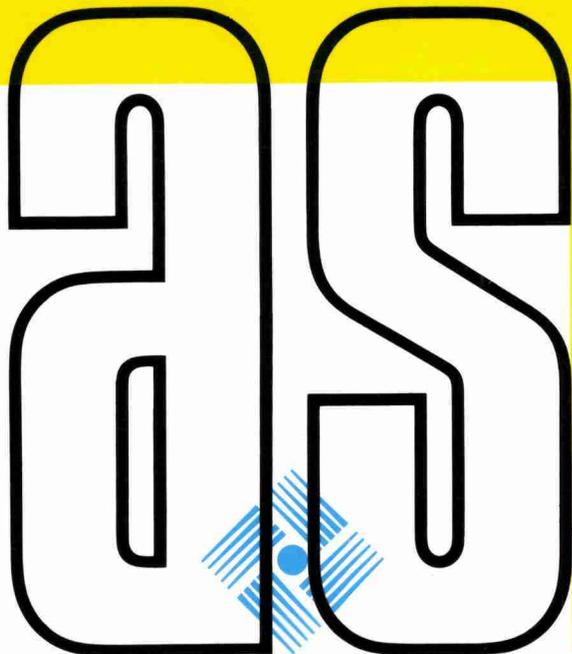


Bruno Ponson
Jean-Louis Schaan

L'ESPRIT
D'ENTREPRISE
ASPECTS
MANAGÉRIAUX
DANS LE MONDE
FRANCOPHONE

AUPELF



actualité scientifique

L'ESPRIT D'ENTREPRISE

**Aspects managériaux
dans le monde francophone**

British Library Cataloguing in Publication Data

A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN 2 742 00 003-8

Éditions John Libbey Eurotext

6, rue Blanche, 92120 Montrouge, France. Tél. : (1) 47.35.85.52.

John Libbey & Company Ltd

13, Smith Yard, Summerley Street, London SW18 4HR, England.

Tel. : (01) 947.27.77.

John Libbey CIC

Via L. Spallanzani, 11, 00161 Rome, Italy. Tel. : (06) 862.289.

© John Libbey Eurotext, 1993, Paris

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage – loi du 11 mars 1957 – sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français du Copyright, 6 bis, rue Gabriel-Laumain, 75010 Paris

L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Aspects managériaux dans le monde francophone

Journées Scientifiques du Réseau thématique
de Recherche « Entrepreneuriat » de l'UREF
(Université des Réseaux d'Expression Française)
Ottawa, 19-20 septembre 1991

SOUS LA DIRECTION DE :

Bruno Ponson
Professeur Associé
à l'École Supérieure de Commerce
de Paris (France)

Jean-Louis Schaan
Professeur Agrégé
à la Faculté d'Administration
Université d'Ottawa (Canada)



Les collections « *Universités francophones* » de l'UREF : Un instrument vital pour l'évolution de l'espace scientifique francophone

L'Université des réseaux d'expression française (l'UREF) créée au sein de l'Association des universités partiellement ou entièrement de langue française (AUPELF) lors du Sommet des Chefs d'État et de Gouvernement des pays ayant en commun l'usage du français, à Québec, en 1987, a développé des collections de manuels et ouvrages scientifiques de haut niveau. Regroupées sous le nom « Universités francophones », ces collections sont les nouveaux outils de renforcement de l'espace scientifique en français, enjeu primordial pour l'avenir de la francophonie.

Dans le même temps, l'UREF a mis en place des réseaux thématiques de recherche, rassemblant de façon multilatérale plusieurs milliers d'enseignants et de chercheurs de toute la francophonie. À ce jour, 15 réseaux de recherche favorisent la production et l'échange d'information scientifique et technique dans les domaines, notamment, de la médecine, du droit et des sciences de la gestion, de l'environnement, de l'agronomie, de la télédétection, des sciences humaines.

La série « Actualité scientifique » dans laquelle s'inscrit le présent ouvrage, au sein d'« Universités francophones », est constituée des actes des colloques et journées scientifiques des réseaux de l'UREF. Elle accueille ainsi, en français, le bilan des travaux de recherche dans les domaines d'activités scientifiques de ces réseaux.

Une série de manuels universitaires ainsi qu'une série « Sciences en marche » constituée de monographies de recherche, complètent le dispositif éditorial de l'UREF qui comprend, par ailleurs, des revues scientifiques (les **Cahiers d'études et de recherches francophones** – 2 titres : **Santé, Agricultures ; Science et changements planétaires. Sécheresse**).

Nous comptons bien que ces instruments, qui sont mis à la disposition de nos partenaires des pays du Sud à un prix préférentiel, contribueront à la consolidation d'une francophonie scientifique soucieuse d'excellence et de rayonnement international.

Professeur Michel Guillou

Recteur de l'UREF

Sommaire

Liste des auteurs	IX
Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat	XI
Avant-propos. <i>B. Ponson (Paris)</i>	XIII
Introduction. <i>B. Ponson (Paris), J.L. Schaan (Ottawa)</i>	1

PARTIE I. Émergence et manifestations de l'esprit d'entreprise

Considérations conceptuelles

1. **L'entrepreneuriat : de la fascination cartésienne à la voie du Tao.**
C. Albagli (Paris)..... 13
2. **De la théorie néoclassique de l'entreprise à la théorie de l'organisation productive.** *B. Haudeville (Le Mans)* 29
3. **Partager l'esprit d'entreprise.** *G. Cancade (Paris)*..... 43

Culture et esprit d'entreprise

4. **L'enracinement culturel de la gestion des entreprises.** *P. d'Iribarne (Paris)* 55
5. **Étudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements.** *G. Lecointre (Caen et Dakar)* 61
6. **Esprit d'entreprise et croissance, éléments pour une comparaison Asie-Afrique.** *B. Ponson (Paris)*..... 81

