

PARTIE II

Management et esprit d'entreprise

Management et performance

16

Le monde de l'entreprise informelle : économie souterraine ou parallèle

R. ARELLANO, Y. GASSE, G. VERNA

Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Canada

Depuis une vingtaine d'années, de nombreux travaux ont été consacrés aux activités dites "informelles". Cela est sans aucun doute attribuable à l'importance du secteur informel dans l'économie des pays en développement comme dans celle des pays industrialisés. Ainsi, bien que la majorité des gouvernements aient tenté de leur donner une orientation et une structure, les activités informelles, loin de disparaître, se sont multipliées sur de nouvelles bases et, dans certains cas, sont devenues un élément essentiel dans le fonctionnement économique et dans la régulation sociale.

Afin de comprendre sa participation et son influence au sein de l'économie mondiale, et après avoir tenté de cerner ce concept, nous discuterons des raisons d'apparition du secteur informel, des caractéristiques générales des entreprises qui s'y retrouvent et des relations qu'elles entretiennent avec leurs contreparties formelles. Ensuite, nous ferons état de la situation des entreprises informelles dans le monde et nous aborderons des aspects particuliers de leur gestion. Enfin, nous évoquerons les attitudes des autorités nationales et internationales face au secteur informel et conclurons sur l'avenir de ce secteur.

Les auteurs remercient M^{me} Line Dubois pour sa collaboration à la rédaction de ce document.

Définition de la notion de secteur informel

La notion d'informalité est une notion relative variant selon l'environnement culturel et légal et, par conséquent, il serait imprudent de vouloir la préciser sans évoquer un cadre culturel particulier [25]. Tenant compte de cet avertissement, on peut quand même risquer une définition de ces entreprises que l'on trouve en marge des économies formalisées du Tiers-Monde et de l'Occident.

La dualité secteur formel/secteur informel ou encore économie enregistrée/souterraine, officielle/non officielle, structurée/non structurée, pour nommer quelques variantes, s'exprime d'abord à travers une distinction de nature juridique concernant le pouvoir régulateur de l'État sur le marché du travail, les impôts et la vie urbaine : formelles sont les activités obéissant aux règles établies, normales, usuelles et fondées sur une division du travail où domine le salariat ; informelles, celles qui ne présentent pas cette régulation, qui sont anormales, inusuelles ou qui n'utilisent pas le salariat [15].

Ensuite, on peut faire une distinction en ce qui concerne la nature de la production et ainsi caractériser les secteurs en fonction de la logique du calcul économique. L'économie est dite informelle lorsqu'elle n'est pas monétarisée, lorsque le profit n'est pas la base des décisions des producteurs, comparativement au secteur moderne qui l'est parce qu'on y pratique à la fois les lois de rentabilité et de productivité [7].

Dans son acception la plus vaste, l'économie non officielle, occulte, cachée, parallèle, souterraine, recouvre tant les activités illégales (contrebande et trafic de drogues, crime organisé, prostitution, jeux) que les activités légales qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas déclarées. Parmi ces dernières, Gasse, se référant aux pays développés, signale les activités payées "sous la table", celles qui fonctionnent sans permis ou licence, qui sont basées sur le troc ou l'échange, le gonflement des comptes de dépenses, l'utilisation d'équipements de l'entreprise à des fins personnelles, l'emploi d'étrangers sans permis ou sans couverture sociale, la vente de produits fabriqués maison ou la vente de services payés comptant. C'est à ce deuxième type d'activités que nous nous intéressons.

Les raisons d'apparition du secteur informel

À certains égards, l'économie dite informelle se développe au Nord et au Sud pour des raisons inverses : dans les pays industrialisés, les prix des services sont très élevés comparativement à ceux des équipements ménagers ; la stagnation démographique et urbaine, les progrès de productivité, le poids croissant des impôts, la saturation d'une industrie avancée, l'apparition d'un temps libre toujours plus grand joints à la tertiarisation de l'économie suscitent le développement d'activités domestiques ou associatives.

