

PARTIE I

Dimensions économique-culturelles de l'entreprise en Afrique

1

La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique

B. TRAORE

Ecole Nationale d'Administration, Bamako, Mali

Toute « crise » a une vertu pédagogique.

A considérer la lenteur de leur croissance, les problèmes généraux globaux auxquels ils sont confrontés depuis plus d'une décennie tels que les déséquilibres internes et externes, le poids de l'endettement public et le chômage massif des jeunes diplômés, les pays africains sont actuellement dans une phase décisive de leur évolution. Le secteur public, après avoir assuré, un temps soit peu, la croissance de la plupart des économies nationales au cours de la décennie soixante semble, aujourd'hui, avouer son échec. L'économie privée doit désormais prendre le relais. Tel est le message clairement exprimé par les programmes de réforme économique et les mesures d'ajustement structurel actuellement appliqués en vue de remettre les économies nationales sur le sentier de la croissance.

En dehors des considérations philosophique et politique qu'implique une telle « révolution », la volonté affirmée de substituer à l'initiative publique l'initiative privée soulève donc deux interrogations majeures : pourquoi une telle politique et comment la mettre en œuvre ? Le pourquoi trouve sa réponse en la foi dans les motivations individuelles et en l'efficacité de l'économie de marché libre. Les enseignements du libéralisme économique en sont le paradigme. Prédéterminé universel car reposant sur des bases naturelles, l'adoption de cette politique qui a donné, ici, des résultats jamais auparavant connus dans l'histoire de l'humanité, peut et doit produire, là, les mêmes résultats. Mais, en Afrique, à s'en tenir à l'évolution des taux de croissance, les programmes de stabilisation et de réformes économiques initiés au début des années 80 n'ont pas comblé les espérances initiales. C'est dire que la désolation des populations et le sentiment d'impuissance que laissent souvent transparaître les comportements des Etats face à l'ampleur des difficultés sont à la mesure de l'acuité de la question fondamentale qui devrait être

posée à savoir : comment créer et promouvoir l'initiative privée dans le domaine industriel en raison de l'importance de ce secteur — il n'est plus besoin de le démontrer — dans le développement ?

Esprit d'entreprise et capitalisme

Si l'accent a été mis jusqu'ici sur les aspects matériels (quantités de ressources naturelles, volume de financement...) et techniques (choix des procédés techniques, organisation de la production...), la dimension non matérielle a toujours brillé par son absence dans la formulation des politiques à long terme. Certes, le développement de l'éducation de base et de la formation fait partie des priorités des Etats. Il reste, cependant, qu'il y a un divorce entre l'objectif qui consiste à développer un secteur industriel privé dynamique qui devrait animer la croissance et la rareté du type d'homme dont l'existence est la condition *sine qua non* de la réalisation de l'objectif poursuivi. Les ressources matérielles, quelle que soit l'importance qu'on est en droit de leur accorder, à elles seules, n'y suffiront pas ! Les résultats des différentes décennies consacrées au développement des pays pauvres suivant, en cela, la déclaration d'intention du président H. Truman (1949) sont à cet égard édifiants.

L'économie est, avant toute chose, d'abord affaire de comportements et d'attitude qui se fondent sur la mentalité et les facultés psychiques de l'être humain dans son besoin viscéral de transformation du monde matériel afin de suffire à ses besoins. L'économie capitaliste diffère de l'économie de subsistance, ou précapitaliste, d'abord par la prédominance, aux alentours du XVI^e et du XVII^e siècles, d'une culture individualiste et capitaliste qui a permis l'avènement de l'organisation rationnelle du travail libre.

A s'en tenir aux enseignements religieux du Moyen Age européen, spécialement ceux des sectes, le travail utile, accompli avec méthode, est le seul moyen moral de satisfaction des besoins de l'individu et de la collectivité. Les travaux de Max Weber sur « l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » sont ici incontournables : « (...) sans la diffusion universelle des qualités et des principes de conduite méthodique observées par [les sectes] le capitalisme ne serait pas aujourd'hui ce qu'il est ».

D'abord simple idée, puis traduction de cette idée en acte concret, l'entreprise capitaliste peut être considérée comme la cristallisation et la mise en œuvre de certaines vertus spirituelles et psychiques. Aussi l'entreprise conçue comme « toute réalisation d'un plan à longue échéance, dont l'exécution exige la collaboration durable de plusieurs personnes animées d'une seule et même volonté » (W. Sombart) n'a d'existence réelle en dehors des vertus intellectuelles et morales qui conditionnent la qualité du travail et la solidité de la confiance dans les relations professionnelles. C'est dire que la culture entrepreneuriale n'est pas une création *ex nihilo*. Elle est le produit de l'évolution historique des sociétés. C'est affirmer aussi que la création d'une entreprise privée, son management et son développement dans les étapes ultérieures de sa croissance sont indissociables de l'existence en l'individu qui crée de certaines facultés qualitatives. D'où l'intérêt pratique d'une telle étude afin de pouvoir identifier le type d'individu qui correspond potentiellement à l'entrepreneur moderne. Un tel modèle, s'il existe, doit alors se développer intensivement et extensivement.

L'entrepreneur idéal se signale d'abord par son « esprit d'entreprise » que Werner Sombart définit comme l'ensemble des qualités psychiques qu'exige

l'heureuse réalisation d'une entreprise. La passion de l'argent, l'amour des aventures, l'esprit d'invention, etc. constituent les traits de l'esprit d'entreprendre.

Cependant ces qualités ne sont pas l'apanage du seul entrepreneur c'est-à-dire de l'*Homoeconomicus* moderne. En effet, pour dissocier l'entrepreneur du non-entrepreneur, il faut ajouter à l'esprit d'entreprise l'esprit bourgeois lequel se caractérise par la prudence, la circonspection, la raison, le calcul, l'ordre et l'économie. Ainsi nous retenons à la suite de W. Sombart que sans la réunion de l'esprit d'entreprise et de l'esprit bourgeois, l'esprit du capitalisme ne serait jamais né. Benjamin Franklin, du moins son esprit, est assurément le personnage mythique dont les maximes ou plutôt les sermons incarnent l'entrepreneur idéal.

Le retard de l'Afrique

En Afrique, aujourd'hui, comme il l'a été des siècles durant en Europe, l'entrepreneur ainsi défini est une ressource très rare. Par-delà les trop nombreuses causes et contraintes analysées dans la littérature économique consacrée au développement des pays pauvres, c'est ce *manque potentiel d'entrepreneur de qualité* qui est le facteur explicatif primordial du retard économique de ces sociétés.

Ces propos de M. Weber sur le développement du capitalisme en Europe sont illustratifs : « Le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme. Partout où il s'épanouit, partout où il est capable d'agir de lui-même, il crée son propre capital et ses réserves monétaires — ses moyens d'action — mais l'inverse n'est pas vrai. »

Aussi en matière de politique de promotion de l'initiative privée et de création d'un secteur privé large et dynamique, tout se passe comme si, en nous servant d'une métaphore, on avait mis la charrue avant les bœufs. L'*identification* et la *sélection* rigoureuse de l'entrepreneur potentiel devient alors une nécessité absolue. Il ne suffit pas, en effet, d'avoir un projet mais aussi d'être capable de le réaliser et de le développer. Avant d'étudier les conditions nécessaires à l'émergence d'une culture entrepreneuriale en Afrique, analysons d'abord les difficultés du développement de l'esprit d'entreprise en Afrique.

Les difficultés au développement extensif et intensif de la culture entrepreneuriale en Afrique

Le fait régulateur du système économique en Afrique est la *dépense*. En effet, l'économie africaine est, à prédominance, une « économie de dépense » (W. Sombart) ou de subsistance dont le fonctionnement est présidé par le traditionalisme. A s'en tenir aux comportements dominants des individus dans leurs activités, on est fortement tenté d'affirmer que les normes de régulation et de fonctionnement de l'économie africaine sont quasiment celles de l'économie précapitaliste européenne.

Si la dépense en vue de satisfaire des besoins habituels est, en général, le principal mobile de l'individu, cela ne signifie pas, cependant, absence chez lui de toute idée d'accumulation. Constituer une épargne pour se prémunir contre les soucis matériels du lendemain est une motivation importante chez l'homme

« naturel » ou primaire. Il reste cependant que le mobile fondamental de l'accumulation est d'ordre affectif : l'accumulation doit servir le *statut social* de l'individu. Le comportement de l'homme Tiv (une ethnie au Nigéria) est à ce propos très édifiant : l'échange successif de surplus agricoles accumulés contre des barres de fer, puis de barres de fer contre une femme, est le processus d'accumulation du Tiv. Son mobile n'est pas l'enrichissement matériel. Excédents agricoles et métaux ne sont que des moyens pour atteindre son objectif qui est celui d'obtenir une compagne : il est alors un « cœur fort ». Il est à noter que le processus inverse de désaccumulation est mal vu dans la société Tiv car il équivaut à une perte de statut.

Economie de dépense où l'accumulation repose sur les motivations affectives de l'homme, l'économie africaine, à considérer la culture qui emporte son fonctionnement, participe donc du précapitalisme c'est-à-dire du traditionalisme. L'entreprise, telles l'économie individuelle ou l'économie familiale, est dans son organisation et dans son fonctionnement *traditionaliste*. Aussi l'entreprise est-elle le prolongement naturel de l'économie domestique et l'entrepreneur un véritable chef de famille.

L'entreprise fait partie du patrimoine familial

La vie précède le droit. Cette assertion caractérise le comportement et l'attitude de l'entrepreneur africain à l'égard de l'entreprise. Quelles que soient les dispositions légales, l'entreprise n'a pas, dans les faits, d'existence juridique propre. En effet, le concept de l'entreprise « *personne morale* » échappe à la conscience de l'entrepreneur traditionnel.

Source de prospérité et de puissance, l'entreprise fait partie du patrimoine familial et doit concourir au prestige de la famille et à la vanité du propriétaire qui mène une existence quasi seigneuriale : l'argent doit servir la dépense. Les recettes engrangées par l'entreprise, le chiffre d'affaires, sont perçus comme des revenus que l'entrepreneur peut utiliser pour satisfaire ses besoins. La comptabilité, si elle existe, est encore à un stade élémentaire. Elle n'a pas l'efficacité nécessaire pour contraindre l'entrepreneur à la discipline et à l'acceptation du droit.

Ainsi, en dépit de son statut juridique, qui lui confère l'étiquette de modernité, le patrimoine de l'entreprise se confond, quasiment, avec celui du propriétaire. Ce sentiment d'unicité, de fait, avec deux types de patrimoines est renforcé par le contexte ou l'environnement social, économique et institutionnel : le non-formel est la règle, le seul droit qui prévaut et les pratiques informelles la norme. Aussi l'entreprise capitaliste à gestion moderne est-elle l'exception. A preuve l'expansion rapide des activités informelles (dans la production et les services) en milieu urbain dont l'échos et le fonctionnement demeurent, certes, traditionnels, mais qui permettent, d'après Pierre Mettelin, le passage en douceur, d'un mode de pensée, d'une société et d'une économie traditionnels, à de nouvelles formes mentales et socio-économiques.

L'importance du secteur informel

En effet, on doit considérer le développement rapide des pratiques informelles dans les économies africaines comme une phase nécessaire de leur évolution. La faible dimension de ces activités, la flexibilité de leur structure en raison notamment du degré de divisibilité très élevé de l'investissement, leur statut familial et ethnique, leur domaine privilégié d'exercice à savoir la petite manufacture à

caractère artisanal, les services et la distribution qui rapportent un revenu immédiat font que le secteur informel assure dans les pays africains une part importante (près de la moitié, voire plus) du PIB. Malgré leur gestion traditionnelle ou empirique, la motivation pour le profit n'est pas absente dans ces entreprises : « *Moko kè kun yé ka bara kè yasa kà nàfà soro* » dit un proverbe bamanan (une ethnie du Mali). Autrement dit « l'homme travaille afin d'obtenir un intérêt ». On peut remarquer l'analogie de cette pensée avec la conception de Adam Smith considérant que le capitalisme est inhérent au comportement de l'homme dans l'échange rationnel avec autrui afin de réaliser au mieux ses motivations individuelles et égoïstes.

