

PARTIE I

Émergence et manifestations de l'esprit d'entreprise

Considérations conceptuelles

1

L'entrepreneuriat : de la fascination cartésienne à la voie du Tao

C. ALBAGLI

CEDIMES, Université Panthéon-Assas (Paris II), France

Joseph Schumpeter [29] avait mis au premier plan le rôle de l'entrepreneur-innovateur comme promoteur des changements économiques et sociaux favorables au développement. Mais sa thèse était assortie d'une prévision dont il est fait moins souvent référence, à savoir : cette source chaude du progrès économique s'approchait de son épuisement. La fonction d'entrepreneur était à son crépuscule. La société tout entière, sous la poussée de son intelligentsia, lui devenait hostile. L'innovation était en voie d'être ramenée à une routine. Le progrès technique devenait, toujours davantage, l'affaire d'équipes de spécialistes travaillant sur commande, pour des résultats pratiques ciblés. Le travail s'automatisait et se dépersonnalisait. Les évolutions de l'après-guerre donnent raison à cette prédiction avec l'affirmation des grandes sociétés transnationales à vocation planétaire et la petite entreprise reléguée aux scories de l'Histoire. Voici, annoncent respectivement Burham et Galbraith [12], *L'Ère des organisateurs* et *Le Nouvel État industriel*.

Cet aboutissement de l'industrialisme est le triomphe d'un mode de pensée – le cartésianisme – dont la rigueur avait séduit, peu à peu, les diverses catégories intellectuelles. “Diviser chacune des difficultés (...) en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre” préconisait le *Discours de la méthode* [9]. Il s'agit de réduire progressivement les problèmes et les processus aux plus petits composants. Cette méthode appliquée avec détermination à l'économie donne par séparations successives et analyses exhaustives une conception de la production fondée sur une suite d'étapes, de procédures, de spécialisations pour remonter, comme par degrés, jusqu'à l'achèvement du bien composé. Les prémices apparaissent avec le célébrissime exemple de la fabrique d'épingles exposé dès le XVIII^e siècle par Adam Smith [30]. L'approfondissement vient avec l'organisation du travail méticuleusement exposée par F. Taylor [31] et ses premières

applications avec le travail à la chaîne dans les usines d'Henry Ford. Un modèle mécanique d'organisation se met en place avec un organigramme très élaboré et très contraignant. Michel Crozier [8] fonde la cohérence de ce "phénomène bureaucratique" sur une réglementation impersonnelle prescrivant de façon détaillée les tâches et postes organisationnels, la centralisation très poussée du pouvoir de décision et la stratification des individus en groupes homogènes et séparés. Cette rigidité fonctionnelle s'impose avec la production de masse qui privilégie des organisations toujours plus vastes et complexes dont l'État se voudra le grand ordonnateur tutélaire.

Mais depuis le premier choc pétrolier des années soixante-dix, la persistance d'un fond de chômage incompressible dans les sociétés industrialisées et l'échec du processus de développement pour un nombre élevé de pays du Tiers-Monde soulignent les limites du modèle. *A contrario*, les succès économiques de l'Asie du Sud-Est éveillent notre attention. Avec pragmatisme et détermination, les Dragons du Pacifique ne se sont pas inspirés des ultimes conséquences d'une logique d'économie d'échelle, ni davantage investis dans l'alternative privé-public, ni encore intéressés aux mérites d'une technologie intermédiaire de transition [2]. Le développement de la Corée ou de Taiwan s'est fait sur des idées simples : l'entrepreneur n'est pas un agent économique anti-social, l'entrepreneuriat n'est pas antinomique avec le rôle affirmé de l'État, la technologie de pointe n'est pas l'apanage exclusif des multinationales. Cette approche semble davantage convenir à la voie du Tao, inspirée par Lao-Tseu qu'aux rationalités cartésiennes. Le taoïsme, en effet, examine les principes contradictoires à partir de deux entités distinctes dont les symboles sont le Yin et le Yang. Ils opposent le masculin au féminin, l'ombre à la lumière, l'hiver au printemps. Mais le Tao ramène ces notions antinomiques à l'unité en soulignant que ce sont deux apparences d'une même réalité. Il justifie cet intérêt par la combinaison dynamique des principes contraires et la fusion de leurs contradictions. Max Kalterman [17] désigne le Tao comme "l'art de mettre en communication des puissances contraires". C'est simultanément un art, une méthode et un pouvoir. Le Tao commence par l'unité, mais comme l'unité ne peut donner la vie, elle s'est scindée en Yin et Yang. Le Yin conduit à l'état de repos, le Yang stimule la vitalité des êtres. Les contradictions se réconcilient. La Corée du Sud, qui arbore sur son pavillon national les symboles du Tao, diagramme formé par la combinaison de lignes pleines ou fortes représentant le Yang, et de lignes brisées ou faibles pour le Yin, n'était sans doute pas la plus mal placée pour en faire une ligne de conduite dans son développement (voir Annexe).

L'État n'est plus l'adversaire de l'entrepreneur, la PME inconciliable avec la transnationale et la technologie de pointe inappropriée à l'entrepreneuriat. C'est en associant ces diverses catégories que l'Asie du Sud-Est a pu afficher un dynamisme vigoureux, mais c'est désormais un mouvement d'ensemble qui se dessine. La fascination cartésienne a donné ses limites à la culture industrielle. D'une démarche taoïste émergent les atouts de la renaissance entrepreneuriale.

Les limites de la culture industrielle

Au lendemain du second conflit mondial, le développement économique repose sur un paradigme en forme de triade où le désir, l'usine et l'État en composent les valeurs symbo-

liques. L'interprétation excessive de ce modèle a exacerbé les principes d'organisation, provoquant en retour un certain engourdissement du système devenu a-entrepreneurial.

Le paradigme

Malgré les divergences sur une stratégie libérale ou des options marxistes et la diversité des approches tactiques des gouvernements, on discerne un consensus assez large quant à la signification du développement, voire à son mode incantatoire. Trois traits essentiels le caractérisent.

- Le développement s'apprécie en termes d'accès à la société de consommation. Les économistes du XVIII^e siècle évaluaient le bonheur à l'aune des biens consommés, ceux de la Banque mondiale ne sont pas loin d'en faire tout autant, en dressant le "hit-parade" planétaire des revenus par tête. La création et la stimulation du désir sont l'âme d'un processus qui porte à vouloir toujours consommer davantage.

- Le développement se mesure à son degré de participation à la production industrielle. L'usine en constitue l'organisation la plus achevée. Elle est à l'offre ce que le désir est à la demande. Elles forment l'une et l'autre les deux visages du développement, Janus des temps modernes.

- Le développement se prévoit et s'organise. L'État s'en fait le chantre, exprime et imprime sa volonté par le plan. L'accès à la société de consommation est ainsi étayé par des objectifs rationnels et l'industrialisation est établie sur des moyens cohérents.

De puissants arguments militent en faveur de cette conception qui déborde les systèmes politiques [1].

Le désir avait lancé les sociétés occidentales dans une fébrilité productive sans précédent. Le travail était élevé au rang d'une valeur fondamentale tant dans l'éthique protestante du capitalisme que dans la morale militante du socialisme [34]. Ricardo [27] et Marx [21] n'ont pas de divergences sur ce point. En se faisant besoin, le désir provoquait une mobilisation des forces productives avec une efficacité que n'avait pas su obtenir le travail forcé ou statutaire, ni maintenir l'enthousiasme évanescent [6]. Le désir libérait les forces de transformation sociale.

L'usine concentrait et divisait le travail pour réaliser des productions en série toujours plus massives de telle sorte que les économies d'échelle ainsi obtenues réduisaient encore davantage les coûts de production. À l'opposé, l'agriculture apparaissait en contre-performance. Ricardo [27] montrait les rendements décroissants qui menaçaient toute extension de la production agricole et Malthus [20] soulignait les difficultés du monde agricole à suivre le rythme des besoins démographiques. Les coûts croissants de l'agriculture opposés aux performances de la production industrielle en série rendaient logiques et prometteuses les faveurs dont bénéficiait le secteur secondaire. De surcroît, les grandes unités industrielles étaient gratifiées d'arguments complémentaires en étant ou des industries réputées industrialisantes pour les productions de base ou des industries épongeant la main-d'œuvre urbaine pour les unités de biens de consommation.

L'État, investi d'un projet de société, se devait de canaliser les forces et les moyens pour provoquer, mais aussi accélérer, les mutations économiques et sociales ambitionnées. Le Plan paraissait un instrument efficace pour conjurer les aléas de l'avenir, éviter les aspérités intempêtes du modèle occidental et dompter les initiatives brouillonnes de l'entrepreneuriat. On aurait la croissance sans les cycles. Mais les exigences de la produc-

tion de masse imposaient d'autres missions à la puissance publique. En effet, les premières étapes de la révolution industrielle s'étaient appuyées, au début du XIX^e siècle, sur des investissements équivalant à quelques mois de salaire par emploi créé [7]. La production en série exigeait une contribution financière à une tout autre échelle que les acteurs économiques du Tiers-Monde n'étaient pas en mesure de mobiliser. L'État allait se substituer à cette défaillance en centralisant la collecte des moyens financiers.

Incitation au travail exceptionnelle, production de masse inédite et régulation économico-financière, l'ensemble formait un tout cohérent, séduisant et prometteur.

La dérive

Mais le raisonnement se développe avec les excès de la sub-optimisation dans la théorie micro-économique et les abus du modèle coûts-avantages dans la théorie des choix. L'incitation au travail s'inscrit prioritairement dans une insertion dans les mégastuctures. La production en flot continu ou en série bascule à l'avantage d'unités géantes aux capacités nationales, voire internationales. La régulation économique s'infléchit en programmation de captation des ressources pour un État érigé en producteur (Tableau I).

Tableau I. La triade du paradigme industriel.

Le paradigme	La rationalité		La dérive
Désir	Besoins.....	Travail	Organisation man
Usine	Économie d'échelle.....	Production de masse	Mégastuctures rigidifiées
État	Régulation.....	Plan	État-producteur

L'incitation au travail s'accompagne d'un courant d'urbanisation polarisant dans les villes la main-d'œuvre. L'ambition consumériste délaisse la valorisation des capacités entrepreneuriales au profit d'une insertion dans les structures administratives ou les grands groupes industriels. L'avenir semble appartenir aux grands ensembles productifs et non aux petites entreprises. La sécurité de l'emploi y paraît plus grande et le prestige d'identification à une grande société est plus valorisant. Dire "Il travaille chez Michelin, Mercedes ou Sony" devient suffisamment prestigieux pour qu'on évite même de préciser le poste occupé. L'époque semble avaliser la fin de l'entrepreneur et promouvoir l'ascension du système bureaucratique. L'ouvrage de H. Whyte [35], *The Organisation Man*, paru dans les années cinquante, illustre cette tendance. La culture industrielle devenait orpheline d'entrepreneurs.

La production de masse s'érige en loi industrielle. L'économie d'échelle implique des niveaux de fabrication toujours plus élevés et des séries toujours plus grandes. L'analyse stratégique privilégie l'approche segmentaire de décomposition des problèmes jusqu'au point où ils peuvent être susceptibles d'une solution mathématique. Le jeu des acteurs s'en trouve limité ; seuls les grands groupes, voire la puissance publique, sont en état d'installer

des usines capables de répondre à ces normes. La production en série inhibe l'incitation à l'économie de marché. Cette vocation industrielle restrictive s'impose d'autant mieux que règne une ambiguïté sociale, pour ne pas dire une suspicion, sur le rôle de l'entrepreneur.

La régulation économique s'infléchit sur les accents de méfiance envers les sociétés transnationales. Dans les pays en voie de développement, l'État se substitue à la défaillance des agents économiques incapables de réunir des capitaux suffisants et s'érige en producteur. Quant au Plan, il tend à devenir un catalogue de projets soumis à l'acceptation des bailleurs de fonds ou des organismes d'aide, sous l'étroit contrôle d'un code d'investissements plus contraignant qu'incitateur. La puissance publique semble davantage préoccupée par un processus de contrôle, voire d'accaparement des richesses et de redistribution, que par des opérations de diffusion et de stimulation de l'activité économique.

Avec une incitation au travail sans goût entrepreneurial, avec une production valorisant les structures concentrationnaires et avec un État inhibant les initiatives, le système se rigidifie. L'apparition de difficultés majeures montre que les limites d'un mode de production a-entrepreneurial sont atteintes.

Le blocage

Dans une majeure partie des pays du Tiers-Monde, la fonction industrielle ainsi appliquée débouche sur un triple constat caractérisé par l'échec économique, la faillite de l'État, et l'entreprise prébendière.

L'échec économique et social du développement

L'échec économique est d'autant plus grave que la décennie quatre-vingt apporte une régression absolue pour au moins deux continents : l'Afrique noire et l'Amérique latine.

De nombreuses populations n'ont pu accéder à la société de consommation à laquelle elles étaient pourtant conviées. Un nombre grandissant d'individus convertis aux désirs et chargés de besoins nouveaux n'ont pu satisfaire leurs attentes. À la pauvreté économique s'ajoute la frustration sociale d'un modèle promis et convoité mais inaccessible. Les conséquences s'inscrivent dans la démobilisation des masses rurales découragées par la faiblesse des contreparties de leurs efforts et dans les révoltes urbaines qui perlent régulièrement l'actualité.

Mais plus grave encore, non seulement le développement escompté s'est fait fréquemment mirage, mais encore la satisfaction des besoins élémentaires à la survie des populations n'a même pas pu être assurée pour tous. Disette et épidémie pour des sans-abris et des sans-revenus, c'est l'échec moral du développement.

Enfin, dans les pays industrialisés, après les chocs pétroliers, l'économie ne se départ plus d'un volant de chômage important qui accapare jusqu'à 10 % de la population active. Les structures économiques oligopolistiques ne semblent plus en état de dynamiser suffisamment le marché de l'emploi pour satisfaire l'équilibre social.

La faillite de l'État

Elle intervient dans les deux missions endossées par la puissance publique. L'État s'avère peu avisé dans les fonctions qu'il remplit au nom de l'industrialisme. Il se révèle défaillant dans ses obligations modernes, éducatives, sanitaires, sociales...

L'État-producteur a basculé dans la confusion des genres. L'analyse rétrospective d'un directeur d'entreprise d'État en Algérie est tout à fait éloquente : "On travaillait sans calculer. Ce n'était pas une production économique mais sociale. On cherchait à savoir si les besoins sociaux étaient satisfaits : créations d'emplois, blocage des prix, hausse des salaires sans aucun lien avec la productivité, etc." [23]. Les exigences d'une politique des prix réduits et d'une embauche importante débouchent sur une rentabilité douteuse. Les ponctions financières de compensation provoquent un pouvoir d'achat exsangue qui laisse sous-utilisée une très grande part des capacités des unités de production. Les subventions d'équilibre s'ajoutent les unes aux autres, tandis qu'une gestion plus administrative qu'entrepreneuriale fait, des entreprises d'État, des mastodontes monopolistiques dispendieux et atones.

Faute de dynamisme économique, l'État ne parvient pas à mobiliser des ressources à hauteur de ses ambitions sociales : l'éducation se dégrade, la santé est élitiste et la retraite inexistante. Le transfert des charges des structures traditionnelles vers la puissance publique ne s'opère pas correctement. *A contrario*, cette défaillance justifie les réticences à l'adoption d'un nouveau modèle familial et rend aléatoire un nouveau mode de solidarité. L'explosion de la population viendra prendre à revers les difficultés des gouvernements en leur soumettant toujours plus d'individus à éduquer, à employer et à protéger.

L'entreprise prébendière

C'est la troisième caractéristique de ce bilan. Le rôle du chef d'entreprise est dépouillé de sa fonction innovatrice au profit d'une captation de rente en liaison étroite avec la fonction publique.

Le chef d'entreprise, dans une société d'État relevant d'un pays en développement, est nommé par l'autorité politique en fonction des services rendus ou d'un népotisme de bon aloi. Davantage qu'à la technocratie du *Nouvel âge industriel* de J. K. Galbraith [12], la procédure s'apparente aux apanages de terres dévolus aux vassaux durant la période médiévale. Puisque de nos jours, l'usine, plus que la terre, est susceptible d'assurer des revenus subséquents, les directions d'entreprises publiques sont dévolues aux proches et aux fidèles. La société d'État est l'institution moderne qui assoit une fonction traditionnelle prébendière. Ce détournement de fonction, bénéfique à la confusion des pouvoirs, ne favorise guère les règles rigoureuses de la gestion d'entreprise.

L'observation des liens des entrepreneurs privés dans ces mêmes pays révèle une influence tutélaire de la fonction publique. On constate, en effet, que l'élément déterminant de la création d'entreprise n'est pas la capacité combinatoire des facteurs de production mais la liaison avec le pouvoir. C'est par l'administration que l'on bénéficie des autorisations et des licences, c'est par elle que l'on dispose au plus vite des informations sur un texte réglementaire à venir, ou une ouverture de crédits exceptionnels. Le haut fonctionnaire détenteur des informations et des relations réunira plus facilement les signatures nécessaires, captera plus aisément le bénéfice d'une aide et tirera mieux parti des labyrinthes réglementaires et fiscaux. Si le chef d'entreprise n'est pas une émanation

directe de la haute administration, il devra se résoudre à monnayer l'information, l'autorisation, voire l'accès à un marché. La concussion est fille de cette confusion des pouvoirs tandis que le chef d'entreprise s'abandonne à des motivations plus prébendaires que véritablement entrepreneuriales.

Les structures mises en place renforçaient leurs aspects bureaucratiques et anémiaient leurs capacités innovatrices. Mais l'inadaptation économique et sociale qu'elles entraînaient allait forcer l'initiative.

Les atouts de la renaissance entrepreneuriale

Ainsi, jusque dans les années quatre-vingt, la PME ne suscite pas d'attention particulière. On pourrait même dire que son existence n'est qu'une survivance dont la chronique est celle d'une mort annoncée. La disparition des petits entrepreneurs paraît inéluctable au profit de grandes organisations disposant de capitaux importants, capables de produire pour des marchés de grandes séries et susceptibles, seules, d'accéder aux seuils de la rentabilité internationale.

Mais l'entreprise prend, ces dernières années, un éclairage nouveau sous l'influence de trois phénomènes. En premier lieu, l'incapacité du monde industriel et administratif à fournir des emplois en quantité suffisante provoque l'émergence d'activités de substitution : la création d'entreprise devient une solution alternative à la recherche d'un emploi et de revenus. Le deuxième élément est composé par l'inflexion de l'environnement idéologique. L'opposition classique privé-public se dilue. La véritable question s'oriente vers le type de mesures le plus favorable à l'efficacité. L'entrepreneur privé perd, par la même occasion, cette suspicion antisociale qui prévalait jusque-là. Enfin, en dernier point, les amorces nouvelles du progrès technique qu'Alvin Toffler [32] appelle *La troisième vague* ouvrent des perspectives plus favorables et mieux adaptées à l'entrepreneuriat que cela ne le fut pendant l'âge industriel.

L'alternative inattendue

Le bilan de la dernière décennie souligne une crise de l'emploi tant dans les pays industriels que dans les sociétés non développées. Un dixième de la population active est au chômage dans les pays de l'OCDE. Une population urbaine agglutinée dans les bidonvilles du Tiers-Monde reste en marge des promesses de la société de consommation. Pourtant, malgré le caractère dramatique de ces situations sociales, les résultats s'avèrent bien meilleurs que ce qu'ils auraient pu être si ne s'était pas insinuée une fièvre entrepreneuriale. Faute d'emplois offerts, les demandeurs ont créé eux-mêmes des activités par le biais de la micro-entreprise. L'entrepreneuriat devient une solution alternative au marché défaillant de l'emploi.

La fièvre entrepreneuriale perce sur tous les continents. Ainsi, si dans les années cinquante aux États-Unis on dénombrait moins de 100 000 entreprises créées, leur nombre dépasse les 600 000 dans les années quatre-vingt [15]. Dans les pays de la Communauté économique européenne, les emplois créés par les PME sont devenus plus importants que

ceux créés par les grandes sociétés. Dans les pays en développement, on découvre que la survie de nombreux ménages délaissés par le secteur structuré est due à des initiatives entrepreneuriales. C'est le miracle du secteur informel que Marc Penouil [25] appellera "le développement spontané". En Afrique noire, en Amérique latine, en Asie du Sud, une majeure partie de la main-d'œuvre active est occupée dans l'économie souterraine.

Aux États-Unis, Richard Louv [19], dans ses observations américaines, suggère la naissance d'une nouvelle dévotion, substitut de l'activisme social des années soixante ou de la psychothérapie des années soixante-dix. L'esprit d'entreprise valorise des qualités mieux reconnues où prévalent le désir d'indépendance, le goût du risque et l'attrait des initiatives. Cet attrait novateur transparaît dans les nouveaux best-sellers américains des années quatre-vingt : *Megatrends* de J. Naisbitt [24], *The third wave* d'A. Toffler [32], ou *In search of excellence* de T. Peters et R. Waterman [26].

Dans les pays du Tiers-Monde, l'activisme informel a été soumis à un renversement complet d'interprétation. Analysé comme un simple secteur de réserve de main-d'œuvre subordonné au système capitaliste ou comme un prolongement crypto-traditionnel en milieu urbain, il est crédité, ensuite, d'une capacité d'adaptation à l'économie moderne et d'un dynamisme porteur au sein de l'économie de marché. Si P. Hugon [14] s'interrogeait déjà en 1980 pour rendre possible le dépassement du débat, les travaux et les colloques dix ans plus tard ne font que valoriser l'économie parallèle comme un adjuvant consensuel au développement [4].

Pour expliquer ce renouveau planétaire pour le goût de l'esprit d'entreprise, on relèvera les arguments mobilisateurs de nature structurelle, sociale et psychologique.

Les structures sur lesquelles on avait fondé les espoirs d'une croissance continue et d'un développement accéléré mettent à jour des insuffisances dynamiques et des blocages économiques. L'intégration sociale devenue plus difficile par suite d'une embauche parcimonieuse, les individus modifient leurs comportements pour survivre. Réagissant plus vivement aux signaux négatifs qu'aux informations positives, ils sont amenés à imaginer et à entreprendre. C'est le renouvellement d'une capacité d'initiative dans un environnement hostile.

La condition sociale de certaines minorités ethniques ou sociales écartées des accès au pouvoir provoque, en retour, des initiatives de substitution pour acquérir un nouveau statut. E. Hagen [13] explique à partir de ce comportement le dynamisme entrepreneurial des immigrants aux États-Unis, au travers des communautés juives, italiennes ou coréennes. L'esprit d'entreprise est l'aboutissement d'une démarche de groupes de statuts inférieurs qui cherchent, hors des voies traditionnelles, une reconnaissance sociale. Le comportement des nouveaux émigrants ruraux des pays du Sud, pour lesquels les emplois administratifs et industriels sont quasi exclus, relève aussi de cette attitude.

L'évolution organisationnelle des usines a favorisé leur bureaucratiation. Pour bon nombre de cadres, c'était là une déception. H. Maslow [22] avait souligné ces besoins d'accomplissement en attachant plus d'importance à la réalisation personnelle, et avait été suivi en cela par tout un courant avec les travaux de C. Argyris [5] *Participation et organisation*, ou R. Liker [18] *The human organization : its management and values* pour n'en citer que quelques-uns. Mais ces études s'inscrivaient dans le cadre classique des structures économiques oligopolistiques que l'on tentait d'aménager. En fait, les enquêtes de Paul Dickson [10] montraient que la discipline étouffait toujours les initiatives et que la création d'entreprise paraissait mieux devoir satisfaire les aptitudes individuelles.

Ainsi, l'émergence ou le renouvellement de l'esprit d'entreprise avait précédé la refonte du cadre idéologique. La capacité entrepreneuriale était un fait avec lequel l'État allait devoir composer (fig. 1).

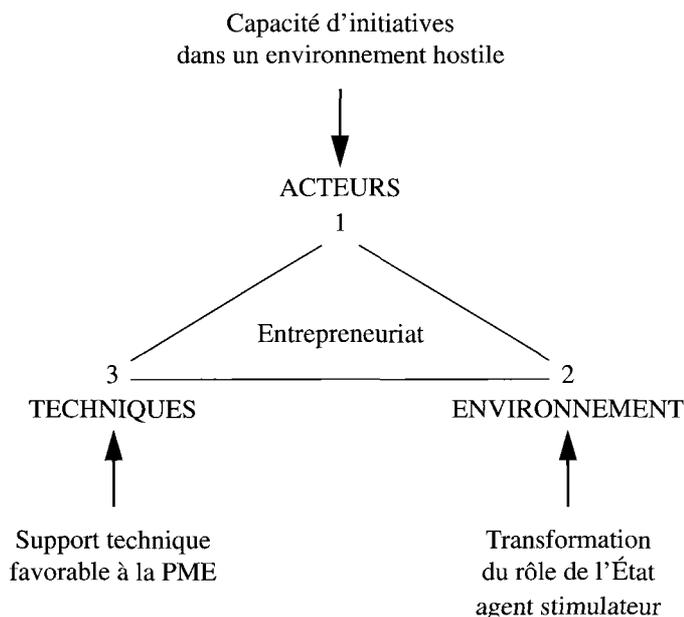


Figure 1. La renaissance entrepreneuriale.

Le simulateur devenu stimulateur

L'État prend acte de ses propres incapacités à dynamiser les structures économiques et découvre dans le potentiel d'initiatives des atouts qui ne méritaient pas la suspicion qu'il avait développée à leur encontre. Le cadre idéologique et conceptuel se modifie pour favoriser la synergie d'une coopération.

Les gouvernements procèdent à un renouvellement de leur analyse qui se fonde sur quatre constats.

- L'État doit admettre qu'il s'est montré, somme toute, peu compétent dans les fonctions de producteur qu'il s'était arrogées. La lourdeur administrative, la confusion des objectifs, la direction en apanage ont fini par rendre inopérant le secteur public. L'État doit renoncer à ses monopoles après avoir vu s'effondrer le rêve d'une croissance industrielle rapide grâce à de grandes entreprises nationalisées. Dans les pays industrialisés, l'État doit aussi convenir d'une inefficacité croissante de ses méthodes de régulation. Le partage du travail ne résout pas le chômage par suite d'une spécialisation grandissante des activités. La relance de l'activité économique, par la consommation, tend à dériver sur une accentuation des difficultés de la balance commerciale. L'État doit remettre en cause ses procédures d'interventions.