Dans les pays moins développés, il y a au contraire explosions démographiques et urbaines, des progrès très limités de productivité, et une grande part de la population ne bénéficie pas d'un système de garanties sociales. De ce fait, de nombreuses activités qui seraient domestiques ou publiques dans les pays industrialisés sont au contraire marchandes dans les villes du Tiers-Monde. Faute de biens d'équipements ménagers, les individus

doivent avoir recours à des services marchands (par exemple, photographes de rue, transports, préparation des repas, nettoyage, etc.). Par manque de pouvoir d'achat, les consommateurs doivent faire appel à des intermédiaires qui créent la diversité et font l'avance d'une partie du stock de marchandises ou d'argent ; à défaut d'accès à des services collectifs, il faut faire appel à des services privés coûteux, qui vont de l'écrivain public au guérisseur [12].

Dans les deux cas, le secteur informel se présente aussi comme une solution efficace à une pénurie d'emplois ou à un défaut de qualifications suffisantes. Les coûts élevés des transactions, le poids fiscal et administratif, les lois ne s'ajustant pas aux besoins d'une société donnée dirigent de nombreux agents de cette société vers l'économie non officielle.

Enfin, au-delà des considérations économiques, le secteur informel trouve une justification sociale dans la mesure où il assure le maintien d'activités traditionnelles, confère à certains individus une fonction au sein de la société en donnant accès aux informations et répond aux besoins de minorités restés ignorés du groupe dans lequel elles évoluent [1].

Les caractéristiques des entreprises informelles

Les entreprises informelles se distinguent généralement par leur petitesse (elles occupent rarement plus de dix employés), la jeunesse de leurs chefs d'exploitation et le faible degré de scolarité de leurs travailleurs. Elles s'appuient sur des liens familiaux, ethniques, de caste ou de corporation. Ces organisations ne respectent aucun horaire ou jour fixe de travail et présentent un caractère saisonnier, ambulatoire et provisoire.

Ces petites unités sont pauvrement équipées sur le plan technique et fonctionnent d'ailleurs souvent en sous-traitance. Les principales branches d'activités concernées renvoient aux besoins fondamentaux : le logement, le transport, l'habillement et l'alimentation.

Étant donné la multiplicité des manifestations de l'entreprise informelle et afin d'encourager l'homogénéisation des efforts des chercheurs, Arellano [3] présente un outil pratique d'analyse sous la forme d'une grille retenant les dix-sept critères d'identification suivants :

- | | |
|---|---|
| 1. le secteur économique ; | 10. le temps consacré à l'activité ; |
| 2. la taille de l'entreprise ; | 11. la permanence dans un lieu spécifique ; |
| 3. son statut légal ; | 12. le lieu de travail principal ; |
| 4. son degré de légitimité ; | 13. les besoins d'équipements ; |
| 5. la tradition sociale ; | 14. le niveau technologique utilisé ; |
| 6. le niveau de scolarité du propriétaire ; | 15. le niveau de fonction de produit ; |
| 7. la relation entre les propriétaires ; | 16. l'investissement ; |
| 8. le degré de spécialisation ; | 17. le mode de financement. |
| 9. la permanence dans l'activité ; | |

Chaque critère est composé de différents sous-critères qui qualifient un type spécifique d'entreprise informelle. Par une classification globale de chaque entreprise par rapport à chaque critère, on peut obtenir finalement un indice d'informalité en fonction du poids global obtenu.

Tour d'horizon de la situation des entreprises informelles

Les entreprises informelles sont avant tout des entreprises et, comme telles, elles obéissent probablement totalement ou en partie aux mêmes grandes lois des affaires en utilisant certains aspects connus de procédures tactiques et stratégiques [25]. Leur environnement ambiant d'affaires est toutefois caractérisé par leur région d'appartenance, par les normes de comportement de leurs acteurs, par les rapports sociaux institutionnalisés et par les modes de régulation des systèmes en place. C'est donc seulement en séparant le Nord du Sud, l'Est de l'Ouest que nous arriverons à faire un portrait plus clair de la situation.