Le profit dans la société traditionnelle

Aussi ce qui dissocie l'entreprise traditionnelle de l'entreprise moderne ou technicienne ce sont surtout les instruments et les méthodes de travail (y compris l'organisation des tâches) utilisés pour engranger des profits plus élevés. Encore faut-il, cependant, que le profit créé ne soit pas un « simple résidu », résultat d'un comportement empirique, traditionnel plutôt positif visant à rechercher systématiquement des occasions de gains : c'est l'esprit d'entreprise, au Mali, du Sarakolé, du Djokoramé ou jadis du colporteur djula ; c'est également l'éthique, au Nigéria, de « mami » Yoruba.

Le problème qui se pose n'est donc pas tant au niveau de l'existence d'une motivation pour le profit qu'à celui de choisir une activité qui nécessite une organisation méthodologique du travail effectué sur une période plus longue afin de réaliser un profit plus élevé. Désirant obtenir tout ici et maintenant, l'entrepreneur traditionnel chef de famille consent difficilement à un tel sacrifice : les faits doivent obéir au patriarche, non l'inverse.

L'entrepreneur traditionnel est un chef d'orchestre

Tel le patriarche à la tête de sa famille, l'entrepreneur, en Afrique, représente l'entreprise moralement et physiquement. Il ne s'agit pas là cependant d'une spécificité purement africaine. En effet, cela est une caractéristique de l'entreprise familiale. Ce qui semble particulier, en Afrique, c'est la présence du style de commandement de l'entrepreneur familial dans l'entreprise non familiale.

Les entreprises familiales traditionnelles

Ce sont elles qui constituent l'essentiel du secteur informel ; l'entrepreneur y est, généralement, l'*unique ressource humaine*. Détenteur du « savoir-faire », il organise l'activité de l'entreprise à l'aide d'une main-d'œuvre, habituellement familiale (au sens large du terme : liens de parenté ou d'alliance, ethniques, relations d'amitié ou de voisinage, etc.), dont il assure la formation, l'apprentissage. Ici, l'entrepreneur est à la fois le père et le maître qui éduque, forme à un métier, prend en charge les besoins, à tout le moins partiellement, de l'apprenti dont le seul apport est la force de travail.

Les entreprises à statut moderne

Le propriétaire n'est plus le maître : c'est le *patron* qui organise suivant ses vues les principales fonctions de l'entreprise. N'ayant pas toujours la formation et la qualification requises, il n'en demeure pas moins que l'entreprise reste son

« affaire ». En conséquence, toutes les décisions doivent relever de lui. Son style de commandement est celui de l'entreprise conçue comme une « boîte noire ». Aussi, l'idée de l'entreprise en tant qu'« organisation » n'a-t-elle pas d'existence réelle. Il n'existe pas toujours un organigramme formel avec des procédures administratives ou bureaucratiques précises de circulation de l'information. Et même si un organigramme formel existait (cela est rare), les décisions sont souvent prises au sein de réseaux informels.

Au total on est enclin à affirmer que si l'entreprise « moderne », en Afrique, est du type néo-classique — le propriétaire détenant sans partage tous les pouvoirs de décision — l'entrepreneur, lui, a du mal à émerger du schéma traditionaliste pour évoluer vers l'*Homo-oeconomicus* moderne tant sont encore vivaces les pesanteurs culturelles de la tradi-civilisation. L'éducation et la formation peuvent contribuer, dans la longue période, à rendre moins aiguë l'influence négative de ces pesanteurs.

Des conditions d'émergence de la culture entrepreneuriale en Afrique

Promouvoir la culture d'entreprise c'est renforcer et développer les tendances naturelles de l'homme — ses qualités intellectuelles, psychologiques et morales — qui sont favorables à l'entreprise. En termes pratiques ou de politique, cela suppose d'abord la possibilité d'identifier ces qualités, autrement dit de sélectionner l'entrepreneur potentiel; ensuite de créer les conditions de réalisation de cette potentialité.

Développer l'éducation et la formation

L'éducation et le développement socio-économique

A en croire l'évolution des sociétés, on est tenté de remarquer que ce que l'ascétisme religieux en Europe (ou le confucianisme en Asie) a joué dans l'émergence d'un esprit novateur conforme aux exigences du capitalisme naissant, l'animisme semble ne pas avoir produit de résultats analogues dans les sociétés africaines. Sans chercher à établir une corrélation entre l'islamisation des populations africaines et l'esprit d'entreprise de certaines ethnies (par exemple les Djula et les Sarakolé au Mali) — ce travail relève d'autres disciplines —, nous sommes néanmoins frappés par une telle correspondance. La stricte éducation familiale du Sarakolé est en effet à la mesure de son ardeur au travail et de son amour pour l'argent. C'est dire toute l'importance de l'éducation et du milieu social dans la formation de l'esprit d'entreprise. Ainsi doit-on considérer qu'au Mali la décadence actuelle de l'éducation familiale, amplifiée par la « crise » de l'école, est, à coup sûr, le facteur causal fondamental de la décrépitude sociale et économique du pays suite à l'émergence d'un type d'homme dont le comportement est par trop négatif pour l'économie.

La création et le développement d'un type d'homme nouveau aux comportements positifs est une *exigence nationale* qui nécessite un effort soutenu de longue haleine. Ces propos d'A.J. Blanqui sont à cet égard édifiants : « Il est des plaies sociales, filles du temps et des mœurs, lentes à se former; plus lentes encore à guérir

sur lesquelles il ne suffit pas de pleurer éloquentement comme Jérémie pour qu'elles disparaissent d'elles-mêmes. » Déjà Lao Tseu affirmait : « Ce qui est naît de ce qui n'est pas. » C'est dire qu'au Mali comme dans la plupart des pays d'Afrique les problèmes d'éducation participent des problèmes généraux du développement socio-économique : politique familiale, distribution équitable des revenus que seule une croissance économique, forte et soutenue, créatrice d'emplois est à même d'entraîner.

Le choix de la formation

Si le développement de l'éducation de base et l'élévation du niveau d'instruction moyen — le Japon aurait déjà atteint le taux de 80 % de bacheliers dans une même classe d'âge; la France cherche à atteindre le même objectif — constituent les conditions fondamentales de production d'un type d'homme nouveau, c'est la formation à des disciplines débouchant sur des métiers dont l'exercice offre une utilité matérielle pour l'individu et la collectivité, qui constitue, à coup sûr, un facteur puissant d'affirmation de l'homme. Le catholique ne se distinguait pas seulement du protestant ou du juif par ses croyances religieuses — les exégèses — mais aussi par le type de formation privilégié (ceci découlant probablement de celles-là).

Aussi ne saurions-nous trop mettre l'accent sur l'importance de la formation à l'économie d'entreprise et la gestion dans les cycles de formation (secondaire et supérieur).

Pour les entreprises constituées ou en cours de création, l'ouverture extérieure, qu'elle qu'en soit la forme (participation au capital social, assistance technique, etc.) peut être un puissant moyen d'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes, plus efficaces, de travail et d'organisation. A la condition, toutefois, que l'entrepreneur désire et ait les capacités potentielles indispensables à l'introduction d'innovations.

Identifier et développer les capacités personnelles potentielles d'entrepreneur

Qu'elles soient innées — l'influence héréditaire ou les prédispositions ethniques — ou acquises à la suite de l'acquisition d'un savoir, on peut déceler, dans toutes sociétés et à toutes époques, des capacités potentielles d'entrepreneur chez des individus qui les dissocient des autres. Des premiers écrits antiques (Xénophon, et son *Oeconomicus* par exemple) aux travaux modernes de l'école béhavioriste, en passant par W. Sombart et M. Weber, on est frappé par l'effort théorique déployé afin de saisir les caractéristiques, les comportements types de l'entrepreneur.

Mais, bizarrement, au moment où l'entreprise triomphait dans l'économie moderne, peu nombreuses ont été les tentatives d'évaluation de l'esprit d'entreprise. Pourtant, ce critère devrait avoir autant sinon plus de poids que ceux habituellement retenus et fondés sur des conditions matérielles et techniques (taille du marché, rentabilité de l'investissement, etc.) pour l'évaluation des projets d'investissement. Les recherches aux Etats-Unis développées par Management Systems International et Mc Ber ont permis de définir des indicateurs de comportement afin d'identifier et de sélectionner les entrepreneurs potentiels. Cette évaluation concerne principalement les domaines suivants :

- la recherche d'occasions ou d'opportunité;
- la recherche de renseignements;

- la perspicacité;
- la prise de risques calculés;
- l'efficacité et la qualité (du produit);
- le respect des engagements pris;
- l'établissement des objectifs;
- la planification et le suivi systématiques des objectifs;
- la persuasion et la création d'un réseau de contacts (relations professionnelles et d'amitié);
- la confiance en soi.

Si en Inde ou au Malawi des progrès sont réalisés dans le domaine de l'évaluation de l'esprit d'entreprise, en Afrique il n'existe que des tentatives timides (au Sénégal). Parce que la viabilité d'un investissement dépend d'abord des qualités du promoteur, l'évaluation de l'esprit d'entreprise est une nécessité pour :

- les institutions de formation : la formation d'entrepreneurs;
- les organismes de financement : la création d'un capital-risque ou capital-créateur d'entreprise.

Ainsi révélé, l'entrepreneur potentiel, après l'acquisition d'un savoir-faire technique, aura plus de chance de réussir. Autrement dit évaluer l'esprit d'entreprise, c'est assurer, *a priori*, le maximum de réussite pour l'entreprise.

Toutefois, parce que la croissance et le développement ultérieurs de l'entreprise exigent l'amélioration des méthodes initiales ou/et l'acquisition de nouvelles méthodes aussi bien par l'entrepreneur que par ses collaborateurs, l'esprit d'entreprise est donc évolutif. Aussi faut-il comprendre le développement de l'esprit d'entreprise à l'intérieur de l'entreprise elle-même c'est-à-dire l'« intraprise » comme un processus d'adaptation de la grande entreprise s'appuyant sur l'innovation (Gifford Pinchot III, New Haven) et comme une réaction de la grande firme par rapport à la contre-révolution entrepreneuriale menée par la petite entreprise.

Conclusion

Nous disons que si l'entreprise est nécessaire à la croissance économique, l'entrepreneur est indispensable au développement. Cependant son traditionalisme avait soulevé des passions hostiles à son égard. Ces propos de Franz Fanon sont à ce titre éloquentes : « Il ne faut pas combattre la bourgeoisie nationale dans les pays sous-développés parce qu'elle risque de freiner le développement global et harmonieux de la nation. Il faut s'opposer résolument à elle parce qu'à la lettre elle ne sert à rien. » Gageons que l'évolution de son esprit et de son comportement lui donnera sa place dans le processus de développement des pays africains.

2

Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique⁽¹⁾

B. PONSON

Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Paris, France

L'entrepreneur est non seulement un décideur mais un innovateur, destructeur et créateur à la fois, au sens schumpetérien du terme⁽²⁾. La dynamique mondiale oblige à cette création, à aller au-delà de la simple reproduction. Ceux qui veulent y échapper risquent de prendre un retard irrattrapable. L'entrepreneur cherche sans cesse à atteindre une meilleure efficacité, condition de la compétitivité et de la réussite. Le management représente les voies et moyens les mieux appropriés pour y parvenir. Ceux-ci sont variés et liés en particulier aux spécificités culturelles du cadre économique et social dans lequel opère l'entreprise.

L'Afrique noire, que certains disent aujourd'hui « malade du changement »[2] n'aurait pas encore trouvé un style de management propre incorporant certains caractères originaux de son génie social. Après avoir rappelé quelques raisons de ce que l'on peut appeler l'échec du management et de l'entreprise en Afrique, nous identifierons parmi les lignes de force traditionnelles, liées à la communauté, celles qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la conduite des entreprises. Ensuite certaines évolutions récentes, liées à l'émergence d'un nouvel individualisme, devront nous interroger sur la possibilité de voir se créer des formes de management originales.