- L'examen des réussites tapageuses des pays de l'Asie du Sud-Est montre que l'État n'a pas laissé le champ libre aux activités privées [37]. P. Judet [16] explique, par exem-

ple, que la Corée du Sud doit son succès à une action conjuguée de l'État et des entrepreneurs avec des dispositions réglementaires et fiscales ajustées pas à pas, pour orienter, relancer ou canaliser les initiatives entrepreneuriales. Dépourvu de préventions contre le secteur privé, l'État s'est départi de tout dogmatisme exclusif. La concertation a mieux fait jouer, par les mécanismes de la complémentarité, les forces du développement que n'ont pas réussi ailleurs les oppositions sectaires. Le succès fait donc école.

– Les gouvernements découvrent que, tout compte fait, un grand nombre de citoyens doivent leur survie, non pas à leurs interventions, mais aux propres initiatives des intéressés. Ils prennent conscience avec un certain ravissement que, si les structures qu'ils préconisent sont affectées d'une certaine sclérose, celles qu'ils n'ont ni organisées, ni même parfois souhaitées, constituent une réalité bénéfique. Désormais les gouvernements du Tiers-Monde lèvent les dispositions contraires à la liberté d'entreprise et ceux du monde développé procèdent à des réajustements solennels. La CEE proclame 1983 "l'année des PME" et le président des États-Unis, R. Reagan, déclare en 1985 "l'avènement de l'âge de l'entreprise" !

– Enfin, la Banque mondiale [36] se fait l'écho de ces mutations. Lorsque les pays en difficultés économiques sollicitent de nouveaux prêts, elle exige une restructuration de l'économie plus favorable à la libéralisation des initiatives. La pression des pays donateurs et des prêteurs occidentaux s'exerce pour introduire ou amplifier les mécanismes du marché, achevant de réduire les dernières réticences des gouvernements.

Dès lors, le débat sur les mérites d'une économie publique et les avantages d'une économie de marché perd son acuité. La recherche des dispositions les plus aptes à valoriser l'esprit d'entreprise et à favoriser la création d'unités de production viables devient priorité. L'État qui s'était voulu un simulateur des producteurs se glisse dans son nouveau rôle de stimulateur. Ces initiatives se regroupent en quatre thèmes majeurs.

– Un programme législatif favorable à la création d'entreprise : disparition des entraves à la liberté d'entreprendre, aménagement d'incitations fiscales, suppression des monopoles publics, abandon de la fixation réglementaire des prix, ouverture à l'initiative privée de nouveaux secteurs non assurés correctement par l'État : éducation, santé...

– Des facilités bancaires favorables aux investissements : accès facilités des PME aux crédits institutionnels, taux d'intérêts au moins alignés sur ceux dévolus aux grandes entreprises, création de services d'assurances spécifiques, mesures fiscales favorisant l'équipement, fonds en devises accessibles aux petits entrepreneurs...

– Une suppression des entraves à l'entrepreneuriat : élimination des dispositions administratives dissuasives, réduction de certaines taxes, suppression des octrois sélectifs de licences ou d'autorisations privilégiées de patentes, réduction des procédures favorisant la concussion, accélération des formalités douanières...

– Un soutien à l'activité entrepreneuriale : programme de formation technique, assistance comptable, aide à la gestion en période de croissance, structuration de la profession...

L'œuvre de régulation de l'État se transforme. Il ne s'agit plus de tout prévoir, de tout organiser, voire de devenir l'acteur principal. Il est question dorénavant d'orienter, de canaliser, de favoriser l'éclosion d'acteurs multiples. Plutôt que d'installer des industries locomotives, on en vient à favoriser les entreprises qui poussent sur le terrain et bénéficient d'une forte intégration à l'économie locale. L'État se met à penser selon l'élégante formule de E.F. Schumacher [28] : *Small is beautiful*.

Le support des nouvelles techniques

Les initiatives des acteurs économiques se sont révélées plus perspicaces qu'on ne l'attendait, l'autorité publique s'est convertie à une conception nouvelle de son rôle. Mais un facteur décisif susceptible de transformer ces éléments en lame de fond apparaît avec la restructuration des fondements technico-économiques de la société moderne. L'âge industriel s'appuyait sur les productions en série (habillement, automobile...) et la production en continu (sidérurgie, chimie...). Des temps nouveaux s'ouvrent avec l'électronique, l'informatique, la biogénétique et l'aérospatial. Si nous obtenons une mondialisation de certaines productions contrôlées par quelques grandes firmes (puces électroniques, fibres synthétiques, énergie atomique...), les nouvelles technologies offrent simultanément de sérieux atouts pour le développement de l'entrepreneuriat. Ces avantages apparaissent tant au niveau organisationnel que financier.

Les atouts organisationnels

La fabrication par millions d'exemplaires de produits de consommation est l'image symbolique de notre époque. Mais les techniques de fabrication assistées par ordinateurs permettent de produire en petites quantités des objets de plus en plus personnalisés, sans que leurs coûts en soient grevés. Les courtes séries deviennent, et deviendront encore davantage, plus recherchées que précédemment dans un monde plus préoccupé d'identité que d'homogénéisation. Le cycle des produits se raccourcit sans cesse sous les effets conjugués des progrès techniques et de la mode. L'évolution du secteur textile est tout à fait symptomatique de cette transformation [3].

Dans ce nouveau contexte, les grandes entreprises se révèlent trop rigides. Elles ont plus de difficultés à s'adapter sans cesse aux évolutions techniques et à l'obsolescence accélérée des goûts. Déjà, elles préfèrent travailler avec un réseau de sous-traitance qui, au gré des besoins, fait apparaître et disparaître les unités de production adéquates. La souplesse d'exécution des petites unités et l'émergence d'une technologie de pointe parfaitement adaptée à leur taille font que le taux de rentabilité des petites entreprises peut dépasser celui des grandes firmes. Les progrès techniques ne rendent plus indispensables les concentrations ouvrières. Pour A. Toffler [33] cette restructuration est fondamentale pour les années à venir, elle dessine en perspective ce qu'il désigne comme *Les nouveaux pouvoirs*.

L'atout financier

Aux arguments techniques de la souplesse et de la taille, s'ajoute une motivation financière. Les coûts d'investissement et de fonctionnement issus de la nouvelle technologie sont tout à fait performants dans le cadre de la petite entreprise. C'est un renversement complet de la logique industrielle antérieure qui imposait une production de masse pour bénéficier des économies d'échelle. Le seuil d'investissement qui ne cessait de croître composait une barrière d'entrée dissuasive pour l'entrepreneuriat. En proposant des machines performantes pour des séries limitées, on réduit le seuil d'investissement ; en utilisant les techniques de pointe de la communication, on bouleverse le système de gestion et son poids financier.

Les ajustements informatisés permettent d'adapter la production au marché et de réduire les stocks au minimum. Ainsi les coûts de stockage sont éliminés, les frais immobiliers réduits, les dépenses d'entretien et d'assurance annulées.

Les innovations ne s'exercent pas seulement dans la combinaison renouvelée du capital et du travail mais dans le rôle même du facteur travail. Dans l'économie usinière, l'ouvrier s'insérait dans la chaîne de production pour effectuer ce que les machines ne savaient pas encore faire. Avec la robotisation, les tâches évoluent vers le travail de conception et d'ajustement. Les nouveaux moyens de communication permettent d'obtenir instantanément des informations et de gagner du temps. La souplesse devient une clef fondamentale favorable à la petite entreprise.

La standardisation qui imposait une homogénéisation de la consommation évolue vers des biens à multiples options qui nécessitent des séries plus courtes. Un renouvellement de la composition des produits favorise des économies de matériaux qui rendent les immobilisations moins lourdes.

Le déplacement du nœud d'organisation de la fabrication vers ceux des services et des informations amplifie les avantages financiers d'une entreprise de taille réduite. Il faut moins de capital pour répondre à ces nouveaux objectifs que pour fonder une usine traditionnelle.

Faire mieux les choses avec moins de capital signifie aussi qu'un pays peut espérer se développer plus facilement avec les mêmes ressources financières. Rendre possible la création d'unités de production avec de moindres coûts, sans sacrifier la performance et la rentabilité, ouvre de nouvelles perspectives à la capacité entrepreneuriale. Dès lors le débat sur les "technologies intermédiaires" dites adaptées pour amorcer le processus de développement devient largement obsolète. C'est au contraire en utilisant pleinement les nouvelles technologies que les PME se donnent les chances d'exister et de survivre.

Conclusion : de la collection des biens à l'activité créatrice

Le développement industriel débouche sur une crise d'adaptation. Mais elle est l'occasion de revivifier l'esprit d'entreprise. Celui-ci dispose désormais de trois atouts majeurs qui dressent une perspective au lieu de se réduire à une incantation bienveillante.

– La capacité entrepreneuriale des individus dans un environnement défavorable fut le premier signal.

– L'abandon par l'État de ses préjugés à l'encontre des entrepreneurs est aujourd'hui l'adaptation d'un cadre idéologique à des réalités.

– L'amorce d'une nouvelle vague de progrès techniques favorables à la rentabilité des PME assure une base économique inédite.

La combinaison de ces arguments augure un avenir plus clément à l'entrepreneuriat. Néanmoins, elle recèle une exigence incontournable : celle de la formation. Le savoir prendra une plus large place dans la définition du succès, sa carence pourrait constituer le verrouillage de ce nouvel élan. Cette implication renvoie à l'État, qui devra mener une réflexion appropriée sur la fonction éducative pour accompagner cette renaissance entrepreneuriale.

La petite entreprise est à l'ordre du jour. L'âge industriel avait valorisé davantage la consommation que l'activité créatrice, voici que s'ouvre un renversement de la proposition. Nous pourrions conclure avec la remarque de Peter Drucker [11] : "L'émergence de l'économie entrepreneuriale est de toute évidence un événement culturel et psychologique autant qu'économique et technologique." Mais, il faut revenir au génie occidental qui a su pousser dans ses ultimes limites les conséquences de l'organisation rationnelle inspirée d'une logique cartésienne. Le relais de forces nouvelles qui se lèvent sur les rives du Pacifique semble indiquer qu'un meilleur parti est tiré en associant vitalité imaginative, ajustement culturel et technique organisationnelle. Cette recomposition asiatique redonne un élan novateur à une méthode menacée de sclérose. Est-ce un hasard si la réussite de cette alchimie appartient aux régions marquées puissamment par les principes du Tao ?

Annexe

Le Yin et le Yang

La plus ancienne définition savante du Tao apparaît dans un traité de réflexion philosophique, le *Hi-tis'eu* rédigé en Chine à un moment indéterminé de l'époque des Royaumes combattants (V^e au III^e siècle av. J.-C.) : "Un aspect Yin, un aspect Yang, c'est là le Tao".

Mais c'est dans un ouvrage antérieur, le *Yi-King* ou Livre des Mutations, que l'on relève les symboles de ces deux principes Yin et Yang. Ils composaient des diagrammes par la combinaison de lignes pleines et de lignes brisées. Si l'on superpose ces lignes par trois, on obtient huit trigrammes. Ces huit figures auraient été dessinées par le fondateur légendaire de la monarchie chinoise : Fou-Hi (2953-2837) ! Dans la terminologie du *Yi-King*, les lignes pleines fortes sont Yang, les lignes brisées ou faibles sont Yin.



Figure 2. Fou-Hi.

En superposant les trigrammes deux à deux, on obtient soixante-quatre hexagrammes. Les trigrammes et les hexagrammes symbolisent l'ensemble des réalités, les premiers de façon plus synthétique, les seconds de façon plus analytique.

On retrouve sur le drapeau de la Corée du Sud les symboles du Tao.

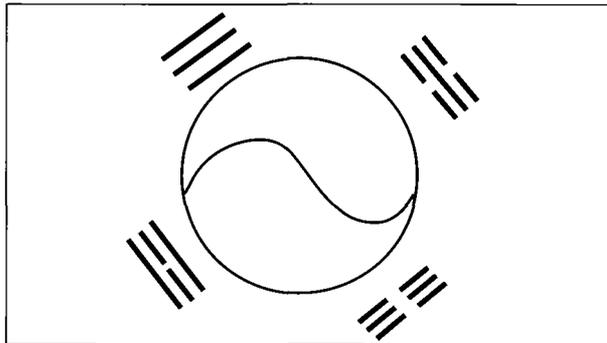


Figure 3. Drapeau sud-coréen.

Références

1. Albagli C. (1989). *L'Économie des dieux céréaliers*. L'Harmattan, Paris.
2. Albagli C. (1991). *Économie du développement, typologie des enjeux*. Litec, Paris.
3. Albagli C. (Sous la direction de)(1991). *Textile, une stratégie de développement*. AUPELF/UREF.
4. Arellano R., Gasse Y., Verna G. (à paraître courant 1993). *La Nature et le fonctionnement des entreprises informelles dans le monde* (textes réunis). PUC, Canada.
5. Argyris C. (1970). *Participation et organisation*. Dunod.
6. Baechler J. (1971). *Les Origines du capitalisme*. Gallimard, coll. Idées.
7. Bairoch P. (1971). *Le Tiers-Monde dans l'impasse*. Gallimard, coll. Idées.
8. Crozier M., Erhard F. (1977). *L'Acteur et le système*. Éditions du Seuil, coll. Points.
9. Descartes R. (1935). *Discours de la méthode*. Classiques Larousse.
10. Dickson P. (1985). *The new entrepreneurs : the urge intensifies*. Creative living.
11. Drucker P. (1970). *La Grande Mutation : vers une nouvelle société*. Les Éditions d'Organisation.
12. Galbraith J. (1967). *Le Nouvel État industriel*. Gallimard, Paris.
13. Hagen E. (1982). *Économie du développement*. Économica, Paris.
14. Hugon P. (1980). Dualisme sectoriel ou soumission des formes de production au capital : Peut-on dépasser le débat ? *Revue Tiers-Monde*, tome 21, juin.
15. Hull G. (1971). *La Petite Entreprise à l'ordre du jour*. L'Harmattan, Paris.
16. Judet P. (1980). Le Rôle de l'État dans la croissance économique dans la république de Corée. *Revue d'Économie Industrielle*, n°14.
17. Kalterman M. (1965). *Lao-Tseu et le taoïsme*. Édition du Seuil, Maîtres spirituels.
18. Likert R. (1967). *The human organization : its management and values*. McGraw Hill.
19. Louv R. (1983). *America II : the book that captures Americans in the act of creating the future*. Penguin Books.
20. Malthus R. (1970). *Principes d'économie politique*. Calmann-Lévy, Paris.
21. Marx K. (1977). *Le Capital*. Éditions sociales, Paris.
22. Maslow A. M. (1954). *Motivation and personality*. Harper, New-York.
23. Maurus V. (1991). Virage libéral en Algérie. *Le Monde*, 6 août.
24. Naisbitt J. (1984). *Les Dix Commandements de l'avenir*. Sand.
25. Penouil M., Lachaud J-P (1985). *Le Développement spontané*. Pédone, Paris.
26. Peters T., Waterman R. (1983). *Le Prix de l'excellence*. Nouveaux horizons.
27. Ricardo D. (1970). *Principes de l'économie politique et de l'impôt*. Calmann-Lévy, Paris.
28. Schumacher E.F. (1978). *Small is beautiful*. Le Seuil, coll. Points.
29. Schumpeter J. (1935). *Théorie de l'évolution*. Dalloz.
30. Smith A. (1976). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Gallimard Idées.
31. Taylor F.W. (1947). *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod.
32. Toffler A. (1982). *La Troisième Vague*. Gonthier.
33. Toffler A. (1991). *Les Nouveaux Pouvoirs*. Fayard.
34. Weber M. (1964). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon.
35. Whyte W.H. (1959). *L'Homme de l'organisation*. Plon.
36. World Bank (1978). *Employment and development of small enterprises*. Washington.
37. Yoo H-S.(1985). *Le Rôle de l'État dans le processus d'industrialisation : le cas de l'économie sud-coréenne*. PHD (thèse), Grenoble.

2

De la théorie néoclassique de l'entreprise à la théorie de l'organisation productive

B. HAUDEVILLE

Université du Maine, Le Mans, France

La société occidentale contemporaine présente la particularité unique dans l'histoire des sociétés humaines d'avoir séparé l'ensemble de l'activité économique du reste des phénomènes sociaux, à partir de la fin du XVIII^e siècle environ. L'œuvre de Smith est souvent considérée comme la manifestation visible de cette autonomie, même si "... la Richesse des Nations ne contient pas une seule idée, principe de méthode analytique qui fut entièrement nouvelle en 1776" [18 ; 30 ; 33, t.1, p.183].

Cette séparation de l'économique d'avec le reste du social constitue l'acte de fondation d'une discipline autonome, la science économique. Les tentatives ultérieures pour revenir sur cette séparation furent impitoyablement refoulées par l'establishment scientifique non sans raisons valables, mais sans doute pas sans arrière-pensées non plus. On pense par exemple à la querelle des méthodes qui opposa à la fin du siècle dernier G. Schmoller, chef de file de l'école historique allemande, à K. Menger, un des fondateurs de l'école néoclassique. Même si l'influence de l'école historique a pu se prolonger à travers l'institutionnalisme américain, devenu "évolutionnisme" de nos jours⁽¹⁾, cette tendance reste marginale dans la profession. Le courant largement majoritaire issu de la synthèse des

(1) Parmi les figures marquantes de cette tendance, citons J. Commons, J.B. Clark, J.M. Clark, T. Veblen, W. Mitchell ... G. Means et J.K. Galbraith. Pour l'anecdote, on peut mentionner qu'une partie de la thèse de Means : *The corporate revolution : the modern corporation and its effects on certain fundamental economic postulates*, présentée en janvier 1933 à Harvard, fut refusée par un jury composé de E. Mason, E.H. Chamberlin et A.E. Monroe, pour insuffisance théorique.

apports néoclassiques et keynésiens revendique au contraire son universalité fondée sur un fort degré d'abstraction et l'utilisation dominante du raisonnement déductif. Ce courant nous a donné un modèle de l'agent entreprise largement inadapté et profondément réducteur. De nombreux aspects importants du comportement de l'entreprise n'ont pas de place dans ce modèle et il est incapable de rendre compte de la diversité des formes d'entreprises ou des types de rationalité.

Or ce modèle "ethnocentrique" est aujourd'hui contesté de l'intérieur car il fait obstacle à la compréhension des phénomènes d'efficacité productive et de compétitivité dans les pays les plus développés. C'est le succès de l'entreprise japonaise qui a attiré l'attention des économistes sur l'importance de l'organisation interne et l'imbrication étroite entre les éléments proprement économiques, comme la productivité ou la performance, et les éléments sociaux comme l'intégration des salariés dans l'entreprise, les relations de travail, la formation des salariés, etc.

Dans cette présentation, on montrera comment après avoir évacué les aspects humains et sociaux de l'entreprise au nom de l'efficacité scientifique, on les a réintroduits au nom de l'efficacité productive, et on s'efforcera d'en tirer quelques conséquences pour l'esprit d'entreprise.

De l'agent "entreprise" à l'organisation

Les caractéristiques distinctives de la science économique s'affirment avec force dans le courant néoclassique fondé sur le principe de rationalité et l'individualisme méthodologique. La société est composée d'une collection d'agents indépendants cherchant à tirer le meilleur parti des moyens à leur disposition. Cette approche donne naissance à une théorisation de l'entreprise, ou encore de l'agent producteur, totalement abstraite, privilégiant de façon quasi exclusive les aspects externes (la relation aux autres agents) par rapport aux aspects internes (ce qui se passe dans l'entreprise). À tel point qu'il n'est pas exagéré de considérer l'entreprise comme un "non-être", une simple étape dans un raisonnement déductif [27, p.9].

Elle est caractérisée par une fonction de production qui, associée à une dotation d'inputs, permet de déterminer l'ensemble des productions efficaces pour l'entreprise, ainsi que les productivités marginales. Le principe de rationalité s'exprime ici par la recherche de la maximisation du profit, une fois donnés les prix des facteurs et du produit. La fonction de production est censée traduire l'utilisation efficace des ressources pour une technologie donnée. Sur la façon dont cette technologie a été acquise, ou peut se modifier par un processus continu, ou sur l'écart entre les rendements théoriques du processus de production et les rendements effectifs, la théorie néoclassique de l'entreprise n'a pratiquement rien à dire. On sait que ce dernier point sera repris par H. Leibenstein [25] dans le cadre de la théorie de l'"X efficiency". Toutefois, cette contribution reste marginale par rapport au corps principal et constitue tout au plus un complément.

Ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et qui permet en somme l'accomplissement de sa fonction économique est totalement occulté. L'organisation interne, le type de relations existant entre les participants, les modes opératoires eux-mêmes ou les qualifications

qui leur sont associées n'interviennent à aucun moment. L'agent producteur s'identifie au prolongement de la personne physique de l'entrepreneur qui en est en même temps le propriétaire, même s'il n'est pas l'apporteur des capitaux investis dans l'entreprise. On sait que cette distinction remonte à J.B. Say. Dans cette construction, c'est l'aspect externe qui est important et qui se caractérise par les relations avec les autres agents par l'intermédiaire des marchés. Ainsi l'entreprise est-elle simplement un lien : "In this causal connexion, the firm is only a theoretical link, a mental construct helping to explain how one gets from the cause to the effects" [27, p.9].

Il est important de noter que cette approche ne revendique aucun réalisme. Vouloir identifier le modèle à telle ou telle entreprise ou tel type d'entreprise particulier est faire preuve selon F. Machlup de réalisme déplacé. Ce point ressort fortement de la "controverse marginaliste" qui n'est pas sans rappeler la "querelle des méthodes" mentionnée précédemment. On sait qu'après la fameuse enquête d'Oxford, de nombreux économistes avaient mis en doute les mécanismes de détermination des prix sur le marché et les comportements d'optimisation supposés des entreprises [24]. De 1939 à 1947, cette question occupa une place importante dans la littérature des deux côtés de l'Atlantique. Comme dans la querelle des méthodes, l'avantage tourna plutôt aux tenants de l'approche néoclassique et à la réaffirmation de la légitimité et de l'utilité de la théorisation abstraite sur la base d'hypothèses irréalistes. Mais l'institutionnalisme avait de son côté avancé indépendamment et pouvait se prévaloir d'une alternative au modèle dominant.

L'entreprise comme organisation

Renouant avec certains travaux de T. Veblen [34], Berle et Means [7] proposaient en 1932 les bases de ce qui allait devenir la théorie managériale. Celle-ci n'est pas incompatible avec certains aspects de la rationalité substantielle au sens de H. Simon, dans la mesure où elle préserve l'existence d'une fonction à maximiser, même si celle-ci ne se réduit plus au seul profit⁽²⁾. Mais la véritable ouverture de la boîte noire constituée jusque-là par l'entreprise allait venir des travaux de Cyert, March et Simon. Il s'agit cette fois bien de l'entreprise de la réalité en tant qu'objet d'étude, "la grande firme multiproduit opérant sur un marché de concurrence imparfaite en situation d'incertitude" [17, p.115]. On remarquera que cette avancée se produit parallèlement à l'analyse des différentes formes de concurrence imparfaite depuis la fin des années vingt par Chamberlin, Robinson, Triffin, etc.

En effet, comme cela a été souligné par de nombreux auteurs, en situation de concurrence pure et parfaite, il n'y a guère d'alternative à la théorie néoclassique dans laquelle la firme est un simple adaptateur de quantité, selon l'expression de J. Austruy [6]. Pour que le contenu de la boîte ait un certain intérêt, il faut redonner à l'entreprise un minimum de liberté en desserrant les contraintes issues de la concurrence pure et parfaite⁽³⁾. Ainsi s'établit un premier lien, méthodologique celui-là, entre ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise (la dimension externe) et ce qui se passe à l'intérieur (la dimension interne).

(2) Cf. Favereau [19] qui la qualifie de théorie standard élargie (de l'entreprise).

(3) Pour que l'analyse d'une organisation ait un intérêt, il faut que cette organisation soit amenée à prendre des décisions face à un ensemble d'alternatives dont les résultats ne sont pas connus avec certitude. Sinon, le point d'arrivée est connu, et l'analyse se limite aux procédures qui permettent ou ne permettent pas d'y parvenir.

Comme on le sait, dans l'approche organisationnelle, l'entreprise est considérée comme une coalition de groupes d'intérêt ayant le désir de dépasser certains seuils de satisfaction. Diriger l'entreprise consiste alors à dégager un compromis possible entre ces aspirations contradictoires. La notion de résultat satisfaisant s'oppose ici à la notion d'optimisation et la rationalité procédurale à la rationalité substantielle. L'adhésion des participants et les mécanismes d'incitation apparaissent alors au premier plan parmi les déterminants des performances de l'entreprise. Ainsi sont réintroduits ces éléments de type historique et culturel chers à l'approche institutionnaliste, écartés de la théorie marginaliste à prétention universelle. L'entreprise n'est plus considérée comme un simple "réacteur" (Machlup) aux conditions extérieures, mais comme un ensemble de mécanismes assurant la coordination d'activités différentes exécutées en son sein. Cela pose évidemment le problème des frontières de l'organisation ou si l'on préfère du partage entre activités coordonnées par la firme et activités coordonnées par le marché.

On doit à R. Coase [15] la première avancée significative dans ce domaine⁽⁴⁾. R. Coase distingue l'allocation des ressources à l'extérieur de la firme, qui est commandée par le marché et le système de prix, et l'allocation interne à la firme qui résulte des décisions de l'entreprise. La coordination interne de nature administrative ou hiérarchique est donc un mécanisme alternatif, un substitut au mécanisme des prix. Celui-ci peut se révéler coûteux à administrer si l'information sur les prix est difficile à obtenir ou si la nature des transactions rend les contrats particulièrement complexes et incertains. La firme peut alors se définir comme l'ensemble des opérations dont la coordination par voie administrative apparaît moins coûteuse que la coordination par le marché. La taille de l'organisation évolue en fonction du déplacement de cette frontière. La firme grandit si de nouvelles opérations sont intégrées à celles qu'il est préférable de coordonner par l'organisation, elle régresse dans le cas contraire. O. Williamson [35] a donné par la suite une analyse systématique du partage entre régulation hiérarchique et régulation par le marché à partir des coûts de transactions. Le fait que Williamson soit considéré avec Baumol et Marris comme l'un des tenants de la théorie managériale de l'entreprise, elle-même intégrée selon J. Arrous [5, p.50] dans l'analyse microéconomique traditionnelle, témoigne de l'ampleur du chemin parcouru par la théorie dominante, mais aussi de son pouvoir de récupération ...