Avant d'aborder chacune de ces régions, et toujours par souci de précision, il serait bon que le lecteur garde à l'esprit que l'enregistrement des activités informelles est délicat et leur évaluation très aléatoire : parmi les raisons qui expliquent cette situation, nous pouvons mentionner le fait que les activités informelles se situent dans des secteurs très différents, se dirigent vers l'autoconsommation, que les moyens comptables traditionnels enregistrent seulement les aspects monétaires alors que le secteur informel est une économie presque complètement basée sur les produits plutôt que sur l'argent, qu'en raison du caractère intermittent des activités informelles, les ratios analysés ne sont pas seulement incertains mais aussi instables, et enfin, que la logique du secteur informel est relativement distincte de la logique qui sous-tend son homologue formel [1]. Par conséquent, les chiffres présentés dans les paragraphes suivants ne sont que des approximations ou des estimations de la réalité de ce secteur.

Dans une ultime remarque préliminaire, nous devons signaler que la quantité et la nature des données diffèrent grandement à l'intérieur de chaque région, ce qui ne permet pas la systématisation de leur présentation. Ces résultats doivent donc être considérés comme une mosaïque de situations très diverses existant dans le monde de l'entreprise informelle.

Amérique du Nord

Aux États-Unis, le secteur informel représente entre 10 et 15 % du produit national brut (PNB) américain, soit une perte de revenus pour l'État de 100 milliards de dollars US. Un tiers de cette valeur concerne les traitements et salaires et un autre tiers, les activités exécutées par des travailleurs indépendants (médecins, hommes de loi, agriculteurs, etc.). L'économie souterraine touche 20 à 25 % des Américains qui admettent ne pas avoir reporté toute leur activité économique sur leur feuille d'impôt [8]. Il semble que cette population n'ait pas d'âge particulier et qu'il serait très difficile d'identifier sa classe sociale d'appartenance.

Les industries principalement touchées sont celles du bâtiment, de l'agriculture, du commerce de détail, de l'automobile d'occasion et des services. Cette liste n'est pas exhaustive car le type d'activité change selon l'État ou la ville. Ainsi, à New York, les secteurs de la chaussure et du transport de passagers sont largement exploités par des travailleurs informels, alors que dans d'autres lieux comme les États du Sud, c'est le travail agricole qui est le plus touché par l'informalité.

Au Canada, le secteur informel est également estimé à environ 10 % du PNB. Une étude rapportée par Gasse comparant 17 pays de l'OCDE confirme que l'économie souterraine a doublé en 20 ans (1960-1978). Pour le Canada, ce chiffre est passé d'une valeur de 5,1 % à environ 9 % du PNB. La richesse économique du Canada permet un revenu par habitant relativement élevé, mais elle entraîne un coût de la vie équivalent que les Canadiens les plus démunis peuvent difficilement assumer. Pour ces derniers, de plus en plus nombreux, une activité économique souterraine constitue un moyen de subsistance indéniable.

Dans la province de Québec, des études révèlent que le tiers de la population québécoise participe à l'activité du secteur informel. Concernant la taille des activités non déclarées, on l'estime entre 1 et 3,5 % du produit intérieur brut (PIB) du Québec. Parmi les secteurs d'activités les plus touchés, on peut mentionner que 31,5 % de l'activité informelle au Québec se retrouvent dans la construction, 17,6 % dans la garde d'enfants et 10,8 % dans les services d'entretien domestique.

La dominance du secteur de la construction dans le secteur informel au Québec est flagrante : son importance est évaluée entre 600 et 880 millions de dollars, ce qui représente de 25 à 40 % du total des heures rapportées officiellement au Comité de la construction du Québec. Ces activités rassemblent environ 175 000 travailleurs. Certains experts expliquent cette situation par les raisons suggérées précédemment, en particulier par le prétexte du poids de la fiscalité, mais aussi par des considérations propres au secteur québécois de la construction : offre de travail importante, main-d'œuvre largement inactive et vive concurrence entre entrepreneurs.

Amérique latine

L'emploi informel montre, malgré les différences nationales, une grande importance quantitative en Amérique latine. Lopez-Castano donne une idée générale de l'importance qu'a la force de travail des petites unités de production dans la plupart des pays de l'Amérique latine en la chiffrant, vers 1980, à plus de 80 % en milieu urbain, à presque 65 % en milieu rural et à 37 % du niveau national [15].