Promotion du sens de l'entreprise

7. **La promotion du sens de l'entreprise : enseignements tirés de l'expérience du Club du Sahel.** *J.H. Guilmette (Paris)* 91
8. **Pour plus d'esprit d'entreprise dans la formation administrative en Afrique.** *J.M. Roussignol (Tanger)* 97
9. **Réflexions sur la formation à la gestion et à l'esprit d'initiative à l'Institut de Développement Rural de Ouagadougou : entrepreneuriat et gestion de projets.** *Z. Tamini (Ouagadougou)*..... 109
10. **Les ONG et leurs stratégies pour une économie sociale et coopérative au Rwanda.** *J. Nzisabira (Louvain)*..... 115
11. **Les marchés publics et la formation, stimulants de l'esprit d'entreprise.** *J.P. Laporte (Ouagadougou)*..... 133

Émergence de l'entreprise

- | | |
|---|-----|
| 12. Marchés publics et entrepreneuriat technologique dans les pays industrialisés et les pays en voie de développement. <i>J. Doutriaux (Ottawa)</i> | 139 |
| 13. Société rurale et entrepreneuriat en URSS : histoire, débats et prospective. <i>J. Havet (Ottawa)</i> | 155 |
| 14. Esprit d'entreprise et création d'entreprise, l'expérience marocaine et son devenir. <i>N. Ibn Abdeljalil (Casablanca)</i> | 169 |
| 15. Le désengagement économique de l'État. Menace ou opportunité pour la promotion de l'entrepreneuriat congolais. <i>D. Mikayoulou (Brazzaville)</i> . | 189 |

PARTIE II. Management et esprit d'entreprise

Management et performance

- | | |
|--|-----|
| 16. Le monde de l'entreprise informelle : économie souterraine ou parallèle. <i>R. Arellano, Y. Gasse, G. Verna (Québec)</i> | 201 |
| 17. L'esprit de co-entreprise en Afrique : genèse, stratégies et performances des sociétés conjointes au Sénégal. <i>C.N. Diouf, G. Lecointre, M.B. Sall, B. Wade (Dakar)</i> | 217 |
| 18. Formation des sociétés conjointes et développement local de l'esprit d'entreprise (le cas du Congo). <i>T. Dzaka (Brazzaville)</i> | 231 |
| 19. Entrepreneuriat et causes de succès de quelques PME togolaises. <i>E. Assignon (Lomé)</i> | 247 |

Gestion financière

- | | |
|--|-----|
| 20. Le financement des entreprises des Bamiléké de Douala. <i>G.A. Brenner, H. Fouda, J.M. Toulouse (Montréal)</i> | 257 |
| 21. Le comportement financier des PME commerciales – PMI dans la ville de Bujumbura de 1986 à 1988. <i>E. Mugunga (Bujumbura)</i> | 269 |
| 22. L'initiative privée et le financement des activités des femmes du grand marché de Lomé. <i>D.A. Soedjede (Lomé)</i> | 293 |
| 23. Esprit d'entreprise et comportement financier au Maroc. <i>M.R. Amrani (Rabat)</i> | 305 |
| 24. Les marchés financiers et l'entrepreneuriat : le cas de la Thaïlande <i>J. Gupta (Paris et Bangkok)</i> | 313 |
| 25. Méthodologie d'évaluation des projets en économie informelle. <i>E. Bloy (Lyon)</i> | 323 |

Esprit d'entreprise et organisations publiques

- | | |
|--|-----|
| 26. Esprit Entreprise Publique et méthodes de gestion. <i>G. Causse (Paris)</i> | 337 |
| 27. Insuffler l'esprit d'entreprise dans l'entreprise publique : l'exemple canadien. <i>J. Jabes (Ottawa)</i> | 345 |

PARTIE III. Les circuits financiers de l'entreprise

Innovations financières

- 28. Les tontines : lieu d'anticipations financières et de répartition du pouvoir économique.** *B. Bekolo-Ebe (Douala)* 355
- 29. Tontines, innovations et développement.** *M. Lelart (Orléans)* 369

Tontines et promotion de l'entreprise

- 30. Les tontines et le développement de l'entreprise.** *Hapi (Yaoundé)* 383
- 31. Petit poisson est devenu grand : crédit, épargne informelle, tontine et développement de la pêche maritime artisanale africaine. L'exemple des pêcheurs popo de Pointe-Noire (Congo).** *A. Makaya (Brazzaville)* 396
- 32. Secteur financier informel et émergence de l'entrepreneuriat : application au cas du Congo.**
C. Mayoukou (Brazzaville), W. Ossie (Paris) 411

Circuit et financement

- 33. Banques des PME et financement tontinier à Taïwan.** *T. Pairault (Paris)* . 427
- 34. Les circuits financiers extra-bancaires et l'entrepreneuriat au Zaïre.**
C. Sumata (Nanterre) 447
- 35. Le "bancaria informel" et le financement de l'entreprise au Maroc.**
M. El Abdaimi (Marrakech) 461

Banques islamiques

- 36. Les banques islamiques privées : référent religieux, logique commerciale. Le cas égyptien.** *M. Galloux (Le Caire)* 471
- 37. La finance islamique face à la culture d'entreprise.**
N.E. Haddab (Aix-Marseille), P. Traimond (Paris) 485

Conclusion. *G. Hénault (Ottawa)* 497

Liste des Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat 501

Liste des auteurs

Albagli C., Secrétaire général du CEDIMES, Université Paris II Panthéon-Assas, France.

Amrani M.R., Professeur, Faculté de droit, Université Mohammed V, Rabat, Maroc.

Arellano R., Professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.

Assignon E., Maître-assistant délégué, Responsable du CAAE, Faculté des sciences économiques et de gestion, Lomé, Togo.

Bekolo-Ebe B., Directeur général adjoint, Centre universitaire, Douala, Cameroun.

Bloy E., Maître de conférences, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Lumière Lyon II, France

Brenner G., Professeure agrégée, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.

Cancade G., Délégué général du Centre Français de Promotion Industrielle en Afrique (CEPIA), Paris, France.

Causse G., Professeur à la Faculté des sciences économiques, (Université Paris XII) et École Supérieure de Commerce de Paris, France.

Diouf C.N., Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar-Fann, Sénégal.

Doutriaux J., Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.