Ce débat autour de l'entreprise comme objet de l'analyse économique aurait pu rester circonscrit à un nombre restreint de spécialistes du milieu académique. Après tout, qui se souvient encore de la "querelle des méthodes" ou de la "controverse marginaliste" ? C'est la poussée des faits qui a contribué à étendre et à intensifier la réflexion dans des cercles de plus en plus larges de l'opinion et à lui donner la place qu'elle occupe actuellement. Cette évolution a relégué au second plan le modèle étroitement rationaliste et profondément ethnocentrique, au sens où nous l'avons indiqué dans l'introduction, de la théorie marginaliste. Elle a aussi ouvert de nouvelles voies, dans la mesure où est reconnu le caractère historique de l'entreprise et donc sa nature diversifiée à travers le temps et l'espace. Ainsi pourrait être reconsidéré tout un ensemble de particularités parfois très fortes qui consti-

(4) Cyert et March connaissaient cet article, qui n'a pas eu un grand retentissement au moment de sa parution.

tuent autant de modalités possibles de l'organisation productive. En perdant son "universalité méthodologique", la théorie de l'entreprise élargit, paradoxalement, son champ d'analyse.

Pluralité du concept d'organisation

Dans la mesure où l'entreprise devient un objet, et un objet majeur de l'analyse économique, cette dernière s'inscrit davantage dans la réalité. Elle descend du terrain de la théorie pure vers celui plus concret de la réalité économique. Sur le terrain, un certain nombre de constatations s'imposent, qui sont autant de questions posées à l'économiste. On sait par exemple que ce qui distingue la firme performante de celle qui ne l'est pas, c'est de moins en moins la technique de production ou les équipements utilisés. Dans les usines françaises ou américaines d'automobiles, on trouve à peu près les mêmes machines et les mêmes processus de production que dans les usines suédoises, italiennes ou japonaises. Pourtant, certaines gagnent des parts de marché tandis que d'autres en perdent, et ce ne sont pas toujours les plus performantes sur le plan des techniques de production, par exemple les plus automatisées, qui l'emportent.

Deux aspects retiennent particulièrement l'attention, la structure interne de la firme et l'organisation du travail.

La structure interne

Diverses modalités d'organisation ont été répertoriées ou classées dans différentes typologies fondées sur les choix technologiques ou les stratégies de marché. La structure interne et avec elle le type d'organisation sont une conséquence des facteurs d'environnement et des choix internes à la firme. On peut illustrer cette liaison par le schéma emprunté à Cl. Ménard [28] (fig. 1).

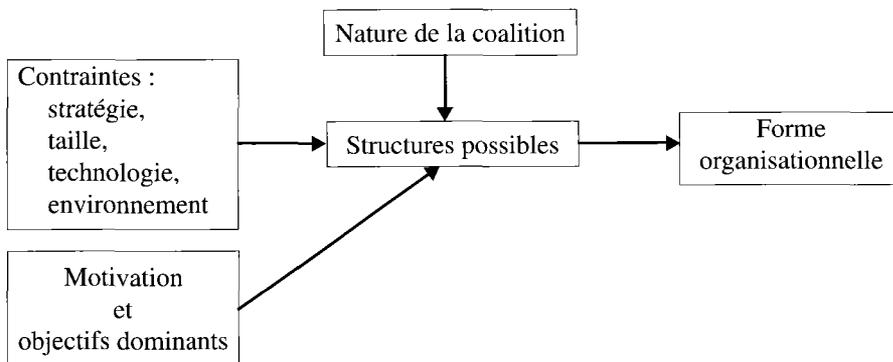


Figure 1.

Le rôle de la stratégie commerciale a été souligné en particulier par A. Chandler [11] avec le passage de la forme unitaire à la forme multidimensionnelle. La forme unitaire (U Forme) se caractérise par une forte centralisation et une répartition fonctionnelle en services directement rattachés à la direction, selon le schéma classique de la figure 2.

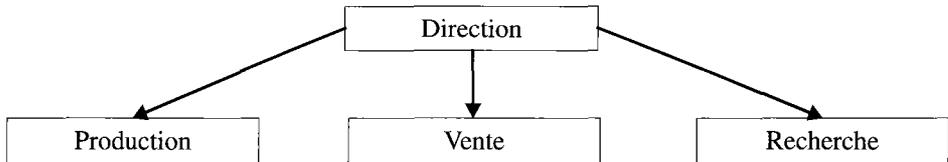


Figure 2.

Cette structure a l'avantage de la simplicité et de la légèreté. Elle implique des coûts d'organisation relativement réduits. Elle est particulièrement bien adaptée à des firmes monoproduits. Elle devient beaucoup plus difficile à gérer dans le cas de firmes diversifiées ou simplement de firmes de grande taille. La multiplication des niveaux hiérarchiques et la complexité des problèmes de coordination peuvent accroître les coûts de l'organisation dans des proportions importantes et lui faire préférer la forme multidivisionnelle. Celle-ci, encore appelée M Forme, repose sur l'individualisation d'un certain nombre de centres d'activités bénéficiant d'une large décentralisation dans les décisions courantes. Les décisions à caractère stratégique restant du ressort de la direction générale. Les services à caractère stratégique concernant l'ensemble des divisions sont directement rattachés à la direction (fig. 3).

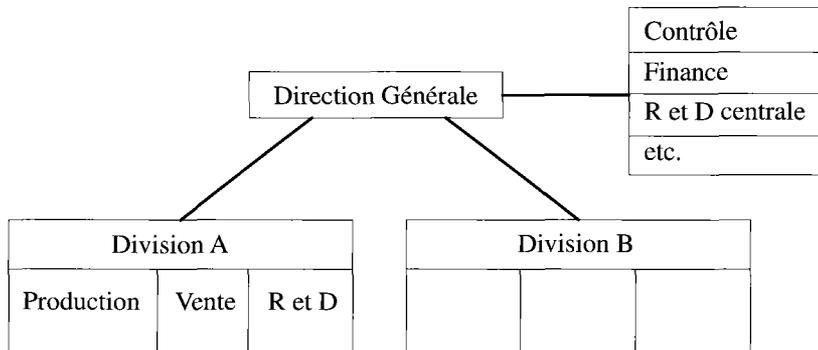


Figure 3.

L'ensemble nécessite en général une planification interne chère aux auteurs institutionnalistes tels que Galbraith [21] ou Munkirs [29], qui ont particulièrement insisté sur l'importance de la planification privée dans les économies contemporaines. La forme multidivisionnelle présente l'avantage de la souplesse et de la flexibilité. Elle est compatible avec la diversification de l'entreprise comme avec une taille importante, quoique la complexité de la tâche de coordination et le coût de l'organisation puissent augmenter

considérablement avec la taille. Partie des États-Unis, elle s'est largement répandue dans l'ensemble des pays développés [11].

L'évolution de l'environnement qui se caractérise par une demande à la fois plus diversifiée et plus instable, l'apparition de nouvelles concurrences et l'instabilité technologique due à la rapidité même et à l'ampleur des évolutions semblent donner actuellement un avantage à la firme-réseau, ou encore au modèle japonais, la J Forme. Bien que ce type d'organisation ne soit pas le seul existant au Japon, et qu'il se rencontre aussi dans d'autres pays, il est assez caractéristique de l'organisation économique japonaise. Il existe deux modèles de groupes (fig. 4) qui peuvent coexister et s'imbriquer, mais qui ont une structure différente [22]. Le groupe de type A est polycentrique, quoiqu'il ne soit pas rare qu'une firme participante (banque ou maison de commerce) y jouisse d'un poids supérieur à celui des autres membres. En l'absence d'un centre de décision, la coordination des activités se réalise à travers la rencontre régulière des dirigeants des entreprises membres. Elle porte sur les décisions importantes pour le groupe telles que le choix de nouvelles activités, le développement technologique, etc.

Faute de principe d'autorité, la coordination peut ne pas être totale. En dehors de ces décisions prises en commun, les firmes sont liées à la fois par des participations croisées, faibles prises individuellement, mais dont la consolidation peut atteindre plus de 20 % du capital total des membres [22, p.56], par des prêts croisés réalisés par les banques et institutions financières du groupe qui ont une contribution privilégiée – de l'ordre de 20 % également – au financement des activités industrielles, enfin par des relations de fournisseurs réciproques de produits intermédiaires.

Le groupe de type B, plus traditionnel, est celui constitué autour d'une grande firme, qui peut elle-même être membre d'un groupe de type A, par l'ensemble de ses affiliés.

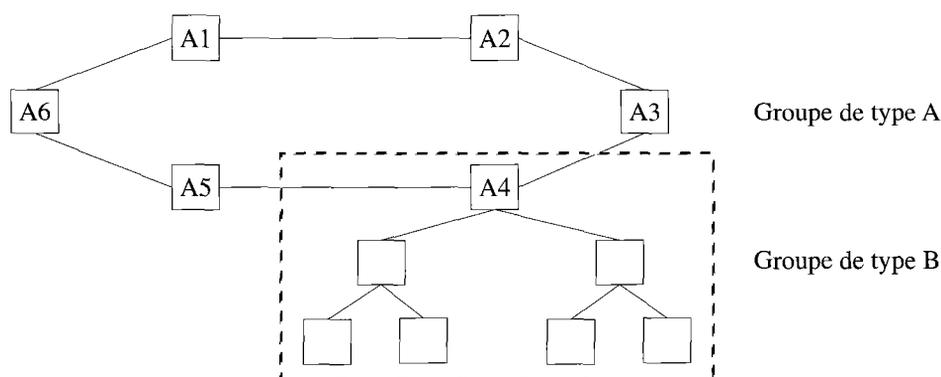


Figure 4.

Le mode d'organisation en réseau constitue une alternative aux autres formes et en même temps un 3^e mode de coordination distinct à la fois du marché et de la hiérarchie. En rejoignant un groupe, l'entreprise évite les coûts de transaction qui auraient été liés au marché et évite en même temps les coûts d'administration et de contrôle résultant de l'internalisation. Cet avantage serait particulièrement important lorsque la quantité d'information associée à la transaction est elle-même élevée. Les "imperfections cognitives" du marché, selon l'expression de F. Chesnay [13] sont alors potentiellement importantes.

Mais dans le même temps, “la complexité des intrants scientifiques et technologiques, l’incertitude des conditions économiques et les risques liés à des trajectoires technologiques encore incertaines, semblent avoir diminué les avantages de l’intégration verticale et horizontale et ont rendu les hiérarchies moins efficaces en tant que moyen d’affronter les imperfections du marché” [13, p.92]. Des modèles voisins ont été repris dans d’autres pays développés, en particulier dans les pays scandinaves et en Italie. Ils ont été analysés par Granstrand [23] et Antonelli [2, 3] entre autres. Toutefois, la structure des groupes considérés semble un peu différente du modèle constitué par le type A en particulier, surtout dans le cas des firmes italiennes, caractérisées par la présence d’un centre coordinateur identifiable, même s’il ne s’inscrit pas dans une logique de type hiérarchique.

Ce qui ressort de la plupart de ces analyses et qui est particulièrement éclairant dans le cadre de cette étude, c’est que cette réflexion sur l’organisation interne de la firme s’inscrit dans une perspective de compétitivité internationale entre pays développés. C’est la nécessité de tirer parti de l’évolution technologique, en particulier pour la firme à technologie multiple et avancée, qui sous-tend les nouvelles formes d’organisation. Cela est fortement mis en évidence dans le cas de Saab-Scania où un véritable audit technologique a précédé la restructuration interne du groupe [23, p.24 sqq].

D’une façon générale, la réflexion sur l’organisation interne de la firme est de moins en moins séparable de celle sur l’innovation, la technologie et la recherche-développement [12]. En ce sens, on peut dire que la rationalité étroite du modèle marginaliste est battue “de l’intérieur” par une logique économique plus forte qui s’inscrit également dans une perspective de résultats. Dépasser la rationalité étroite est alors le moyen d’améliorer l’efficacité économique de l’entreprise. Enfin, sur le plan méthodologique, l’analyse théorique suit l’évolution sur le terrain et fait largement appel au raisonnement inductif, ce qui n’est pas neutre par rapport aux débats qui ont été rappelés dans l’introduction. Mais l’efficacité de l’entreprise dépend aussi de l’organisation du travail. C’est le point qui va être examiné maintenant.

L’organisation du travail et le retour sur la dimension sociale de l’entreprise

L’application des principes de l’organisation scientifique du travail développés par Taylor a conduit à l’émergence d’un modèle qualifié de Fordiste, d’abord aux États-Unis puis en Europe et au Japon avec quelques différences toutefois dues aux particularités nationales. Ce modèle s’est imposé dans l’ensemble des industries électromécaniques et a diffusé par la suite en dehors de ce noyau.

Quelques traits bien connus suffisent à le caractériser :

- fort degré de parcellisation des tâches, induisant un cloisonnement entre les différentes compétences à l’intérieur de l’entreprise ;
- séparation étanche entre les tâches de conception et celles d’exécution ;
- forte mécanisation rendue possible par la décomposition des tâches en opérations élémentaires susceptibles d’être effectuées par des machines très spécialisées ;
- appel à une main-d’œuvre peu ou pas qualifiée pour la plupart des opérations élémentaires ne nécessitant aucune connaissance préalable ;
- exploitation maximale des économies d’échelle par la production en masse de produits standardisés ;

- niveau de salaire relativement élevé assurant une croissance régulière de la demande et l'écoulement d'une production croissante ;
- focalisation des conflits du travail sur la seule variable salaire.

Ce modèle a commencé à rencontrer ses limites à la fin des années soixante, avec en particulier le mécontentement croissant des travailleurs face à leurs conditions de travail, la diversification et l'instabilité croissante de la demande. Les insuffisances du modèle ont été aggravées par les deux crises de l'énergie, les transformations de l'économie mondiale et l'apparition de nouvelles concurrences. Le recours accru à la mécanisation, l'intensification de l'effort de recherche-développement n'ont pas permis d'apporter de réponse satisfaisante au problème qui était posé.

Face à ce modèle contesté, le modèle japonais a de plus en plus fait référence. Il se caractérise par une moindre parcellisation des tâches et une polyvalence des opérateurs. Ceux-ci sont regroupés en équipes autonomes et chacun doit pouvoir remplacer n'importe quel autre membre de l'équipe. Le degré de responsabilité de chacun est clairement indiqué par le système du juste à temps, qui élimine les stocks et les temps morts. Toute défaillance d'un opérateur se traduit par un arrêt de la production. Chaque opérateur est responsable de la qualité de son travail et il n'y a pas de contrôle de qualité final. Le nombre de niveaux hiérarchiques est réduit et il n'y a pas de cloisonnement, ni entre les fonctions, ni entre les grades. Les membres des services de production et du service commercial participent dès l'origine aux projets de produits nouveaux. L'ensemble du personnel participe en permanence à l'effort d'amélioration de la productivité à travers le KAIZEN dont une des manifestations les plus visibles est constituée par les cercles de qualité.

Les avantages du système sont bien connus et résident dans sa flexibilité, sa rapidité de réaction au marché, la qualité du produit et la réduction des coûts de production. La rapidité avec laquelle une idée ou une innovation d'origine interne ou externe peut être transformée en produit commercialisé est un des éléments importants du succès des firmes sur de nombreux marchés. Toutefois, rien ne nous dit que ces firmes puissent être plus créatives ou avoir de meilleurs résultats en matière de recherche-développement par exemple. La supériorité bien réelle du modèle ne couvre sans doute pas tous les aspects de la concurrence. Elle dépend aussi du secteur et du type d'activité de l'entreprise.

Comme cela apparaît clairement avec l'expérience des firmes japonaises implantées aux États-Unis, l'engagement des salariés est beaucoup plus important que dans le système standard d'entreprise⁽⁵⁾. Les salariés doivent une totale loyauté à la firme, s'impliquent entièrement et doivent apprendre à penser selon les normes de l'entreprise. Leur vie familiale et sociale en est affectée. En un mot, ce système a un caractère quelque peu totalitaire. Il n'est pas certain qu'il soit très bien supporté par les salariés américains des firmes japonaises, dont il heurte le modèle culturel (tableau I). Il est par contre très bien supporté par leurs employés japonais qui se sentiraient insuffisamment impliqués dans un système de type occidental plus individualiste.

On retrouve ici la dimension sociale et culturelle comme déterminant du mode d'organisation de l'entreprise et de ses performances. Mais les sociétés et les cultures sont diverses et multiples et cette relation avec l'organisation de l'entreprise autorise par conséquent une multitude d'applications.

(5) On en trouvera un bon exemple dans l'ouvrage de J. et S. Fucini [20].

Au lieu de considérer que l'agent entreprise est partout identique et dépositaire de la rationalité universelle dans le domaine de la création de richesse, et que les autres modalités ne constituent que des déviations par rapport à ce type idéal, il faut voir dans l'organisation productive une émanation de la société qui en spécifie l'organisation et les modes de fonctionnement. Cela laisse entier le problème de l'efficacité. Celle-ci s'apprécie en fonction d'objectifs propres à la société et pas forcément en termes strictement économiques. Par contre, sur le marché international se trouvent confrontées les entreprises appartenant à toutes les régions du monde et c'est en fonction de leurs résultats que se hiérarchisent les économies nationales. Il y a donc à l'œuvre simultanément un principe de multiplicité et un principe d'homogénéisation des formes d'entreprise.

Tableau I. La culture d'entreprise : philosophie, valeurs et objectifs.

Entreprises américaines traditionnelles	Transplant japonais
Fierté vis-à-vis des stars de la recherche, de l'ingénierie ou de la gestion travaillant dans l'entreprise	Fierté vis-à-vis du système d'équipes autonomes recherchant en permanence la perfection et la qualité
Les managers évitent les innovations à trop haut risque	Tous les employés du haut en bas de l'échelle cherchent l'innovation et prennent des risques
Les changements, erreurs et nouveaux problèmes sont indésirables et menaçants	Changements, erreurs et nouveaux problèmes sont bienvenus car sources d'améliorations et d'innovations
L'organisation est impersonnelle et encourage les individus à rechercher leur propre intérêt	L'organisation est une famille dans laquelle la loyauté, la confiance et le sens du devoir sont valorisés
Maximiser le retour sur investissement à court terme par la technologie et l'efficacité individuelle	Maximiser le retour sur investissement dans le long terme par un système sociotechnique équilibré
Relations de type conflictuel entre les départements, les salariés, la direction et les pouvoirs publics	Relations harmonieuses entre les départements, les salariés, la direction et les pouvoirs publics
Les objectifs et valeurs de la direction et des salariés ne sont pas compatibles et induisent un manque de confiance réciproque	Les objectifs et les valeurs des salariés et de l'organisation sont identiques et renforcent l'organisation
Les salariés sont contrôlés par un système de carotte et de bâton. Ils peuvent être sacrifiés pour les objectifs à court terme	Les salariés sont invités à déployer la plénitude de leurs capacités. Ils sont un élément essentiel à l'accomplissement des objectifs à long terme
L'analyse objective et la sophistication méthodologique ont le pas sur l'expérience	L'analyse objective et l'expérience ont la même importance

Ce tableau présente les différences entre les entreprises américaines et les entreprises japonaises implantées aux États-Unis, dans le domaine de la culture d'entreprise. Source : d'après tableau I de Rehder [31].

En guise de conclusion : les implications concernant "l'esprit d'entreprise"

Il est temps d'envisager les implications des différentes théories de l'entreprise sur ce qu'il est convenu d'appeler l'esprit d'entreprise. Il est clair en effet que selon la théorie de l'entreprise qui est retenue, cette expression ne recouvre pas la même réalité et ne se localise pas de la même façon dans l'ensemble du corps social.

Des conceptions différentes

Lorsqu'on raisonne dans le cadre de la théorie marginaliste, l'esprit d'entreprise consiste pour un individu, l'entrepreneur, à prendre un risque en mettant sur le marché un produit qui a été obtenu en combinant les facteurs de production achetés aux différents détenteurs de ces facteurs. En faisant varier à la marge les quantités de facteurs achetées et la quantité de produit vendue, l'entrepreneur s'efforcera de maximiser le profit, différence entre les coûts qu'il a engagés et les recettes provenant des ventes.

Dans l'approche organisationnelle, au contraire, l'esprit d'entreprise, c'est le fait pour une communauté de travail de se sentir solidaire d'objectifs propres à l'organisation. Chacun, à sa place, participe à l'organisation et se sent concerné par les objectifs et le sort de l'ensemble. Avoir l'esprit d'entreprise, ce n'est pas entreprendre, c'est être conscient de cette solidarité et l'accepter, y compris dans ce qu'elle peut avoir d'aliénant⁽⁶⁾. L'entrepreneur, s'il faut en chercher un, c'est alors le groupe⁽⁷⁾. Par là même, l'esprit d'entreprise se trouve aussi déplacé.

Des localisations différentes

Dans le premier cas, l'esprit d'entreprise se localise dans la personne même de l'entrepreneur. Ce qui intervient dans le reste de l'entreprise est sans importance tant que l'on reste sur la frontière d'efficience définie par la fonction de production. Peu importe ce que pensent les individus du moment qu'ils travaillent. Avec l'approche organisationnelle, cet esprit d'entreprise s'étend à l'ensemble des participants et descend par conséquent jusqu'en bas de l'échelle, au niveau des tâches d'exécution les plus simples⁽⁸⁾. Ce caractère partagé lui donne la nature d'une véritable culture d'entreprise, avec les tentations qui ont été mentionnées précédemment. Toutefois, cette "culture d'entreprise" s'insère aussi dans une culture plus large propre à l'ensemble de la société, et si l'on veut que l'entreprise ne constitue pas un îlot isolé, il est important que la culture d'entreprise et la culture tout court ne soient pas en trop forte opposition. C'est dire qu'en dernier ressort, l'esprit d'entreprise dépend de la capacité d'une société à intégrer les deux éléments.

(6) Que l'on pense à certains traits de l'entreprise japonaise tels que l'uniforme, les rites liés aux événements de la vie de l'entreprise, les sorties en groupe, l'hymne d'entreprise, etc.

(7) Pour Galbraith [21], ce serait la technostucture, donc une partie seulement du groupe constitué par l'ensemble des participants.

(8) Et sans doute au-delà de l'entreprise proprement dite, avec par exemple les clubs de fournisseurs.

Références

1. Alchian A., Woodward S. (1988). The firm is dead, long live the firm. *Journal of Economic Literature*.
2. Antonelli Ch. (1987). L'impresa rete ; Cambiamento tecnologico internalizzazione et appropriazione di quasi rendite. *Annali di Storia dell'impresa*, n°3.
3. Antonelli Ch. (1988). The network firm. In : Antonelli, éd. *The new information technology and industrial change : the Italian case*. Kluwer.
4. Aoki M. (1984). *The cooperative game theory of the firm*. Clarendon Press.
5. Arrous J. (1982). La Coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes. In : *Économie industrielle : problématique et méthodologie*. Économica.
6. Austruy J. (1964). Du rôle de l'oligopole dans le capitalisme évolué. In : *Les Formes modernes de la concurrence*. Éd. Gauthier Villars.
7. Berle A., Means G. (1932). *The modern corporation and private property*. Mac Millan, New York.
8. Boyer R. (1989). New directions in management practices and work organisation, general principles and national trajectories. Contribution à la conférence de l'OCDE *Technical change as a social process, society, enterprises and individual*, Helsinki, 11/13 décembre.
9. Boyer R., Coriat B. (1990). De la flexibilité technique à la stabilisation macroéconomique, un essai d'analyse. In : Cohendet et Llerena, éd. *Flexibilité, information et décision*. Économica.
10. Chandler A. (1966). *Strategy and Structure*. Doubleday éd., New York.
11. Chandler A. (1982). The M Form : industrial groups, American style. *European Economic Review*.
12. Chesnay F. (1986). Science, technologie et compétitivité. *Revue STI*, OCDE, n°1.
13. Chesnay F. (1988). Les Accords de coopération technique entre firmes indépendantes. *STI*, n°4, OCDE, p. 92.
14. Chesnay F. (1990). La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle. In : *Compétitivité internationale et dépenses militaires*. Économica.
15. Coase R. (1937). The nature of the firm. *Économica*.
16. Coriat B. (1990). *L'Atelier et le robot*. Ch. Bourgeois, Paris.
17. Cyert R., March J. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Prentice Hall.
18. Dumont L. (1977). *Homo Aequalis*. Gallimard, Paris.
19. Favereau D. (1989). Marchés internes, marchés externes. *Revue économique*.
20. Fucini J. et S. (1990). *Working for the Japanese*. Free Press.
21. Galbraith J.K. (1967). *Le Nouvel État industriel*. Gallimard, Paris.
22. Goto A. (1982). Business Groups in a market economy. *European Economic Review*.
23. Granstrand O., Sjolander S. (1987). Managing innovation in multitechnology corporations. Communication au symposium *Managing innovation in large complex corporations*, INSEAD, 31/8-2/9.
24. Hall, Hitch (1939). *Price theory and business behaviour*. Oxford Economic Papers.
25. D'Iribarne A. (1990). La Gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de la diffusion de l'innovation. *Revue d'économie industrielle*, n°51.
26. Leibenstein H. (1966). Allocative efficiency versus X efficiency. *American Economic Review*.
27. Machlup F. (1967). Theories of the firm : marginalist, behavioural, managerial. *American Economic Review*, p. 9.
28. Ménard T. (1990). *L'Économie des organisations*. La Découverte, Paris.
29. Munkirs J. (1985). *The transformation of American capitalism*. R.E. Sharpe.
30. Polanyi J.K. (1985). *The great transformation*. Beacon Press.

31. Rehder R. (1989). Japanese transplants : in search of a balanced and broader perspective. *Columbia Journal of World Business*.
32. Roobeek A. (1990). *Beyond the technology race*. Elsevier.
33. Schumpeter J. (1983). *Histoire de l'analyse économique*. Trad. française, Gallimard, Paris.
34. Veblen T. (1923). *Absentee ownership and business enterprise in recent times*. Viking Press, New York.
35. Williamson O. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*. Free Press.