Cela signifie que l'économie informelle tient une place importante au Sud. L'Instituto Libertad y Democracia (ILD) discute d'ailleurs largement des causes de cette situation. Des études menées au Pérou par l'ILD démontrent que ce sont les coûts prohibitifs d'accès au secteur formel qui forcent la plupart des Péruviens à opérer en dehors de la légalité.

Pour déterminer le coût d'accès à la formalité, l'ILD a procédé à une simulation qui consistait à enregistrer une petite manufacture de vêtements équipée de deux machines à coudre, localisée dans un quartier industriel de Lima. Travaillant six heures par jour, quatre étudiants universitaires et un avocat ont complété toutes les conditions légales pour l'enregistrement, se déplaçant de bureaux en bureaux, sollicitant une quantité innombrable de permis et de licences et conservant avec précaution le détail des heures engagées. Temps total requis pour compléter tous les formulaires : 289 jours ! Dix fois, des montants

d'argent supplémentaires (pots-de-vin) leur ont été demandés pour que le travail avance. En termes de revenu prévu et de dépenses encourues, les 289 jours représentent 32 fois le salaire minimal annuel fixé par l'État.

Afrique

En Afrique, le secteur informel constitue le débouché sur le marché du travail le plus important, tant dans les milieux urbains que dans les milieux ruraux [7]. C'est la source de revenus de la majorité des gens et, en même temps, c'est dans ce secteur qu'ils ont appris leur métier, même s'ils travaillent éventuellement dans le secteur structuré.

La contribution des activités informelles au PIB dépasse celle du secteur manufacturier dans la plupart des pays africains. Selon les données rapportées par Diambomba et Tchamgnon, les petites entreprises contribueront cette année à 1,5 % de la croissance prévue en Afrique et représenteront environ 20 % du PNB en l'an 2000 [7].

Les auteurs avancent même que ce sont les entreprises du secteur informel qui font le lien entre les technologies importées et locales et agissent ainsi, dans le processus de développement, en constituant la base sans laquelle la croissance des secteurs modernes ne serait sans doute pas possible.

Les catégories d'activités dominantes dans l'économie non officielle africaine sont, par ordre de croissance, le commerce, la petite production, les services et la construction.

Asie

Dénoncées comme activités anti-socialistes avant 1979, c'est au commencement de l'ère de Deng Xiaoping que l'on observe un développement spectaculaire de petites activités marchandes en Chine qui s'opère, pour la plupart des cas, en marge de la légalité économique. Conjointement, on a vu l'apparition d'une classe de "nouveaux riches". Une des raisons qui ont poussé le gouvernement chinois à autoriser ce type d'entreprises semble être la nécessité de contrecarrer la montée du chômage en Chine et le désir de développer le secteur des services [21].

La moitié des petits entrepreneurs chinois que l'on appelle *Getihu* sont des jeunes qui viennent de sortir de l'école, 25 % ont quitté un emploi du secteur étatique, le reste est composé de retraités, de femmes de ménage, d'anciens détenus et d'anciens paysans. Leur niveau d'éducation est très faible, en général inférieur à neuf ans d'études. On dénombre même parmi eux 10 % d'illettrés.

Selon Su, on ne peut considérer l'ensemble du secteur individuel chinois comme appartenant à l'informel. Néanmoins, la ligne de démarcation entre les activités formelles et informelles reste difficile à tracer car l'illégalité économique se manifeste sous des formes assez diverses : environ un tiers de *Getihu* travaillent sans avoir de licence d'exploitation ; beaucoup œuvrent dans les secteurs où l'État s'est donné l'exclusivité ; les petites activités marchandes se développent fréquemment dans des domaines strictement interdits par la loi (reproduction et vente de vidéo-cassettes pornographiques, publication et vente de

livres officiellement interdits, etc.). En réalité, qu'ils soient enregistrés ou non, il semble que les travailleurs chinois indépendants exercent essentiellement des activités de nature informelle.