(1) Ce travail est le fruit d'observations nées plus particulièrement de deux années au contact proche des cadres d'entreprises, et des entreprises elles-mêmes de divers pays, en particulier d'Afrique centrale, au Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres d'Abidjan, de 1985 à 1987.

(2) « L'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle — tous éléments créés par l'initiative capitaliste » (chap. 7, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot).

Les échecs du management en Afrique

Aujourd'hui de très nombreux experts, en particulier appartenant aux organisations internationales d'appui et de financement du développement, s'accordent à dire que la situation de l'entreprise en Afrique noire est particulièrement grave, spécialement dans la sphère francophone. Des désinvestissements massifs se sont produits tant dans le secteur public que dans le secteur privé. La dynamique née du maillage économique n'est pas apparue et on assiste souvent à une baisse des revenus.

Les crises mondiales successives ne sauraient à elles seules expliquer le phénomène. Les raisons de cet échec sont nombreuses, de nature politique (instabilité et manque de confiance), administrative (lourdeur et rigidité des procédures, faiblesse des contrôles) et économique (notamment l'étroitesse des marchés nationaux), dont l'analyse ne relève pas du cadre de la présente étude. Mais certaines raisons historiques culturelles, que nous allons présenter, ont également un rôle explicatif significatif.

Des raisons historiques

L'émergence de l'entreprise en Afrique

Dans l'économie traditionnelle on peut distinguer les agriculteurs (hommes ou femmes selon les types de cultures), les éleveurs dans les régions appropriées, les commerçants, souvent itinérants, les artisans, eux-mêmes divisés en castes (forgerons, vanniers, tisserands...). Or l'entreprise africaine a eu très rarement pour origine ces « entrepreneurs » traditionnels mais elle trouve sa source le plus souvent à l'extérieur, soit à l'étranger, soit par l'initiative publique.

La période coloniale a vu l'implantation d'entreprises, commerciales d'abord, puis de production agricole ou minière, puis industrielle et de service, sur le modèle des pays colonisateurs. La permanence du management expatrié et sa stabilité a pu permettre dans de nombreux cas, malgré certains dérapages, une adéquation de l'entreprise au pays d'accueil. Dans le même temps se sont créés des relais locaux, commerçants ou artisans tournés vers le secteur moderne, qu'ils soient sous-traitants, réparateurs, vendeurs d'occasion.

La période postcoloniale a vu la création de filiales commerciales et industrielles de sociétés multinationales dont le management (extérieur, puis national), rompu aux méthodes de la maison mère, avait tendance à transférer ces dernières avec leurs règles et leur efficacité supposée. Dans le même temps se sont créées des entreprises à l'initiative de managers locaux, respectant le style de management importé dominant.

De leur côté, les gouvernements ont établi des programmes d'industrialisation permettant de promouvoir l'orientation macro-économique qu'ils souhaitent, dans la mesure où elle n'était pas spontanément suivie par les privés nationaux ou étrangers. L'intervention a été indirecte (prises de participation dans le capital de sociétés par le biais de sociétés de développement ou d'investissement, codes d'investissement...) ou directe par la création d'entreprises publiques.

Celles-ci sont remises en question dans de nombreux pays : cessations d'activités, privatisations totales ou partielles ou, au moins, audits managériaux et organisationnels. Ces entreprises regroupent un certain nombre de maux liés d'une

part aux conditions de leur naissance et d'autre part à l'inadéquation de leur management et de leur organisation à la culture nationale.

Voulues par les pouvoirs publics pour des raisons souvent non économiques (asseoir le pouvoir politique collectif ou individuel par le contrôle d'activités économiques, volonté d'indépendance, d'autonomie ou de prestige national...), leur rentabilité économique et leur marché n'ont souvent pas été étudiés avec assez de soin, d'où des surcapacités, la taille économique optimale étant supérieure au marché solvable.

Ces entreprises se sont heurtées plus que les entreprises privées à des problèmes de management. Ainsi, réunis à Douala en mars 1987 [3], les dirigeants des principales entreprises publiques camerounaises ont mis en avant divers obstacles :

— la tutelle, au demeurant multiple et multiforme, est dans l'incapacité de fournir des objectifs clairs qui laisseraient une marge de manœuvre aux managers; au contraire ceux-ci, laissés sans directive précise, sont contrôlés non sur leurs résultats et leur performance, compte tenu des contraintes de service public qui s'imposent à eux, mais selon des critères factuels et administratifs;

— la difficulté est grande pour le manager d'une entreprise publique d'imposer un style de management propre et une autorité réelle sur les salariés, dont un certain nombre ont le statut de la fonction publique;

— le taux de rotation souvent élevé des dirigeants (entre entreprises publiques ou bien entre administrations ou équipe gouvernementale et entreprises publiques), perçu comme un système de sanction/récompense, ne permet pas d'instaurer la nécessaire cohésion au sommet. Une solution partielle serait la généralisation de contrats de programme entre pouvoirs publics et entreprises.

Le rôle du dualisme

Les économistes du développement ont souligné qu'on ne peut parler de sous-développement sans dualisme, c'est-à-dire la coexistence de deux secteurs, un secteur moderne « importé » et un secteur traditionnel, dont les logiques n'ont guère de rapport (voir Raoul Bastianetto, par exemple). Cette coexistence, qui trouve son origine en Afrique dans la colonisation, conduit à la désorganisation du secteur traditionnel.

De fait, la société africaine a été profondément marquée par l'impact des modèles occidentaux, tout en conservant nombre de caractères propres. C'est la juxtaposition des modes de pensée, de référentiels différents, qui étonne le plus.

En effet, selon le contexte dans lequel elle est prise, la décision procédera de mécanismes très différents : telle personne qui dans son entreprise manifesterait une autorité sans partage, en référerait à sa famille ou à son clan pour les décisions importantes de sa vie personnelle. Tel ingénieur ou pédagogue qui utilise ou enseigne avec habileté les arcanes du raisonnement déductif cartésien sera peut-être un chef de village qui, le week-end venu, rendra la justice coutumière ou participera aux palabres avec les anciens et suivra un raisonnement de nature analogique.

Le changement de décision selon le référentiel dans lequel on se trouve est bien connu des analystes de la décision et observé de façon très générale. Il explique les incohérences des choix du consommateur ou du producteur, en opposition avec la logique raisonnable des hypothèses néo-classiques. Ici cependant on peut se demander si ce n'est pas seulement le référentiel qui est modifié mais aussi le processus même de décision. Il y aurait donc un changement de logique selon le contexte.

Ce biculturalisme, généralement bien vécu, a rarement été en Afrique source de l'enrichissement que l'on pourrait attendre d'une interpénétration réciproque et d'une synthèse comme on l'a vu dans d'autres continents. En effet la culture traditionnelle a perdu certaines de ses composantes essentielles, donc de sa cohérence. Le cadre des valeurs tend ainsi à se désagréger. Quant à la culture « importée », elle reste étrangère et peu assumée.

L'universalité relative du management

Les analyses managériales dont l'origine est essentiellement américaine ont implicitement tendu à se vouloir universelles, et cela, nous semble-t-il, pour deux raisons :

— tout chercheur scientifique s'attache à mettre en évidence des régularités, à révéler des lois applicables dans des circonstances les plus larges possible (tout en étant conscient d'une certaine relativité au contexte);

— le modèle culturel américain est assez « central » vis-à-vis des divers modèles culturels de la planète — ce qui est peut-être dû à l'origine mélangée (*melting pot*) de ses habitants — lorsqu'on mesure les écarts par divers indicateurs dont certains seront évoqués ci-après; il n'y a que sur la dimension de l'individualisme que les Américains se placent parmi les premiers, cela étant sans doute lié à l'esprit pionnier des émigrants selon lequel la réussite passe par son propre talent. Or il nous semble que, contrairement à certaines techniques opératoires de gestion qui peuvent s'appliquer partout indépendamment du contexte, il n'en va pas de même des principes directeurs du management.

Aujourd'hui, face à des échecs répétés de l'application des méthodes nouvelles de management et d'organisation dans des contextes culturels différents, se pose la question de leur adéquation. L'entreprise recherche, où qu'elle soit, l'efficacité la plus grande. Pour cela les dirigeants doivent, tout en proposant des éléments d'intégration (orientation commune, charte...), savoir reconnaître les différences au sein de l'organisation dont ils ont la charge et en tirer une dynamique d'ensemble.

Le cas de l'Afrique est à cet égard triplement exemplaire :

— les échecs de transferts managériaux, mais aussi de méthodes de gestion, y sont fréquents;

— l'absence d'un modèle défini de management est ressenti comme une faiblesse ne facilitant pas l'instauration du développement;

— on sait combien sont diverses les cultures africaines, parfois au sein d'un même pays; néanmoins certains traits communs peuvent se retrouver et se recouper. En particulier les caractéristiques culturelles influençant le management sont relativement homogènes entre pays d'Afrique noire et différentes des autres régions du monde. Nous en présentons ci-après celles qui nous paraissent les plus pertinentes.

Caractères culturels traditionnels et management

La société traditionnelle comporte un certain nombre de valeurs de base, au premier rang desquelles nous pouvons placer l'importance du rôle de la communauté, par rapport à celui de l'individu.

L'appartenance communautaire

Le sentiment d'appartenance à un groupe social, souvent le « village », est

particulièrement fort. L'individu se doit d'être dans la norme en suivant rites et préceptes hérités de la tradition. C'est ainsi que l'entrée dans la communauté est marquée de façon solennelle par l'initiation. L'original, celui qui dévie, n'est pas valorisé et risque au contraire d'être sanctionné. Les sanctions prennent la forme de bannissement temporaire ou définitif de la communauté. L'errance qui en résulte pouvait parfois être considérée comme pire que la mort. Cette importance de la communauté traditionnelle, qu'a montrée par exemple Georges Balandier, explique le rôle joué, y compris dans l'entreprise, par :

- la famille élargie (de même origine clanique);
- la solidarité constatée au sein de la communauté : elle permet par exemple d'apporter la sécurité aux jeunes en cours d'études puis aux plus âgés, aidés à leur tour par ceux qu'ils ont aidés; mais elle présente aussi le risque, du fait de la péréquation des revenus qui sont collectivement utilisés, de freiner la motivation au travail;
- la difficulté à innover, puisque l'innovateur est un marginal, ou à investir au lieu de commercer, puisque l'investissement est un détour de production évitant une consommation immédiate pour produire plus ensuite;
- les liens affectifs (de type père à enfant, frère à frère...) dans les relations interpersonnelles même lorsqu'elles sont d'affaires ou politiques;
- l'âge, symbole de l'expérience, de la sagesse et de la connaissance qui fera préférer comme porte-parole au sein des différents organismes constituant l'entreprise une personne âgée ou qui fera préférer l'opinion de celui qui est plus âgé et apparaît donc comme ayant plus d'expérience.

La situation face à la nature

Face à la nature, l'homme de la société traditionnelle reste dominé d'où un apparent fatalisme, mais aussi peut-être la croyance en une certaine détermination que l'on constate souvent aujourd'hui : rien n'est naturel, il y a toujours à rechercher une raison aux phénomènes, surtout quand ils sont négatifs (accident, décès, échec à un examen...). On a tendance à reporter sur d'autres la cause originelle des problèmes.

Dans le même ordre d'idées, puisque l'homme est soumis à la nature, il va chercher à l'adoucir par des rites magico-religieux, par des sacrifices, plutôt que d'entrer en conflit avec elle. Cela renforce la difficulté, déjà évoquée, à innover au sein de la société traditionnelle.

L'individu sait se contenter de ce qu'il a (comportement *satisficing* des psychologues), ce qui ne veut en aucune façon dire qu'il n'a pas goût au travail : si la nature est généreuse, par exemple dans les régions à population peu dense de la forêt, le travail nécessaire à fournir sera sans doute faible, mais dans les zones sèches (Sahel) ou denses (hauts plateaux camerounais) la somme de travail fournie pourra être considérable.