3

Partager l'esprit d'entreprise

G. CANCADE

Centre Français de Promotion Industrielle en Afrique, Paris, France

Dans une société où la solution des problèmes économiques et sociaux repose désormais sur le développement des initiatives privées, les projets pour aboutir s'appuient de plus en plus souvent sur des structures et des personnes associant leurs moyens et leurs talents diversifiés, du stade de la conception à celui du management.

Ainsi, dans le secteur moderne, les entrepreneurs sont-ils de moins en moins seuls face aux institutions, aux fournisseurs, aux clients ... mais également face au marché.

L'esprit d'entreprise est aujourd'hui de plus en plus partagé par des opérateurs internes et externes à l'entreprise s'engageant solidairement – documents contractuels à l'appui – dans la réussite d'un projet.

Plus nombreux que par le passé, les acteurs internes particulièrement, d'une part, mettent en commun des aptitudes intellectuelles variées (méthode, savoir-faire, capacité de négociation), d'autre part, se répartissent responsabilités, apports financiers, débouchés des produits, risques et profits.

Trois thèmes d'investigations vont nous permettre d'illustrer cette évolution :

- une réflexion suggérant de différencier les aptitudes individuelles des valeurs collectives et de juger de la pertinence pour chacune d'elles à s'exprimer plus particulièrement à chaque phase de l'élaboration d'un projet,
- un inventaire des acteurs associés à cette élaboration – institutions, personnes physiques – et de leur spécificité – conceptuelle, technique, financière, commerciale, juridique, managériale –,
- l'évaluation qualitative du portefeuille d'une société financière spécialisée dans la mise en œuvre de partenariats Nord-Sud permettant de mettre en évidence la typologie variée (nombre, fonctions) de tous les acteurs partageant l'esprit d'entreprise du promoteur.

L'esprit d'entreprise : particularisme ou pas ?

Dans les années 1970, peu avant qu'une crise mondiale ne s'installe durablement, les ambitions naturelles mais avivées des pays en développement ont suscité une génération spontanée d'initiatives individuelles et de porteurs de projets – au Nord comme au Sud – se prévalant de la qualité de “promoteur”.

Cette prétention – fondée ou pas – étant insuffisante si l'on n'est pas porteur d'un projet concret, le vocable “d'entrepreneur” prit le relais comme pour convaincre d'une capacité plus forte à réaliser effectivement un projet.

L'homme entreprenant – comme d'autres sont qualifiés méritants –, présenté comme recours à la crise, bénéficie d'une telle reconnaissance publique et d'une telle médiatisation qu'il pourrait faire douter le chômeur, impuissant à assurer lui-même son avenir et comme dépendant de cet homme providentiel.

De même qu'une société à “plusieurs vitesses” traduirait l'inégalité naturelle entre les hommes à suivre le même rythme de progression du savoir et de la productivité, l'esprit d'entreprise représenterait l'aptitude innée dont certains seraient dotés pour créer des richesses et développer autour d'eux un bien-être social sans lesquels nos sociétés fondées sur la croissance s'écrouleraient.

En réalité, l'esprit d'entreprise ne devrait-il pas être plutôt la reconnaissance *a posteriori* d'une aptitude à aboutir, au même titre que le créateur culturel – romancier, musicien, peintre – n'a d'existence que lorsqu'il possède enfin un public ? Il ne demeure qu'une ambition – quelles que soient les vicissitudes ou les réalités qui peuvent contrarier ou interdire celle-ci – s'il n'est pas transformé en réalités humaine (des compétences), physique (des murs, des bureaux, des machines) et intellectuelle (un savoir, des procédures) résistant à l'épreuve du marché.

En analysant la variété des talents qui fondent la complémentarité des hommes mais aussi leurs différences, on peut tenter de relever les principaux traits de caractère et de situations qui singulariseraient l'entrepreneur du non-entrepreneur.

Nous en distinguerons trois, sous l'angle respectif :

- des aspects personnels et culturels ;
- des aspects relationnels et environnementaux ;
- des aspects conceptuels et opérationnels.

Aspects personnels et culturels

L'individu au sein de la société a l'occasion de jouer un rôle plus ou moins affirmé en fonction d'une large palette d'aptitudes ou de préférences :

- s'exprimer dans la collectivité ou s'épanouir individuellement,
- savoir-faire et expérience ou comportement de néophyte,
- compétences pluridisciplinaires ou spécialisation,
- personnalité (énergie, caractère, charisme) ou attitude de dépendance,
- goût de l'organisation et des procédures (architecture d'un projet) ou préférence pour l'exécution de l'œuvre.

Les quelques caractéristiques contrastées que nous venons d'énumérer permettraient-elles d'affirmer que l'esprit d'entreprise traduit une primauté des valeurs individuelles et de la personnalité sur celles du savoir et de la méthode, ou le contraire ?

Dans une société industrielle où les entreprises sont en mutation permanente, les chercheurs en management, particulièrement désorientés aujourd'hui dans leurs recherches, pourraient-ils nous aider dans la définition d'un profil de l'entrepreneur-gestionnaire créé par la nécessité ?

En effet, si l'esprit d'entreprise est au point de départ d'un projet, que reste-t-il de celui-ci au terme de l'exécution de ce projet et plus encore lorsqu'il traverse les turbulences de la gestion quotidienne ?

Aspects relationnels et environnementaux

Avant d'être reconnu, l'esprit d'entreprise doit encore affronter le parcours initiatique de l'environnement à deux niveaux :

- celui de la société institutionnelle (pays d'implantation, administrations, banques),
- celui de sa propre organisation intrinsèque (relations avec les partenaires internes – actionnaires – et externes – fournisseurs –, clientèle du projet).

En effet, contrairement à certaines affirmations, fondées, il est vrai, sur la réalité, aucun entrepreneur ne devrait prendre ses décisions "à l'instinct", "au feeling", mais après avoir réussi son examen de passage devant tous ceux qui sont juges de sa fiabilité personnelle et de celle de son projet parce qu'ils sont aussi appelés à partager une part de la responsabilité de son destin.

En l'occurrence, la maîtrise de l'environnement devrait plutôt relever de l'aptitude à la négociation.

À ce titre, certains pays, certaines institutions peuvent être, il est vrai, de réels obstacles à l'esprit d'entreprise, mais un vrai entrepreneur doit également ne pas surestimer ses moyens ni sous-estimer les empêchements rencontrés et savoir renoncer à une cause perdue.

L'attachement subjectif ou sentimental à un projet n'est plus de mise et la conjoncture ne peut être toujours jugée seule responsable de certains échecs ou de certaines difficultés qui relèvent d'erreurs de conception ou de gestion.

Contrairement encore à une idée répandue, un entrepreneur n'est pas forcément un homme seul à l'heure de la flexibilité décisionnelle. Il peut aussi s'acharner à sa propre perte quand il ne s'appuie pas sur l'environnement de conseils et de procédures mis à sa disposition, même en économie libérale.

Aspects conceptuels et opérationnels

L'esprit d'entreprise s'exprime et trouve lui-même sa confirmation ou sa sanction aux deux phases :

- de la conception du projet (phase 1) ;
- de la réalisation et de l'exploitation de celui-ci (phase 2).

S'il y a initiative, promotion d'idées et de savoir-faire, c'est bien dans la phase conceptuelle qui couvre études préparatoires, premiers contacts avec les institutions et les parte-

naires, étude de marché et de faisabilité préalables à la décision d'investissement et aux négociations avec l'ensemble des partenaires que nous décrirons plus loin.

Les petites et moyennes entreprises (PME) s'en remettent le plus souvent à l'homme qui incarne le mieux le projet pour assumer seul l'ensemble de ces prestations ou les coordonner, tandis que les grandes entreprises n'hésitent pas à sous-traiter tout ou partie de cette phase à des prestataires de service.

Les aptitudes requises pour conduire ces travaux à dominante intellectuelle (phase 1) sont-elles fondamentalement différentes de celles qui conviennent à la maîtrise de la réalisation et de l'exploitation du projet (phase 2) ? Certainement, si l'on considère qu'il n'y a pas d'homme universel.

À l'exception de micro-projets ou de petits projets, les moyennes entreprises exigent de plus en plus souvent des compétences pluridisciplinaires pour affronter à chances égales la concurrence internationale.

On comprend dès lors pourquoi l'esprit d'entreprise du leader n'exclut pas de sa part un abandon de souveraineté au nom de l'intérêt du projet.

L'un des paradoxes des projets, mal connu des non-spécialistes, tient au fait que l'homme de base à l'initiative du projet ne peut toujours se réclamer à lui seul de toutes les composantes du succès (savoir-faire, produit, gestion, ressources financières).

En résumé, dans un contexte international où le professionnalisme doit primer sur les prérogatives parfois abusives des personnes, l'esprit d'entreprise d'un homme – quel qu'il soit – n'a de sens que s'il est mis au service du succès, au-delà de toute ambition ou amour-propre personnels.

Les acteurs d'un projet de coopération inter-entreprises Nord-Sud

Après avoir mis en évidence en quelques exemples la variété des composantes personnelles, culturelles, relationnelles, environnementales, conceptuelles et opérationnelles qui font la diversité des personnalités et des situations rencontrées dans la mise en œuvre d'un projet, nous allons énumérer de façon schématique quels sont les acteurs proprement dits engagés dans un projet-type de coopération inter-entreprises Nord-Sud.

Joint-venture, co-investissement, partenariat, coopération inter-entreprises sont autant de formulations qui évoquent les rapprochements, associations et exploitations communes de projets par des entrepreneurs privés et institutionnels des pays du Nord et du Sud.

Dans la réalité, les acteurs directs et indirects d'un projet sont nombreux et l'entreprise mère, l'actionnaire majoritaire et le gestionnaire, quel que soit le poids qu'ils exercent chacun sur la conception, la réalisation et l'exploitation du projet, doivent compter avec d'autres partenaires dont les contributions ont permis ou facilité cette réalisation.

Résumons le rôle tenu par chacun des acteurs :

- l'entreprise du Nord (savoir-faire, stratégie de développement, apports financiers, débouchés des produits éventuellement);
- l'entreprise du Sud ou ses promoteurs (développement local, structure d'accueil, capitaux),

- les partenaires extérieurs au projet (sociétés de crédit, fournisseurs, chargés de la commercialisation des produits),
- le pays d'accueil (concours incitatifs à l'investissement, fiscalité particulièrement),
- le parrainage institutionnel international (subventions des prestations de service nécessaires à la conception et au développement des projets),
- le partenariat financier (fonds propres, prêts, conseils permettant de consolider le projet).

L'entreprise du Nord

Elle possède :

- le savoir-faire et l'expérience d'un produit ayant des débouchés soit sur le marché local du pays d'accueil, soit à l'exportation à partir de ce pays ;
- des ressources humaines disponibles en nombre et qualité pour pouvoir affecter l'un ou plusieurs de ses cadres sur le projet à temps partiel lors des études préliminaires, puis le ou les détacher à temps plein (expatriation) pour la réalisation et l'exploitation du projet ensuite ;
- des ressources financières suffisantes pour prendre au minimum une participation qui lui permettra de disposer seule ou avec d'autres partenaires d'environ un tiers du capital social et de constituer ainsi une minorité de blocage.

Son insertion dans un tel processus s'inscrit dans une stratégie de développement à long terme de ses activités et dans une perspective de rentabilité, au mieux à moyen terme, de la filiale créée.

Bien entendu, toutes les formes de coopération sont à prendre en considération, l'entreprise dite du Nord n'étant pas systématiquement en situation d'attente d'une proposition mais ayant déjà envisagé une action à l'étranger pouvant aller jusqu'au choix d'en maîtriser le leadership et d'en posséder le contrôle majoritaire.

Outre les profits financiers espérés à moyen terme et l'expérience internationale qu'elle retire de cette coopération, pouvant créer des synergies nouvelles, elle peut espérer à court terme trouver une rémunération portant sur la fourniture d'une assistance technique indispensable à la réussite du projet.

L'entreprise du Sud (ou ses promoteurs)

Elle peut soit avoir déjà une existence et le co-investissement se fera à travers elle, soit faire l'objet d'une création *ex nihilo*.

Le plus souvent il est préférable que le projet se réalise dans le cadre d'une société existante ayant accumulé une certaine expérience du produit et du marché ; une telle société maîtrise mieux l'environnement local et offre ainsi des possibilités d'économies substantielles en matière d'investissements, notamment improductifs (bâtiments).

Lors d'un premier projet, un promoteur inexpérimenté a toujours intérêt à choisir ce type d'association. Autres caractéristiques à considérer, au cas par cas, selon les projets :

- le produit à mettre en œuvre ou à développer en partenariat entre en général déjà dans sa famille de produits ou relève d'une technologie déjà maîtrisée,

- l'objectif est de développer le niveau des ventes d'un produit disposant d'un marché réel plus que potentiel;
- les apports en fonds propres ne sont pas forcément constitués majoritairement par elle mais la tendance générale est qu'elle devienne majoritaire si elle ne l'est pas au départ,
- l'entreprise du Sud est nationale de droit, mais les actionnaires peuvent être indifféremment des nationaux ou des étrangers.

Les partenaires extérieurs au projet

Mentionnons pour mémoire les partenaires extérieurs qui, s'ils ne sont pas actionnaires du projet, sont incontournables : fournisseurs d'équipement ; banques commerciales pour le court terme et le moyen terme ; banques publiques pour le moyen terme et le long terme ; distributeurs et commerçants qui assureront les débouchés de la production, clientèle finale.

Les conditions auxquelles les uns et les autres accepteront de collaborer avec les promoteurs peuvent conduire à renoncer au projet comme à sa réussite.

Le pays d'accueil

Si le choix du pays d'accueil n'est pas fondamentalement à la base de la réalisation du projet, il constitue néanmoins un paramètre important de l'étude des avantages comparatifs si plusieurs pays sont en balance.

Dans ce dernier cas notamment, quatre catégories d'éléments sont à prendre en considération :

- les coûts de facteur de production,
- le marché, si le chiffre d'affaires vise en majorité des débouchés nationaux,
- l'environnement politique, économique et financier, administratif et relationnel général pour les investisseurs (stabilité politique, hypothèses de croissance, avantages fiscaux, risque de change, etc.),
- les avantages issus du Code des investissements national offerts aux investisseurs nationaux et étrangers qui, en termes d'exemption de droits divers à acquitter et de réduction de taxes et d'impôts, seront déterminants dans les prévisions de rentabilité du projet.

Notons que l'ensemble de ces déductions constitue un manque de recettes pour le budget national et un pari sur l'avenir. Une telle contribution à l'équilibre financier du projet, si elle ne peut être considérée comme un apport en nature, suffit à faire du pays d'accueil un partenaire majeur du projet. Cette situation justifie de sa part un minimum de droit de contrôle.

Les promoteurs ne doivent toutefois pas sous-estimer la menace sur l'économie du projet que pourrait entraîner tout retournement de l'attitude de l'administration locale (fiscalité, dispositions sociales, contingentement du crédit, réglementation des prix, disponibilités en devises) ou de la conjoncture (marché, inflation). L'État peut donc constituer un partenaire indirect déconcertant lorsque ses initiatives remettent en cause les hypothèses de départ sur la base desquelles était fondée la rentabilité d'un projet.

Enfin, quelle que soit l'attractivité d'ensemble d'un pays (cadre de vie, code des investissements incitatif, marché porteur), un projet ne peut éliminer la prise en considération d'un ou plusieurs handicaps spécifiques (fiscalité locale du produit, productivité du personnel par exemple) qui pourraient mettre gravement en péril son existence.

Le parrainage institutionnel international

Si de nombreuses structures institutionnelles d'appui à la promotion et à la conception des projets ont été mises en place, c'est hélas parce que :

- les entreprises du Sud comme du Nord, quelles que soient leurs compétences par ailleurs, n'ont souvent pas les moyens de maîtriser seules l'ingénierie de conception, de réalisation financière et juridique des projets à réaliser ;
- un investissement à l'étranger est toujours porteur de risque, même s'il est vital pour l'avenir de l'entreprise, et son échec éventuel ne doit pas mettre cette dernière en difficulté ou en cessation d'activité ;
- le travail préparatoire à la réalisation du projet est souvent long et coûteux (études de marché et de faisabilité, montage du financement, accords de partenariat, fréquence des missions sur le terrain et auprès des fournisseurs et clients potentiels) et ne peut toujours être supporté en conseils et frais d'approche par les entreprises elles-mêmes dont les trésoreries sont insuffisantes.

On pourra judicieusement objecter devant ce constat que, si les entreprises ne disposent pas de la trésorerie et des hommes nécessaires aux études et au démarrage des projets, elles seront encore moins en mesure de procéder aux mises de fonds et aux détachements de personnel nécessaires à la réalisation des projets.

C'est un fait que les PME, pour qui les pays en développement constituent une cible d'activité correspondant à leurs produits et à leur taille, sont loin de toujours posséder les moyens de leurs ambitions.

Aussi, les structures institutionnelles ont-elles un rôle multiple : conseiller, accompagner jusqu'à un certain stade les promoteurs ou les dissuader de poursuivre si leurs objectifs sont irréalistes, les orienter vers les opérateurs industriels et financiers les plus adaptés à la solution de leurs problèmes.

Dans une perspective franco-africaine elles sont de deux types :

- privées en majorité au stade de la prospection, de l'identification des possibilités de partenariat et des pré-études de la mise en relation des entrepreneurs, de l'information-sensibilisation générale (CEPIA, APRODI, API-PME, CCI, syndicats patronaux, agences régionales de développement, service de l'ONUDI en France, ONG dans le cas de micro-projets), mais en grande partie souvent subventionnées par des administrations, sans oublier l'assurance-prospection de la COFACE ;
- publiques au stade des études de faisabilité, audits, assistance technique formation (pour l'Afrique, le Guichet unique de la CCCE sur délégation du ministère de la Coopération et du Développement et le Centre de développement industriel (CDI) de Bruxelles, APDF/SFI basé à Abidjan et Nairobi ; les facilités Cheysson pour le Maghreb ; le fonds d'ingénierie de la DREE et l'ACTIM sur le reste du monde principalement).

Ces parrains français, européens et internationaux qui ont allégé les charges des parents-partenaires en constituant une partie du trousseau du projet sont quelquefois amenés à renouveler leurs concours en études, besoins d'assistance technique et de formation

ou d'audit, aussi bien en raison du succès que des difficultés que pourrait rencontrer le projet. Il est important de souligner le rôle qu'ils jouent encore dans le suivi du projet.

Il faut donc avoir le bon goût de les informer des conditions de la croissance du projet, dans la perspective où l'on devrait à nouveau faire appel à leur gousset.

Le partenariat financier

Les soutiens précieux du pays d'accueil et des parrains institutionnels facilitent par leurs contributions aux études préliminaires l'insertion des partenaires financiers associés au risque du projet, que ceux-ci soient à capitaux publics (le plus souvent) ou privés.

Ces derniers apportent d'abord des produits financiers : fonds propres sous forme d'actions, d'obligations convertibles ou d'avances en compte-courant, et de prêts généralement à moyen terme et long terme. Si, à l'origine, ils ont été créés pour compenser les insuffisances de fonds propres des entreprises, ils sont aussi devenus leurs conseillers bien au-delà des stricts aspects financiers des projets.

Appelés en principe à se retirer un jour, leur présence dans le conseil d'administration, et plus encore le rôle qu'ils tiennent dans la conception et le suivi du projet, constituent des éléments primordiaux pour le confort de celui-ci, car :

- leurs compétences ne concernent pas seulement l'ingénierie financière du projet, mais la mise en œuvre des termes des références des études et des documents contractuels liés à l'actionnariat ;
- véritable parapluie sécuritaire, leur présence constitue au sein du capital des sociétés une image d'honorabilité et de compétence porteuse de synergies diverses auprès des administrations locales, avec d'autres entreprises et au profit du développement de l'entreprise elle-même ;
- ils donnent la possibilité aux gestionnaires du projet d'échapper à la solitude des responsabilités lorsque ceux-ci sont à la recherche d'avis multi-services ;
- ils conservent leur indépendance de jugement, portant à la sécurité et à l'avenir du projet un intérêt qui l'emporte toujours sur les intérêts particuliers des actionnaires, si ceux-ci en viennent à des exigences qui pourraient déséquilibrer le partenariat ;
- ils sont en mesure, plus encore que les organismes qui subventionnent ou pré-financent les besoins d'appuis au démarrage du projet, d'apporter si nécessaire à des moments opportuns des ressources financières complémentaires, concurremment à celles demandées aux banques ou indépendamment.

Certaines entreprises n'ont pas manqué de qualifier cette composante des projets de "partenaires introuvables" par la richesse des services qui accompagnent leurs produits financiers, même si leurs exigences et les délais qu'elles entraînent parfois constituent un aspect irritant pour des entrepreneurs pressés.

En résumé, le partenariat est un produit de la nécessité qu'il faut libérer d'une trop forte charge affective lors des prémices des projets, sinon il conduit à des réveils douloureux.

L'abondance de partenaires, si elle est une source de complexité, est en effet le plus souvent la résultante d'un certain nombre de contraintes qu'il a fallu partager : l'insuffisance de fonds propres des promoteurs, l'appel à des compétences – spécifiques, par exemple commerciales – nécessaires au confort du projet, un risque-pays que l'on a souhaité raisonnablement réduire au travers d'une association.

C'est au sens propre de l'éthique qui est "la reconnaissance de l'autre" que l'on peut développer une coopération inter-entreprises harmonieuse, à condition que chaque composante y trouve sa part d'utilité, de respectabilité et de profits.

Illustration d'actionnariats Nord-Sud

L'objet de cette troisième partie est d'examiner si l'actionnariat d'un nombre significatif de projets de co-investissements Nord-Sud fait apparaître une concentration de partenaires ou au contraire une segmentation plus ou moins importante de ceux-ci.

Analyse de l'échantillon

L'échantillon des 23 entreprises analysées constitue environ le quart du portefeuille de la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Économique (PROPARCO), filiale de la Caisse Centrale de Coopération Économique (CCCE). Cette société a eu en portefeuille le plus grand nombre de participations souscrites ces dix dernières années par une institution financière étrangère en Afrique subsaharienne dans le secteur des PME.

Cet échantillon est représentatif de la variété des secteurs d'activité couverts, quoique la proportion d'entreprises de production et de transformation des produits agricoles soit inférieure de moitié en nombre à sa part du portefeuille (40 %), mais plus conforme à cette part en valeur. Les six projets cités constituent en effet 45 % des fonds propres – 180 millions de FF – totalisés par les 23 projets qui se répartissent ainsi :

Production agricole	2
Transformation agricole	4
Industries mécaniques et électriques	6
Industries diverses	2
Services	9
	—
	23

Le secteur des industries mécaniques et électriques a historiquement toujours fourni le second contingent le plus important de projets, compte tenu du rôle que jouent ces industries en aval de grands ensembles agro-industriels ou pour la maintenance des infrastructures ; ces projets sont caractérisés par des investissements réduits.

Les activités de services appartiennent à une nouvelle génération de projets auxquels la société s'est intéressée ces dernières années. Elles sont très diversifiées : activités de services liées à l'industrie, l'hôtellerie et le secteur bancaire, celui-ci requérant des capitaux plus importants.

Les industries diverses au sein desquelles auraient pu être comprises des activités de type transformation du bois ou des plastiques ont engendré peu de projets si ce n'est dans le secteur de la sous-traitance, où les zones franches leur ont offert des conditions attractives d'implantation.

Quoique institutionnelle à 100 % jusqu'en 1990 où elle a ouvert 30 % de son capital au secteur privé, PROPARCO, dont le siège social est en France, est devenue l'interlocuteur privilégié d'initiatives françaises dont elle a facilité la mise en œuvre des investissements en Afrique, le plus souvent en association avec des partenaires locaux. Dans l'échantillon présent, deux projets seulement sont réalisés sans partenaires locaux (promotion artisanat, hôtel).

Si les créations d'entreprises – 13 – sont plus nombreuses que les développements ou restructurations – 10 –, la tendance s'est nettement inversée ces dernières années du fait de la crise ; en effet le rôle de la société a été de contribuer fortement par ses apports en fonds propres à la consolidation d'entreprises en difficulté qu'elle a aidées à se maintenir.

Le capital social des 23 projets se situe entre 600 000 FF et 20 millions de FF, ce qui correspond approximativement à des investissements se situant entre 2 millions de FF et 60 millions de FF. La moyenne historique des investissements auxquels la société a participé est de 20 millions de FF, ce qui la situe dans son créneau de prédilection : la moyenne entreprise.

Synthèse

Nous avons opté pour une répartition des actionnaires en deux groupes :

Actionnaires locaux

1. État
2. Société privée locale majorité française
3. Société privée locale majorité locale
4. Société commerciale locale
5. Privés locaux, personnes physiques
6. Institution financière locale

Actionnaires extérieurs

7. Société privée française, partenaire technique ou commercial
8. Société privée étrangère autre que française
9. Privées étrangères, personnes physiques
10. Institution financière institutionnelle française
11. Institution financière privée française
12. Institution financière institutionnelle internationale

Nous nous en tiendrons au constat des éléments les plus significatifs ressortant de ces différents partenaires industriels, commerciaux ou financiers, personnes physiques ou morales.

Parmi les actionnaires locaux

- L'État n'est présent que deux fois et détient des participations minoritaires dans des entreprises dans lesquelles il était majoritaire à l'origine.
- Les privés locaux sont de loin les actionnaires les plus nombreux – dans 15 projets – et ils apparaissent sans discussion plus souvent en tant que personnes physiques plutôt

qu'au travers de sociétés locales ; ils ne sont majoritaires que quatre fois dans :

- une entreprise dont ils ont racheté la participation d'un partenaire financier extérieur ;
- une entreprise que des cadres ont rachetée à l'actionnaire principal local dont ils étaient les salariés ;

- deux banques où, cas original, ils représentent 65 % du capital (300 porteurs) et 95 % du capital (700 porteurs).

- Les sociétés locales à capitaux d'origine française ne sont pas plus représentées que leurs homologues nationales.

- Les sociétés financières à majorité locale sont représentées 7 fois, dont 2 fois dans un même projet où elles détiennent ensemble 40 % du capital.

- Les sociétés commerciales locales apparaissent peu – dans 4 projets – mais elles jouent un rôle important dans la commercialisation des produits dans deux projets notamment, où elles détiennent environ un tiers du capital ; notons au passage que beaucoup d'actionnaires personnes physiques peuvent être des commerçants de leur état dans d'autres projets et sont intéressés par la distribution des produits des sociétés dans lesquelles ils ont pris des actions.