Toujours d'après Su, la force et la croissance des petites activités marchandes individuelles dans l'économie chinoise doivent être expliquées par le goût du risque des entrepreneurs et leur audace à défier des règlements et des contraintes imposés par le système bureaucratique du pays. En effet, les taux d'imposition sont extrêmement élevés (le taux maximal atteint 84 % des revenus) et leur application fait qu'à situation égale, ceux qui ont une licence permanente paient plus d'impôt que ceux qui sont en possession d'une licence provisoire, et ces derniers sont désavantagés par rapport à ceux qui ne sont pas enregistrés et donc ne paient rien.

Étant donné cette illégalité, les *Getihu* ne peuvent utiliser les canaux officiels de financement, d'approvisionnement, de commercialisation et de services. Pour s'approvisionner en certains produits, les *Getihu* sont obligés d'offrir des pots-de-vin et de verser beaucoup plus d'argent à d'innombrables sociétés commerciales parapubliques. De plus, la bureaucratie reste évidente et très sophistiquée, ce qui fait qu'il faut payer à chaque instant des cotisations de toutes sortes. Tout cela est une nouvelle incitation aux transactions informelles, officiellement illégales et à la création de réseaux parallèles d'approvisionnement.

La situation dans les pays industrialisés du Sud-Est asiatique est relativement différente. Ainsi, Tan [23] signale que, même si chaque pays a ses propres caractéristiques, il semble qu'ils aient tous lutté pour intégrer les activités informelles dans le grand projet économique national pour lequel les entreprises informelles agissent fondamentalement comme fournisseurs de pièces de rechange ou de main-d'œuvre du secteur formel, notamment le secteur exportateur.

D'un autre côté, Pithyachariyakul [18] montre que, dans certains cas, le secteur informel est toléré, surtout dans les domaines où la politique gouvernementale ne peut exprimer ouvertement son appui, mais qui procurent au pays des avantages évidents [18]. Le cas du *pink market*, ou marché du tourisme sexuel en Thaïlande, est un exemple concret de cette situation, puisque sans l'accepter officiellement le gouvernement tolère et même protège la prostitution.

Europe de l'Est⁽¹⁾

Les pays de l'Est connaissent une seconde économie dont la prospérité est la conséquence de l'économie de rationnement. Il est clair que le rationnement favorise l'économie informelle puisqu'il oblige les consommateurs à transgresser les règles officielles (et souvent aussi les règles morales et sociales) à leur profit.

L'explication de la situation du secteur informel dans les pays de l'Est nous vient de Traimond et se résume de la manière suivante : de façon générale, les économies de l'Est produisent très peu de biens et de services, lesquels souvent ne parviennent pas aux consommateurs [24].

(1) Ces études ont été réalisées avant les grands changements qui ont bouleversé dernièrement les pays d'Europe orientale.

La planification privilégie les biens et services non marchands comme les grands investissements dans l'armement et dans l'industrie lourde, au détriment des biens de consommation. Ainsi, par exemple, en Pologne, les circuits officiels d'alimentation sont littéralement vidés des produits les plus demandés.

L'absence de satisfaction des besoins tend à augmenter les coûts de production ou à susciter un accroissement de subventions pour les productions déficitaires. Dans un pays comme la Pologne, approximativement deux millions de personnes (bureaucrates, militaires, etc.) ne participent pas directement ou indirectement à la production marchande et ne fournissent pas de services aux consommateurs mais appartiennent à la population active. Les entraves juridique, administrative ou pécuniaire empêchent les agriculteurs d'être productifs, mais stimulent en revanche l'économie informelle. De leur côté, les gouvernements hésitent à réduire la production non marchande tout en développant la production marchande, car cela impliquerait des changements et des mutations sociales considérables et des transferts de main-d'œuvre peu réalisables.

L'économie informelle fleurit ainsi dans le bâtiment, l'alimentation, les réparations, l'industrie légère, les transports, le commerce de gros et de détail et dans les services à caractère personnel, du médecin au serveur de restaurant. Elle a donc un avenir évident et prospère.

