPIN R. (1995), *Stratégie pour la création d'entreprise*, Dunod.
- RETZLER K. (1989), *Créez avec succès votre société de services*, Top Édition.
- RICARD P. (1683), *La passion de créer*, Albin Michel.
- SHIRLEY M. (1988), « Promouvoir le secteur privé » in *Finances et développement*, mars.
- VALLÉE O. (1992), *Les entrepreneurs africains*, Syros Alternative.
- YEATMAN S. (1983), *Visa pour la création et la gestion d'entreprise*, Éditions d'Organisation.

Quelques revues consacrées à la création d'entreprise

- CHALLENGE (mensuel)
- CRÉATION (mensuel)
- CRÉEZ (mensuel)
- CRÉNEAUX ET OPPORTUNITÉS (bimestriel)
- DÉFIS (mensuel)
- ENTREPRENDRE (mensuel)
- L'ENTREPRISE (mensuel)
- FRANCHISE MAGASINE (mensuel)
- A POUR AFFAIRES ÉCONOMIQUES (mensuel)
- L'USINE NOUVELLE (hebdomadaire)

Formaté typographiquement par Desk, Laval -

La collection **Universités francophones**, créée en 1988 à l'initiative de l'UREF, propose des ouvrages de référence, des manuels spécialisés et des actes de colloques scientifiques aux étudiants de deuxième et troisième cycle universitaire ainsi qu'aux chercheurs francophones et se compose de titres originaux paraissant régulièrement.

Leurs auteurs appartiennent conjointement aux pays du Sud et du Nord et rendent compte des résultats de recherches et des études récentes entreprises en français à travers le monde. Ils permettent à cette collection pluridisciplinaire de couvrir progressivement l'ensemble des enseignements universitaires en français.

Enfin, la vente des ouvrages à un prix préférentiel destinés aux pays du Sud tient compte des exigences économiques nationales et assure une diffusion adaptée aux pays francophones.

Ainsi, la collection **Universités francophones** constitue une bibliothèque de référence comprenant des ouvrages universitaires répondant aux besoins des étudiants de langue française.

La panacée nouvelle du développement africain est arrivée. En effet, l'entreprise privée est perçue comme le nouveau vecteur de croissance, le générateur d'emplois, le moteur du progrès socio-économique et non plus comme le lieu d'exploitation du prolétariat. Or, si le nombre de manuels consacrés à la gestion des entreprises est assez éloquent, celui ayant trait au processus de la création d'entreprise reste pour le moins modeste, a fortiori lorsqu'il s'agit de firmes africaines.

L'ouvrage se développe en trois temps. Au cours du premier, il place l'acteur (la création d'entreprise) et la structure (la firme) dans leur contexte africain. La seconde étape de la démarche traite du processus de création d'entreprise en inventoriant les quatre assises : la connaissance du marché, les contraintes du financement, le choix des ressources humaines, les arbitrages technologiques. Le troisième volet concerne l'environnement adjuvant de l'entreprise. Celui-ci repose sur une triple considération : l'accès à l'information utile, l'influence de la formation professionnelle, le recours à l'assistance pertinente. Mais l'ouvrage s'achève par un quatrième thème qui est à la fois la synthèse de la démarche réussie et en même temps la projection sur l'avenir, à savoir la survie de l'entreprise.

Le rythme de la présentation alterne, pour chacun des aspects étudiés, une démarche d'ordre théorique et méthodologique puis une illustration offerte par une étude de cas nous conduisant dans divers pays de l'Afrique maghrébine ou subsaharienne.

*
* *

Claude ALBAGLI, est professeur à l'Université Panthéon-Assas (Paris II). Après avoir enseigné pendant quinze ans dans diverses universités dont celle de Bangui (Centrafrique), où il avait été chargé de créer et de diriger l'Institut Universitaire de Gestion des Entreprises, il pilote aujourd'hui le premier MBA francophone implanté en Chine, à Nanjing. Secrétaire général de l'INSTITUT CEDIMES, il dirige l'annuel des marchés et des pays, « *Conjoncture* », avec Bréal-Les Echos.

Georges HENAULT. En poste à l'Université d'Ottawa (Canada), il est membre du Comité du Réseau Entrepreneuriat à l'AUPELF/UREF et ancien directeur de l'IDI (Institut du Développement International) à Ottawa.

Europe occidentale, Amérique du Nord, Japon : 160 FF • Autres pays (prix préférentiel UREF) : 40 FF



9 782841 290185

I.S.S.N. 0993-3948
Diffusion HACHETTE ou ELLIPSES selon pays
Distribution Canada D.P.L.U.

59.4588.6
Imprimé en France
S.S.Q.I. - PARIS