Au total 42 actionnaires locaux principaux apparaissent dans les 23 projets, sans compter ceux qui sont regroupés dans le cadre d'une "famille" ou de sociétés et surtout sans prendre en compte les 1 000 actionnaires individuels des deux banques figurant dans l'échantillon.

Parmi les actionnaires extérieurs

- PROPARCO est bien entendu le seul partenaire présent dans chaque projet avec une participation par projet se situant entre 5 % et 28 % (avec une exception de 39 %) du capital ; elle ne détient que quelques actions dans des sociétés où elle a cédé ses parts mais dont elle occupe encore un poste d'administrateur à la demande de ses anciens partenaires.

- Les personnes physiques françaises constituent sur l'ensemble des 23 projets l'actionnariat le plus représenté (45 actionnaires dans 13 projets), comme leurs homologues africaines pour la partie locale.

Ces dernières ne disposent que 5 fois de la majorité absolue du capital – contre 4 pour les personnes physiques locales, rappelons-le – et 6 fois la majorité simple.

- Les sociétés privées françaises au nombre de 11 sont notoirement les partenaires techniques des projets les plus nombreux ; elles détiennent 5 fois la majorité ou la quasi-majorité du capital.

- On constate au plan sectoriel que ces sociétés françaises sont plus représentées dans la production et la transformation des produits agricoles et la mécanique tandis que les personnes physiques françaises sont plus nombreuses dans les industries diverses et les services, ces dernières relevant effectivement presque toutes d'initiatives individuelles (chaussures, hôtellerie, banques).

En ce qui concerne les institutions financières françaises, autres que PROPARCO, elles apparaissent 3 fois ; les autres institutions financières étrangères apparaissent 6 fois (FMO, SFI, ACTEA étant les 3 principales). Ces organismes prennent en moyenne 15 % (fourchette de 10 à 40 %) du capital et occupent un poste d'administrateur.

En résumé on constate

- que sur 90 actionnaires du même type appartenant aux 12 catégories classées, 33 sont locaux, 57 sont extérieurs,
- que sur 125 actionnaires recensés tous types confondus sur 23 projets, 42 sont locaux, 83 sont extérieurs (cette dernière répartition ne tient pas compte des banques puisque dans ce cas les porteurs d'actions se comptent par centaines), dont plusieurs résident cependant depuis longtemps dans le pays,
- que les privés locaux et extérieurs personnes physiques constituent ensemble plus de 50 % des actionnaires – en nombre – de projets,
- qu'en valeur du capital celui-ci est constitué globalement au deux tiers au moins par des personnes physiques locales et les sociétés françaises extérieures, ce qui traduit bien la constitution d'un réel partenariat de type Nord-Sud,
- que le poids non seulement en ressources mais aussi en conseil des institutions financières a été primordial : qu'elles ont été souvent le liant indispensable entre les différents partenaires en les amenant par leur plus grande neutralité à harmoniser leurs intérêts parfois divergents,
- que le nombre des actionnaires actifs se situe dans une fourchette de 4 à 7 par projet.

Il est évident en ce qui concerne PROPARCO que si son action n'est pré-déterminée par aucun arbitraire ou exclusive, elle rencontre auprès des entreprises françaises un plus grand nombre de conditions favorables à la mise en œuvre de projets rentables. Sa mission au service du développement et sa propre crédibilité commencent avec la recherche des conditions les plus sécuritaires pour ses investissements.

En conclusion, nous nous sommes efforcés de sensibiliser à l'accroissement du nombre et à la diversité des origines des acteurs de la coopération industrielle.

Si l'esprit d'entreprise relève, il est vrai, d'une aptitude individuelle particulièrement marquée à assumer jusqu'au bout une idée, une ambition, un projet, nos sociétés civiles poussées à la performance en font désormais plutôt le ferment d'un acte collectif mobilisant des énergies et des compétences multiples.

Culture et esprit d'entreprise

4

L'enracinement culturel de la gestion des entreprises

P. d'IRIBARNE

CNRS - Gestion et Société, Paris, France

Le métier de l'entrepreneur a de multiples facettes, de la stratégie commerciale à l'organisation, des montages financiers à la gestion des hommes. Quand on affirme, parfois, que certains pays manquent d'entrepreneurs, on ne distingue pas toujours assez à quelle facette de l'activité d'entrepreneur on songe. En fait il n'est sans doute pas de société où l'on manque d'individus entreprenants et habiles en affaires. Ce sont plutôt les gestionnaires d'ensembles productifs de taille significative qui semblent parfois manquer. Mais est-ce bien alors une question d'hommes ? N'est-ce pas, plutôt, que dans certaines sociétés on manque d'outils de gestion capables d'organiser, d'une manière appropriée au contexte local, de vastes ensembles productifs ? En effet, l'exemple même des pays industriels montre combien une gestion efficace doit être adaptée à ce contexte. Et si chacun de ces pays a mis au point des outils de gestion qui lui conviennent, cette démarche reste balbutiante dans d'autres contrées.

Nous allons voir tout d'abord que les modes d'organisation "internationaux", conçus de fait aux États-Unis, sont largement un produit de la culture américaine. Nous verrons qu'on peut faire le même type d'observation pour la gestion française ou japonaise. Et nous essaierons de voir dans quelle direction peut se dessiner une gestion qui soit en harmonie avec les cultures africaines.

Le modèle américain du contrat honnête

Quand on observe attentivement la vie d'une usine américaine, le modèle d'organisation qui fait référence dans le monde entier y apparaît comme un produit du terroir. On le voit traduire un idéal politique correspondant à l'image d'une société fondée sur des contrats

librement passés entre égaux. Cet idéal conduit à concevoir aussi bien les rapports hiérarchiques que les relations entre divers services comme des relations entre un fournisseur et un client liés par un contrat.

Le client est souverain pour fixer ce qu'il entend obtenir de son fournisseur. En matière de relations hiérarchiques, le supérieur est libre de fixer les objectifs qu'il assigne à ses subordonnés. Mais il serait *unfair* de changer d'avis entre le moment où on a passé commande et celui où on reçoit la marchandise. Le supérieur est lié par des objectifs qu'il a fixés. Si ces objectifs ne correspondent pas ou correspondent mal à ce qui serait réellement le bien de l'entreprise, cela relève de sa responsabilité, et non de celle de son subordonné. L'approche américaine de la gestion, concevant la structure des organisations comme un emboîtement de relations contractuelles, s'attachant à la décentralisation des décisions, à la définition des objectifs et à la rigueur de l'évaluation, s'inscrit dans cette perspective. Et on la trouve à l'œuvre aussi bien dans la législation sociale (lois Wagner et Taft-Hartley) que dans le contenu des contrats qui unissent nombre d'entreprises à leur personnel ouvrier.

À cet idéal contractuel s'associent une grande méfiance par rapport à l'arbitraire du pouvoir et une grande confiance dans un recours à l'objectivité des choses comme moyen d'éviter cet arbitraire. Le souci de justice conduit à exiger que chacun soit jugé sur des faits bien établis et non sur des opinions, sur ses actes et non sur ses intentions, en fonction de critères explicites bien connus à l'avance et non en fonction de considérations floues et définies après coup. Il interdit de prendre en compte tout ce qui relève de préférences, de sentiments ou de relations extérieurs à la stricte exécution des obligations que l'on a contractées.

Ces orientations permettent de comprendre les lumières et les ombres du mode de gestion américain. On conçoit que l'exigence d'une certaine objectivité dans le jugement soit favorable à la bonne marche des entreprises. Et s'efforcer de fixer des objectifs et des critères est une bonne occasion de réfléchir aux problèmes rencontrés et de leur chercher des solutions. Mais ces mérites incontestables s'accompagnent d'aspects beaucoup moins satisfaisants. On sait bien les dérives procédurières que connaît volontiers la société américaine. Ces dérives, qui paraissent intimement liées à un souci d'objectivité poursuivi jusque dans des situations où celle-ci est bien difficile à atteindre, n'épargnent pas la gestion et la vie des entreprises. De plus, la recherche d'objectifs clairs, susceptibles de servir de fondement indiscutable à des appréciations à relativement court terme, conduit souvent à ignorer tout ce qu'a de subtil une action orientée au mieux vers une efficacité à long terme, considérée à l'aune des finalités les plus profondes de l'entreprise.

La logique française de l'honneur

Une usine française témoigne d'une tout autre manière de vivre ensemble. On n'est plus devant une cascade de relations contractuelles entre fournisseurs et clients, mais devant des rapports largement informels entre un ensemble de groupes professionnels passionnément attachés aux droits et aux devoirs que fixent les traditions propres à leur état, en prenant ce terme dans le sens qu'il revêtait dans l'ancienne France. Ces traditions définissent ce à quoi

on reconnaît une “bonne” manière de travailler, les normes d’un “bon boulot”, ce qu’il est “normal” de faire et ce à quoi on ne peut s’abaisser quand on est ingénieur de production, tourneur, comptable, ou que l’on exerce tel ou tel autre métier.

Ne pas respecter ces normes par manque de conscience professionnelle, ou accepter des pressions de la hiérarchie visant à faire faire un “mauvais travail” en fonction d’impératifs de rentabilité, c’est mettre en cause l’honneur du groupe professionnel dont on est membre. Et ce serait déchoir que d’être au service de quiconque et en particulier de ses chefs. Il est par contre honorable de se dévouer à une cause, ou de “rendre service” avec magnanimité, pour peu qu’on vous le demande en y mettant les formes.

Dans ces conditions, l’exercice des rapports hiérarchiques demande beaucoup de doigté. Il serait malvenu que les supérieurs descendent trop dans le détail des affaires de leurs subordonnés. Ils sortiraient de leur rôle en effectuant des contrôles minutieux à l’américaine et toute tentative en ce sens suscite volontiers révolte ou dissimulation. Il tend à se produire une stratification des domaines de responsabilité, chacun restant maître chez lui.

L’organisation, souvent stigmatisée, des entreprises françaises en “baronnies” correspond à ce modèle culturel. Et celui-ci ne règne pas seulement dans les hautes sphères. Il est difficile, même à des niveaux modestes, de remettre en cause l’identité et la sphère d’influence de chaque groupe professionnel. Plus largement, l’introduction dans des activités de production de pareilles manières de concevoir la vie en société est source de difficultés et de dérives. Ainsi, les querelles entre fabrication et entretien, qui font les beaux jours des usines françaises, sont des fruits directs de cette manière de vivre ensemble. Mais celle-ci peut conduire au meilleur aussi bien qu’au pire.

Le sens que chacun possède de son devoir professionnel constitue un facteur puissant de motivation. Même si l’organisation est médiocre, même si les conditions permettant de travailler au mieux ne sont pas réunies, même si les supérieurs “n’ont pas rempli leur contrat”, nul ne se sent vraiment excusable s’il ne fait pas un “bon travail”. Sa conscience professionnelle le pousse à pallier avec les moyens du bord les dysfonctionnements collectifs.

La fidélité paternelle japonaise

Riches en conflits d’intérêts, les rapports entre le Japon et les États-Unis constituent simultanément une sorte de cas d’école en matière de divergences de conception de la vie en société. Ce qui ici est conforme au bien (la construction même de l’économie japonaise, des relations entre entreprises industrielles aux liens entre entreprises et banques ou au rôle de l’État), paraîtra là profondément choquant, irrémédiablement *unfair*. Là où les Japonais parlent de relations à long terme, de rapports de confiance, les Américains parleront d’entente ou de collusion (c’est un trait constant des différences d’éthique que de conduire à désigner différemment, par des termes qui louent ou réprouvent, une même réalité). Et on retrouve cette opposition dans les rapports internes aux entreprises.

Au sein des pays industriels, les États-Unis et le Japon constituent deux pôles opposés quant à la manière de concevoir les bornes mises à l’autocratie des dirigeants. Comme nous l’avons vu, les premiers recherchent à cet effet la dépersonnalisation de relations

contractuelles, portant sur des objets précis et bien délimités, entre égaux. Le second invoque au contraire la personnalisation de relations beaucoup plus vagues et durables de fidélité, qui restent, dans leur principe même, inégales.

Bien loin d'être inspirée par une philosophie du contrat social, la société japonaise prône une manière très traditionnelle d'imposer aux forts un certain respect des faibles. Loin d'euphémiser la dimension personnelle des relations entre dirigeants et dirigés, elle tend au contraire à la magnifier. Ce faisant, elle ne cherche nullement à dissimuler l'aspect hiérarchique de pareilles relations. Elle insiste vigoureusement sur le respect que les dirigés doivent aux dirigeants. Mais, simultanément, elle tend à charger les dirigeants de responsabilités paternelles envers ceux qui dépendent d'eux.

Le modèle éthique associé à pareille perspective n'est pas celui de l'égalité contractuelle, mais celui de la loyauté réciproque. C'est en faisant preuve d'une loyauté qui répond à celle que ceux qu'elle emploie ont à son égard, qu'une entreprise témoigne du respect qu'elle leur porte, du fait qu'elle ne les traite pas comme de simples moyens. Cette loyauté se traduit au premier chef par la continuité de la relation entre une entreprise et son personnel au cours du temps, par l'existence d'obligations auxquelles une situation économique difficile ne permet pas de mettre fin de façon légitime. C'est dans pareil contexte que prennent sens les fameuses pratiques d'emploi à vie des entreprises japonaises. Par ailleurs cette loyauté, au sein d'une entreprise vue comme une famille, implique un traitement équitable de chacun, conformément à ses mérites, suivant des démarches bien différentes de l'objectivité contractuelle américaine. On est dans une relation parfois qualifiée de féodale.

L'opposition entre cette forme d'éthique et l'éthique américaine est frappante au sein des filiales américaines des entreprises japonaises. Les Américains, tout en étant souvent séduits par l'idée d'être traités comme des personnes, ont été très heurtés par la situation de dépendance où ils se trouvaient placés par rapport à des responsables dont l'arbitraire n'était pas limité par des règles créant une relation d'égalité contractuelle. Ils ont été heurtés par la façon dont ils dépendaient du bon vouloir de l'autorité et étaient privés de droits pouvant être opposés à celle-ci. De leur côté, les Japonais ont été choqués par le refus américain de contribuer gratuitement, au-delà de leurs obligations, à la bonne marche de l'entreprise et ont perçu cela comme un manque de loyauté. Par ailleurs, il est apparu que si des relations "familiales" étaient possibles à l'intérieur d'un ensemble japonais homogène, uni par un fort sentiment de solidarité que l'on pourrait qualifier d'ethnique, leur extension au sein d'un ensemble hétérogène de Japonais et d'Américains n'allait pas de soi.

La gestion des entreprises africaines

Les experts en gestion prétendent imposer en Afrique noire les modèles dits internationaux, mais en fait américains, de management. Et, rapport après rapport, ils invitent les directions des entreprises qui bénéficient de leurs conseils à faire preuve d'attitudes plus "volontaristes" pour enfin mettre en œuvre les recommandations dont ils les gratifient : mettre en place un système d'objectifs permettant une décentralisation des décisions, remplacer les demandes d'accord *a priori* par un contrôle *a posteriori*, etc. Mais ce faisant, ils ignorent le fait que les méthodes américaines sont adaptées à un mode de vie en société très éloigné des

conceptions africaines (lesquelles, tout en étant sur bien des points très diverses, restent toujours différentes de celles qui marquent la société américaine).

La place que tient la recherche de consensus dans les sociétés africaines se traduit par des difficultés à gérer les situations pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont interprétées plus comme une remise en cause des personnes que comme une critique des situations factuelles. Et on se préoccupe plus des intentions des individus que de l'effet objectif de leurs actes. La confiance s'inscrit dans un modèle social organisé autour d'un idéal d'amitié impliquant des attitudes apparemment empreintes d'une totale bienveillance. Et toute situation anormale tend à engendrer des réactions de méfiance difficiles à contrôler.

L'inefficacité fréquente des organisations administratives et industrielles des pays africains tient largement aux contradictions qui surgissent entre ces formes de vie en société et les attitudes nécessaires à l'application des principes occidentaux d'organisation. Ainsi, les méthodes de gestion qui mettent l'accent sur les résultats obtenus plus que sur la bonne volonté des intéressés, ou qui supposent une capacité à s'opposer ouvertement sans rentrer pour autant dans des rapports d'hostilité, ne sont pas mises en œuvre en pratique. Or ce sont ces méthodes qui permettent classiquement une certaine décentralisation des entreprises. Quand elles ne sont ni appliquées, ni remplacées par d'autres méthodes permettant d'aboutir à une forme de délégation des responsabilités vivable dans un contexte africain, la croissance des entreprises privées qui ont déjà atteint un certain degré de maturité et la bonne gestion des entreprises publiques de taille notable sont sérieusement entravées.

Lorsqu'il s'agit de faire des recommandations sur la manière d'organiser le travail, les experts ne prennent habituellement en compte les attitudes ainsi mises en jeu que pour en appeler à un changement de mentalité. Leur approche ne veut ainsi connaître qu'une vision rationnelle des organisations, à laquelle tout devrait se plier. Or, il existe dans les sociétés africaines, comme dans les autres sociétés, des mécanismes traditionnels qui, dûment réinterprétés, sont utilisables dans les entreprises modernes.

Ainsi, qu'il s'agisse de proposer des règles d'évaluation ou de faciliter le fonctionnement de la relation hiérarchique (ou encore de s'assurer de la fiabilité financière des clients de l'entreprise), on peut concevoir des dispositifs dont l'utilisation ne soit pas génératrice de relations de méfiance ou d'hostilité. Un point qui, à l'usage, semble particulièrement important concerne l'utilisation de manuels de procédures conçus selon des principes locaux. Étant donné qu'une bonne justice est supposée s'intéresser plus aux intentions des acteurs qu'à la valeur matérielle de leurs actes, il paraît préférable de juger chacun sur ce qu'il a accepté de faire plutôt que sur ce qu'il a réussi à faire. Il est donc légitime d'être très exigeant sur des instructions qui, laissant peu de place à une éventuelle compétence des individus, fournissent des indications à la portée de tous. Le non-respect de telles règles apparaît alors comme la manifestation objective d'intentions peu acceptables.

Rien n'est perdu

Il ne faut pas trop vite déduire de la quasi-absence, dans certaines parties du monde, d'entreprises industrielles performantes que l'esprit d'entreprise y manque. Faire fonctionner pareilles entreprises suppose, où que l'on soit, que l'on ait élaboré des modes de gestion qui

permettent de faire travailler ensemble, en combinant dynamisme individuel et engagement dans une œuvre commune, de larges groupes d'hommes. Partout, ces modes de gestion doivent être en harmonie avec des conceptions de la vie en société et du gouvernement des hommes qui s'enracinent dans des traditions spécifiques. En certains lieux, États-Unis, Japon, Europe occidentale, pareils modes existent de fait, et sont largement mis en pratique, même s'ils ne sont pas toujours codifiés dans des manuels. Dans d'autres, et en particulier sur le continent africain, ces modes de gestion ne se montrent encore qu'à l'état embryonnaire, dans des entreprises atypiques. On peut gager que leur développement y sera porteur d'une évolution profonde du succès des entreprises. On découvrira alors qu'il existe des entrepreneurs capables de gérer des entreprises industrielles dans les pays qui sont réputés ne pas en produire.

Bibliographie

1. Henry A., Tchente G.H., Guillerme-Dieumegard P. (1991). *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la Société des amis*. Éd. Karthala, Paris.
2. d'Iribarne P. (1989). *La Logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Éd. du Seuil, Paris.
3. d'Iribarne P. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue française de gestion*, n°80, sept-oct.

5

Étudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socioculturels de leurs mentalités et comportements

G. LECOINTRE

Universités de Caen, France, et de Dakar, Sénégal

L'esprit d'entreprise au sens, parmi d'autres acceptions possibles, de capacités d'initiative, de création et d'organisation dans le champ des réalisations économiques est réparti inégalement dans une population d'individus : à l'échelle de la planète, les nombres et densités d'entreprises sont très variables selon les pays ; ils le sont aussi selon les époques. Pour exister chez certains sujets, cette faculté – innée ou acquise – semble devoir prendre racine dans certaines des couches les plus profondes de la personnalité et du comportement humains. L'esprit d'entreprise est en effet avant toute chose ... un esprit, c'est-à-dire une mentalité. Avant de pouvoir détecter les entrepreneurs potentiels d'un pays et prendre ainsi la mesure de l'un des facteurs clés de son essor économique, il faut en conséquence scruter attentivement ce que pensent, croient et préfèrent fondamentalement ses nationaux (dont l'ensemble, on le sait, n'est un tout ni homogène, ni totalement indemne d'influences étrangères) ; il faut en d'autres termes s'intéresser à leurs systèmes de valeurs car ils déterminent une large part de ce que font et ne font pas les individus dans toute entreprise ou organisation.

L'auteur dédie ce travail à Angélika Löw-Lecointre, co-auteur du questionnaire utilisé auprès des étudiants et cadres sénégalais, et la remercie de ses précieux conseils. Il remercie également les étudiants qui ont administré le questionnaire. Celui-ci peut être communiqué sur demande à l'auteur.

En ce point surgit l'importante question de savoir si l'esprit d'entreprise est ou non universel, c'est-à-dire s'il faut le rechercher par référence à des critères supranationaux ou bien si, au contraire, il est contingent, au sens de nécessairement variable avec les mentalités, elles-mêmes très différentes selon les pays. Deux observations viennent en réponse à cette question :

– La première est que l'on ne peut parler d'esprit d'entreprise en se dispensant d'y inclure des capacités d'initiative, de création et d'organisation s'incarnant notamment dans des attitudes tournées vers le futur. Cette règle s'impose partout sur la planète.

– Le deuxième élément de réponse consiste à faire observer d'abord que l'ensemble des entreprises d'un pays ne peut exister sans employer une majorité de nationaux ; ces derniers ont leur propre système de valeurs ; dès lors, si l'esprit d'entreprise est requis de tous les membres de l'entreprise et pas seulement de ses propriétaires ou dirigeants, c'est le noyau dur de ces mentalités – réputées lentes à évoluer – qui va constituer la base incontournable du développement de l'esprit d'entreprise dans un pays donné. Il faut "faire avec" ce noyau dur et, en ce sens, l'esprit d'entreprise est effectivement contingent, variable d'un pays à l'autre.

Parmi les nationaux d'un pays, les étudiants et les cadres sont habituellement considérés en raison de leur formation ou de leur expérience comme l'une des sources importantes d'alimentation du vivier des entrepreneurs potentiels. Qu'en est-il au Sénégal ? Comment se caractérisent les systèmes de valeurs de ces deux catégories de la population sénégalaise ? Peut-on y discerner des valeurs favorables mais aussi des valeurs défavorables à un développement économique empruntant prioritairement la voie de la création de nombreuses PME ? Sous des aspects socioculturels comme le temps, l'argent, le travail, la famille, la morale et la religion, peut-on brièvement caractériser les mentalités et comportements des étudiants et cadres sénégalais ? Est-il possible d'en déduire les chances d'un essor de l'entrepreneuriat au Sénégal ? Le principal but de cet article est d'apporter un début de réponse à ces questions en présentant les résultats d'enquêtes réalisées au Sénégal en 1990 et 1991 sur les systèmes de valeurs des étudiants et des cadres. Pour la commodité de l'exposé, nous décrirons ces systèmes de valeurs en deux étapes. Dans une première étape ce sont les valeurs apparaissant *a priori* le plus étroitement liées au champ des questions économiques qui retiendront notre attention. Dans la seconde étape, et sans perdre de vue nos préoccupations, nous prendrons quelque distance vis-à-vis de la sphère strictement économique en abordant le domaine des valeurs relatives à la famille, la morale et la religion.

Les valeurs économiques

Après avoir précisé la source de nos informations, nous présenterons ce que nous désignons par l'expression "les valeurs économiques générales" puis nous décrirons les valeurs relatives à l'entreprise et au travail.

La source des informations

La source des données que nous allons utiliser est constituée par deux enquêtes sur les étudiants de l'université de Dakar et deux enquêtes sur les cadres sénégalais. Les premières ont été réalisées à un an d'intervalle en 1990 et 1991 sur la base d'un échantillon de 160 étudiants représentatifs de l'ensemble des étudiants de l'université de Dakar (16 000 en 1990) ; cet échantillon a été déterminé par la méthode des quotas et il représente donc un sondage au centième (en 1990). Les caractéristiques retenues pour construire l'échantillon sont le sexe, la nationalité, la faculté ou l'établissement, le cycle d'études et la religion. Les deux autres enquêtes ont été menées auprès d'une centaine de cadres partagés sensiblement par moitié entre le secteur parapublic et le secteur privé, en deux échantillons représentatifs de leurs populations respectives (mais à un moindre degré que les échantillons précédents pour des raisons tenant à un certain manque d'information statistique).

Trois des quatre enquêtes ont été conduites au moyen de questionnaires comportant une large majorité de questions communes ; le nombre total de questions est compris, pour chaque questionnaire, entre vingt et trente. La quatrième enquête est celle de 1990 sur les étudiants et comporte une centaine de questions, mais seulement le quart d'entre elles a été ici exploité. La plupart de nos questions portent sur les valeurs qui désignent ce que croient, pensent et préfèrent fondamentalement les enquêtés. Ces valeurs sont incarnées ou non dans des comportements. Un petit nombre de questions nous sert par ailleurs à apprécier, au moins indirectement, les performances des sujets enquêtés.

Les valeurs économiques générales

L'argent, le temps, la réussite, le progrès et l'aide étrangère constituent des termes qui vont nous servir de repères pour caractériser quelques valeurs économiques générales.

L'argent

“Dans votre vie, les problèmes d'argent prennent-ils plus, autant ou moins de place que les autres problèmes ?” À cette question, 77 % des étudiants interrogés en 1990 répondent “moins de place” (41 %) ou “autant de place” (26 %). Les étudiants dakarois ne disposent pourtant en 1991 que d'un budget mensuel moyen de 25 000 Francs CFA, soit 500 FF ou moins de 100 dollars US. Il est vrai que la plupart d'entre eux vivent dans une famille élargie (le père, la mère, les enfants et d'autres parents) où les sécurisent probablement la solidarité et l'aide des aînés. Certains cadres, parmi lesquels sont évidemment plus nombreux que chez les étudiants les responsables ou chefs de famille, se montrent un peu plus soucieux sous cet aspect. Les cadres déclarent un revenu mensuel moyen compris entre 200 000 et 400 000 Francs CFA dans le secteur privé tandis que, dans le secteur parapublic, le revenu moyen est dit par eux s'élever à environ 250 000 Francs CFA. Ces revenus apparaîtront relativement modestes, ce qui n'empêche pas le “thermomètre du bonheur” de marquer en moyenne 55° chez les étudiants en 1990 et 1991, 60° chez les cadres du secteur privé et 63° chez les cadres du secteur parapublic (0° représentait le “malheur extrême”, 100° “le bonheur parfait”).