Dzaka T., Faculté des sciences économiques, Brazzaville, Congo.

El Abdaimi M., Faculté de droit et de sciences économiques, Marrakech, Maroc.

Fouda H., Assistant, ESSEC, Douala, Cameroun.

Galloux M., Chercheur, CEDEJ, Le Caire, Égypte.

Gasse Y., Professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.

Guilmette J.H., Directeur du Club du Sahel, OCDE, Paris, France.

Gupta J., Professeur, École supérieure de commerce de Paris, France.

Haddab N.E., Chercheur, CETF, Université Aix-Marseille III, France.

Hapi, Cadre du Ministère des affaires sociales, CAFEX, Yaoundé, Cameroun.

Haudeville B., Professeur, Université du Maine, Le Mans, France.

Havet J., Professeur, Faculté des sciences sociales, Université d'Ottawa, Canada.

- Hénault G.M.**, Professeur de gestion internationale, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- Ibn Abdeljalil N.**, Professeur de gestion, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Casablanca, Maroc.
- d'Iribarne P.**, Directeur de recherche au CNRS, Directeur du CEREBE (Gestion et société), Paris, France.
- Jabes J.**, Professeur, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- Laporte J.P.**, Directeur de l'administration et du financement, École inter-États d'ingénieurs de l'équipement rural, Ouagadougou, Burkina Faso.
- Lecointre G.**, Maître-assistant, Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar, Sénégal et Université de Caen, France.
- Lelart M.**, Directeur de recherche au CNRS, Paris et Orléans, France.
- Makaya A.**, Maître-assistant, Faculté des sciences économiques, Brazzaville, Congo.
- Mayoukou C.**, Maître-assistant, Faculté des sciences économiques, Brazzaville, Congo.
- Mikayoulou D.**, Assistant à l'Institut supérieur de gestion, Brazzaville, Congo.
- Mugunga E.**, Faculté des sciences économiques, Bujumbura, Burundi.
- Nzisabira J.**, Chercheur, CIDEP, Université de Louvain, Belgique.
- Ossie W.**, Économiste, Université Paris II Panthéon-Assas, France.
- Pairault T.**, Directeur de recherche au CNRS, Co-directeur du Centre de recherche et de documentation sur la Chine contemporaine, Paris, France.
- Ponson B.**, Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat (UREF), Professeur associé à l'École Supérieure de Commerce de Paris, France.
- Roussignol J.M.**, Consultant au CAFRAD (Tanger), Coordonnateur des Programmes de formation au CAFRAD, Tanger, Maroc et Chambre de commerce de Béziers, France.
- Sall M.B.**, Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar-Fann, Sénégal.
- Schaan J.L.**, Professeur agrégé, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- Soedjede D.A.**, Faculté des sciences économiques et de gestion, Lomé, Togo.
- Sumata C.**, Chercheur à l'Université Paris X-Nanterre, France.
- Tamini Z.**, Faculté des sciences et techniques, Université de Ouagadougou, Burkina Faso.
- Toulouse J.M.**, Professeur titulaire de la chaire McLean-Hunter, École des hautes études commerciales, Montréal, Canada.
- Traimond P.**, Maître de conférences, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, Paris, France.
- Verna G.**, Professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada.
- Wade B.**, Faculté des sciences juridiques et économiques, Dakar-Fann, Sénégal.

Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat

Le Comité de Réseau

Dupasquier G., Président d'Épargne sans Frontière (CFD), Paris, France.

Fall E., Professeur de gestion, Université Cheikh A. Diop, Dakar, Sénégal.

Hénault G., Professeur, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa, Canada.

Ponson B., Coordonnateur du Réseau, Professeur associé à l'ESCP, Paris, France.

Saussois J.M., Professeur, ESCP, Paris, France.

Le Comité organisateur et scientifique des Journées scientifiques

Dupasquier G., Paris, France.

Fall E., Dakar, Sénégal.

Hamelin M., Ottawa, Canada.

Hénault G., Ottawa, Canada.

Lelart M., Orléans, France.

M'Rabet R., Casablanca, Maroc.

Ouederni A., Tunis, Tunisie.

Ponson B., Paris, France.

Saussois J.M., Paris, France.

Schaan J.L., Ottawa, Canada.

Avant-propos

Ce volume regroupe une part importante des communications présentées lors des secondes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Université des Réseaux d'Expression Française, accueillies en septembre 1991 par l'Université d'Ottawa, et tout spécialement en son sein par l'Institut de Développement International et de Coopération (IDIC) et la Faculté d'Administration.

Depuis sa création, en mars 1988, le Réseau Entrepreneuriat est structuré autour de quatre équipes se consacrant chacune à une facette du financement de l'entreprise en Afrique.

Chaque équipe a suivi son chemin, souvent difficile, mais riche, avec son style propre :

- la première, animée par Michel Lelart, du CNRS (Université d'Orléans), s'est consacrée avec efficacité à l'étude des circuits informels de financement (collecte et répartition) ; elle précise désormais ses développements vers l'analyse financière de ces circuits ;
- la seconde, animée par Ahmed Ouederni, de l'ISG (Tunis), puis par Pierre Traimond, de l'Université Paris I, s'est orientée vers les financements et banques islamiques, dont l'importance ne cesse de croître ; elle souhaite en tirer des enseignements plus généraux, applicables sur la culture d'entreprise et sur les économies en transition, de l'Est européen notamment ;
- la troisième, animée par Rachid M'Rabet, de l'ISCAE (Casablanca), a recherché le lien entre financements internationaux (ou extérieurs), création d'entreprise et esprit d'entreprise ; elle s'oriente désormais plus résolument vers les questions de création d'entreprise ;
- la quatrième, animée par Gilbert Lecointre, des Universités de Dakar et de Caen, s'est consacrée au partenariat Nord-Sud comme moyen de financement et de management ; elle souhaite désormais élargir son champ à d'autres formes de partenariat.

Ce qui est le plus original, malgré la difficulté de fonctionnement que cela implique, est le fait que chaque équipe est elle-même éclatée en différentes sous-équipes appartenant à des pays et continents différents, complémentaires les unes des autres dans leurs approches.