À l'intérieur des pays de l'Est, compte tenu de l'inconvertibilité des monnaies, coexistent deux canaux d'émission de monnaie. La monnaie fiduciaire (espèces en circulation) est quasiment le seul instrument monétaire des ménages, tandis qu'entreprises et administrations ont des comptes en monnaie scripturale contrôlés par l'institut d'émission et le système bancaire. De cette façon, il existe des passerelles entre la monnaie scripturale des entreprises et des administrations et les espèces en circulation, qui vont toujours dans le même sens : des entreprises et administrations vers les particuliers, et jamais l'inverse.

L'émission de monnaie scripturale est mal contrôlée et elle dépasse, de beaucoup, la valeur de la production marchande. L'écart inflationniste résultant de cette émission de monnaie scripturale n'est pas résorbé immédiatement par une hausse de prix puisque ceux-ci sont encore, pour une grande part, fixés par l'État. La transformation des liquidités des administrations et des entreprises en espèces liquides entre les mains de la population à travers les salaires, et l'accumulation d'encaisses involontaires alimentent le marché noir de produits de consommation et le marché des devises étrangères transigées à des prix exorbitants. L'économie monétaire informelle envahit la vie quotidienne. Surliquidité et escalade des prix offrent une voie royale à une économie informelle qui exploite une monnaie vide.

L'administration des entreprises informelles

Étant donné les caractéristiques spécifiques des entreprises du secteur informel, il est évident que les relations économiques et administratives ne peuvent absolument pas être les mêmes que celles du secteur formalisé. En effet, la structure et les systèmes administratifs formels sont trop limitatifs pour admettre la liberté que nécessite une action dans le secteur souterrain. Pour cette raison, il convient de présenter quelques-uns des aspects d'analyse

générale des systèmes informels de la gestion des ressources humaines, de la production, de la commercialisation et du financement, en commençant par les aspects qui régissent leurs relations avec leurs homologues du secteur formel.

Les types de liaisons entre les secteurs formel et informel

Dans certains pays, les activités informelles se déroulent de façon presque naturelle et banale alors que dans d'autres, elles sont gardées secrètes. Verna explique que ces différences sont attribuables, dans le premier cas, aux faibles moyens de contrôle fiscal et douanier employés par les autorités avec, parfois, un niveau notoire de corruption, et, dans le second cas, à une fonction publique diversifiée, efficace et fiable, exerçant sur les entreprises informelles des pressions importantes [26].

Toujours selon Verna, dans les pays où le contrôle est très faible, les entreprises informelles sont considérées comme des organisations normales et les relations qu'elles entretiennent avec leurs homologues s'expliquent sommairement : une entreprise vend une partie de sa production contre paiement immédiat en liquide et, avec cet argent, elle constitue ce qui est communément appelé une "caisse noire". Grâce à cette caisse noire, elle peut ensuite procéder à des achats payés immédiatement en liquide à des fournisseurs du secteur informel. Pour parer à un éventuel contrôle, le fabricant pourra établir des factures et reçus libellés à des noms fictifs et l'entreprise pourra ainsi maintenir un résultat d'exploitation minimal. Au prix de quelques commissions illégales, l'opération sera assurée de la discrétion des autorités.

Cependant, ces pratiques présentent les risques d'un chantage pouvant devenir très coûteux, celui d'un contrôle inopiné par des brigades spéciales et celui de la perte de l'image sociale de l'entreprise.

Les entreprises formelles sont plus fragiles que leurs homologues face à de telles menaces puisqu'elles vivent dans une continuité qu'elles doivent préserver. Pour assurer les liens avec le secteur informel, elles utiliseront des dispositifs plus sûrs et plus discrets : les "sociétés écran formel-informel" (SÉFI).

Ces sociétés qui servent d'intermédiaires disposent de la possibilité d'acheter ou de vendre officiellement des marchandises et assurent le secret financier. Sans entrer dans le détail de leur fonctionnement, on pourra comparer les liaisons entre les secteurs formel et informel à une contrebande "intérieure".