Cette attitude face à la nature explique la perception du temps, si souvent décrite, de la vie qui passe à son rythme, sans rapport avec le rythme saccadé de nombre de pays occidentaux. Les choses, si elles doivent se faire, arriveront à leur heure, donc à temps. La tenue de rendez-vous n'est donc pas jugée prioritaire, d'autant que des urgences « sociales » peuvent survenir inopinément qu'il est indispensable d'honorer.

Le contrôle de l'incertitude [1] est ainsi faible en Afrique en comparaison avec les pays latins où la sécurité est vivement recherchée, que ce soit à travers les

institutions (droit écrit) ou la religion (le catholicisme comporte plus de règles que le protestantisme de l'Europe du Nord).

La distance hiérarchique

La société traditionnelle est fortement structurée en classes, castes et confréries plus ou moins secrètes dont chacune a un rôle bien défini et le passage est difficile, parfois impossible, de l'une à l'autre.

Le système démocratique est éloigné de la société traditionnelle. En effet la règle de la majorité s'impose à la minorité et risque donc de renforcer les clivages et les oppositions. A l'inverse, la recherche de consensus au cours de palabres de longue durée permet un rapprochement des positions qui évite aux minoritaires de perdre la face. On sera donc en droit d'attendre de tous une application loyale de la décision prise.

Ni élu ni héréditairement désigné d'office, le chef est choisi, dans un cercle restreint certes, en fonction de ses qualités. Il prend les décisions, souvent après une vaste « consultation » où chacun peut s'exprimer et où il joue plutôt un rôle de médiateur, de juge ou d'arbitre (comme le père dans un conflit familial entre ses enfants), ne paraissant pas lui-même impliqué dans la polémique. Il n'est pas perçu comme un despote et inspire la confiance. Cela explique que dans l'entreprise les salariés souhaitent une hiérarchie claire qu'ils sont prêts à respecter et attendent souvent de leur patron qu'il ait un comportement comparable à celui du chef de village ou de clan.

Le rôle économique des femmes

Une dimension quelque peu paradoxale de la société traditionnelle en Afrique noire (sans doute moins nette en Afrique de l'Est et encore moins dans les régions à dominante musulmane), est la masculinité ou plutôt, devrait-on dire ici, la féminité. La nette différenciation des rôles entre l'homme et la femme n'a pas conduit à une domination de l'homme comme observé dans nombre de pays du Sud. Le pouvoir et l'autonomie des femmes y sont réels.

Peut-être l'explication vient-elle du rôle économique important qu'ont joué les femmes, responsables des travaux des champs (les hommes se préparent à la guerre puis aux cultures d'exportation), et qui est devenu marchand par le biais du commerce (Eton du Cameroun, Nana-Benz du Togo, femmes d'affaires ivoiriennes...) avec une position dominante sur les marchés. Dans l'entreprise moderne, les femmes sont de ce fait en général bien acceptées (sauf peut-être pour certains travaux d'exécution), et en cela l'Afrique noire se distingue de nombre de régions en développement.

L'émergence de nouvelles valeurs, source d'un renouveau managérial ?

La société africaine évolue rapidement, même si elle apparaît parfois désarticulée. Une nouvelle orientation du système de valeurs apparaît. Pourrait-elle influencer le management africain et représente-t-elle la voie de sortie de l'impasse présente ?

Les nouvelles dimensions culturelles du management

Parmi les nouvelles valeurs apparues, nous placerons au premier rang la montée de l'individualisme, puis le rôle dévolu à l'argent comme image de la réussite sociale.

Un individualisme lié à la reconnaissance sociale

La cohésion sociale très importante qui réglait la société traditionnelle reste forte, en particulier le sentiment d'appartenance à un clan ou à une ethnie. Il n'est que de voir le développement pris en de nombreux endroits par des clubs permettant de rencontrer à intervalles réguliers des personnes originaires d'une même région. Il s'agit souvent de tontines, associations d'épargne mutuelle et de prêts. Cela rend vivace, organise et parfois renforce le sentiment d'appartenance pour des personnes éloignées de leur lieu d'origine. Il n'en reste pas moins vrai que ces groupes ne se forment pas seulement sur des considérations ethniques mais, de plus en plus, sociales (professionnelles notamment).

Les nouveaux modes de vie, l'urbanisation et les formes d'habitat moderne en appartements ont renforcé la famille étroite au détriment de la famille élargie. Les sanctions de la société traditionnelle, liées à l'exclusion de la communauté, s'appliquent de fait avec plus de difficulté. Droit coutumier et droit moderne cohabitent souvent, au prix de diverses contradictions, ce qui les affaiblit tous deux, plus particulièrement le premier. Dans toute organisation la pluralité des chefs, sauf structure matricielle mise en place dans un contexte social qui permet son fonctionnement, est néfaste. Or le chef traditionnel se trouve concurrencé par d'autres autorités (administratives, judiciaires, de maintien de l'ordre, etc.) qui, par leur seule existence, sapent sa propre autorité et la cohésion du groupe.

Tout cela implique et explique la montée de l'individualisme. Est-il indissolublement lié à la société moderne et indispensable pour survivre avec elle ? Sa montée est-elle au contraire une réponse à l'affaiblissement de la communauté traditionnelle et à l'acculturation qui lui est parallèle ? Il suffit d'ailleurs que, pour des raisons économiques ou politiques, la société moderne s'affaiblisse et l'on voit la société traditionnelle reprendre sa place dans l'organisation des valeurs.

Cette montée de l'individualisation se manifeste par un certain repli sur soi dans le travail moderne et un effort pour moins répartir les revenus vers la famille large. La réussite individuelle est perçue comme possible et donc recherchée avant tout.

L'appartenance à une communauté aurait dû être un frein à la réussite individuelle, puisque celui qui réussit se démarque par le fait même de la norme et risque de détenir un pouvoir, représentant de fait un contre-pouvoir par rapport aux autorités coutumières mal supporté par ces dernières. En fait aujourd'hui l'appartenance communautaire n'est guère un problème car la délocalisation des activités par rapport à la région d'origine permet d'accepter ces « démarcations » (à condition d'accepter formellement l'autorité coutumière) en ne les rendant pas trop voyantes ou gênantes. Quant au contre-pouvoir, il est atténué par la distance (il ne s'exerce pas dans les mêmes lieux) et par les redistributions en nature aux villageois.

La réussite individuelle est donc devenue une motivation extrêmement forte sans toutefois prendre la forme nord-américaine où la réussite est liée aux affaires et à la « force du poignet ». Elle rejaillit en fait très souvent sur la communauté d'origine tout entière, avec laquelle elle est partagée, dans une certaine mesure.

Pendant des décennies l'enseignement occidental a été dans les régions non

mulsumanes le moyen privilégié pour arriver. Le village se cotisait pour permettre à l'un ou quelques-uns de ses enfants les plus doués de progresser par la poursuite d'études, à charge pour lui de ne pas oublier ceux qui l'avaient aidé. Cela se justifiait par une ouverture large des recrutements après les indépendances du fait d'une politique d'africanisation dans les entreprises et les administrations.

Maintenant que l'abondance des diplômés a fermé la plupart des débouchés, phénomène accentué par une pyramide des âges mal répartie parmi les cadres (les départs en retraite sont encore lointains du fait des embauches massives antérieures), apparaît un certain désarroi concernant les facteurs clefs de la réussite, un bon cursus éducatif n'étant plus suffisant. D'autres voies sont utilisées, qui se rattachent au clientélisme ou à la recherche d'appuis bien choisis.

L'image

Les comportements ostentatoires prennent une importance très grande et le rôle de l'argent est devenu à cet égard particulièrement important. Des études [4] ont bien marqué le rôle social de certaines manifestations, comme les enterrements ou les funérailles, dont l'organisation représente des sommes très importantes pour la famille du défunt. Il s'agit cependant ici d'une image collective et non individuelle. L'image de l'individu est valorisée par sa propension à dépenser, à posséder certains biens (rôle de l'automobile, de la villa...). La position sociale est donc marquée par la capacité à montrer la richesse. Malgré le discours rigoureux du pouvoir, certains postes de l'administration sont parfois à l'origine de fortunes importantes par les possibilités diverses qu'ils offrent (commissions, avantages en nature liés à la fonction...).

Alors que dans la société traditionnelle la monnaie était un signe permettant l'échange de marchandises (cauris), dans la société moderne, il est apparu que la monnaie pouvait conférer un pouvoir très grand et immédiat, dès qu'on en possède en quantité suffisante.

On peut citer également la difficulté de constituer une épargne préalable pour investissement ultérieur (du type épargne-logement) par le biais du secteur financier moderne, lui-même fortement perturbé par les défaillances d'entreprises (PME) comme de particuliers, sans doute par manque de confiance. Pourtant l'habitude d'épargner existe depuis toujours et sur des montants importants (nécessité de prévoir la soudure entre deux saisons, deux récoltes). Le succès des tontines s'explique peut-être, en dehors du cadre de la solidarité, par la possibilité qu'elles donnent d'utiliser à d'autres fins que la consommation courante des sommes d'un montant sans doute limité mais significatif, et ce, sans procédure compliquée. De plus ce cadre d'action est parfaitement accepté par la famille et la communauté (d'autres formes d'épargne, proposées par le secteur bancaire moderne, ne seraient pas aussi bien acceptées socialement).

Au total on voit ainsi s'affirmer un réel individualisme, doublé d'un désir d'ostentation, signe de la réussite. La dimension communautaire reste cependant très présente la communauté bénéficiant de l'image acquise par l'un des siens. Devant cette évolution, quelles conséquences peut-on attendre pour le manager et le management ? Verra-t-on se poursuivre cette course à l'individualisme avec abandon d'ici peu de générations de toute référence aux valeurs traditionnelles ou bien verra-t-on naître une culture d'entreprise relativement homogène intégrant les dimensions individuelle et communautaire ?

Vers un management à l'africaine

L'entreprise, quels que soient le système économique dans lequel elle opère et la forme d'organisation qu'elle revêt, se doit d'être efficace et productive. L'amélioration de la productivité globale devrait rester la priorité des priorités. Le rôle du manager est de rechercher les moyens d'accroître cette efficacité. Son action commerciale et son action sur le choix des techniques sont déterminantes. Mais rien ne peut se faire sans la stratégie, l'organisation, les hommes et leur motivation. Motiver, organiser, choisir et mettre en œuvre une stratégie, voilà ce à quoi se consacre le manager, de l'entreprise africaine comme de toute autre.

L'esprit d'entreprise

Une des raisons du manque d'efficacité de l'entreprise africaine, la plus importante sans doute, et qui probablement résume toutes les autres, est l'absence d'esprit d'entreprise de la part des salariés. C'est ce qu'ont dit constamment les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés lors de nos visites. Il apparaît en effet extrêmement difficile de faire percevoir aux salariés le fait que de leur propre performance dépend celle de l'entreprise.

Quand on présente à des cadres d'entreprise les théories X et Y de Mac Gregor, c'est la théorie X qui leur paraît la plus opportune, comme au demeurant dans les pays latins et plus généralement dans tous les pays à forte distance hiérarchique. Ils craignent en effet que l'absence de cadre rigide et la concertation n'entraînent une confusion dommageable.

La difficulté à responsabiliser, à créer un esprit d'entreprise peut être une manifestation de l'individualisme montant. Elle provient surtout, nous semble-t-il, de l'absence de lien entre les valeurs traditionnelles et l'entreprise telle qu'elle apparaît actuellement. Celle-ci est perçue comme un corps étranger. Les absences pour raisons familiales (deuils, même de personnes éloignées) ou les refus d'horaires réguliers, typiques dans certaines administrations, s'expliquent et ne devraient pas étonner.

La recherche de la motivation

Quelles voies s'ouvrent alors pour pousser à la motivation dans une telle entreprise ?