Un Bulletin d'Information trimestriel reprend tout ce qui est de quelque importance pour chacun et des rencontres périodiques entre membres des équipes se déroulent. Il reste cependant nécessaire que des points d'ancrage collectifs, formant autant d'objectifs à moyen terme et d'étapes à franchir, apparaissent. C'est l'objet des Journées Scientifiques qui permettent à beaucoup de membres du Réseau de se retrouver ou de se connaître, mais aussi de communiquer avec la communauté scientifique francophone, toujours largement représentée.

Les premières furent celles de Casablanca, en février 1989, consacrées au thème "Financement, développement et culture de l'entrepreneur". Les actes, sous la direction de Georges Hénault et Rachid M'Rabet, en sont parus chez le même éditeur que le présent volume sous le titre *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*.

Les prochaines Journées, prévues à Lomé en mars-avril 1993, porteront sur "les facteurs de performance de l'entreprise".

La vie du Réseau a également été ponctuée par la publication chez ce même éditeur d'une monographie sur *La Tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*, dirigée par Michel Lelart, premier ouvrage de cette envergure à faire le point sur la question. Des Notes de Recherche sortent d'autre part au rythme d'une dizaine par an. Elles sont de plus en plus demandées par les bibliothèques universitaires et les chercheurs de tous horizons.

Pour les Journées à l'origine de cet ouvrage, il a paru opportun au Comité de Réseau de susciter la réflexion sur l'esprit d'entreprise. En effet, dans le contexte de crise économique profonde que subit l'Afrique en général et ses entreprises du secteur moderne en particulier, il importe de revenir sur certains fondements de la dynamique productive, dont l'esprit d'entreprise.

La notion de culture représente, pour reprendre une définition classique, un ensemble d'évidences et d'hypothèses fondamentales partagées au sein de l'organisation tant dans l'esprit de ses membres que dans ses productions collectives, et développées par cette organisation tout au long de son histoire pour régler les problèmes d'interaction avec son environnement et de cohésion interne. Cette culture dépend du type d'activité, des personnalités (leader en particulier), mais aussi de la culture environnante, celle de la société elle-même.

L'esprit d'entreprise est l'un des éléments explicatifs de la culture d'entreprise, plus intérieur ou moins partagé sans doute, et expliquant la volonté de dynamique entrepreneuriale. Qu'est-ce qui pousse l'homme en général, certains individus en particulier, à se démarquer, à innover et entreprendre, c'est-à-dire, comme l'écrit Montesquieu (*L'Esprit des Lois*, livre XXI, ch. 7), "le goût et les arts portés à un point que de croire les surpasser sera toujours ne les pas connaître" ?

Collectivement, cet esprit d'entreprise, s'il n'est pas désordonné, devrait pouvoir conduire à des avancées et promouvoir le développement.

Quels en sont les facteurs inhibiteurs ou adjuvants ? Peut-on le révéler par l'éducation ou tout autre appui ? Quelles sont ses manifestations ? Autant de questions auxquelles nous souhaitons, par les Journées d'Ottawa et cet ouvrage, apporter des éléments de réponse, certes non définitifs, dans le contexte de l'économie africaine formelle ou non et de son financement.

La redynamisation de l'entreprise et de l'économie en Afrique est inéluctable et il faudrait peu de chose pour réconcilier entreprise et environnement social. Les périodes de crise comme celle vécue actuellement sont des creusets d'innovations propices aux changements accélérés des modes de pensée et d'action.

Bruno Ponson
Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat

Introduction

B. PONSON *, J.L. SCHAAN**

* *École Supérieure de Commerce de Paris, France*

** *Université d'Ottawa, Canada*

Le concept d'esprit d'entreprise, auquel il est souvent fait référence dans l'analyse de l'entreprise, nécessite, pour sa définition, d'évoquer différents facteurs pouvant se trouver, nous semble-t-il, à son origine :

- la culture et l'éthique, au sens de Max Weber, au sein de la société ou d'une partie de celle-ci, l'existence de systèmes de valeurs liés à l'initiative, à l'individualisme, à la volonté de se dépasser et d'accumuler ;
- au plan individuel, la volonté de se distinguer, d'être original, donc d'innover tout en ayant la capacité de mettre en œuvre ces idées originales ;
- la nécessité, dans le sens que les conditions du marché peuvent devenir des stimulants à l'esprit d'entreprise : ainsi, lorsque les marchés s'ouvrent et que la concurrence se renforce, la nécessaire recherche de compétitivité est un aiguillon à l'esprit d'entreprise ; de même, lorsque les conditions naturelles, climatiques ou démographiques l'exigent, les individus doivent rechercher des voies nouvelles pour produire (l'exemple des Bamiléké du Cameroun, venant d'une région agricole riche, mais particulièrement dense, est intéressant à cet égard) ;
- le cadre institutionnel lui-même a un rôle à jouer dans l'émergence de l'esprit d'entreprise, non pas tant en le stimulant directement par des avantages quelconques, mais en procurant un cadre favorable qui ne soit pas administrativement et fiscalement trop contraignant, qui soit équitable entre tous les intervenants, favorisant la confiance mutuelle plutôt que la méfiance entre administrations et entreprises.

Au total, avoir l'esprit d'entreprise, c'est *générer des innovations et avoir la volonté de les voir aboutir*, c'est-à-dire combiner deux qualités, à savoir la capacité innovatrice, à rapprocher du concept de gestion stratégique, et la capacité à bien organiser et gérer l'existant, qui est à rapprocher du concept de gestion opérationnelle.

Dans le contexte des pays en voie de développement, on observe des différences dans l'expression de l'esprit d'entreprise, dont certaines sont évoquées dans cet ouvrage. Deux thèmes nous paraissent essentiels, la formation et la liaison avec l'informel.

- Esprit d'entreprise et création/formation

Peut-on apprendre l'esprit d'entreprise ? Sans doute non, mais peut-être le révéler ou le renforcer là où il existe. Beaucoup de travaux dont certains apparaissent ici, sur la formation-action par les "déflatés", les junior-entreprises, les pépinières, parfois liées à des écoles ou universités, montrent les tentatives et les voies du renforcement de la formation managériale.