Au-delà de ces explications et en raison de l'impossibilité à recourir librement aux réseaux financiers traditionnels, les liaisons entre les secteurs formel et informel utiliseront en priorité toutes les techniques de commerce de compensation : le troc, l'achat en contrepartie et l'achat compensatoire, afin de limiter l'importance des transactions purement financières. Toutefois, cette situation ne semble pas limiter les échanges entre formels et informels, puisque, comme le signale Susano, les informels sont autant fournisseurs que clients des entreprises formelles, remplissant ces fonctions de manière apparemment efficace.

Les ressources humaines

Selon une étude rapportée par Bélisle, la moitié des personnes employées dans le secteur informel sont indépendantes tandis que 44,4 % travaillent dans des entreprises occupant entre deux et quatre personnes et le reste, dans des entreprises de cinq à neuf personnes [5]. Le nombre de participants dans le secteur informel se retrouve majoritairement (53,5 %) dans le commerce. Suivent la petite industrie (20,1 %), les services (12,6 %), la construction (6,9 %), le transport et les communications (6,7 %). Fait intéressant, les secteurs du commerce au détail, des services personnels et de la restauration emploient plus de personnes dans l'informel que dans le secteur officiel des pays d'Amérique du Sud étudiés.

Près de 40 % des travailleurs de l'informel n'occupent aucun emplacement particulier ; ils travaillent comme vendeurs ou producteurs ambulants. Plusieurs utilisent leur lieu de résidence comme lieu de travail, d'autres louent un espace. On y retrouve un tiers de femmes et d'enfants, dont presque tous ceux qui ont commencé à travailler avant l'âge de 14 ans. Les femmes et les enfants occupent une place importante dans l'économie cachée non seulement en Amérique latine mais dans tous les pays moins développés.

D'après Simard, ce n'est qu'à partir des années quatre-vingt que l'on s'est aperçu de la présence marquée des femmes dans l'économie souterraine ; en effet, avant cette période, le système des statistiques du travail imposé aux pays en développement considérait le travail non salarié comme non productif et reléguait ainsi la majorité des femmes dans la catégorie des inactifs [20]. Lorsque l'on a commencé à désagréger les données par sexe et à utiliser d'autres méthodes de collecte de données, la forte proportion des femmes appartenant au secteur non officiel est apparue comme un phénomène éclatant. Payées en général un peu plus que la moitié du salaire des hommes, on les retrouve surtout dans l'alimentation, dans le commerce des tissus et dans la restauration.

Selon Mukakayumba et Hudon, l'utilisation de la main-d'œuvre enfantine est aussi très répandue et semble paradoxalement avoir augmenté depuis l'apparition de lois et de règlements visant à protéger le travail des enfants [17]. On dit souvent qu'ils aident leurs parents ou leur famille, cependant ils effectuent aussi des travaux à domicile pour le compte de tiers ou sont apprentis dans des usines ou des ateliers, rémunérés très en deçà du salaire minimal et travaillant de longues heures.

Le financement

Côté financement et toujours d'après les résultats de l'étude rapportée par Bélisle, 41,2 % des unités informelles de Lima débutent avec un capital initial allant de 0 à 250 dollars US [5]. À Bogota, plus de la moitié des entrepreneurs n'avaient pas de comptes courants ou de comptes d'épargne. En Équateur, seulement 30 % utilisaient une quelconque forme de comptabilité. La plupart des entrepreneurs informels démarrent leur entreprise sans aucune forme de crédit. Les sources les plus fréquentes de crédit sont la famille, les connaissances ou encore des prêteurs particuliers qui pratiquent des taux usuraires. Indacochea, en présentant une vision générale des diverses formes de financement du secteur informel au Pérou, rapporte dans sa communication que, dans le secteur informel, un bon nom et une bonne réputation valent beaucoup plus que dans l'économie structurée [13].

Cela s'avère particulièrement vrai dans le financement par les tontines, fréquemment utilisé, encore une fois, non seulement en Amérique latine (où elles sont habituellement appelées *panderos*), mais aussi en Afrique et en Asie. Lelart en donne l'explication générale suivante : sous sa forme la plus simple, un certain nombre de personnes se retrouvent un même nombre de fois pour déposer chacune une somme d'argent fixe, la mise [14]. L'une d'entre elles est désignée chaque fois, au hasard ou par le président de la tontine qui évalue les besoins de chacune, et va emporter l'ensemble de la mise. Comme il y aura autant de tours que de membres, chaque personne aura versé autant au fil des tours à ses partenaires qu'elle aura, à un tour ou à un autre, reçu d'eux.