Des approches efficaces mais partielles. La facilité fut et reste le transfert de procédures ou méthodes de management occidentales. Cela fonctionne bien si les relations avec l'environnement administratif et politique ont été clarifiées au préalable et ne créent pas d'interférences néfastes dans l'entreprise. Il convient d'autre part que la mise en œuvre soit le fait de managers rompus aux procédés du pays d'origine qu'ils soient nationaux des pays « émetteurs » ou biculturels.

Pour que ce système se maintienne après africanisation, on peut proposer que les managers ne soient pas des nationaux du pays, mais d'un autre pays africain. Hors de son contexte culturel immédiat le manager africain est parfaitement à l'aise dans le système de management à l'occidentale; ceci a d'ailleurs été érigé en système par les organisations internationales et certaines multinationales s'y essayent mais les susceptibilités nationales s'y opposent, ce qui rend le procédé extrêmement difficile pour les entreprises privées. Il est souvent plus facile d'utiliser du personnel expatrié européen que venant d'un autre pays africain. Cette

solution, outre son aspect politiquement discutable, a l'inconvénient de ne pouvoir être appliquée à l'ensemble des « troupes ».

Une deuxième solution est de recréer l'entreprise à l'image du village et y importer ainsi *de facto* la solidarité sociale. Des entreprises homogènes ethniquement sont ainsi tout à fait efficaces et performantes, par exemple des entreprises bamiléké au Cameroun. Le manager sera tout naturellement un chef de type paternaliste à l'écoute de ses salariés en lequel ceux-ci ont confiance (du fait de la communauté qui les unit). Ce système convient plutôt à des PME.

Ces deux solutions, pour opératinnelles qu'elles soient, ne sont pas satisfaisantes sur le plan éthique et ne peuvent être érigées en modèle universel pour les entreprises de taille significative.

Une démarche stratégique adaptée. Le message sur l'efficacité individuelle et collective peut être entendu, d'autant plus commodément que l'entreprise est petite, il est vrai. Nous l'avons expérimenté à la fois au CAMPC et dans certaines entreprises qu'il nous est arrivé de conseiller.

En amont doit s'élaborer une stratégie, se fixer un objectif clair qui ne soit pas hors d'atteinte, décomposé en sous-objectif ayant un sens concret pour chacun, à son niveau. La phase préalable doit permettre une discussion collective, une prise de parole à tous niveaux de la hiérarchie qui doit répondre au besoin de consensus ressenti par chacun, le chef d'entreprise n'abandonnant évidemment pas ses prérogatives ensuite.

Au-delà des mots, il y a la mesure de performance : l'entreprise doit se doter d'une comptabilité analytique fiable et d'un système de contrôle de gestion qui sont des éléments indispensables pour déceler les rouages sensibles de l'organisation, pour récompenser (plutôt que sanctionner) effectivement sur la base des résultats.

Enfin dans la mise en œuvre il convient, tout en maintenant la rigueur dans les procédures⁽³⁾, dans les sanctions, rigueur au demeurant souhaitée par les salariés eux-mêmes, d'éviter les blocages et d'utiliser en tant que facteurs positifs certains caractères liés à la société. Ainsi l'absentéisme pour deuil peut être parfaitement accepté si l'on remplace par la suite le temps de travail perdu (éventuellement augmenté). Ainsi le sport dans l'entreprise peut être promu car il est un ciment important, un révélateur de l'identité d'entreprise. De même des facilités pour les réunions de clubs (tontines ou autres) peuvent être accordées au sein de l'entreprise.

L'introduction dans la rémunération d'un élément variable, lié pour une partie à la performance du groupe (service, division ou société dans son ensemble) et pour une autre partie à la performance de l'individu pourrait être un stimulant, sous condition encore une fois de la fiabilité des informations concernant les mesures de performance, afin d'éviter le sentiment d'arbitraire.

Conclusion

Au total, la montée de l'individualisme en Afrique peut être une chance car il rapproche ou peut rapprocher le travailleur et son entreprise. Il reste à souhaiter

(3) A. Henry insiste sur la mise en place de procédures et de règles qui « définissent les libertés d'initiatives et les obligations d'information réciproques ». Les contrôles *a posteriori* devraient insister plus sur ce qui a été bien fait que sur les sanctions.

que la dimension communautaire persiste, comme au Japon, en permettant l'émergence d'un management à l'africaine dans lequel l'efficacité d'ensemble sera le fruit de la solidarité des membres de l'entreprise.

Références

1. Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Ed. d'Organisation.
2. Bourgoin H., *L'Afrique malade du management*, Jean Picollec.
3. Ponson B., Tchoungang C. (1989). *Les secrets de la performance des entreprises publiques camerounaises*, Actes du Colloque.
4. Vidal C. (1986). « Funérailles et conflit social en Côte-d'Ivoire », *Politique africaine*; 24.
5. Henry A. (1988). Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines. *Notes et Etudes de la CCCE*; 14.

3

Les effets macroéconomiques du dualisme financier : les enseignements d'un modèle

C. EBOUE

Université de Bordeaux I, Bordeaux, France

Les systèmes financiers des PED font apparaître un important dualisme financier, le marché des fonds prêtables étant partitionné [16,17,23,24]. D'un côté, on trouve les banques, très spécialisées dans le financement d'activités formelles, dont les risques doivent être compensés par l'existence de garanties réelles. De l'autre, on trouve un secteur informel qui finance toutes sortes d'activités tant formelles que souterraines [3], par l'allocation de « crédits personnels », davantage fondés sur la confiance vis-à-vis du débiteur que sur la base d'estimations du rendement et du risque associés aux créances⁽¹⁾.

Formulation de la thèse de la répression financière

L'examen des causes du caractère permanent de ce dualisme financier a conduit de nombreux auteurs, dont principalement McKinnon [16, 17], Shaw [21] et Fry [6,7], à énoncer la thèse de la répression financière. Trois propositions permettent de résumer cette thèse.

Les systèmes financiers des PED sont marqués :

— du côté des marchés de capitaux officiels par une insuffisante intermédiation financière de nature bancaire ou non et l'inexistence de marchés de fonds prêtables longs;

(1) Le dualisme ainsi défini doit être entendu au sens large, car contrairement à son sens strict habituel, il n'y a pas d'opposition entre les deux segments du marché de crédit qui sont plutôt de nature capillaire ainsi qu'il est montré ci-dessus ou en annexe ou dans Eboué [5].

— du côté des « marchés souterrains », par une désarticulation et une extrême segmentation des processus de collecte de l'épargne qui est essentiellement liquide.

La structure des taux d'intérêt reflète ce profond déséquilibre :

— sur le plan officiel, le loyer de l'argent est contrôlé à des niveaux bas, les taux d'intérêt réels négatifs observés pendant de longues périodes diminuant l'incitation aux placements bancaires et surtout, renforçant le rationnement traditionnel de l'offre de crédit bancaire pourtant nécessaire à la dépense d'investissement privé;

— à l'échelle informelle, les niveaux très élevés de taux d'intérêt réels positifs appliqués aux prêts contrastent avec ceux appliqués aux placements courts sur ce marché ou avec les taux débiteurs appliqués aux opérations bancaires quelle que soit leur durée.

Le niveau d'accumulation du capital est donc contraint, d'où une demande insatisfaite de fonds prêtables.

Car la décision d'investir *ex ante* résulte du comportement et du niveau de l'épargne, de sorte qu'il y a corrélation positive voire causalité entre ces deux variables. En effet, Chenery (in Leff [14]) avait déjà montré que dans la plupart des PED, les investis étant en même temps épargnants, l'accumulation monétaire précède toujours la réalisation de la dépense d'investissement privé.

La monnaie constitue donc un complément des actifs réels et rarement un substitut à leur détention. Car, le système financier étant caractérisé par la faiblesse du volume de financement externe, toute dépense importante d'accumulation envisagée exige au préalable une augmentation des encaisses réelles nécessaires.

Il n'y a par conséquent pas arbitrage entre monnaie et actifs physiques au sens traditionnel. Les encaisses liquides servent de *relais* ou *conduit*, selon l'expression de McKinnon lui-même, à la formation du capital, de sorte qu'épargne liquide et accumulation du capital varient parallèlement.

Les conséquences principales de la thèse de la répression financière

Sur le *plan théorique*, elles sont au nombre de deux.

En premier lieu, l'analyse monétaire doit intégrer la complémentarité monnaie-actifs réels à travers la reformulation des équations de demande de monnaie applicables aux PED. Désormais, en plus du revenu réel qui traduit l'effet de richesse, toute équation d'encaisses réelles doit faire apparaître deux autres arguments positifs : le taux de rendement réel des encaisses et le taux d'investissement global. Le premier décrit dans un univers caractérisé par un faible motif spéculatif habituel d'ordre keynésien la variable déterminant de façon essentielle la formation du capital. Le deuxième traduit la relation de complémentarité qui en découle. Ainsi, l'élévation du taux d'intérêt réel rémunérant les placements liquides augmente d'abord la valeur des encaisses détenues. Il en résulte alors l'augmentation des possibilités d'autofinancement indicatrices d'un taux d'investissement élevé : c'est l'*effet-relais au capital* qui domine. Un seuil d'investissement à autofinancer correspondant à un niveau très élevé du taux d'intérêt réel existe cependant. De sorte que ce seuil atteint, toute hausse de la rémunération de l'épargne liquide supérieure à celle du rendement réel des actifs physiques réduit l'incitation à la dépense d'investissement et le taux d'investissement global, restaurant ainsi la traditionnelle substitution monnaie-actifs réels : c'est l'*effet de substitution* qui domine.

En second lieu, il convient de reformuler les équations d'épargne et d'investissement, en introduisant le taux de rendement réel des encaisses monétaires comme déterminant positif. En effet, outre l'hypothèse de complémentarité décrite ci-dessus, Shaw [21] montre que *la trappe d'investissement* constitue certes une contrainte à la formation du capital, mais que cette dernière est davantage alourdie avec la faiblesse voire l'inexistence d'un véritable mode de financement externe direct et indirect dans les PED. La pratique pendant de longues périodes de taux d'intérêt contrôlés vers le bas par les autorités monétaires a comme conséquence de limiter l'expansion de l'intermédiation financière et des marchés de capitaux et par conséquent le volume de fonds prêtables alloué à l'investissement. Il convient donc de renforcer le rôle d'intermédiation financière externe indirecte d'origine bancaire notamment, via une politique de hausse de la rémunération de l'épargne placée, laquelle induirait une augmentation de l'offre de crédit et donc de l'investissement.

Comment se traduit l'hypothèse de complémentarité McKinnon-Shaw ?

En matière de politique monétaire, deux résultats lui sont généralement associés.

Toute politique monétaire active de nature quantitative a comme conséquence de renforcer les pressions inflationnistes à long terme et ainsi, de réduire le taux d'accumulation et le taux de croissance du produit global. A l'inverse, toute politique d'élévation du taux d'intérêt réel rémunérant l'épargne ne se traduit pas par un surcroît d'inflation et de ce fait, entraîne plutôt la croissance du stock de capital et du produit global.

La bonne politique monétaire dans les PED caractérisés par un important dualisme financier réside donc dans la libéralisation du système financier, par le biais de la flexibilité du taux d'intérêt nominal sur les marchés de capitaux, dont il devrait résulter la hausse des taux d'intérêt réels rémunérant l'épargne, de l'offre de crédit et du volume d'investissement.

Un important paradoxe

Il est soulevé par les conclusions ci-dessus résumées. Il semble en effet surprenant que l'on puisse admettre un rationnement du crédit bancaire alloué à la dépense privée, *i.e.* un excès durable de la demande de fonds prêtables par rapport à l'offre potentielle, dans le cadre d'un système de financement externe essentiellement indirect et affirmer le caractère pervers de toute politique monétaire expansionniste. Car rien ne garantit en effet que la hausse de la rémunération de l'épargne placée auprès du système bancaire permette de drainer un supplément significatif de dépôts et conduise à un ajustement parallèle de l'offre de crédit à moyen-long terme.