De même, des programmes internationaux de plus en plus nombreux visent à aider les créateurs d'entreprise des pays du Sud. Ces programmes s'accompagnent en principe d'audit et de formation aux méthodes de gestion. Les changements qui en résultent dans les modes de gestion, que ce soit pour l'entreprise publique ou l'entreprise privée, sont indéniables, le temps du transfert ou du programme d'appui. Mais l'impact se dilue ensuite rapidement.

- Informel et esprit d'entreprise

L'informel se retrouve dans toute société et est particulièrement stimulé en cas de crise grave comme substitut au formel. Est-ce un espoir de solution ?

L'artisan, les femmes sur les marchés, ceux qui ont des petits métiers sont-ils des entrepreneurs ? quel lien ont-ils avec le secteur formel ?

Deux types de liens sont à considérer :

- cannibalisme, l'un se construisant sur les restes de l'autre, comme on le voit sur le marché automobile en Afrique, sur les marchés financiers (tontines, banquiers ambulants...), dans le commerce où les établissements se multiplient sans qu'il y ait de réelle accumulation :

- passage au formel comme on l'observe en Asie, ou plutôt passage des biens de l'informel au formel, les stades successifs du processus de production appartenant aux deux types d'économie, par le biais des fournisseurs ou de la sous-traitance informelle. Nous assistons en fait à une complexification générale, en particulier des innovations financières, mais aussi dans la sphère réelle, ce qui peut améliorer à terme le maillage productif et son financement.

C'est cette tendance et cet espoir qu'il convient de retenir à la lecture des contributions apportées dans ce volume.

L'ouvrage est articulé autour de trois thèmes : l'émergence et les manifestations de l'esprit d'entreprise, le management et l'esprit d'entreprise et enfin les circuits financiers de l'entreprise.

Émergence et manifestations de l'esprit d'entreprise

Considérations conceptuelles

Albagli présente la pertinence du thème de cet ouvrage en identifiant les conditions qui ont favorisé la "renaissance" de l'entrepreneuriat dans les années quatre-vingt. En réaction à l'échec économique du développement, à la faillite de l'État dans ses missions industrielles

et sociales et à la quasi-disparition de la capacité d'innover chez les chefs d'entreprise, trois facteurs paraissent revivifier l'esprit d'entreprise. Albagli justifie son optimisme par le regain de la capacité entrepreneuriale dans un environnement hostile, la transformation du rôle de l'État qui devient agent stimulateur de l'activité entrepreneuriale et par l'existence d'un support technologique favorable à l'essor de la PME.

S'il est vrai que l'on assiste actuellement à un renouveau de l'esprit d'entreprise, l'on peut se demander s'il s'agit d'une renaissance ou de la naissance d'un phénomène nouveau. Haudeville développe l'idée que dans l'approche organisationnelle, et par opposition avec l'approche marginaliste, l'entrepreneur n'est pas l'homme mais le groupe. Dès lors, l'esprit d'entreprise se traduit par la prise de conscience des participants dans l'organisation de la solidarité qui résulte de la poursuite d'objectifs communs.

Que l'esprit d'entreprise soit individuel ou collectif, sa manifestation tangible est le projet. Cancade, s'appuyant sur le portefeuille de projets dans lesquels s'est engagée la PROPARGO (filiale de la Caisse centrale de coopération économique) au cours des années quatre-vingt, identifie les facteurs de réussite suivants : une association de valeurs individuelles et des savoir-faire, une maîtrise de l'environnement institutionnel et local, une reconnaissance de l'autre, un art de la négociation ainsi qu'une répartition des responsabilités entre aspects conceptuels et opérationnels des projets.

Culture et esprit d'entreprise

Il ne suffit pas d'entreprendre un projet d'entreprise pour témoigner d'un esprit d'entreprise, encore faut-il en assurer la continuité. Pour ce faire, il faut disposer d'outils de gestion en harmonie avec les réalités culturelles dans lesquelles ils vont être utilisés. D'Iribarne suggère que le succès d'entreprises industrielles africaines passe par le développement de modes de gestion africains. Ceux-ci doivent s'inscrire, comme il le montre dans le cas des États-Unis, de la France ou du Japon, dans la logique des sociétés et des règles explicites ou implicites qui conditionnent les relations entre les hommes. Quels traits culturels sont alors pertinents concernant l'analyse de l'esprit d'entreprise dans le contexte africain ?

Dans une étude sur l'existence de l'esprit d'entreprise chez les cadres et étudiants sénégalais, Lecointre identifie un certain nombre de valeurs économiques et non économiques favorables à l'entrepreneuriat. Parmi celles-ci, l'amour du travail, l'orientation vers le futur, la recherche de responsabilités et d'initiatives alliées à l'acceptation de la famille (élargie) pour autant qu'elle ne soit pas dévorante, caractérisent les entrepreneurs. Cependant, Lecointre observe que ces qualités que l'on retrouve chez une minorité des enquêtés, les plus performants, ne pourront se manifester pleinement que dans un environnement où l'innovation et la production supplanteront le clientélisme.

D'autres enseignements sont dégagés par Ponson de son analyse des facteurs de croissance des économies du Sud-Est asiatique. Le rôle joué par les solidarités entre entreprises s'avère des plus riches à cet égard. Il fait par exemple le parallèle entre les forts liens familiaux de Chinois en Asie et de certaines ethnies en Afrique et leur impact sur la création de nébuleuses d'entreprises diverses. Ces liens se manifestent dans des entreprises moyennes, mais ne semblent pas pouvoir être reproduits entre les individus dans les grosses entreprises africaines. À un autre niveau, le fonctionnement des solidarités dans le

domaine de la sous-traitance en cascade en Asie du Sud-Est – des grosses entreprises avec les petites entreprises et des petites entreprises avec le secteur informel – offre un modèle de conciliation entre le formel et l’informel.