Les préférences et la réussite

“Dans la liste suivante, faites trois vœux en fonction de vos préférences : Automobile. Enfant. Maison. Amour. Voyage en avion. Profession. Télévision. Un champ à cultiver. Pèlerinage. Bateau. Cent livres. Une éducation pour vos enfants. Une place au paradis.” Les tiercés des préférences (dans l’ordre) sont donnés dans le tableau I :

Tableau I. Les tiercés de préférences des enquêtés.

Étudiants		Cadres du secteur privé	Cadres du secteur parapublic
1990	1991		
1. Une place au paradis	1. Une place au paradis	1. Une éducation pour les enfants	1. Une place au paradis
2. Une éducation pour les enfants	2. Profession	2. Une place au paradis	2. Une éducation pour les enfants
3. Maison	3. Maison/Amour (ex aequo)	3. Maison	3. Maison
4. (Profession)			

Première observation : la place au paradis est incontestablement tout à fait dans le haut de l’échelle des préférences : sur les quatre classements, elle totalise en effet trois premières places et une seconde place (chez les cadres du secteur privé). Rappelons simplement ici que les enquêtés sont dans leur très grande majorité des musulmans. Nous observerons ensuite le peu de variation des préférences selon les publics enquêtés, de sorte que si l’on raisonne en réunissant les étudiants et les cadres, se dégage nettement le tiercé suivant :

1. une place au paradis,
2. une éducation pour les enfants,
3. maison

Par rapport à ces choix, les étudiants se distinguent des cadres en mentionnant la profession (qu’ils n’ont pas) en deuxième place en 1991 (en 1990, la profession occupe chez eux la quatrième place), ainsi que l’amour, en troisième place *ex aequo* en 1991. Notons que le secteur privé apparaît plus laïc que le secteur parapublic : les cadres y font passer l’éducation (des enfants) avant le paradis dans le premier ; ils font l’inverse dans le second. On retiendra enfin de ces classements qu’ils soulignent chez les enquêtés la primauté de l’immatériel sur la sphère des désirs matériels.

Le temps

Le paramètre économique fondamental auquel nous nous sommes ensuite intéressés est relatif au temps : il s’agit du taux d’actualisation, c’est-à-dire de la préférence psychologique pour le présent. La plus fine mesure de ce taux dont nous disposons est issue de la réponse à une question ainsi posée :

“Choisissez ce que vous préférez :

- on vous donne un million et vous aurez l’argent aujourd’hui (cas n°1) ;
- on vous donne davantage mais vous n’aurez l’argent que dans douze mois (cas n°2) ; à partir de quel montant optez-vous pour le cas n°2 ?

- | | | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | 1,2 million | <input type="checkbox"/> | 1,5 million | <input type="checkbox"/> | 2 millions |
| <input type="checkbox"/> | 2,5 millions | <input type="checkbox"/> | 3 millions | <input type="checkbox"/> | + 3 millions |
| <input type="checkbox"/> | Quel que soit ce montant je préfère le cas n°1." | | | | |

53 % des cadres du secteur parapublic optent pour le cas n°1 quelle que soit la somme offerte si elle est assortie de l'obligation d'attendre un an ; ces cadres ont donc un taux d'actualisation supérieur à 250 % ! Les autres (47 %) ont un taux moyen de 140 %. En 1991, 68 % des étudiants ont un taux supérieur à 250 % ; les autres (32 %) ont un taux moyen de 225 %. Quant aux cadres du secteur privé, la mesure dont nous disposons pour leur taux d'actualisation est moins précise que les précédentes en raison de la formulation des termes du choix (1 million aujourd'hui ou 2 millions dans un an) qui leur était proposé. Sur cette base, 64 % d'entre eux ont un taux supérieur à 100 %.

Le niveau très élevé de ces préférences pour le présent des étudiants et cadres sénégalais n'est pas étonnant compte tenu d'une part de la nature, de l'étendue et de l'intensité de leurs besoins économiques à satisfaire, d'autre part du coefficient de risque important s'attachant aux opérations futures dans le contexte africain. Cette préférence très marquée pour le présent semble être, en soi, un obstacle à l'investissement, à l'accumulation et à l'essor de très nombreuses entreprises individuelles. Elle n'empêche cependant pas les étudiants interrogés en 1990 de déclarer majoritairement (73 %) que, par leurs pensées, c'est dans l'avenir qu'ils vivent le plus et non dans le passé (2,5 %) ou le présent (24,5 %). Pour préciser leur attitude vis-à-vis du temps, ces étudiants ont également eu à dire laquelle des deux affirmations suivantes ils trouvaient la plus vraie :

1. Tout faire vite et bien : c'est la condition du progrès économique et social.
2. Pourquoi se presser ? Le temps n'appartient pas à l'homme mais à Dieu.

84 % des réponses se rallient à la première proposition où l'économie du temps est affirmée comme la condition du progrès ; le pourcentage est encore plus élevé dans un groupe de trente-six cadres sénégalais interrogés par "nos" étudiants sur le thème de la gestion du temps.

Une question permet d'entrevoir un élément intéressant de la conception de l'argent chez nos enquêtés ; elle est formulée ainsi : "La plupart de ceux qui prétendent réussir "le multiplicateur de billets"⁽¹⁾ sont des charlatans. Il existe néanmoins de rares personnes douées de ce pouvoir. Vrai ou faux ?"

En 1990, plus d'un étudiant sur trois (36 %) croit au "multiplicateur de billets" ; chez les cadres cette croyance est également loin d'être inexistante : 42 % d'entre eux répondent "vrai" à la question posée dans le secteur parapublic et 24 % disent la même chose dans le secteur privé. Même si la majorité des enquêtés se rallie à l'opinion contraire, ces chiffres apparaissent élevés ; ils le sont probablement encore davantage dans les autres catégories de la population sénégalaise, moins intellectuelle que les étudiants et cadres. Au total, l'argent et la magie persistent à être étroitement associés dans les mentalités sénéga-

(1) Une somme d'argent est donnée par quelqu'un à un opérateur qui, après transformation magique, doit lui remettre un multiple de la somme.

laisées, comme en témoigne d'ailleurs le quotidien dakarois *Le Soleil* : durant les trois dernières années (de 1988 à fin 1990), pas moins de vingt affaires de "multiplicateurs de billets" sont relatées par ce journal.

Les parties qui y sont impliquées sont surtout des particuliers mais aussi des entreprises et le cumul des montants en jeu dépasse le milliard de Francs CFA⁽²⁾.

En Afrique, la meilleure façon de réussir n'est pas de produire ni d'innover, mais de savoir grâce à qui arranger ses affaires. Cette affirmation reflète-t-elle la réalité ? Oui, répondent 76 % des étudiants en 1991 (74 % en 1990), 70 % des cadres du secteur parapublic et 66 % des cadres du secteur privé. Les majorités sont encore plus fortes à souhaiter la disparition de cet état de choses.

L'aide étrangère

L'aide étrangère au développement économique représente au Sénégal plus de 10 % du revenu national et il n'est donc pas étonnant que 87 % des cadres du secteur parapublic, 83 % des étudiants en 1990 et 70 % des cadres du secteur privé y soient favorables, même si les enquêtés considèrent très majoritairement que cette aide ne peut être totalement désintéressée. Quelle est la forme de l'aide la plus utile ? La réponse obtenant le plus de citations est la formation ; le matériel et les équipements suivent de près, l'argent de très loin avec seulement un tout petit nombre de citations. Quant aux pays d'où l'on souhaite voir provenir cette aide étrangère, ce sont, dans l'ordre, le Japon, les États-Unis, le Canada et la France pour les étudiants en 1990 ; cet ordre préférentiel est sensiblement confirmé par les cadres dans leur ensemble.

Les valeurs relatives à l'entreprise et au travail

L'entreprise

La première observation des valeurs relatives à l'entreprise concerne la création. L'État doit-il créer lui-même des entreprises ? Un quart de siècle après l'apogée de "l'État-entrepreneur" au Sénégal, les avis sont partagés dans la réponse à cette question : en 1990, les étudiants répondaient majoritairement "oui" (69 %), comme trente cadres d'entreprises entièrement sénégalaises (par le capital) en 1991 (à 53 %) ; un échantillon de cadres de sociétés conjointes (dans le capital desquelles sont associés des intérêts nationaux et étrangers) répondait au contraire par la négative (à 65 %) [12].

La question suivante, posée aux étudiants en 1990 leur demandait ce qu'ils feraient d'une indemnité d'un million de Francs CFA dans l'hypothèse où ils seraient salariés et licenciés avec ce dédommagement. 77 % des réponses indiquent qu'ils investiraient cette somme dans la création d'une petite entreprise (seul ou avec d'autres) ; l'indemnité permettrait de vivre en attendant un autre emploi pour 10 % des étudiants ; l'achat d'automobile ne recueille qu'une seule voix sur 160. Ce constat est probablement important. Faut-il s'en réjouir et aller jusqu'à dénombrer 77 % de candidats entrepreneurs parmi les

(2) Selon une enquête réalisée en 1991 par quatre étudiants en licence.

16 000 étudiants de l'université de Dakar ? Ce serait évidemment excessif. Nous nous contenterons de deux observations soufflant à ce sujet le chaud et le froid. Du côté positif tout d'abord, il faut reconnaître que le petit commerce au Sénégal a été – plus rapidement que ne le prédisaient certains oracles – repris et réorganisé par des nationaux après le départ des Mauritaniens faisant suite aux événements dramatiques de 1989 ; du côté négatif on notera que les “junior entreprises” n'existent en 1991 qu'en tout petit nombre sur le campus universitaire dakarois en dépit de potentialités non négligeables. La tendance majoritaire de la réponse des cadres à la même question va dans le même sens que celle des étudiants : l'investissement de l'indemnité de licenciement est choisi à 75 % dans un échantillon d'entreprises entièrement sénégalaises et à 57 % dans un échantillon de sociétés conjointes⁽³⁾.

Les deux questions suivantes précisent ce que représentent pour les enquêtés d'une part le chef idéal d'une entreprise, d'autre part l'entreprise idéale. S'agissant du premier, les étudiants considèrent qu'il doit être “le plus compétent des salariés” (58 % des réponses) ; “il doit être comme un arbitre”, préfèrent dire 19 % des étudiants, tandis que 14 % votent pour “le plus humain des salariés”. Ces réponses se retrouvent sensiblement à l'identique dans un échantillon de sociétés conjointes. Quant à l'entreprise idéale pour le salarié, 47 % des étudiants estiment en 1990 que c'est une société où le salarié serait en même temps actionnaire ; 24 % d'entre eux préfèrent voir cette entreprise “comme une équipe de football qui gagne” et 20 % comme le lieu de reconnaissance des mérites individuels des salariés.

Le travail

Après l'entreprise, notre investigation dans le domaine des valeurs aborde le chapitre du travail avec une première question invitant à choisir parmi cinq propositions celle qui définit le mieux le sens du travail. Étudiants et cadres ont opéré les choix présentés dans le tableau II.

Tableau II. Le sens du travail.

Définitions proposées	Étudiants (1990)	Cadres secteur privé	Cadres secteur parapublic
1. Le travail est ce qui permet de vivre et faire vivre	43 %	45 %	33 %
2. Travailler, c'est aimer Dieu	14 %	11 %	15 %
3. Le travail est une expiation de nos fautes ou péchés	0 %	4 %	2 %
4. Je travaille, donc je suis (ou si vous préférez, le travail est la meilleure occasion offerte à l'homme pour s'épanouir)	28 %	32 %	46 %
5. Le travail est une obligation à laquelle chacun doit, avec application, tenter de se soustraire	15 %	8 %	4 %

(3) Voir Lecointre et al. [12]. Dans ce qui suit, les éléments relatifs aux sociétés conjointes sont également tirés de cette même *Note de recherche*.

C'est donc la définition "réaliste" associant travail et moyen de subsistance (1. Le travail est ce qui permet de vivre et de faire vivre) qui est la réponse dominante des étudiants et des cadres du secteur privé (43 % et 45 %). On remarquera ensuite que les autres suffrages de ces deux catégories d'enquêtés placent dans le même ordre de préférence les quatre autres définitions, parmi lesquelles l'éloge de la paresse au travail et le travail rédempteur des péchés occupent les derniers rangs. Les cadres du secteur parapublic donnent la première place (46 %) à la formule "je travaille donc je suis" devant la proposition définissant le travail comme moyen de subsistance (33 %).

Invités ensuite à choisir parmi dix causes possibles les deux principales explications du chômage, les étudiants en 1990 disent :

1. Il y a du chômage car les Sénégalais n'investissent pas dans leur pays.
2. Il y a du chômage car les Sénégalais ont une mentalité de fonctionnaires.

La cause numéro un indiquée par les étudiants est la même que celle désignée par les cadres d'un échantillon de sociétés conjointes. Les étudiants eux-mêmes ont-ils une mentalité de fonctionnaire ? Il faut semble-t-il, répondre "non" si l'on en croit la réponse qu'ils font face au choix suivant :

- être fonctionnaire avec un salaire mensuel de 80 000 Francs CFA,
- ou salarié du privé à 120 000 Francs CFA par mois.

Quatre étudiants sur cinq renoncent en effet à la sécurité et choisissent le secteur privé plus rémunérateur.

Étudiants (en 1990) et cadres du secteur parapublic s'accordent à dire que les deux principales causes de l'absentéisme des salariés sont "les cérémonies familiales" et "les autres obligations familiales et sociales", les cérémonies familiales étant cause numéro un pour les étudiants, les cadres accordant cette place aux autres obligations familiales et sociales. "Une maladie réelle du salarié", "la volonté de prendre un supplément de congé" ou toute autre raison sont reléguées très loin derrière ces deux explications de l'absentéisme. Les mêmes étudiants et les cadres du secteur privé considèrent que la période du ramadan entraîne une baisse d'intensité du travail au Sénégal (respectivement à 70 % et 76 %). Quant au nombre annuel de jours de fête, la majorité étudiante se prononce en faveur de sa réduction à plus de 70 %, comme le personnel des sociétés conjointes.

M. Ndiaye arrive à son travail avec vingt minutes de retard. C'est la cinquième fois en quinze jours. Que doit faire son employeur ? Face à cette question, étudiants et cadres ont une réaction typiquement sénégalaise et africaine en délaissant très nettement les sanctions négatives qui leur étaient proposées : le licenciement (presque totalement laissé de côté) et la réduction de salaire (choisie par seulement un étudiant sur cinq). La bonne réaction selon eux au retard de M. Ndiaye est de "lui prêter de l'argent pour qu'il s'achète une motocyclette".

Pour clore le chapitre du travail, examinons les réponses à la question relative au travail idéal. Pour l'ensemble des enquêtés, ce dernier est une profession indépendante plutôt que salariée ; il est situé dans le secteur privé plutôt que dans l'Administration ; dans une entreprise nouvelle plutôt qu'ancienne ; un métier à exercer hors de la famille et non en famille ; c'est enfin un travail en équipe (selon 84 % des étudiants interrogés en 1990) plutôt qu'un travail individuel (16 %). Ce dernier trait doit, nous semble-t-il, être nécessairement pris en compte pour la création ou le développement d'entreprises performantes en Afrique.

La relation entre valeurs économiques et performances

Pour discerner des valeurs favorables et des valeurs défavorables, nous avons tenté d'obtenir un début d'appréciation des performances des enquêtés. Début seulement, car cette appréciation est une tâche très ardue. Le cas des étudiants était le moins difficile à traiter, celui des cadres beaucoup plus complexe.

Qu'est-ce qu'un étudiant performant ? Même si à cette question on peut imaginer plusieurs façons de répondre, celle qui consiste à se référer à ses résultats universitaires a une signification relativement claire. Dans la mesure des performances estudiantines, nous avons donc pris pour base la moyenne générale aux examens de l'année la plus récente. Cette note est augmentée d'un point si l'étudiant n'a jamais redoublé, d'un autre point s'il a obtenu une mention. Pour intégrer dans la mesure de la performance une prise en compte des moyens utilisés par les étudiants, la note est diminuée d'un point quand l'étudiant dispose d'un budget mensuel relativement élevé (supérieur à 35 000 Francs CFA) ; elle l'est également d'un point lorsque l'étudiant déclare disposer – chose rare – d'une chambre individuelle où il peut s'isoler au moins quatre heures par jour.

S'agissant des cadres, la mesure de leurs performances nous est apparue beaucoup plus délicate à opérer car ces performances devraient théoriquement représenter la contribution des cadres à la performance des entreprises qui les emploient. Toute une série de difficultés jalonnent ce processus de quantification : pour l'entreprise, un indicateur de performance synthétique et unique est en même temps idéal et introuvable ; pour le cadre on se heurte, entre autres, au problème de l'imputation en ne sachant dire, par exemple, quelle part lui attribuer de la valeur ajoutée ou du profit et quelles parts attribuer aux autres facteurs de production. Dans ces conditions, que n'améliore pas la difficulté d'accès à l'information dans les entreprises sénégalaises, nous avons tenté une approche indirecte des performances des cadres en nous référant, faute de mieux, à leurs salaires (dans la théorie néoclassique de la firme, le salaire s'ajuste, à l'équilibre, au niveau de la productivité marginale du salarié). Pour réduire l'effet de l'âge sur la performance ainsi mesurée, le salaire est augmenté de 20 % pour un jeune cadre (moins de 30 ans) et diminué d'autant pour un cadre relativement âgé (plus de 40 ans). Quant aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de la performance, nous les appréhendons en tenant compte du niveau de formation dont le cadre a bénéficié : un cadre n'ayant fait que des études secondaires voit ainsi son salaire augmenté de 20 % ; inversement, un cadre ayant bénéficié du plus haut niveau de formation recensé (études supérieures "mixtes", c'est-à-dire menées au Sénégal et à l'étranger) voit son salaire diminué de 20 %.

Tant pour les étudiants que pour les cadres, nous aboutissons ainsi au classement de leurs performances et, sur cette base, nous extrayons de nos échantillons d'enquêtés d'une part ceux qui réalisent les meilleures performances, d'autre part ceux qui réalisent les moins bonnes (soit deux fois dix étudiants et deux fois sept cadres pour le secteur privé, autant pour le secteur parapublic), en examinant d'abord les réponses à cinq questions posées à tous les enquêtés.

La première de ces questions est "le tiercé des préférences" où il fallait choisir trois éléments parmi treize propositions (cf. supra).

Tableau III. Le tiercé des préférences.

Catégories	Vœu n°1	Vœu n°2	Vœu n°3
Étudiants les mieux notés	– Profession	– Maison – 100 livres (à égalité)	– Une place au paradis
Étudiants les moins bien notés	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants – Maison (à égalité)	– 100 livres
Cadres aux salaires* les plus élevés (secteur parapublic)	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants	– Enfant
Cadres aux salaires* les moins élevés (secteur parapublic)	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants	– 100 livres – Un pèlerinage (à égalité)
Cadres aux salaires* les plus élevés (secteur privé)	– Éducation pour les enfants – Une place au paradis (à égalité)	– Enfant – Profession – Maison (à égalité)	– Amour
Cadres aux salaires* les moins élevés (secteur privé)	– Une place au paradis	– Éducation pour les enfants	– Enfant – Amour (à égalité)

* Salaires corrigés

Ce que l'on peut retenir du Tableau III concerne d'abord les étudiants : chez les meilleurs d'entre eux, la place au paradis passe après la profession, qui ne figure même pas dans le tiercé des moins bien notés ; le choix de second rang des mieux notés est assez cohérent par rapport à leur qualité de meilleurs étudiants : 100 livres. Quant aux cadres, les différences entre ceux qui ont les salaires les plus élevés et ceux qui ont les salaires les moins élevés apparaissent surtout au-delà du vœu numéro un : ainsi voit-on citer "un pèlerinage" en vœu de troisième rang pour les cadres du secteur parapublic ayant les plus faibles salaires.

La question suivante, relative au taux d'actualisation, est très discriminante : dans nos trois catégories d'enquêtés il ressort très nettement que les taux d'actualisation les plus élevés vont de pair avec les moins bonnes performances (notes ou salaires), et cela est plus vrai pour les cadres du secteur privé. Ce taux mesurant la préférence psychologique pour le présent pourrait être retenu, parmi d'autres, comme indicateur de l'esprit d'entreprise, qui se nourrit de projets, c'est-à-dire d'un grand nombre de raisonnements orientés vers le futur impliquant souvent renonciation ou sacrifice du présent.

On trouve également quelques différences dans les propositions choisies pour définir le sens du travail. L'association du travail et d'une référence divine ("travailler, c'est aimer Dieu" ou "le travail est une expiation de nos péchés"), choisie par certains enquêtés, n'a pas la faveur de ceux qui sont les mieux notés ou payés ; ces derniers optent plutôt pour une définition du travail à la manière de Descartes : "je travaille, donc je suis" ("meilleurs" étudiants et cadres du public) ou une définition réaliste : "le travail est ce qui permet de vivre et de faire vivre" (cadres du privé ayant les salaires les plus élevés).

La dernière question commune est celle du “multiplicateur de billets”, révélant la croyance dans le pouvoir magique dont seraient dotés de rares individus. Sa formulation, rappelons-le, est la suivante : “La plupart de ceux qui prétendent réussir le multiplicateur de billets sont des charlatans. Il existe néanmoins de rares personnes dotées de ce pouvoir. Vrai ou faux ?” Là encore cette question est assez discriminante puisque les moindres performances s’accompagnent de moitié plus de naïveté que les meilleures en atteignant un taux de crédulité de 50 % (une personne sur deux). Ces croyances étonneront peut-être un peu⁽⁴⁾.

L’ultime question examinée ici concerne uniquement les étudiants qui ont à choisir entre deux situations :

1. être fonctionnaire à 80 000 Francs CFA par mois,
2. ou salarié du secteur privé à 120 000 Francs CFA par mois.

La sécurité de la situation de fonctionnaire est choisie par 80 % des étudiants les moins bien notés mais seulement par 40 % de ceux qui sont les mieux notés, plus attirés par la rémunération risquée du secteur privé. Ce choix est, à un certain degré, révélateur lui aussi d’un esprit d’entreprise.

Ainsi se termine notre rapide incursion dans le domaine des valeurs économiques et nous abordons maintenant celui des valeurs non économiques.

Les valeurs non économiques

L’expression “valeurs non économiques” mérite d’abord une précision pour dissiper toute ambiguïté. Par ce terme nous désignons des valeurs qui ne se réfèrent pas premièrement ou directement aux concepts ou catégories les plus courants de l’économie : la famille, la morale et la religion “véhiculent” en ce sens un certain nombre de valeurs non économiques, alors que la consommation, l’épargne, l’investissement, l’entreprise et le travail sont des catégories porteuses de valeurs économiques. Ce vocabulaire établi, empressons-nous d’ajouter que les valeurs non économiques peuvent exercer une influence puissante sur l’économie⁽⁵⁾, ce qui justifie précisément l’intérêt que nous leur portons. Ces valeurs non économiques seront ici scindées en deux sous-ensembles : celui des valeurs relatives à la famille et celui des valeurs relatives à la morale et à la religion. Nous les présenterons successivement avant de préciser la relation entre ces valeurs et les performances de nos enquêtés.

(4) À ceux qui seraient tentés de les localiser uniquement au Sénégal ou en Afrique, il convient de rappeler ce drame de la naïveté qui s’est produit en France et qui a été conté l’an passé par le quotidien *La Voix du Nord*. Il s’agit d’un malheureux jeune homme délaissé par sa fiancée et à qui un prétendu marabout guinéen s’affirmant spécialiste, entre autres, des “retours d’affection” a réussi à escroquer 150 000 FF en lui garantissant à trois reprises qu’il verrait, le lendemain, revenir vers lui celle qu’il aimait. Au-delà de cette anecdote, les superstitions, exorciseurs, tireuses de cartes et autres médiums sont aussi des réalités occidentales.

(5) Comme l’affirme par exemple la célèbre thèse de Max Weber à propos de la religion protestante pour expliquer le premier essor du capitalisme.

Les valeurs relatives à la famille

Comme l'indiquent *Dallas* ou *Dynastie*, la famille constitue un sujet inépuisable. Pour faire plus bref que ces feuilletons télévisés à grand succès, nous limiterons notre propos à l'examen des réactions des enquêtés en matière de nombre idéal d'enfants, d'opinions sur la famille et la polygamie.

Le nombre idéal d'enfants pour les étudiants et les cadres est en très net retrait par rapport au nombre moyen d'enfants procréés par une femme au Sénégal (selon les dernières statistiques). Ce dernier chiffre est de 7 alors que le nombre idéal moyen pour un couple est de 4,5 selon les étudiants (en 1990 et 1991) ; il est de 4,2 selon les cadres du secteur privé et de 4 selon ceux du secteur parapublic. Ces chiffres ont une signification importante car ils indiquent que la natalité diminuerait notablement au Sénégal si cet idéal venait à être partagé par les autres catégories de la population sénégalaise et se concrétisait dans les prochaines naissances, comme le permet d'envisager le fait que, selon les femmes interrogées, la famille idéale comporte 4 enfants au plus. Rappelons à ce sujet que les pays d'Amérique latine ont vu en un laps de temps de vingt-cinq à trente ans (de 1950 à 1980) le nombre d'enfants par femme diminuer précisément de 7 à 4.

La question suivante demandait aux enquêtés d'exprimer leur accord ou leur désaccord vis-à-vis de neuf propositions relatives à la famille et figurant dans le tableau IV, qui indique les pourcentages d'adhésion aux propositions ayant recueilli la majorité des suffrages.

Tableau IV. Opinions sur la famille.