D'une part en raison de ce que une telle augmentation ne suffirait pas à apurer l'important différentiel de taux avec la rémunération de l'épargne transitant par les circuits informels [3, 23, 24], ni à drainer les fonds prêtables circulant dans ces derniers.

Et surtout, d'autre part, en raison de ce que le système bancaire traditionnel dans les PED a en longue période un comportement d'offre de crédits privilégiant les créances autoliquidables, même en période d'afflux de dépôts, les financements longs étant délaissés au profit de financements courts notamment en Afrique [3]. Le rationnement du crédit bancaire résulte d'une analyse toujours restrictive du

risque-client, explicative d'une échelle très courte de la transformation financière, difficilement réversible à partir uniquement d'une hausse du loyer du capital.

Dès lors, la conclusion de McKinnon-Shaw peut apparaître comme « un encouragement à la répression de la politique monétaire » à défaut d'un « encouragement à la répression financière des économies » que ces auteurs veulent eux-mêmes combattre.

Lever le paradoxe

C'est à cela que s'attache l'objet du présent article. Il s'agit en effet de montrer que la perspective de mobilisation de l'épargne informelle et de l'épargne tout court n'est pas indépendante de la politique globale de financement de l'économie nationale dans les PED, cette dernière n'étant pas neutre sur la structure recherchée du système d'intermédiation adapté au financement du développement.

A ce titre, il convient de *revisiter le cadre théorique et les propositions de politique monétaire du modèle McKinnon-Shaw*. On sait en effet que les modèles de croissance souvent considérés pour établir l'hypothèse de complémentarité monnaie-biens [10, 11, 12, 16] ne prennent pas assez bien en compte l'influence du taux informel. Que ce soit en ce qui concerne les comportements d'offre qu'en ce qui concerne ceux de demande de crédit ou de dépôts d'épargne, autant sur le marché officiel que sur son homologue souterrain [22]. Les actifs supposés complémentaires chez ces auteurs sont constitués par la liquidité et les biens physiques. L'extension des choix de portefeuille à la détention de dépôts certes liquides, mais possédant également la caractéristique de créances sur les ANF, du fait d'opérations simultanées de placements et d'offre de crédit au niveau de l'*underground sector*, rend cruciale l'explication des interactions entre les deux segments du marché du crédit partitionné.

Dans cette perspective, nous présentons ci-après les enseignements d'un modèle donnant une place importante au dualisme financier [5]. La première résume les hypothèses principales du modèle et les caractéristiques comportementales retenues. La seconde retrace les implications des solutions du modèle en matière de politique monétaire. S'il est probable en effet que les pressions inflationnistes qu'il génère peuvent conduire à disqualifier l'activisme monétaire à long terme, il demeure vrai qu'en courte période, le déblocage du système financier passe par l'atténuation de la répression financière. C'est-à-dire par l'adoucissement de la contrainte pesant sur le crédit bancaire offert au secteur privé et sur la liquidité des banques commerciales d'un côté et par une meilleure rémunération de l'épargne placée de l'autre.

Dualisme financier et demande globale en économie réprimée

Considérons successivement les hypothèses principales retenues et les qualifications les plus importantes d'un modèle représentatif du dualisme financier dans une économie réprimée.

Les hypothèses du modèle

L'intégration des marchés du crédit formel et informel passe par la prise en compte de l'effet sur les comportements traditionnels de demande, d'offre de monnaie et de crédit, de la position du taux informel moyen⁽²⁾ de prêts. Il en découle la nécessité de spécifier les caractéristiques des comportements d'offre de crédit bancaire traditionnels.

Le rôle du différentiel d'intérêt informel-formel

Situons d'abord la nature des comportements d'offre d'épargne et de prêts traditionnels et non officiels.

Le secteur informel utilise de la monnaie fiduciaire principalement, les opérations de dépôts d'épargne ou de prêts se faisant en actifs liquides. Il n'y a donc pas de création de monnaie, mais utilisation d'une composante de la base monétaire. Cependant, en raison du caractère rotatif des flux de prêts en présence de placements réguliers sur les segments mutualistes du marché, ou de capitalisation des intérêts débiteurs sur les autres segments, le volume de crédit alloué est souvent supérieur aux dépôts collectés [1,4]. On assiste donc à de l'intermédiation financière de nature non monétaire [3].

A l'échelle microéconomique. Le taux rémunérateur de placements ou celui appliqué aux prêts dépend alors du risque-client envisagé. En général, il est faible lorsque les transactions se font sur un segment mutualiste du marché et élevé lorsque l'offre de crédit est soumise à un régime de capitalisation des intérêts débiteurs. On peut donc admettre ici la validité de la théorie de l'habitat préféré. Dans la mesure où le passage d'un segment à un autre se traduit par des coûts d'entrée importants pour le nouveau participant, les anciens participants exigent de lui le versement d'une prime pour assurer le risque anticipé élevé de défaut de participation attaché à son entrée récente. De même, pour ce dernier l'intégration d'un nouveau réseau se traduit toujours par une espérance de rendement plus élevée de l'ensemble de son portefeuille liquide.

A l'échelle macroéconomique. Ce taux équilibre alors l'offre et la demande de liquidités. Le type d'intermédiation pratiquée se caractérisant par l'absence de véritables intermédiaires indirects présentant une fonction-objectif traditionnelle de maximisation de profit par le volume de crédit alloué sous contrainte des coûts de transaction, mais plutôt par une kyrielle d'intermédiaires non monétaires allouant des crédits courts sur des fonds liquides.

Explication de la formation du taux d'intérêt. La plus pertinente à retenir ici se trouve sans doute chez Wicksell.

En général, un ménage local est rationné sur le marché officiel, ainsi d'ailleurs qu'une firme de petite taille. Le cas échéant, les coûts administratifs ou plus généralement d'intermédiation rendent peu viable une demande de prêt. Les volumes de prêts bancaires sont contingentés en raison d'un rationnement traditionnel suivant les critères de rendement-risque. L'inexistence de garanties réelles rend difficile l'évaluation du rendement et du risque associés aux créances de petite

(2) Ce taux moyen est très élevé et souvent largement supérieur à 50 % pour les opérations les plus courantes [23]. Bien entendu, cette moyenne est biaisée vers le haut, en raison de quelques valeurs très élevées résultant des transactions de nature usuraire. De plus, elle est très instable sur un marché à information imparfaite, en l'absence d'une coordination des plans d'offre et de demande.

taille, alloués à la clientèle domestique. Le taux débiteur étant contrôlé vers le bas par les autorités, lesquelles poursuivent un objectif de financement à coût faible de projets industriels d'origine étatique, les banques ne peuvent pratiquer un effet d'éviction de la clientèle à haut risque en élevant le prix d'offre des crédits.

Les ménages et firmes locaux se financent donc principalement sur le marché d'épargne-crédit informel. Les placements y étant en moyenne mieux rémunérés qu'auprès des banques, leurs liquidités y affluent. La disponibilité rapide des fonds permet également de compenser le coût moyen plus élevé des prêts. De sorte qu'on peut admettre que *plus élevé est le différentiel d'intérêt* en faveur du secteur informel, *moins importants seront les dépôts d'épargne bancaire* quelles que soient leurs échéances, ainsi que la demande de crédit bancaire. De même, le taux créditeur informel influence positivement la demande de monnaie fiduciaire, à l'inverse du taux créditeur officiel. Au total, il y a une relation opposée entre l'effet de la rémunération des placements ou des prêts non officiels sur la demande de monnaie fiduciaire d'un côté et sur les dépôts d'épargne bancaires et la demande de crédit bancaire de l'autre côté.

Le comportement d'offre de crédit bancaire

L'analyse de la firme bancaire en PED conduit à retenir les caractéristiques suivantes.

La firme bancaire. C'est une filiale d'une banque internationale dans la majorité des PED à l'exception des NPI [8].

Le portefeuille de cette firme. Il est en général composé de créances auto-liquidables, *i.e.* de courte maturité. L'échelle de la transformation est courte, en raison des rendements anticipés faibles et des structures des risques prévus élevés. L'exploitation est essentiellement dominée par le soutien au commerce international, c'est-à-dire le secteur d'exploitation des produits de rente et le secteur d'importation des produits manufacturiers. Le soutien à l'activité domestique est orienté vers les services et le commerce, lorsque notamment la clientèle privée concernée est celle des filiales de multinationales. La clientèle domestique favorisée est celle des spéculateurs immobiliers ou celle des importateurs-exportateurs. Les banques offrent également des concours au Trésor en général, qui y effectue des dépôts. Donc une partie du déficit budgétaire est financé monétairement, puisque le solde des transferts de monnaie centrale entre les banques et le Trésor s'effectue par des variations du montant de réserves que celles-ci détiennent à la Banque centrale.

L'expansion du volume de monnaie scripturale émise par les banques. Elle est cependant limitée par deux facteurs principaux : le premier et le plus important est le taux de fuite en billets. Ceux-ci constituent une très grande proportion de la masse monétaire. Car ils sont ensuite utilisés à des fins de placement et de prêt sur le marché informel. Ici, ils constituent des fonds *stand-by*, qui sont utilisés dès réception à des fins de dépense réelle. De sorte qu'ils ne reviennent que dans une faible proportion vers le système bancaire, sous la forme de dépôts de longue durée et stables. Le second facteur réside dans l'obligation de respecter des ratios de liquidité minimaux qui réduisent le potentiel de réserves excédentaires. L'usage du taux d'escompte joue théoriquement le même rôle, même si en pratique ils sont faibles.

Après ce bref résumé des hypothèses adoptées, considérons les qualifications les plus importantes d'un modèle à secteur financier dualiste dans une économie réprimée.

Les qualifications de la structure du modèle d'une économie réprimée

L'économie considérée est fermée aux échanges extérieurs. Elle comporte un secteur privé composé de ménages, entreprises et banques commerciales; le secteur public intègre le Trésor et la Banque centrale. Le système bancaire est donc hiérarchisé, la monnaie dominante étant la monnaie centrale. Examinons les caractéristiques du bloc réel et, à l'intérieur du bloc financier, des déterminants de la base monétaire et du marché du crédit.

Les spécificités de l'accumulation réelle

La caractéristique principale du processus d'accumulation dans les PED réside dans le comportement des investisseurs.

L'investissement en volume. Il dépend positivement du taux d'intérêt moyen informel. Car les investisseurs étant en même temps épargnants, toute augmentation du taux d'intérêt informel constitue à court terme une valorisation de leur portefeuille liquide, qui entraîne l'élévation de leurs possibilités d'autofinancement, les perspectives de financement externe étant quasiment nulles. Cet effet traduit le concept dû à McKinnon de la monnaie en tant que « *conduit au capital* ».

A moyen terme, un tel effet disparaît, puisque l'investisseur doit alors à l'optimum comparer le taux de rendement interne de la dépense en capital réalisée au taux de rendement réel des actifs monétaires qui forment l'épargne liquide. Dès lors, pour un rendement réel plus élevé des encaisses liquides par rapport à la rémunération réelle attendue du capital investi en biens physiques, l'investisseur préférera constituer un portefeuille liquide. On retrouve alors seulement à terme, la substitution traditionnelle actifs financiers-actifs physiques, laquelle implique une relation inverse entre dépenses d'investissement et taux d'intérêt⁽³⁾.

A court terme, on peut admettre que l'effet de complémentarité domine l'effet de substitution, l'inverse devant prévaloir à long terme.

Plus classiquement, l'investissement en volume dépend également de la demande de biens. Cet effet-conjoncture sur l'investissement est maintenant un déterminant traditionnel des spécifications, distinct de l'effet d'accélération souvent incorporé dans les variations de la demande [20].

La consommation. Elle incorpore de même, outre le revenu réel dans une optique keynésienne élémentaire, l'influence de la richesse financière réelle, laquelle permet de tenir compte de l'accroissement des encaisses détenues par les agents (en monnaie fiduciaire notamment).