Promotion du sens de l’entreprise

À la suite des études menées par le Club du Sahel, Guilmette conclut que la promotion de l’esprit d’entreprise en Afrique passe par le développement de visions africaines relatives au XXI^e siècle. Une fois ces visions articulées, ne serait-ce qu’en termes généraux, le rôle des agences sera d’appuyer les institutions locales responsables de leur mise en œuvre. Les actions des agences devront donc s’inscrire dans le contexte culturel de chaque société, stimuler directement le secteur privé et mettre en place les instruments financiers et autres pour faciliter le fonctionnement d’une économie de marché.

Un véhicule qui peut jouer un rôle déterminant dans la promotion de l’esprit d’entreprise africain est la formation. Roussignol montre que dans le cas des institutions de formation administrative (IFA), il n’y a pas d’antinomie entre la finalité de service public de leur mission et l’esprit d’entreprise avec lequel on peut l’accomplir. Il lance un appel aux IFA qui ne l’ont pas encore fait, de reconnaître que les besoins de leurs clientèles (cadres moyens et supérieurs) ont changé et que les modèles administratifs inculqués doivent être revus et adaptés.

Quels sont les défis inhérents à cette remise en question des méthodes traditionnelles de formation ? C’est ce que Tamini présente dans le cas de l’Institut supérieur polytechnique de l’Université de Ouagadougou. L’Institut a vu les débouchés traditionnels dans la fonction publique burkinabaise considérablement réduits, suite aux contractions budgétaires imposées par l’application du Programme d’Ajustement Structurel. La nouvelle clientèle visée par l’Institut est constituée d’entreprises privées opérant dans des champs d’activité reliés à l’agriculture et de projets de développement rural financés par des bailleurs de fonds. Cette nouvelle orientation requiert la mise sur pied de programmes visant au développement de nouvelles compétences, notamment l’esprit d’entreprise, qui sont en cours de mise en place par l’Institut.

Un autre véhicule de promotion de l’esprit d’entreprise est constitué par l’action des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Nzisabira examine les activités et les modes d’intervention des ONG au Rwanda. De 13 en 1960, et toutes d’obédience confessionnelle, elles sont passées à 143 en 1989 dont 59 % d’obédience confessionnelle. On les retrouve le plus souvent dans la formation aux adultes, l’agriculture et l’enseignement, et de plus en plus elles cherchent à coordonner leurs actions par secteurs d’activité. L’intervention de l’État est quasi inexistante puisqu’elle se limite à la constitution d’une banque de données. Cette situation est en fait conforme à la politique d’aide internationale des ONG du Nord qui évitent autant que faire se peut le “transit à haut risque” de l’aide au niveau des gouvernements des pays d’accueil, afin d’atteindre plus efficacement les communautés de base.

Enfin, la formation seule n’est pas garante de la capacité des hommes à entreprendre. Dans son analyse du fonctionnement des marchés publics et de l’accès des bureaux d’étude africains à ces marchés, Laporte montre que la formation doit déboucher sur des

stages en junior entreprise ou sur un suivi lors de l'installation des créateurs d'entreprises. La crédibilité des bureaux d'étude passe par la démonstration des capacités à piloter les projets de leurs ingénieurs.

Émergence de l'entreprise

Les articles regroupés dans cette section se penchent sur le rôle déterminant joué par les gouvernements dans la stimulation ou le ralentissement de l'activité entrepreneuriale. Ainsi, l'analyse longitudinale des huit premières années d'opération de 73 entreprises canadiennes à base technologique permet à Doutriaux de démontrer l'efficacité des marchés publics comme supports des entreprises entrepreneuriales émergentes. En effet, les entreprises débutant comme fournisseurs de biens et de services pour les marchés gouvernementaux se développent significativement plus rapidement que les entreprises qui ont recours à d'autres formes de support gouvernemental ou qui ne vendent pas au gouvernement. L'auteur dégage de son étude des enseignements pour l'encouragement de l'entrepreneuriat à base technologique dans certains pays en cours d'industrialisation.

Mais l'État peut avoir un effet dévastateur sur l'émergence de l'entreprise. Dans son article, Havet examine la relation entre entrepreneuriat et innovation dans le cadre de l'agriculture dans l'ex-URSS. Parti de l'idée que les innovations des entrepreneurs visent à déclencher des transformations dans le processus de production, il introduit le concept d'innovations routinisantes des activités inhérentes au processus existant. Havet analyse les défis qui font obstacle au passage d'innovations routinisantes de nature politique et administrative à des innovations routinisantes économiquement utiles et qui ont empêché le processus de la production agricole de fonctionner de façon optimale.

Diverses opportunités d'intervention de l'État pour favoriser la création d'entreprises sont identifiées dans l'étude du cas marocain présentée par Ibn Abdeljalil. L'auteur, s'appuyant sur un modèle du cycle de vie du projet de création d'une entreprise, de l'idée de projet d'entreprise à son exécution réussie, identifie des conditions de succès relatives à chaque phase. Ibn Abdeljalil souligne l'importance du tri des idées de projet au départ afin d'éviter les projets mort-nés, de la confiance nécessaire pour passer du stade de l'idée à l'acte de créer, confiance qui peut être donnée par l'information et l'éducation, et enfin l'importance de mécanismes structurels visant à faciliter le passage à l'acte (financement, partenariat, environnement institutionnel). L'auteur rappelle que l'acte d'entreprendre relève avant tout des hommes et que les conditions favorables identifiées n'acquièrent une signification que dans la mesure où des hommes vont les exploiter pour exécuter leurs projets.

Un obstacle maintes fois rencontré à l'émergence de l'entreprise est le fardeau de l'endettement extérieur qui explique pourquoi la privatisation des entreprises d'État vise prioritairement, en Afrique aujourd'hui, la résorption du déficit des finances publiques et non la promotion du capital privé national. Mikayoulou examine les modalités pour dynamiser le partenariat privé. Celui-ci ne se décrète pas ou ne se parachute pas. Il passe par le partage de l'esprit d'entreprise entre partenaires locaux et étrangers, condition nécessaire de sa réussite. Mikayoulou recommande, d'une part, de sélectionner avec rigueur les repreneurs privés nationaux afin d'éviter la dérive du partenaire passif et, d'autre part, d'impliquer le personnel des firmes à privatiser dans l'actionnariat.