Propositions	D'accord			Pas d'accord		
	Étudiants	Cadres s. privé	Cadres s. public	Étudiants	Cadres s. privé	Cadres s public
1. La famille élargie protège l'individu contre toute adversité	63 %	56 %	65 %			
2. Je ne peux être moi-même que dans ma famille				56 %	60 %	58 %
3. La famille est sacrée	86 %	88 %	98 %			
4. La famille est un foyer de parasitisme	56 %				78 %	92 %
5. Pour l'individu, la famille est avant tout une source d'aide matérielle	54 %	60 %				58 %
6. La famille est la gardienne de la tradition sénégalaise	82 %	82 %	100 %			
7. La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société				72 %	84 %	90 %
8. La famille passe avant tout et il faut tout lui sacrifier		54 %	65 %	50 %		
9. La famille est répressive.				73 %	76 %	90 %

Les opinions sur la famille de nos enquêtés frappent d'abord par leur grande convergence puisque seulement deux propositions sur neuf sont l'objet d'appréciations différentes par nos trois catégories d'enquêtés, où les étudiants se distinguent des cadres sans toutefois exprimer une opinion opposée à une très large majorité (propositions n°4 et 8). Au "hit-parade" de l'ensemble de ces opinions, arrivent en tête "la famille est sacrée" et "la famille est la gardienne de la tradition sénégalaise" qui recueillent une moyenne de suffrages avoisinant les 90 %. Ce chiffre et les propositions positives qu'il concerne indiquent clairement le très large consensus de l'opinion sénégalaise sur la famille traditionnelle et donc élargie (le père, la mère, les enfants et d'autres parents), consensus confirmé par le très net rejet des propositions négatives (n°4, 7 et 9). Cette valorisation de la famille ne va toutefois pas jusqu'à faire dire à l'individu : "je ne peux être moi-même que dans ma famille" (désaccord à 56 %, 60 % et 58 %) ; elle dépasse par ailleurs la sphère des intérêts matériels.

S'agissant de la polygamie, la formulation de la question suivante était simple et demandait aux étudiants et cadres du secteur parapublic de se prononcer pour ou contre sa disparition. Les réponses sont partagées exactement par moitié chez les cadres ; chez les étudiants, on observe un renversement de majorité entre 1990 et 1991 : en 1990 la majorité des étudiants se déclaraient "contre" la disparition de la polygamie à 58 % ; l'année suivante les étudiants sont "pour" cette disparition à 56 %. Cette évolution semble davantage liée aux événements mondiaux ayant eu lieu dans l'intervalle qu'à des circonstances locales et/ou rattachées à cette question. L'influence des musulmans dans cette prise de position est évidemment prépondérante, 75 % des chrétiens interrogés se prononçant pour la disparition de la polygamie. Quel est l'avis des seules étudiantes ? On sera probablement un peu étonné de découvrir que 38 % d'entre elles se déclarent encore en 1991 favorables au maintien de la polygamie. De ces quelques repères concernant directement ou indirectement la famille, on passe maintenant à des questions intéressant la morale et la religion.

Les valeurs relatives à la morale et à la religion

Invité à désigner, parmi onze valeurs morales allant de la non-violence à l'écologie en passant par l'amour du travail ou la dignité, trois valeurs prioritaires pour la jeune génération sénégalaise, l'ensemble des étudiants et des cadres placent en valeur-leader la responsabilité. Derrière cette valeur arrivent ex aequo l'amour du travail et le patriotisme. Si le choix de l'amour du travail n'est pas étonnant de la part d'enquêtés majoritairement musulmans et sympathisants des doctrines des confréries mouride ou tidjane valorisant avec insistance le devoir moral de travailler, celui du patriotisme étonnera davantage les Européens habitant par exemple de part et d'autre du Rhin ou de la Manche, et aux yeux de qui cette valeur apparaîtra probablement un peu désuète. Aussi convient-il de préciser le sens que les enquêtés donnent à ce terme. Comme pour tout le monde, le patriotisme pour les Sénégalais désigne l'amour de la patrie ; ce sentiment ne fait toutefois aucunement entendre le son du clairon ni penser à la défense des frontières ; l'amour en question est en fait celui du développement économique du pays. Derrière cette triade de valeurs souhaitables pour la jeune génération sénégalaise sont cités la dignité, occupant toujours dans les discours une place respectable, et l'amour des semblables. Quant à l'écologie, précédée par l'honneur, elle ne fait pas recette et se voit décerner la lanterne rouge de ce classement. L'attachement aux

traditions précède le goût de la modernité mais ces deux termes figurent en bas de tableau. Notons enfin que peu de différences apparaissent dans ces choix entre les étudiants (de 1990 à 1991) et les cadres des deux secteurs, eux-mêmes relativement unanimes.

Observe-t-on dans les mentalités sénégalaises une continuité d'une génération à l'autre ou au contraire une certaine rupture ? Pour répondre à cette question, il a été demandé aux étudiants d'indiquer s'ils étaient ou non d'accord avec ce que pensent et font (ou pensaient et faisaient) leurs père et mère. Les réponses majoritaires indiquent clairement la continuité puisque 76 % des étudiants se déclarent "presque totalement d'accord" ou "assez largement d'accord" avec leur père et que 87 % d'entre eux signifient le même accord avec leur mère. Cette plus grande harmonie avec la mère est peut-être explicable par les lignages les plus fréquents qui sont matrilineaires ainsi que par la polygamie.

Pressés par Goethe de classer dans l'ordre de leurs préférences les termes beau, bon, vrai, les étudiants accordent la première place à la vérité et classent ensuite la bonté puis la beauté.

Les questions suivantes abordent le sujet de la corruption avec les seuls étudiants. M. X, fonctionnaire de l'Administration, passe au volant de sa Mercedes blanche toute neuve dans la rue principale de son village qui est aussi le vôtre et où vient d'ouvrir un dispensaire financé par ce même M. X. Quelle est la première pensée qui vous vient à l'esprit ? Moins d'un étudiant sur quatre (23,1 %) choisit de dire : "Quel voleur celui-là !" Face à ce signe apparent d'un enrichissement exceptionnel accompagné ou tempéré d'une opération de redistribution, les réactions estudiantines sont majoritairement positives puisque 31,3 % d'entre elles consistent à dire : "M. X est un citoyen réellement sympathique !" et que 30,6 % se rallient à la formule "le travail est parfois joliment récompensé !" Les autres répondants, ils sont 14 %, ont plus vu l'objet que l'homme et ils préfèrent la quatrième réaction offerte à leur choix en disant : "Dieu que cette voiture est belle !" Toujours au chapitre de la corruption, le choix par un responsable d'entreprise de ses fournisseurs en fonction des pots-de-vin et non des prix et de la qualité est considéré comme fréquent au Sénégal par 81 % des étudiants qui déclarent à 79 % que "ce n'est pas normal dans la vie des affaires". Violence et corruption sont par ailleurs les termes qui encourent la plus forte réprobation des étudiants avant l'injustice et la malhonnêteté.

Qu'est-ce que la religion ? Nous l'avons déjà vu, c'est "le devoir de tout homme face aux dons de Dieu", répondent majoritairement les étudiants (en 1990 et 1991) et les cadres du secteur privé. Cette réponse occupe le deuxième rang en nombre de citations chez les cadres du secteur parapublic, plus nombreux à dire : "une école de tolérance". La troisième définition la plus citée est : "la préparation de la vie éternelle" chez les étudiants et les cadres de chacun des deux secteurs. Les enquêtés ont donc une conception de la religion à la fois positive et très convergente, ce que laissait prévoir la première place unanimement accordée à "une place au paradis" dans le tiercé de leurs préférences précédemment évoqué. Notons encore que "l'opium du peuple" est une définition presque totalement délaissée par les enquêtés (2,5 % et 1 % des citations respectivement chez les étudiants et cadres du secteur parapublic). Souhaitez-vous que l'islam ait, dans l'avenir, au Sénégal une influence plus forte, moins forte ou la même qu'aujourd'hui ? À cette question 60 % des étudiants interrogés en 1990 ont répondu "plus forte" ; chez les cadres du secteur parapublic les avis sont partagés par moitié entre ceux qui souhaitent cette influence croissante et ceux qui souhaitent le contraire ou le statu quo. Au total, ces réactions ne montrent aucun risque évident de progression de l'intégrisme au Sénégal.

Comme pour les valeurs économiques, il s’agit maintenant d’observer la relation entre ces valeurs non économiques et les “performances” des enquêtés.

La relation entre valeurs non économiques et performances

Pour amorcer l’étude de cette relation entre valeurs non économiques et performances, nous nous référerons simplement ici à trois questions concernant la natalité, la famille et les valeurs-guides pour la jeune génération sénégalaise. Les performances des enquêtés restent définies et mesurées, comme dans la précédente section, sur la base des notations moyennes corrigées pour les étudiants et sur la base des salaires corrigés pour les cadres.

S’agissant tout d’abord de la natalité, on constate que les idéaux des étudiants les mieux notés et des cadres ayant les plus forts salaires indiquent un nombre d’enfants inférieur à celui que mentionnent les étudiants et cadres réalisant les moins bonnes “performances”. Les chiffres correspondants apparaissent dans le Tableau V.

Tableau V. Le nombre idéal d’enfants pour un couple.

Catégories d’enquêtés	Nombre idéal d’enfants indiqué par ceux qui ont les meilleures notations ou les salaires les plus élevés	Nombre idéal d’enfants indiqué par ceux qui ont les moins bonnes notations ou les salaires les moins élevés	Rappel des moyennes générales par catégorie d’enquêtés
Étudiants	3,5	4,8	4,5
Cadres du secteur privé	3,8	4,4	4,2
Cadres du secteur parapublic	3,1	4,1	4,0

Les écarts entre idéaux apparaissant dans le tableau V ne sont pas négligeables puisqu’ils sont compris entre 0,6 et 1,3 enfant. Notons enfin que les chiffres inscrits dans ce tableau se situent respectivement en-deçà et au-delà des moyennes générales indiquées précédemment pour chaque catégorie d’enquêtés.

Observe-t-on des différences, selon la notation de l’étudiant ou le salaire du cadre, dans les opinions sur la famille ? Pas en ce qui concerne les “valeurs positives vedettes” du type de celles que résument les propositions “la famille est sacrée” ou “la famille est la gardienne de la tradition sénégalaise”. Une unanimité, étonnante par sa perfection puisqu’elle se traduit par exactement le même nombre élevé d’opinions se déclarant en accord avec les propositions, réunit en effet l’ensemble des étudiants et cadres qui réalisent les meilleures performances et l’ensemble de ceux qui réalisent les moins bonnes. Symétriquement on trouve la même unanimité, mais cette fois dans le désaccord, vis-à-vis de la proposition “la famille est répressive”. Deux opinions sur la famille font toutefois l’objet d’appréciations nettement divergentes ; d’abord celle qui concerne le fait de dire : “pour l’individu, la famille est avant tout une source d’aide matérielle”. Du côté des meilleures

performances, une majorité d'opinions (71 %) se déclare en désaccord avec cette affirmation ; du côté des moins bonnes performances, la majorité (58 %) se prononce au contraire en accord avec elle.

La seconde proposition faisant l'objet d'appréciations divergentes affirme : "la famille passe avant tout et il faut tout lui sacrifier". Pas d'accord, dit-on là encore et majoritairement (58 %) du côté des meilleures performances ; on est au contraire d'accord (à 75 %) du côté des moins bonnes. Ces divergences d'opinions sont à notre avis importantes ; elles semblent en effet indiquer que si des créateurs d'entreprises émergeaient du côté des meilleures performances, ces personnes n'accepteraient pas facilement que leur famille soit dévorante. Ainsi pourrait être levé l'obstacle si souvent mentionné et réputé insurmontable de cette phase décisive qu'est l'accumulation initiale, quasi impossible sans autofinancement.

Notons enfin au sujet de la famille que huit étudiants sur dix se prononcent en faveur de la disparition de la polygamie chez les étudiants les mieux notés, et qu'au contraire six étudiants sur dix sont favorables au maintien de cette polygamie chez les étudiants les moins bien notés.

S'agissant enfin des valeurs morales qu'on juge prioritairement souhaitables pour la jeune génération sénégalaise, rappelons d'abord le choix de l'ensemble des étudiants et cadres : 1. responsabilité ; 2. amour du travail et patriotisme (à égalité).

Par rapport à ce classement, on observe du côté des meilleures performances que le patriotisme disparaît du "tiercé" des préférences ; il est au contraire toujours présent du côté des moins bonnes (en occupant même la première place chez les cadres du secteur parapublic). Notons aussi que l'amour du travail ravit le premier rang à la responsabilité classée en second chez les étudiants les mieux notés.

Conclusion

Même réduit aux seules catégories des étudiants et des cadres, le tour du monde de la culture sénégalaise en bien moins de 80 questions est un pari encore plus difficile à gagner que celui de Philéas Fogg ! Le lecteur nous est heureusement témoin de ce que nos engagements étaient plus modestes, puisque limités à l'ambition de préciser d'abord quelques caractéristiques des systèmes de valeurs des étudiants et cadres sénégalais, à valoir pour début d'esquisse du profil socioculturel de leurs mentalités et comportements (profil incomplet puisque faisant hardiment l'impasse sur des structures aussi fondamentales que le langage, les opinions politiques ou la conception de l'espace). Notre but était ensuite d'apporter quelques informations pour contribuer au débat sur la question de l'esprit d'entreprise au Sénégal. Tentons donc, en regard de ce double objectif, de résumer brièvement les principaux enseignements des enquêtes dont nous venons de rapporter les résultats.

S'agissant en premier lieu du portrait socioculturel des mentalités des étudiants et des cadres, deux de ces traits majeurs sont, semble-t-il, à détacher : l'importance du facteur religieux (la place au paradis ou les définitions positives de la religion) et celle des valeurs positives que les enquêtés attribuent à la famille traditionnelle, c'est-à-dire élargie. Sur cette épine dorsale viennent se greffer certaines conceptions. La famille qu'ils affection-

ment est une famille où la polygamie, en recul dans la faveur de l'opinion, a néanmoins encore de beaux jours à vivre au Sénégal. Mais sa taille moyenne se restreindra, tout en restant "élargie", par l'effet d'une diminution de la fécondité de la femme sénégalaise (4 enfants au lieu de 7), si se concrétisent les idéaux déclarés des côtés féminin et masculin en même temps qu'ils se généralisent à l'ensemble de la population. Notons encore que le ciment idéologique de cette famille ne s'effrite pas d'une génération à l'autre : les enfants sont assez largement en accord avec les pensées et les actes de leurs parents et plus particulièrement de leur mère. Après avoir formulé ces préférences et opinions en matière familiale, les enquêtés nous ont montré des conceptions économiques où l'argent n'est pas roi mais un peu magique, où les préférences psychologiques pour le présent dépassent et de loin n'importe quel taux d'actualisation occidental, où "la religion de l'entreprise" emprunte à la fois aux credo du jour prononcés à travers le monde, par exemple en faveur du secteur privé, du désengagement de l'État, de la concurrence ou de l'initiative, et à la religion tout court valorisant pour ces musulmans le devoir jusqu'à l'amour du travail. L'entreprise idéale est plutôt de petite dimension (ce qui n'est pas fâcheux), organisée sur la base de la responsabilité en même temps que d'un esprit d'équipe et ne doit recourir aux sanctions négatives individuelles qu'avec la plus grande circonspection. Les enquêtés estiment en outre que la première qualité du chef d'entreprise est la compétence et que s'épanouirait volontiers un actionariat salarié. De ces dernières valeurs il est aisé d'en venir à la question de l'esprit d'entreprise au Sénégal et aux chances et conditions d'un essor de l'entrepreneuriat dans ce pays.

Dès l'introduction, nous avons noté une certaine opposition entre deux thèses sur l'esprit d'entreprise. Il est temps de les réconcilier en raisonnant sur le cas sénégalais. La première affirme implicitement que l'esprit d'entreprise est un concept de portée universelle se référant en n'importe quel point de la planète aux capacités intrinsèques de certains individus dotés du pouvoir d'initiative, de création et d'organisation économiques, facultés articulées sur la base d'une attitude générale vis-à-vis du temps tournée vers le futur. Cet esprit d'entreprise existe-t-il au Sénégal chez les cadres et les étudiants ? À notre avis, oui, même si dans l'ensemble des enquêtés, les entrepreneurs potentiels et les actuels ou futurs dirigeants ayant l'esprit d'entreprise ne sont pas les plus nombreux. La majorité de cette classe d'entrepreneurs réside probablement "du côté des meilleures performances", où l'on voit effectivement apparaître un amour du travail d'allure sincère, des attitudes suffisamment orientées vers le futur, une volonté de responsabilité et d'initiative alliée à l'acceptation de la famille à condition qu'elle ne soit pas "dévorante". Que les enquêtés répondant à ces critères ne soient pas légion au Sénégal (comme, pensons-nous, un peu partout dans le monde) n'est pas plus grave que le fait de ne pas trouver onze Platini ou onze Roger Milla dans une équipe de football qui gagne. Cette remarque amorce la seconde thèse sur l'esprit d'entreprise, celle de la contingence. Plutôt que de demander "Esprit d'entreprise, es-tu là ?", ses tenants interrogent "Esprit d'entreprise, quel es-tu ?" en s'attendant à enregistrer des réponses différentes à Ottawa, Moscou, Paris, Pékin ou Dakar. Pour leur répondre seulement en quelques mots, on dira qu'à Dakar l'esprit d'entreprise doit prendre pour piliers la famille et la religion ; qu'il peut s'épanouir si le vœu de nos enquêtés se réalise prochainement, à savoir que l'innovation et la production détrônent le clientélisme comme facteur clé de la réussite ; à condition encore que l'entreprise soit suffisamment organisée en équipes où l'esprit communautaire puisse s'exprimer comme le veut l'attachement à la tradition.

Au total, de nombreuses PME sont susceptibles d'éclorre et de croître au Sénégal si les entrepreneurs potentiels sénégalais ont la clairvoyance de proposer au personnel qu'ils emploient une synthèse réussie des deux conceptions de l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire s'ils parviennent à arrimer puissamment les ingrédients universels de l'esprit d'entreprise à la culture et aux valeurs sénégalaises⁽⁶⁾. C'est en tout cas le vœu que nous formons.

Bibliographie

1. Bonnefont P. (1990). Des recettes inadaptées. *Le Monde*, 4 mai.
2. Cancade G., Lecoindre G., Diouf C.N., Sall M.B. (1991). La Société conjointe en Afrique : une entreprise pluriculturelle idéale ? *Le Point économique* (Revue de la CCI de Dakar), n°43.
3. Cosio M., Locoh T. (1990). Un long combat contre l'ignorance et l'abandon des femmes à leur sort. *Le Monde diplomatique*, mai.
4. Coulon C. (1983). *Les Musulmans et le pouvoir en Afrique noire*. Karthala, Paris.
5. Desaunay G. (1983). Management : une pédagogie africaine. *Enseignement et gestion*, n°28.
6. Diop A.B. (1985). *La Famille wolof*. Karthala, Paris.
7. Elias N. (1973). *La Civilisation des mœurs*. Calmann-Lévy, Paris.
8. Henry A. (1988). Adapter la gestion des entreprises africaines aux cultures africaines. *Notes et études de la Caisse centrale de coopération économique*, n°14.
9. Hofstede G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, sept-oct, n°64.
10. d'Iribarne P. (1987). Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas. *Revue française de gestion*, sept-oct, n°64.
11. d'Iribarne P. (1991). Les entreprises françaises dans une Europe multiculturelle. *Revue française de gestion*, mars-avril-mai.
12. Lecoindre G., Diouf C.N., Sall M.B., Wade B. (1992). Systèmes de valeurs et performances des sociétés conjointes au Sénégal. *Notes du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF*, n°92-23.
13. Ly B. (1979). La Jeunesse intellectuelle face à la famille. *Africa*, avril.
14. Weber M. (1967). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon, Paris, (Édition originale 1905).

(6) Au lecteur qu'intéresse ce sujet : les analogies entre l'entreprise et le football, nous proposons la lecture de l'Annexe "Le secret des vainqueurs".

Annexe

Article paru dans *Sud Hebdo*, hebdomadaire sénégalais, la veille de l'ouverture de la Coupe du Monde de football de 1990.

Le secret des vainqueurs

Brésil-RFA-Italie. Tel est le tiercé – peu en importe l'ordre – des pays ayant dominé la phase finale de la Coupe du Monde de football durant le dernier quart de siècle. À la veille de l'ouverture du « *Mondiale 90* », une question vient à l'esprit : quel est le secret de ces vainqueurs ?

Faut-il rechercher dans le jeu lui-même, dans la nature ou l'agencement de ses règles ?

Sûrement pas. La naissance du football en Angleterre bien avant le siècle dernier n'empêche pas qu'il soit aujourd'hui un jeu destiné à tous les pays et n'en avantageant aucun, bref un modèle à vocation universelle. Universel en effet par son cadre et ses principes d'organisation : un rectangle de gazon, deux fois onze joueurs et un surveillant de l'application d'un petit nombre de règles d'action. Fait pour être joué pratiquement sous toutes les latitudes, le modèle conquiert la planète, il s'universalise. S'il en faut une preuve actuelle, pensons aux États-Unis : les Américains ne viendront-ils pas demain en Italie sans casques ni cuirasses rejouer enfin au seul football raisonnable ? Mais ce n'est pas le modèle qui a gagné les Coupes du Monde. Les vainqueurs sont des pays qui ont su marier le modèle de base à quelques traits fondamentaux de leur culture nationale : tel est le grand secret. Démonstration.

Avec le Brésil tout d'abord. Les Brésiliens, nous le savons bien, sont des artistes du football. Artistes certes, mais de quel art ? Pour répondre souvenons-nous des Pelé, Didi, Vava Garrincha : chez ces virtuoses du dribble, le joueur se fait danseur et inversement. Le résultat est ce football de samba que nous avons tant aimé. Les Brésiliens, plus que n'importe quels autres nous ont ensuite émerveillés par une faculté gardée au plus haut niveau de la compétition et que les millions de cruzeiros mesurant les enjeux n'ont pas fait disparaître : celle de jouer au football en s'amusant, de conserver à ce sport – au moins en certains instants – le caractère d'un jeu proche de celui joué par les gamins des rues de Rio ou de Sao Paulo. N'accusons pas le trait, l'équation magique apparaît suffisamment : les Brésiliens ont gagné car ils ont su enraciner leur football sur deux éléments de base de leur culture, la danse et la pratique, dès l'enfance, d'un jeu populaire.

Le secret des Allemands ? Il est à la fois semblable et différent. D'abord le même que celui des Brésiliens : un puissant arrimage du jeu sur la culture. Cela dit, le tigre culturel mis dans le moteur du football allemand ne ressemble en rien à la magie brésilienne. Deux traits, là encore, le caractérisent. Pour les apercevoir, derrière l'Allemand, cherchez d'abord le protestant. En matière d'économie et non de football, l'éthique protestante, disait Max Weber, explique pour une grande part le succès du capitalisme ; selon cette morale, l'individu est assuré de gagner son paradis s'il réussit matériellement et socialement sur la terre. Comment réussir ? Par le travail avant toute chose. Ajoutez à cela l'austérité érigée en principe de vie, le mépris de l'hédonisme, le culte de l'épargne et vous aurez fabriqué le ressort fondamental de l'accumulation capitaliste.

Cette explication est transposable au football même si les Allemands d'aujourd'hui sont un peu moins protestants qu'hier. Les coéquipiers et joueurs de Beckenbauer – l'empereur de l'élégance sobre – se distinguent en effet par leur science de l'économie des gestes, leur abnégation individuelle et leur dévouement, un rien austère mais combien efficace à l'œuvre collective. Premier ressort donc : la religion. Deuxième ressort : leur tradition guerrière – levons le tabou sans laisser place à des angoisses trop connues –, tradition qui insuffle aux joueurs allemands le pouvoir de transformer leur équipe de football en une redoutable machine apte à faire une guerre totale sans armes ni morts. La source de ce pouvoir est un investissement psycho-physique de l'énergie intégrale de chaque joueur. Un seul exemple : Uwe Seeler. Était-ce en 1970 ? En tout cas, l'action

se situe vers la fin d'un match épuisant et l'avant-centre est à environ quinze mètres du but adverse auquel il tourne le dos. L'image filmée le dirait mieux que les mots. Par un incroyable sursaut d'énergie, Uwe Seeler tel un diable bondissant, réussit à s'élever en l'air et à frapper la balle... de l'arrière de la tête ! Ahurissant. On est tenté de dire que seul le descendant allemand d'une alliance particulièrement heureuse entre la religion protestante et la tradition guerrière était capable, dans ces circonstances, de ce geste constituant en soi un exploit et un résumé de l'essence du football germanique.

Examinons enfin attentivement ce cocktail de sport et culture qui constitue également le secret de la réussite italienne. Deux séries d'ingrédients culturels y apparaissent nettement. À l'évidence, le football subtil, raffiné et ciselé de la *squadra azzura* est d'abord l'œuvre de joueurs autant que d'artistes puisant largement, y compris à leur insu, dans un patrimoine culturel d'une richesse étonnante. Pour s'en tenir à la période allant de l'Antiquité gréco-latine à la Renaissance, que de chefs-d'œuvre légués par une pléiade d'artistes ayant jalonné tous les domaines : de la sculpture et l'architecture à la peinture, de l'art oratoire à la littérature ! Les joueurs italiens sont les descendants de ces artistes et même si la filiation est très indirecte et lointaine, il en reste sûrement quelque chose dans la pratique de leur football.

L'équipe italienne impressionne ensuite par l'efficacité de son système de défense. À qui veut mettre ce don en relation avec la culture et l'histoire italienne, deux références peuvent venir à l'esprit. Tout d'abord l'époque des Borgia, restée célèbre dans l'histoire pour ses nombreux crimes dans les allées du pouvoir où le poison remplaçait souvent à l'heure apéritive un « Martini » qui n'existait pas. La défense italienne est « borgiaque » : ses joueurs sont des princes de l'embuscade, des experts de la chausse-trappe, des sorciers au poison tuant les attaques adverses mises sous l'étouffoir. Ils sont les artisans du fameux *cattenaccio* (le verrou), ce système si efficace mais souvent critiqué pour être situé à l'extrême limite de l'esprit du jeu. Ajoutez enfin la *combinazione* dans laquelle des Paulo Rossi ou Gentile n'hésitaient parfois pas à prendre leur inspiration pour inventer des artifices troublants, et vous aurez cerné, *grosso modo*, le ferment culturel du football italien.