Les dépenses publiques exogènes. L'équation d'équilibre du marché des produits permet de déterminer le niveau de revenu réel en fonction des trois variables précédentes. L'épargne s'analyse alors comme la variation de la richesse financière, c'est-à-dire la contrepartie financière de l'accumulation en biens physiques au-delà du stock initial.

Les prix. En admettant qu'ils varient proportionnellement aux changements de la production, on rend compte d'un processus d'ajustement assez rigide, qui vaut surtout pour des économies à faible inflation.

Les déterminants de la base monétaire

L'originalité de la prise en compte explicite de l'équilibre entre l'offre et la demande de monnaie centrale est qu'il est influencé par les transactions sur le

(3) Ici, le taux bancaire constitue une approximation du taux de rendement unitaire du capital.

segment informel d'un côté et qu'il traduit de l'autre un comportement de rationnement voulu par la Banque centrale⁽⁴⁾.

Ainsi peut-on admettre que les sources de la base monétaire sont constituées par les billets en circulation et les réserves des banques. Les emplois de la base monétaire servent au financement par la Banque centrale du déficit budgétaire et de l'économie *via* le refinancement des banques secondaires à l'escompte. Par hypothèse, on admettra que la Banque centrale a la maîtrise de ces deux types variables, ce qui signifie que l'offre de monnaie centrale est fixée de façon exogène par la Banque centrale, la demande de billets du public et les réserves des banques s'y ajustant mécaniquement⁽⁵⁾.

Les banques commerciales constituent des réserves en monnaie centrale, qui augmentent avec les dépôts de leur clientèle, mais également lorsque le taux moyen de leurs opérations augmente. Ceci revient à postuler que l'élasticité-intérêt du besoin en réserves des banques à des fins de refinancement est positive, notamment lorsqu'elles se situent en régime de tarification au coût moyen [20]; par ailleurs le taux d'escompte accroît le besoin traditionnel de monnaie centrale des banques.

La demande de billets est d'autant plus élevée que le taux d'intérêt souterrain, le revenu réel ou la richesse réelle sont importants. L'effet positif de la première variable est dû à l'existence d'un marché de crédit informel où les transactions se font en billets ou essentiellement en monnaie fiduciaire. Plus le taux moyen des opérations de prêt-placement (épargne et crédit étant simultanés) est élevé, plus les agents souhaitent détenir une proportion plus grande de la masse monétaire en billets. Inversement, plus le taux moyen des opérations bancaires — y compris sur les comptes à vue ou les placements liquides — est élevé, moins les agents souhaitent détenir des billets.

L'importance du taux d'intérêt informel est donc capitale autant en matière d'épargne bancaire liquide que de demande de prêts.

Le bloc du marché du crédit bancaire

Celui-ci présente une double originalité : d'une part il semble partitionné dans la mesure où se juxtaposent un segment officiel et un segment non officiel. D'autre part ces deux segments sont en réalité reliés par le jeu du taux d'intérêt informel qui sert de variable de passage.

Ainsi, si l'on observe le bilan agrégé des banques, les ressources — composées des dépôts de la clientèle et du refinancement — sont égales aux emplois décrits par les réserves détenues auprès de la Banque centrale et des crédits offerts à l'économie.

L'offre de crédit est effectuée, après déduction dans les ressources des banques des réserves qu'elles doivent constituer auprès de la Banque centrale.

La demande de dépôts bancaires, par contre, subit l'effet négatif du taux

(4) Sur ce dernier point, une analyse récente a bien mis en évidence, dans un cadre intertemporel, la relation de complémentarité monnaie-capital, sous les hypothèses d'insuffisance de financement externe et de biens de capital. L'égalité entre épargne et investissement ne prévaut qu'au terme de l'accumulation des encaisses à des fins d'acquisition de biens-capitaux [18].

(5) Empiriquement, cette hypothèse est vérifiée dans les pays africains de la Zone franc, où les avances des Banques centrales (BCEAO et BEAC) aux Trésors nationaux respectifs sont plafonnées à 20 % des recettes budgétaires de l'année antérieure des Etats concernés. Par ailleurs, le taux de déficit budgétaire en termes de PIB au cours de la période 1979-1981 par exemple, bien inférieur à ce qu'il était dans les PED hors Zone franc [9]. De même, les études relatives à la contrôlabilité de l'offre de monnaie dans ces pays indiquent une bonne maîtrise du refinancement bancaire (Bhatia [3]).

d'intérêt souterrain; alors que le revenu réel, la richesse réelle et le taux moyen des opérations bancaires exercent l'effet positif traditionnellement admis.

La demande de crédit bancaire est d'autant plus faible que le différentiel d'intérêt souterrain et officiel est en moyenne positif et élevé, alors que par ailleurs elle s'ajuste au rythme de la conjoncture.

L'équilibre du marché du crédit est obtenu pour une valeur donnée de la richesse financière : celle-ci se définit comme l'addition de la masse monétaire déflatée des prix à la valeur initiale des actifs physiques, décrits par les stocks de produits et de capital, supposés invariants pour un rendement réel du capital donné.

Conclusion

Au total, un modèle simplifié d'une économie réprimée comporte trois qualifications principales :

— en premier lieu, la complémentarité entre monnaie et actifs physiques en courte période. Cette complémentarité est explicative de la dépendance entre l'accumulation réelle et le niveau des encaisses réelles détenues par les agents et en particulier les épargnants-investisseurs.

— en deuxième lieu, le partitionnement au sens faible du marché du crédit. En effet, le jeu du taux d'intérêt informel est nécessairement à l'équilibrage du marché du crédit pour un montant exogène de base monétaire émise par la Banque centrale;

— en troisième lieu, un contrôle monétaire exercé à la fois sur les prix et sur les quantités par la Banque centrale : sur les prix à travers la fixation du taux d'escompte et des plafonds des taux des opérations bancaires; sur les quantités à travers la détermination exogène de la base monétaire [13, 16, 19, 21].

A présent, montrons comment l'action des autorités influence la dépense et l'activité à travers ces variables de commande.

Politique de base monétaire *versus* politique de taux d'intérêt en économie réprimée

L'examen des comportements présentés ci-dessus montre que le taux d'intérêt souterrain est au centre de la détermination des variables macroéconomiques pertinentes. Du fait de son influence sur l'investissement il gouverne la dépense réelle et, étant donné la nature de la fonction d'offre, il est un des déterminants des prix. Du fait de son influence sur la demande de dépôts, sur l'offre et la demande de crédits bancaires, il détermine enfin les comportements financiers. L'équilibre macroéconomique se réalise donc pour un niveau endogène de taux d'intérêt souterrain. La politique monétaire adaptée dans ce contexte est celle qui permet l'expansion de la demande et l'activité, compte tenu de ce niveau de taux non officiel, *i.e.* de la variable principale d'arbitrage entre monnaie et actifs physiques.

Le rôle du taux d'intérêt souterrain dans la formation de l'équilibre macroéconomique

La résolution du bloc de demande globale conduit à la détermination du revenu réel et des prix en fonction du taux d'intérêt non officiel. Le refinancement est accordé quel que soit ce niveau, car il dépend uniquement de l'orientation du contrôle monétaire par la Banque centrale. Dès lors, le marché du crédit peut s'équilibrer, l'offre et la demande de crédit s'ajustant pour un volume donné de dépôts que les agents effectuent auprès des banques, après avoir déduit de la masse monétaire la part de billets qu'ils souhaitent détenir. Ainsi, le marché du crédit s'équilibre pour un niveau endogène de taux d'intérêt souterrain.

Les caractéristiques de l'équilibre des produits

Pour obtenir le niveau de revenu d'équilibre, il suffit d'introduire les équations de consommation, d'investissement et de dépenses publiques dans celle traduisant l'équilibre des produits sous l'hypothèse que l'offre s'ajuste à la demande. Le niveau des prix d'équilibre se déduit de la valeur du revenu d'équilibre.

Lorsqu'on admet un effet de richesse négligeable sur la consommation, les variations du taux souterrain ont un impact expansif sur l'activité lorsque notamment la somme des élasticités-revenu de la dépense globale (biens de consommation et d'investissement) est inférieure à l'unité. Cet effet est plus important que l'effet pervers sur les tensions inflationnistes accompagnant la hausse du taux informel.

Pour un niveau de prix fixé, l'activité augmente avec le taux souterrain sans effet pervers. Cet effet expansif est à relier à la forme de la fonction d'investissement, laquelle dépend outre d'un facteur de demande, de l'influence positive du taux informel. Ceci conduit à une droite d'équilibre de pente positive sur le marché des biens, c'est-à-dire une courbe IS croissante, dont on montre aisément la stabilité.

Déséquilibre entre l'épargne et l'investissement. L'épargne est par exemple supérieure à l'investissement et une baisse du taux non officiel est nécessaire à un ajustement vers l'équilibre. Cette baisse du taux souterrain se réalise, car tout investisseur pouvant trouver un financement, il en résulte une augmentation des possibilités d'autofinancement jusqu'à ce que le supplément d'épargne soit épuisé. On peut en effet admettre que la diminution consécutive de la richesse et donc de l'épargne puisse être plus rapide que la réduction qu'elle implique de l'investissement, en raison de la variation positive de la demande. Au total, l'investissement augmente d'abord avant de subir une baisse à la suite de la dévalorisation des portefeuilles liquides.

Offre des fonds prêtables inférieure à l'investissement. Une pression à la hausse du taux souterrain revalorise les portefeuilles liquides des agents, jusqu'à ce que le montant des fonds prêtables devienne suffisant pour financer la dépense. Ici, c'est la variation à la baisse de la demande qui serait à l'origine d'un tel ajustement. Car c'est l'épargne qui s'élève d'abord, en raison d'une réaction plus rapide de l'offre de fonds prêtables au taux souterrain, par rapport à la demande de fonds en vue d'investir.

L'analyse de l'équilibre réel conserve les qualifications bien connues de la courbe IS à pente positive, lorsqu'un facteur de demande est incorporé dans la fonction d'investissement. La différence qui prévaut ici est que cette pente positive est également due à l'élasticité-intérêt positive de la dépense d'investissement, tant du moins que la somme des élasticités-revenu de la dépense globale est moindre

que l'unité et que l'élasticité-intérêt positive de l'épargne est plus forte que celle de l'investissement. Habituellement, le fait de considérer une élasticité-intérêt négative conduit à postuler l'hypothèse opposée quant à la position de cette somme par rapport à l'unité [2]. Examinons à présent la détermination du volume de refinancement d'équilibre.

Le volume de refinancement d'équilibre

L'introduction de la définition du comportement de détention des réserves par les banques et de monnaie fiduciaire par les agents privés dans l'équation d'équilibre du bilan de la Banque centrale permet d'obtenir une relation entre le revenu réel, le taux d'intérêt souterrain et la richesse réelle, pour un effet de richesse négligeable sur la consommation. L'équilibre du bilan de la Banque centrale est donc réalisé quels que soient le taux non institutionnel et le volume de dépôts du public auprès des banques commerciales, ou du revenu réel. Certes, la base est liée positivement à toutes ces variables, mais son montant est déterminé autoritairement par les responsables monétaires⁽⁶⁾ indépendamment de l'état des marchés sur lesquels se fixent ces variables.

A partir de l'offre de monnaie centrale, il est aisé de déterminer l'équilibre du marché du crédit.