Management et esprit d'entreprise

Management et performance

À partir d'une typologie des activités de l'entreprise organisée autour des deux axes de la légitimité-illégitimité et de la légalité-illégalité, Arellano *et al.* définissent l'entreprise informelle comme ayant des activités légitimes mais illégales. Après avoir brossé un tableau sur l'étendue du secteur informel, les auteurs analysent le dilemme inhérent à l'existence d'activités informelles à côté d'activités formelles en distinguant les facteurs qui incitent à l'intervention de ceux qui incitent au laisser-faire.

Diouf *et al.* montrent, à partir de l'analyse d'un échantillon de sociétés sénégalaises, que les sociétés conjointes sont globalement plus performantes que les autres entreprises. Ils démontrent ainsi que, contrairement aux idées reçues, même si les sociétés conjointes ne détiennent pas le monopole absolu des bonnes performances, elles peuvent constituer un véhicule privilégié dans la conduite de certains projets. Il convient donc d'identifier les circonstances dans lesquelles le "métissage du capital" dans les entreprises africaines est à encourager.

Dzaka analyse l'essor récent des sociétés conjointes au Congo, surtout depuis les efforts de privatisation. Il examine le rôle déterminant joué par l'État congolais dans la rationalisation du comportement de l'État-entrepreneur et dans la promotion de l'initiative privée domestique. Cependant, Dzaka observe qu'en dépit des initiatives de l'État, l'essor des sociétés conjointes est limité par le manque d'entrepreneurs locaux.

Quelles sont les caractéristiques qui expliquent la rareté des entrepreneurs ? Assignon dresse le profil de l'entrepreneur togolais à partir de l'étude de PME performantes déjà en relation avec le système bancaire et montre que ces caractéristiques (formation universitaire, plutôt jeune, associé à des collaborateurs partageant le même profil et participant au financement ainsi qu'à la gestion de l'entreprise) ne sont pas courantes dans les PME togolaises. Assignon examine ensuite les pratiques de gestion qui distinguent les PME les plus performantes.

Gestion financière

Le financement est l'un des problèmes les plus courants dans les entreprises africaines, Brenner, Fouda et Toulouse montrent que les entrepreneurs bamiléké de Douala ont recours à des modes de financement qui sont aussi variés que ceux disponibles dans les pays industrialisés. Les auteurs dégagent trois approches du financement : le financement par le biais du groupe d'appartenance, le financement grâce à la réputation acquise et le financement par le prêt rotatif du genre tontine. L'accès à des modes spécifiques de financement à partir de variables socio-culturelles est aussi décrit.

De l'accès aux ressources financières, la discussion passe à la gestion de ces mêmes ressources. Mugunga examine de façon très détaillée le comportement financier de PME-PMI burundaises. Spécifiquement, l'auteur analyse tour à tour le fonds de roulement, la trésorerie, la rentabilité et le crédit commercial inter-entreprises. Le bilan de l'analyse fait ressortir les points forts et les points faibles de la gestion financière des entreprises étudiées.

Dans une enquête auprès des femmes commerçantes du grand marché de Lomé, Soedjede montre que ces femmes, quel que soit le mode d'accès à leur occupation (initiative privée, héritage ou échec de l'activité précédente), n'ont aucune notion de comptabilité. Il note cependant la place grandissante des anciennes étudiantes. Le problème essentiel rencontré par ces femmes vient du ralentissement des ventes, suivi par le poids des dettes et la fiscalité. Soedjede confirme les résultats de Brenner *et al.* quant à la diminution du recours au financement bancaire lorsqu'on tend vers le secteur informel et l'importance des solidarités locales.

L'analyse des relations entreprises-banques apporte quelques éléments d'explication à cet état de fait. Ainsi, Amrani analyse les conditions d'accès au financement bancaire au Maroc et identifie les problèmes rencontrés par les entreprises dans leurs relations avec les banques. En particulier, l'auteur recommande aux entreprises de limiter la part du crédit bancaire dans leur financement. Cependant tous les problèmes ne sont pas créés par les banques puisque par exemple, comme le souligne Amrani, maintes entreprises sous-estiment leurs besoins en fonds de roulement et doivent constamment recourir au crédit à court terme.

Autre source potentielle de financement, la Bourse. Cependant, pour être efficace, la Bourse doit être stable et contribuer à créer un climat de confiance chez les investisseurs. Ces deux conditions ne sont pas aisément réunies dans des marchés boursiers jeunes, ce qui amène Gupta à insister sur l'importance de la procédure d'introduction des titres en Bourse. À cet effet, une attention particulière doit être portée aux moyens d'encourager les investisseurs "rationnels" et d'écarter les investisseurs qui ne sont intéressés que par les gains à court terme.

Enfin, Bloy suggère que pour que le secteur formel investisse dans l'informel, il faut que ce dernier assure une certaine transparence en générant des informations sur les emplois de fonds. L'auteur propose une méthodologie qui produit des indicateurs pertinents à l'économie informelle reposant sur la rentabilité nette de l'opération et sur la séquence de flux de liquidité.

Esprit d'entreprise et organisations publiques

Peut-on parler d'esprit d'entreprise publique ? C'est là le point de départ de l'enquête menée par Causse auprès de cadres d'entreprises publiques françaises. L'esprit d'entreprise publique se caractérise par les idées suivantes partagées dans une large mesure par les personnes ayant participé à l'enquête : la satisfaction de l'intérêt général ne peut être réalisée que par une entreprise publique, la mission de service public est prioritaire, les missions de l'entreprise sont définies par le gouvernement en accord avec les intérêts de la nation. Causse analyse ensuite le profil des répondants et leur perception de l'adéquation des méthodes de gestion utilisées.