Tel est donc le secret de la Coupe du Monde. Pour gagner, onze jeunes gens doivent, plus que les autres, mettre dans ce jeu si fascinant à la fois tous leurs talents et l'âme de leur peuple. Près de quinze milliards de téléspectateurs en audience cumulée suivront le parcours 1990 de ces héros. S'il plaît à Dieu, nous serons parmi eux.

Sud Hebdo, n°108 – 7 juin 1990.

Par Gilbert Lecoindre,
finaliste de la Coupe de France-Cadets (1960),
enseignant à l'Université de Dakar.

6

Esprit d'entreprise et croissance, éléments pour une comparaison Asie-Afrique

B. PONSON

Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat, ESCP, Paris, France

L'Afrique Noire continue, malgré les assainissements constatés et les premiers signes de redressement, à se débattre dans une crise profonde qui fut d'abord (quoique plus tard que dans les pays occidentaux) économique, puis sociale et politique. Les banques et les entreprises répugnent à se tourner vers le continent. Seuls, gouvernements et organismes de coopération multilatéraux, tout en étant sollicités fortement par les besoins des pays de l'Est en ébullition, continuent à intervenir. Même certaines organisations non gouvernementales implantées de longue date se détournent car leurs donateurs se sentent plus concernés par des causes plus proches, aux résultats plus rapidement tangibles.

À l'opposé, les pays de l'Asie du Sud-Est poursuivent, à la suite du Japon, une croissance soutenue, laquelle est depuis trois ans pour la Thaïlande parmi les plus élevées au monde.

À première vue, les ressources et conditions naturelles ne sont pas fondamentalement différentes de celles des pays africains, et pourtant on passe d'une situation de cercle vicieux dans un cas à une situation "vertueuse" dans l'autre.

Le rôle de l'entrepreneur peut paraître différent d'une situation à l'autre et nous souhaiterions faire ici quelques remarques sur sa place au sein de la société notamment. Il ne s'agit pas de chercher un lien entre esprit d'entreprise et croissance. Tout au plus des analyses menées sur la base de la méthodologie de Hofstede montrent que s'il n'y a sûrement pas de corrélation négative entre esprit d'entreprise et croissance, cette relation qui s'avère être positive n'est pas significative, la concomitance observée pouvant être attribuée de façon plus significative à des contraintes institutionnelles ou à l'action des pouvoirs publics.

L'auteur a pu recueillir des informations sur la Thaïlande à l'occasion d'un séjour d'un an dans le pays, à l'Asian Institute of Technology (1990-91).

Développement économique

Il convient tout d'abord de donner quelques éléments pour une comparaison des croissances économiques, à partir de statistiques de la Banque mondiale et de documents thaïlandais.

Si on compare le groupe de pays : Sénégal, Côte-d'Ivoire, Cameroun au groupe : Thaïlande, Indonésie, Malaisie, le taux de croissance annuel moyen par tête a été sur la période 1965-1989 de 1,1 % pour le groupe africain (0,7, 0,8 et 3,2 % respectivement), alors qu'il s'est élevé à 4,2 % pour le groupe asiatique (4,2, 4,4 et 4,0 % respectivement).

Les PIB par tête sont en 1989 dans des fourchettes comparables, (Sénégal 650 \$, Côte-d'Ivoire 790, Cameroun 1 000, Indonésie 500, Thaïlande 1 220, Malaisie 2 160).

La plupart des taux négatifs de croissance observés dans le monde se situent en Afrique (ils sont par exemple inférieurs ou égaux à - 2 % sur la période 1965-1989 pour le Zaïre, l'Ouganda, la Zambie et le Niger), tandis que les taux de croissance les plus élevés au monde, surtout dans la période récente, se trouvent dans l'Asie de l'Est (8 % estimé pour la Thaïlande en 1991, qui a connu les taux de 9,5, 13,2, 12 et 10 % de 1987 à 1990, respectivement), à l'exception des pays longtemps bloqués par une crise sociale ou politique majeure (Laos, Birmanie, Cambodge, Vietnam).

Si l'on regarde les composants de cette croissance, on constate un rapide rythme d'industrialisation en Asie du Sud-Est, en particulier de production manufacturière : la croissance de cette dernière a été de 6,5 % par an environ de 1980 à 1989 pour le groupe africain et de 9,1 % pour le groupe asiatique.

Autre caractéristique, la baisse du poids (mais point en valeur absolue) des produits alimentaires pour les pays du Sud-Est asiatique dans leurs exportations, ce qui ne les empêche pas de renforcer la compétitivité de leur agriculture d'exportation (riz, pêche, crevette en particulier, tapioca, sucre) : il est bien connu que les pays africains importent du riz asiatique moins cher que celui produit chez eux et, de plus, correspondant bien au goût du consommateur. Cela s'est doublé d'un renforcement des productions pour le marché local et d'une autosuffisance alimentaire renforcée (Tableau I).

Tableau I. Poids de l'agriculture et des biens manufacturés dans le PIB.

	Agriculture		Biens manufacturés	
	1965	1989	1965	1989
Cameroun	33	27	10	15
Côte-d'Ivoire	47	46	11	17
Sénégal	25	22	?	14
Thaïlande	32	15	10	15
Indonésie	56	23	8	17
Malaisie	28	15 (?)	25	33 (?)

Source : Banque mondiale

Les exportations africaines sont restées en grande partie tournées vers l'agriculture (arachide, cacao, café...), en produits peu ou pas transformés (du fait que, souvent, les efforts de transformation menés ont conduit à des productions qui ne satisfaisaient que peu les normes de qualité requises par les clients).

Les pays d'Asie du Sud-Est ont exporté et exportent toujours des produits manufacturés à haute teneur en main-d'œuvre (textile) puis passent progressivement à des produits à contenu plus technologique (montage électronique en particulier). C'est le chemin suivi auparavant avec succès par le Japon et les nouveaux pays industrialisés (NPI) : import-substitution, puis industrialisation pour l'exportation, puis enrichissement des processus de production avec sous-traitance vers les pays voisins à faible coût de main-d'œuvre. Même lorsque, comme en Thaïlande, la réglementation douanière est sévère sur les produits importés, cela n'est pas dommageable pour les entreprises car elles trouvent sur place des fournisseurs ou sous-traitants de qualité pour l'essentiel de leurs achats. Ce maillage industriel de qualité se double d'une excellente adaptabilité aux besoins et spécifications des clients.

À l'inverse en Afrique, face à une réglementation également sévère relative aux importations, il n'est guère possible d'opposer la recherche de fournisseurs locaux ayant la fiabilité et l'adaptabilité requises.

Pour compléter ce tableau économique, on ajoutera, concernant la Thaïlande, que le taux d'inflation se maintient en 1991 aux alentours de 6 % et celui du chômage, certainement plus sujet à caution dans sa définition, aux alentours de 4 %.

La balance commerciale est négative (taux de couverture de 2/3 environ) du fait des achats de biens d'équipement, celle des services structurellement positive du fait du tourisme, ce qui donne une balance courante négative mais une balance des paiements positive, du fait de l'afflux de capitaux à long terme (investissements et prêts de l'étranger) et de la faiblesse (pour l'instant, mais cela peut changer rapidement, en particulier à destination de la zone proche) des investissements thaïs à l'étranger.

Place de l'entrepreneur et de l'entreprise

Le rôle des Chinois

Dans les pays du Sud-Est asiatique en voie d'industrialisation, les entrepreneurs d'origine chinoise jouent un rôle essentiel et sont à l'évidence au centre du développement économique.

Ainsi Singapour est une ville-État chinoise qui s'est séparée de la Malaisie, notamment du fait de la différence de peuplement.

En Malaisie, devant la montée en puissance des Malaisiens d'origine chinoise dans les entreprises, le gouvernement a exigé que les entreprises embauchent au moins 40 % de Malais d'origine (Bumiputras) parmi les nouveaux recrutés. De même pour les entreprises conjointes, en fonction des parts dans le capital laissées par le partenaire étranger, les Bumiputras doivent en avoir une part de 30 % (sauf s'il s'agit d'une société conjointe initiée par un non-Bumiputra).

Cela implique que la population malaise soit identifiée par origine ethnique. Les mélanges s'effectuent peu, aux dires des Malaisiens eux-mêmes, notamment du fait de la religion (bouddhistes d'un côté et musulmans de l'autre) et des comportements sociaux différents.

En Thaïlande, il n'y a par contre pas de distinction officielle entre les personnes qui sont Chinoises ou Thaïes d'origine, bien que cela soit connu de tous sans problème. Il est vrai qu'ici les deux communautés sont bouddhistes, quoique de pratiques et croyances différentes (grand véhicule [ou mahayana] pour les Chinois ; petit véhicule [doctrine des ancêtres ou teravada] pour les Thaïs), mais les relations interraciales sont fréquentes.

Ces Chinois sont arrivés il y a plusieurs générations de Chine du Sud, peu éloignée du nord de la Thaïlande, parlent cantonais (contrairement à Singapour où ils sont originaires de Chine du Nord et parlent mandarin) et sont bien sûr de nationalité thaïlandaise. Aujourd'hui l'obtention de cette nationalité est particulièrement difficile. Dans les villes, les Chinois, qui continuent à pratiquer leur langue, regroupent l'essentiel du commerce et, plus récemment, de l'industrie, que l'origine des fonds provienne des gains réalisés dans le commerce ou de la spéculation immobilière particulièrement active (les revenus immobiliers ont, il est vrai, permis à certains non-Chinois de se placer dans l'activité industrielle).

Les entreprises et salariés étrangers

- En Thaïlande les entreprises étrangères sont admises sous deux régimes :
 - production pour réexportation, sans droit de douane à l'importation, ni de problème pour la détention du capital, mais cela nécessite bien sûr un agrément ;
 - production pour le marché local, les matières premières nécessitant souvent un droit d'entrée élevé, surtout s'agissant de produits finis (automobile par exemple). En ce cas, sauf exception (États-Unis par exemple), le capital de la société doit être majoritairement détenu par des capitaux thaïlandais. Si l'entreprise est cotée en bourse, seule une partie des actions peut être achetée par des étrangers, ce qui revient à instaurer un double marché (*alien board*). Cela pour l'instant paraît prudent, la relative étroitesse du marché le rendant vulnérable à des ordres importants de l'extérieur comme cela a été constaté au printemps 1991, venant de Taïwan.
- Concernant le travail, et quel que soit le type d'entreprise (exportatrice ou produisant pour le marché), les salariés étrangers doivent, comme en Malaisie ou à Singapour, obtenir un permis de travail délivré parcimonieusement en fonction de deux critères principaux :
 - qualifications spécifiques de la personne (soit dirigeant d'entreprise, soit technicien ou ingénieur dont la spécialité ne se trouve pas en Thaïlande) ;
 - opportunité de l'activité envisagée, relativement aux besoins du marché et à la concurrence locale en place.

Les étrangers sans permis de travail doivent sortir tous les mois du territoire, aux frais de l'entreprise ou d'eux-mêmes, pour renouveler leur visa touristique en allant dans une capitale voisine ou à Penang (Malaisie). Cette pratique est tolérée par les autorités, mais maintient le salarié en position d'instabilité, ce qui n'a pas que des aspects positifs pour l'entreprise.

Les salariés thaïlandais

Les raisons précédemment évoquées expliquent pourquoi les cadres comme le personnel d'exécution sont quasi totalement thaïlandais, du moins dans le secteur formel. Ces deux catégories doivent être distinguées.

– Le personnel d'encadrement technique spécialisé est très difficile à trouver sur le marché du fait de sa croissance, ce qui se traduit par des salaires élevés, parfois plus qu'à Singapour, pourtant connue pour la cherté de sa main-d'œuvre. En effet Singapour, comme l'expliquent les responsables du développement technologique, a eu une politique de formation cohérente : les besoins et priorités ayant été identifiés, des formations de haut niveau ont été mises en place avec des partenaires (américains, européens et japonais) placés en concurrence et choisis pour l'excellence de leurs réalisations dans chaque domaine de formation considéré. Lorsque la formation n'existe pas à Singapour, les étudiants sont envoyés dans une université réputée, souvent nord-américaine. Malgré cela, Singapour semble avoir une politique de recrutement d'étrangers un peu plus ouverte que la Thaïlande.

– Les personnels d'exécution restent bon marché pour l'entreprise (le salaire minimal n'atteint pas 100 baht par jour, soit entre 20 et 25 FF) sans véritable réglementation sociale, les licenciements n'étant pas soumis à indemnités, la sécurité sociale obligatoire n'existant pas encore, malgré des projets de longue date (des systèmes volontaires ont été mis en place par certaines entreprises) et le régime des congés n'étant pas réglementé avec précision.

Cette main-d'œuvre à bas prix est originaire de l'intérieur du pays où il reste un réservoir de salariés potentiels, en particulier dans le Nord-Est, du fait des conditions climatiques (sécheresse à répétition) dans cette région et des progrès de la productivité agricole.

À cela s'ajoutent les réfugiés des pays voisins ravagés par des guerres civiles ou dont l'économie s'est désorganisée. Plusieurs centaines de milliers de Vietnamiens et Cambodgiens sont parqués dans des camps, pour l'essentiel à l'écart des circuits productifs. Certains ont cependant pu s'établir hors des camps et participent, à côté de Birmans entrés illégalement dans le pays, au système de production informel de sous-traitance et à certains travaux agricoles. Ils sont souvent renvoyés sans ménagement dans leur pays, mais parfois aussi tolérés, n'étant pas un danger politique, car ils contribuent au processus de développement économique.

La croissance amplifie un phénomène courant en Thaïlande, à l'inverse du Japon, qui est celui de la rotation du personnel, peu attaché à l'entreprise, sauf dans le cadre de la micro-entreprise chinoise où la solidarité sociale est forte. Il est prêt à cesser son activité, et ce quel que soit le niveau hiérarchique :

– soit qu'il trouve un travail mieux rémunéré ;
– soit qu'il ait, pour une raison ou une autre, perdu la face, dans cette société où le masque, le sourire et l'éviction constante des conflits peuvent masquer de fortes tensions.

La qualité de la main-d'œuvre est considérée par les responsables d'entreprise comme fort bonne, mais les salariés doivent être formés rapidement et de façon répétée, du fait des fréquents départs.

À l'opposé, nous savons que beaucoup de pays africains ont de nombreux diplômés qui ne trouvent pas d'emploi (ils en ont trouvé dans un premier temps, mais auprès des administrations et non des entreprises) et qui sont considérés comme formés de façon

peu appropriée pour travailler en entreprise. Les lois sociales mises en place dans le secteur formel sont relativement favorables, tant pour le salaire minimal (bien qu'il ne suive pas la hausse des prix) que pour la protection sociale (licenciements, prévoyance sociale). Cependant, du fait de la crise, ces réglementations favorables ne s'appliquent plus qu'à une faible partie de la main-d'œuvre, le secteur formel ayant pâti de ces règles contraignantes qui l'enserrent et le secteur informel n'en possédant pas, par essence.

L'État

Le rôle économique de l'État est important. Ainsi le Premier ministre choisi par les militaires après le coup d'État du 23 février 1991 fut-il un homme d'affaires, ancien administrateur, dont l'image dans l'opinion était positive. L'État est un catalyseur, organisateur du laisser-faire, gestionnaire sérieux de la finance publique et de la monnaie : le budget est en excédent car les recettes fiscales sont systématiquement sous-estimées ; certains ajouteront que cet excédent est dû à l'incapacité des autorités à prendre les décisions d'investissements d'infrastructures qui s'imposent.

Ainsi, l'économie paraît saine, propice aux affaires. L'administration, du fait des solidarités dont il va être fait état, peut sembler un peu faible dans le cas de la Thaïlande pour contrecarrer les abus (corruption, spéculation immobilière, pollution) et pour planifier à long terme en matière d'infrastructure ou de schémas d'aménagement du territoire.

Management et style

Les styles de management s'inspirent des plus ou moins fortes solidarités qui s'exercent entre groupes.

Les solidarités

Entre les entreprises et le milieu social

Elles sont en ce cas très fortes et le milieu social les accepte bien. En effet, les pays d'Asie du Sud-Est évoqués dans cette étude voient à l'œuvre un fort libéralisme, quelque peu débridé en Thaïlande, plus policé en Malaisie et surtout à Singapour. Les contraintes sociales du développement sont fortes, comme cela a pu être le cas en Europe à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle dans l'industrie. L'entreprise est vécue comme l'élément essentiel de l'activité économique et elle doit tendre à la prospérité. La croissance économique réelle est perçue comme devant rejaillir sur les travailleurs eux-mêmes.

Solidarités entre entreprises

Ce type de solidarités se tisse par des liens familiaux ou commerciaux (sous-traitance).

- Les liens familiaux unissent des nébuleuses d'entreprises diverses de taille moyenne dans la diaspora chinoise, fait que l'on peut parfois retrouver en Afrique par le jeu des solidarités ethniques, par exemple chez les Bamiléké du Cameroun. Il est à remarquer que l'entrepreneur industriel peut en Asie du Sud-Est avoir comme origine le petit commerce ou profiter d'une tradition familiale de l'atelier manufacturier, et passer ainsi à une logique d'accumulation ; cela est également éloigné de l'Afrique Noire où les études s'accordent à montrer que les chefs d'entreprise viennent rarement de l'informel, mais des rangs des diplômés ou fonctionnaires car :

- ils ont su profiter du système pour avoir des facilités (quotas, marchés, prêts...) ;
- les systèmes traditionnel et informel de production (le premier étant plutôt rural et le second urbain, pour reprendre une distinction classique) ne visent pas, par essence, à l'accumulation.

- Les liens de sous-traitance en cascade sont particulièrement efficaces, les grandes entreprises se fournissant en produits de qualité auprès de plus petites (du fait de la cherté des importations), ces dernières utilisant le secteur informel lui-même comme sous-traitant. Ces relations de sous-traitance tendent à se développer rapidement vers les pays voisins moins développés (y compris la Chine du Sud) que ce soit là aussi de façon formelle ou informelle.

Cette relation étroite, de nature économique, entre les secteurs manufacturiers formel et informel semble être un gage d'efficacité et d'adaptabilité du premier, du moins à ce que tendent à montrer les travaux en cours. Et cela est une différence essentielle avec l'Afrique Noire francophone où, malgré les grands espoirs, les entreprises du secteur formel n'ont pas encore su ou pu profiter de l'appui de celles de l'informel.

Au contraire, les ressorts de l'entreprise semblent quelque peu brisés par la destruction des administrations et la place occupée par le secteur dit informel.

Les réseaux productifs en Asie du Sud-Est n'ont cependant pas l'efficacité et la rigueur de fonctionnement (l'adaptabilité en fait) des nébuleuses des fournisseurs et sous-traitants observés autour des grands groupes japonais (malgré la constitution de grands groupes comme Charoen Pokphand (CP) en Thaïlande notamment). Mais peut-être ces groupes japonais sont-ils peu adaptables, en eux-mêmes, l'adaptabilité leur étant extérieure ?

Au sein de l'entreprise à cellule chinoise

Les solidarités sont fortes ici aussi, et cela, ce n'est pas pour étonner, se retrouve fréquemment dans l'entreprise africaine si elle est composée de salariés de même origine ethnique. La différence tient au fait que dans les entreprises "non ethniques" des pays d'Asie considérés, il reste une qualité dans le travail et une relation à l'entreprise qui est forte (durant le temps, même court, comme nous l'avons remarqué précédemment, où le salarié est dans l'entreprise). La relation entre travail et résultats de l'entreprise semble se faire bien.

Solidarités politiques

Elles jouent également un rôle, pour l'instant positif dans le cas de la Thaïlande.

La coopération y est étroite entre les milieux militaires d'une part (qui ont toujours eu une part importante du pouvoir politique dans l'histoire du pays), hétérogènes au demeu-

rant, car formés de sous-groupes fermés et solidaires, et les entreprises d'autre part : les conseils d'administration comportent presque toujours des militaires et ceux-ci créent parfois des affaires.

La coopération est également étroite entre la famille royale, qui, en la personne du Roi, a su regagner, en plus de trente ans de règne, du poids sur la scène politique et agit comme second pouvoir à côté des militaires par un jeu subtil de relations, et les milieux économiques : la famille royale exploite d'importants domaines agricoles et a des participations importantes dans le capital d'entreprises parmi les plus grandes et les plus dynamiques du pays (Siam Cement par exemple).

Solidarités internationales

Celles-ci jouent, enfin, un rôle également positif. De nombreuses entreprises s'établissent en sociétés conjointes (*joint-ventures*), les hauts dirigeants étant souvent étrangers. La confiance, du moins dans son aspect technique et de production, règne assez facilement avec le partenaire thaïlandais, ce qui permet une collaboration durable, qui ne paraît pas fréquente dans les joint-ventures en Afrique, même parmi celles montées, avec le sérieux que l'on sait, par l'intermédiaire de la PROPARCO.

Les styles

On voudrait tout d'abord rappeler ici (Tableau II) les caractères classiques, mais qui expliquent l'apparente facilité d'insertion des entreprises japonaises en Asie du Sud-Est (dans les trois prochaines années, compte tenu des agréments donnés par le Board of Investment, une ouverture d'entreprise japonaise est prévue tous les trois jours en Thaïlande).

Tableau II. Type de comportement perçu par le partenaire local selon la nationalité du partenaire étranger.

Détenteur	Américain	Japonais
Part dans le capital	100 % si possible	Variable
Direction	Plutôt locale	Plutôt des Japonais
Activité nouvelle	Rarement	Fréquemment
Salaires	Plus élevés	Moins élevés
Définition du succès	Profit	Efficacité
Orientation des décisions	Individuelle	Collective
Résolution des conflits	Publique	Privée
Attitude envers le partenaire	Arrogante	Vu en tant que partenaire
Attente vis-à-vis des cadres expatriés	Atteinte d'un objectif précis	Liberté d'objectif
Changements de politiques	Brusques	En douceur
Exportations	Entreprises sœurs/parentes	Marché local

Source : d'après [3].

Une étude, menée en Malaisie sur quatre entreprises conjointes (deux avec partenaire japonais, deux avec partenaire américain) par deux de nos étudiants, Cruz et Wu [1], montre les différences de comportement, selon que le partenaire est américain ou japonais, perçues par les Malaisiens, salariés de ces entreprises. Elle confirme, dans ce contexte précis, les observations de l'étude précédemment évoquée.

- Similitudes :

- le technologie est obtenue de la société mère ;
- la Recherche/Développement est peu développée localement ;
- il y a formation du personnel en l'envoyant vers la société mère, parfois formation sur place ;
- les motifs d'installation en Malaisie sont comparables (avantages fiscaux, qualité de la force de travail et facilité à la former, faible coût, stabilité politique).

- Principales différences :

- les Américains exportent 100 % alors que les Japonais s'intéressent au marché local ;
- les Américains ont presque 100 % des parts, les Japonais moins.

Concernant les styles de management, une recherche, menée, sur la base d'une large enquête, par un autre étudiant, Hsu Tai-Shen [2], a mis en évidence entre Taïwanais et Thaïlandais, il est vrai, des niveaux hiérarchiques différents, des écarts notables, alors que la distance culturelle peut ici paraître faible *a priori*. Les managers chinois donnent l'image d'un esprit plus ouvert que leurs subordonnés thaïs. Ces derniers font attention à ne pas perdre la face et acceptent difficilement la critique constructive qu'ils considèrent plutôt comme une manifestation de mauvaises manières et une volonté d'offenser, attitude que comprennent mal les Taïwanais.

Conclusion

Quelques clefs des succès économiques actuels en Asie du Sud-Est résident donc dans :

- un consensus sur le rôle de l'entreprise au sein de l'économie ;
- un État catalyseur, peu acteur direct (sauf dans sa collusion, quand elle existe, avec le secteur économique), mais bon gestionnaire des finances publiques ;
- des réserves potentielles de productivité via la main-d'œuvre locale ou via la sous-traitance, qu'elle se pratique à l'intérieur des pays ou, de plus en plus, vers les pays voisins plus pauvres ;
- une adaptabilité très forte aux besoins du marché et un lien étroit réciproque, un continuum, avec l'informel ;
- une bonne qualité de travail fournie par la main-d'œuvre, qui peut être formée rapidement en cas de besoin ;
- une situation favorable pour recevoir les investisseurs (du fait de l'accroissement des coûts de production au Japon et dans les NPI qui recherchent des délocalisations, du problème du statut de Hong Kong à partir de 1997 où les entrepreneurs ont déjà commencé et continuent à préparer des solutions de repli éventuel...).

Cela ne va pas sans côtés négatifs :

- la réserve de main-d'œuvre a des limites et des tensions sont perceptibles ;
- les infrastructures, en Thaïlande du moins, sont très insuffisantes et des risques environnementaux majeurs (pollution, déforestation) ne sont pas maîtrisés ;
- les contraintes sociales du développement sont importantes, tenant aux conditions de travail et à la protection sociale notamment, et devront être desserrées ;
- la forte croissance étant relativement récente (cinq ans), donc fragile, l'incomplète maîtrise des technologies nécessaires au développement ne permet pas encore de faire passer la Thaïlande et la Malaisie dans le camp des NPI.

Certains enseignements peuvent en être tirés pour l'entreprise africaine. Il lui reste à surmonter le problème de la dimension, qui n'est pas favorisé par le contexte social : les relations entre individus très importantes et fortes sont un bon ciment pour la petite organisation mais ne fonctionnent plus dans la grande.

De plus, le hiatus entre l'informel et le formel n'est pas inéluctable. La dynamique entrepreneuriale peut, lorsque les procédures de gestion/management sont adaptées et donc acceptées par les employés, déboucher sur un processus de maillage et d'accumulation.

Si un code de fonctionnement ou de gestion se crée, permettant de retrouver l'efficacité collective de l'entreprise, y compris la grande, alors le chemin de la croissance à la thaïlandaise devient possible.

Références

1. Cruz A. S., Wu T. S. (1991). *Differences between US & Japanese Direct Investment in Malaysia*. Report for the Development Economics Course, SOM - Asian Institute of Technology, July.
2. Hsu T. S. (1991). *The Leadership Behavior of Chinese Managers in Thailand*. Research study for the MBA, SOM - Asian Institute of Technology, March.
3. Negandhi A. R., Baliga B. R. (1979). *Quest for Survival and Growth : a Comparative Study of American, European and Japanese Multinationals*. Praeger Pub., New York.