Les caractéristiques de l'équilibre du marché du crédit

De l'égalité comptable décrivant le bilan des banques secondaires, on déduit l'offre de crédit. On montre alors qu'elle dépend du refinancement à l'économie, négativement du taux d'intérêt souterrain et d'escompte, positivement du revenu et de la richesse, l'effet du taux bancaire étant plus ambigu. A l'égalité de l'offre et la demande de crédit, il résulte que le revenu dépend positivement du taux d'intérêt souterrain et du refinancement à l'économie et, négativement, des taux bancaires et d'escompte. L'effet des variations du taux non officiel semble être plus élevé sur le revenu d'équilibre partiel du marché du crédit que sur celui réalisant l'équilibre du marché des produits. Cette relation positive revenu-taux d'intérêt souterrain s'interprète de la façon suivante :

— supposons une variation du taux souterrain, toutes choses restant égales par ailleurs (le taux bancaire et le refinancement à l'économie sont invariants). Cette hausse entraîne celle de la demande de billets du public à des fins de placement sur le marché informel ou bancaire (accessoirement). Il en résulte un effet de valorisation des portefeuilles liquides sur le marché informel qui accroît les possibilités d'autofinancement des agents, en permettant un financement de la dépense en investissement comme en biens de consommation;

— par ailleurs, s'il intervient une augmentation de la quantité de base monétaire émise de façon exogène par la Banque centrale (augmentation de billets émis par les autorités et diminution des réserves des banques donc de leur offre de crédit), les agents obtiennent une richesse financière plus grande. Là encore, l'effet est de rendre excédentaire la demande de liquidités sur le marché informel et de faire pression à la hausse du taux souterrain pour accompagner un désir plus grand de transactions.

Examinons à présent le processus d'ajustement à l'équilibre du marché du crédit, ainsi décrit par une courbe (LL) à pente positive.

(6) Voir la fin de la note précédente

Offre inférieure à la demande. L'excès de demande traduit un rationnement des agents sur le marché officiel et ceux-ci se rabattent sur le marché informel où ils répercutent l'excès de demande de fonds prêtables. Le taux non officiel subit une pression à la hausse. Le niveau élevé du taux souterrain favorise alors les détenteurs de portefeuilles liquides sur ce marché, leurs placements étant valorisés. Le flux de crédit informel consécutif augmente ainsi les possibilités d'autofinancement des investisseurs, jusqu'à ce qu'une baisse du taux souterrain vienne annuler ce supplément de fonds prêtables. L'équilibre est par conséquent établi à un niveau de taux d'intérêt inférieur correspondant à un niveau de revenu plus faible, car la sensibilité-intérêt souterrain de l'investissement est plus faible que celle de l'épargne.

Offre de crédit excédentaire par rapport à la demande. Un ajustement à la hausse de la demande est donc nécessaire pour corriger ce déséquilibre. Or, pour une même quantité de crédits offerts, une hausse de la demande va se traduire par une diminution du volume de billets désirés et une augmentation des réserves des banques. Cela va conduire la Banque centrale à leur accorder moins de refinancement, mais par contre à financer davantage le déficit budgétaire. Les agents vont par ce biais recevoir la quantité de billets désirés de sorte qu'une pression à la baisse du taux souterrain va s'exercer et accompagner l'augmentation des transactions. On retrouve là une configuration habituelle du marché du crédit, sauf qu'ici contrairement au résultat traditionnel [22], c'est le taux souterrain qui est la variable cruciale et de plus ce n'est pas le marché de la monnaie qui est représenté.

L'équilibre du marché de crédit officiel est donc très dépendant des excès d'offre ou de demande de billets sur le marché informel et de la position du taux souterrain qui s'y établit. Ce taux peut cependant être influencé par l'action des autorités en matière de politique monétaire, celles-ci agissant sur la base monétaire empruntée des banques et notamment sur la part relative de billets, à travers le refinancement accordé aux banques commerciales. Les mouvements du taux d'intérêt souterrain ont comme conséquences d'exercer une influence de même sens sur les revenus et les prix.

Politique monétaire et régulation conjoncturelle

Les effets réels et nominaux de la politique monétaire apparaissent avec la détermination du niveau de revenu réel, du taux d'intérêt souterrain et du niveau des prix correspondant à l'équilibre macroéconomique.

La détermination de l'équilibre économique

A partir de l'expression du revenu d'équilibre partiel du marché des produits, de la monnaie centrale et du crédit, on obtient, en annulant les effets de richesse sur la consommation ainsi qu'en négligeant l'effet des stocks de produits et de capital fixe initiaux⁽⁷⁾ dans ces expressions respectives, un niveau de revenu réel et de taux d'intérêt d'équilibre global stable.

Excès de demande de crédit et d'épargne liquide. Cela se traduit autant sur le marché formel que sur son homologue souterrain par un accroissement de la demande de fonds prêtables. Sur le marché informel, les épargnants vont accepter une baisse de la rémunération de leurs placements jusqu'à ce que le taux critique

(7) Cela permet d'adopter l'hypothèse du lumpy capital nécessaire pour rendre compte des barrières à l'investissement et qui justifie le lien de complémentarité monnaie-actifs réels [18, 19].

soit atteint. A ce taux, l'investissement est intégralement financé. Sur le marché bancaire, les ANF vont diminuer leurs dépôts pour une offre identique de crédit, en accroissant leur détention de billets. La baisse des dépôts induit celle de l'offre de crédit jusqu'à l'égalité entre offre et demande de crédit. L'ajustement se réalise par une baisse du taux souterrain et une hausse du revenu réel.

Excès d'offre de crédit bancaire et insuffisance d'épargne. Les ANF vont rechercher davantage de financements sur le marché officiel et les utiliser en partie pour des dépenses réelles et à des fins de placement sur le marché informel. Ici, l'épargne ne va augmenter que si le taux informel augmente. Sur le marché officiel, la hausse de la demande va s'opérer au détriment des billets et en faveur des dépôts ou des réserves bancaires. La Banque centrale pourra donc financer davantage le déficit budgétaire et par conséquent l'activité économique. L'ajustement se réalise donc par une hausse du taux souterrain qu'accompagne une hausse du revenu.

Demande excédentaire de crédit et de fonds prêtables. Pour investir, l'offre de crédit augmentera sur le marché bancaire si et seulement si les ANF acceptent une augmentation de leurs dépôts au détriment de leur détention de billets. Ceci va induire sur le marché informel une hausse du taux souterrain et une baisse du revenu.

Offres de crédit et d'épargne simultanément excédentaires. L'ajustement va s'opérer sur le marché bancaire par une diminution des dépôts induisant une baisse de l'offre de crédit et sur le marché informel par une baisse du taux souterrain. Celle-ci s'accompagne donc d'une hausse du revenu.

Les effets réels et nominaux de la politique monétaire

Une augmentation de la base monétaire par la Banque centrale entraîne une augmentation des billets détenus par le public et une diminution des réserves donc des crédits offerts par le système bancaire, donc des dépôts détenus par le public. L'effet final est que :

— la relation monnaie-revenu est positive à court terme. L'effet des variations de la base monétaire est d'augmenter le revenu et de réduire le taux d'intérêt souterrain (voir annexe). Cet effet s'accompagne d'un effet pervers sur les prix. On peut en effet admettre que la baisse du taux d'intérêt souterrain consécutive augmente les coûts des offreurs du fait de la réduction des possibilités d'autofinancement, lesquels répercutent cette hausse sur leurs prix de vente;

— *A contrario*, on observe que la hausse du taux moyen des opérations bancaires aurait comme effet de diminuer l'activité et d'augmenter le taux d'intérêt souterrain (voir annexe).

Conclusion

Ce modèle simple montre l'intérêt d'une politique monétaire active à court terme. Celle-ci permettrait aux autorités des PED de soutenir l'activité de leurs économies respectives. Dans un contexte où la monnaie est d'abord le complément des actifs physiques et la principale source de richesse financière, une telle politique apparaît au moins en courte période, comme l'instrument de soutien à l'épargne privée. Par contre, la hausse du taux moyen des opérations bancaires est contreproductive autant en matière d'activité que d'incitation à l'épargne financière. Car la

manipulation indirecte du stock de monnaie par le biais d'une action sur la base a un effet expansif sur l'activité et à la baisse du coût du capital informel alors que le relèvement des taux bancaires entraîne les effets contraires opposés.

Ces résultats, qui ne rejettent pas significativement la conclusion de McKinnon-Shaw quant à l'opportunité de mettre en œuvre une politique de libéralisation financière en longue période, indiquent surtout qu'il n'y a pas toujours contradiction entre taux bancaire moyen bas et taux d'intérêt souterrain élevé. De même, il n'y a pas *trade-off* entre taux souterrain élevé et croissance économique. Le véritable dilemme des agents dans les PED réside entre accumulation de l'épargne financière pour investir et accumulation de l'épargne financière pour consommer.

En définitive, l'enjeu principal des autorités dans les PED est de trouver les meilleurs moyens par lesquels, en soutenant l'épargne privée informelle en même temps que l'activité bancaire, elles pourraient permettre une meilleure mobilisation de l'épargne locale et l'élévation du palier de l'investissement réel.

Références

1. Bekolo-Ebe B. (1987). Liquidity, intermediation and saving behaviour in tontines, *Revue Camerounaise de Management*; 6 et 7 : 90-106.
2. Branson W. (1972). *Macroeconomic theory and policy*. Harper and Row Publishers, New York, pp. 221-225.
3. Eboué C. (1988). Epargne informelle et développement économique en Afrique, *Mondes en Développement*; 16 (62-63) : 35-64.
4. Eboué C. (1988). Les logiques financières des comportements d'épargne informelle de femmes en Afrique, *Epargne sans Frontière*; 10.
5. Eboué C. (1989). Les effets macroéconomiques du dualisme financier. Séminaires d'économie et finances internationales, LARE, Université de Bordeaux-I.
6. Fry M.J. (1982). Models of financially repressed developing economies, *World Development*, Oxford; 24 (1) : 12-15.
7. Fry M.J. (1987). *Money, interest and banking in economic development*. Ed. John Hopkings, World Bank.
8. Germidis D., Michalet Ch.-A. (1984). Banques internationales et places financières dans les PVD. *Etudes du Centre de Développement de l'OCDE*, Paris, 112 p.
9. Guillaumont P. et S. (1988). Les enjeux des politiques monétaires dans les pays en voie de développement, *Revue d'Economie Financière*; 7 : 97-108.
10. Kapur B.K. (1985). Money in development : comment, *Southern Economic Journal*; 1230-1239.
11. Kumar R.C. (1983). Money in development : a monetary growth model à la Mc Kinnon, *Southern Economic Journal*, 18-36.
12. Kumar R.C. (1985). Money in development : reply, *Southern Economic Journal*, 1240-1244.
13. Lanyi A., Saracoglu R. (1983). Les taux d'intérêt dans l'économie des PVD, *Finances et Développement*, FMI et Banque mondiale; 20-23.
14. Leff N.H. (1975). Rates of return to capital, domestic savings and investment in developing countries, *Kyklos*; 28 (4) : 827-867.
15. Lelart M. (1988). De l'organisation des tontines à la banque tontinière, *Epargne sans Frontière*; 13 : 36-39.
16. Mc Kinnon R. (1973). *Money and capital in economic development*. The Brookings Institution (ed.), Washington.
17. Mc Kinnon R. (1981). Financial repression, liberalization and the Ldc's, in éd Grassmans, Lundberg E. : *The World Economic Order : Past and prospects*, New York.

Les effets macroéconomiques du dualisme financier

18. Molho L. (1986). Interest rates, saving and investment in developing countries; a re-examination of the McKinnon-Shaw hypothesis, *I.M.F. Staff Papers*; 33 (1) : 91-116.
19. Park Y.C. (1973). The role of money in stabilizing policy in developing countries, *I.M.F. Staff Papers*; 20 (2) : 379-418.
20. Pisani J., Sterdyniak H., Villa P. (1984). *Problèmes de macroéconomie*. Economica, pp. 279-318, 395-423.
21. Shaw E.S. (1973). *Financial deepening in economic development*. Oxford University Press, New York.
22. Sundajaran V. (1985). Debt-equity ratios of firms and interest rates policy; macroeconomic effects of high leverage in developing countries, *I.M.F. Staff Papers*; 3 : 430-474.
23. Wai u Tun (1957). Interest rates outside the organized money markets in underdeveloped countries », *I.M.F. Staff Papers*; 6 (1).
24. Wai u Tun (1957). A revisit to interest rates outside the organized money markets in underdeveloped countries, *Banca Nazionale del Lavoro*; 122 : 291-312.