Dans d'autres cas, un gouvernement peut chercher à promouvoir délibérément l'esprit d'entreprise. Jabès examine les facteurs de réussite des Organismes de Services Spéciaux (OSS), unités gouvernementales créées par le gouvernement canadien pour promouvoir l'esprit d'entreprise dans le secteur public. Les OSS reposent sur une nouvelle conception du secteur public : petites agences opérationnelles indépendantes fortement coordonnées

par de puissantes agences centrales. Pour Jabès, le succès de cette nouvelle conception passe par une transformation de la culture organisationnelle actuelle, condition nécessaire à la mobilisation du personnel dans ce projet.

Circuits financiers de l'entreprise

Innovations financières

Au-delà de la fonction de solidarité qui leur est largement reconnue, il importe de mettre en avant la capacité à innover des tontines alors qu'elles s'adaptent pour répondre à de nouveaux besoins ou à de nouvelles contraintes. Ainsi, Bekolo-Ebe analyse comment la tontine est devenue un lieu d'anticipations financières dans lequel le taux d'intérêt joue un rôle primordial. L'auteur examine les implications au niveau des comportements financiers de tontines à caractère mutualiste d'une part et de tontines avec enchères d'autre part. L'analyse de Bekolo-Ebe montre que l'implication de toutes les catégories sociales dans le fonctionnement des tontines fait de ces dernières un lieu de répartition du pouvoir économique.

La mutation du phénomène tontinier ainsi que la remarquable capacité des tontines à s'adapter par le développement d'innovations sont également analysées, mais sous un éclairage différent, par Lelart. Après avoir systématiquement passé en revue les innovations au niveau des produits financiers, de nature quantitative que l'auteur distingue de celles de nature qualitative, il conclut que la sophistication croissante du phénomène va exiger des gestionnaires de plus en plus qualifiés et soulève la question du statut juridique qu'il faudrait donner aux tontines. Au niveau des innovations de marchés, Lelart examine deux scénarios. Dans le premier, les banques permettraient de compenser les excédents et les déficits du système tontinier, alors que dans le second les tontines seraient intégrées au sein d'une sorte de fédération.

Tontine et promotion de l'entreprise

Après un bilan quelque peu négatif de l'effet des tontines sur la promotion de l'entreprise, Hapi conclut que les difficultés actuelles ne sont que conjoncturelles et devraient disparaître avec la libéralisation de la vie économique et sociale. Alors que les solidarités de valeurs ont connu des résultats positifs dans l'acculturation, les solidarités d'intérêt, en dépit de l'esprit d'entreprise qu'elles véhiculent et du côté humain qu'elles opposent à la rigidité d'autres intermédiaires financiers, font face à des problèmes d'ordre socio-politique et culturel.

Makaya montre l'importance économique et sociale de la pêche artisanale fondée sur des modes de financement informels. Son étude des pêcheurs popo de Pointe-Noire fait ressortir une stratégie socio-économique qui s'appuie sur la compagnie, l'épargne forcée, la solidarité communautaire, l'intégration verticale des femmes à la pêche grâce à la commercialisation du poisson et la tontine, l'émigration ayant favorisé l'émergence d'une nouvelle mentalité économique qui rend possible l'accumulation du capital.

Dans le cas du Congo, Mayoukou et Ossié observent une contribution positive du système informel au développement de l'entrepreneuriat. Les auteurs analysent les relations

entre la formation de micro-entreprises spécifiques et la disponibilité de diverses formes de financement. Le système financier informel congolais est à un stade moins développé que dans d'autres pays africains et se retrouve concentré dans les métiers à faible intensité capitalistique, laissant les instruments plus sophistiqués aux mains d'étrangers.

Circuit et financement

Alors que certains débattent de l'à-propos de formaliser l'informel en Afrique, Taïwan l'a fait avec bonheur depuis des années. Pairault montre comment le gouvernement taïwanais, soucieux de préserver la relation de confiance entre les PME et le secteur "inorganisé", a créé des sociétés de tontines, placées sous sa tutelle, pour canaliser les capitaux cherchant à s'investir par le biais de tontines. Puis, après avoir transformé ces sociétés en banques des PME pour les "moderniser", il a reconnu le besoin de préserver les guichets tontiniers qui avaient été, dans le projet initial, condamnés à disparaître. Pairault analyse ensuite les rôles et contributions de ces banques qui allient tradition et modernisme.

La situation zairoise décrite par Sumata montre comment les circuits financiers extra-bancaires (tontines, thésaurisation et marché parallèle de devises) sont devenus, face au marasme économique du pays, les sources de financement les plus utilisées par les PME-PMI. Il souligne l'importance de la cellule familiale comme intermédiaire dans l'acheminement du financement extra-bancaire jusqu'au secteur informel. Dans un second temps, l'auteur analyse l'apport de l'entreprise informelle au développement économique du pays.

Deux formes d'activité bancaire informelle sont contrastées par El Abdaimi : le banquier associé et l'usure. Le banquier associé est un bailleur de fonds qui participe aux bénéfices ou pertes de l'entreprise qu'il décide de commanditer. Il peut, ou non, s'associer également à la gestion de l'entreprise. El Abdaimi recommande d'encourager la pratique des banquiers associés mais de formaliser dans le droit commercial ces relations sociétaires. Les problèmes relatifs à l'usure sont présentés dans le cadre de l'analyse de l'action en justice contre cinq usuriers.

Banques islamiques

Galloux analyse le fonctionnement de deux banques islamiques et la subtilité des problèmes posés par les activités des Bureaux de Supervision Religieuse, problèmes qui ont des dimensions politiques, économiques, financières et morales. Un résultat de cette complexité semble être la difficulté de décider avec précision ce qui constitue une activité légitime pour la banque et ce qui ne l'est pas. Galloux analyse les types de financement proposés et l'activité socio-religieuse des banques islamiques.

Haddab et Traimond se penchent plus spécifiquement sur le concept de culture d'entreprise islamique et sa relation avec les comportements financiers. Les auteurs rappellent les différents types d'opérations financières offertes par les banques islamiques, puis analysent l'importance de la tradition et la nécessité de l'ouverture sur le monde extérieur pour la culture d'entreprise islamique.

En conclusion, Hénault présente une synthèse des Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat qui ont permis la préparation de cet ouvrage.