Lopez-Castano fait remarquer qu'en dépit des contraintes financières auxquelles doivent faire face les entrepreneurs informels, on voit leurs activités se transiger et se développer facilement : les transactions se font le plus souvent au comptant et ainsi l'argent est non seulement un moyen d'échange, mais devient aussi un instrument de financement [15].

La commercialisation

Susano décrit une scène habituelle de la ville de Lima et d'autres villes du Pérou où les rues principales situées près des centres commerciaux sont envahies par des vendeurs exposant leurs produits sur le sol ou les tenant dans leurs mains tout en marchant (de là, l'appellation plus générale de vendeur ambulant) [22]. Le nombre de ces vendeurs de rues est tellement élevé que même les acheteurs ont de la difficulté à se faufiler. Sans aucun doute, cette situation courante dans de nombreux endroits du monde montre la vitalité des commerçants informels.

D'après Arellano, le succès de ces commerçants repose plus sur les stratégies de vente des informels qui, en dépit d'un niveau d'éducation très bas, obéissent aux règles les plus orthodoxes du marketing, que sur les coûts réduits, comme le suggèrent les formels [2].

Comme il dispose d'un équipement minimal (parfois nul), que son stock de marchandises est très limité et qu'il ne respecte aucune contrainte légale, l'informel peut changer de produit, de localisation et d'horaire de vente afin de mieux s'adapter aux besoins de ses clients. Généralement, il peut offrir des bas prix parce que ses coûts (équipements, production, travail personnel et manutention) sont limités. De plus, dans la plupart des cas, ses attentes de profit à court terme sont inférieures à celles des commerçants formels. Enfin, l'élément le plus important des stratégies des informels est probablement le fait de considérer les besoins des consommateurs comme prioritaires par rapport à leurs considérations personnelles et à l'efficacité administrative. En effet, l'informel décide du type de produit à vendre, de son prix, de sa localisation et du moyen de promotion strictement d'après les besoins, les désirs et les habitudes des clients. Cela lui donne un nouvel avantage par rapport aux formels qui doivent souvent privilégier le critère administratif et le contrôle plutôt que celui du marché.

La production

En ce qui concerne la fonction de production dans le secteur informel, Sethuraman souligne qu'une de ses vertus réside dans sa capacité à utiliser les ressources locales et à recycler des produits et matériaux très divers, que ce soit pour l'équipement ou les matières premières

[19]. Cette habileté s'explique principalement par un accès limité aux matières premières, et plus spécifiquement, aux crédits du système financier formel. Ces crédits étant peu élastiques, les unités informelles se voient généralement obligées de tirer le maximum des ressources dont elles disposent.

Cela peut se concrétiser de deux façons : la première est synonyme d'un temps de travail allongé afin d'utiliser l'équipement au maximum – situation constatée dans de nombreuses études sur les conditions de travail dans ce secteur –, et la seconde amène l'exigence d'une grande flexibilité des machines et de l'équipement, permettant leur utilisation pour des opérations très diverses. Ainsi, contrairement aux analyses souvent présentées dans des ouvrages sur l'administration, la technologie dans le secteur informel est une variable et non un élément fixe du processus de production. En effet, au lieu d'employer la technologie la plus adéquate pour chaque processus, les entreprises informelles se basent sur celle qui est disponible en l'adaptant pour maximiser la capacité de production. Cela exige sans aucun doute une grande créativité et des prouesses techniques qui, avec l'aide appropriée, pourraient jouer le rôle d'un moteur du développement économique et social.

Les attitudes des autorités nationales et internationales

En général, confrontées au thème de l'informalité, les autorités gouvernementales sont prises dans une contradiction entre l'interventionnisme et le libéralisme. D'un côté, elles cherchent à codifier, à normaliser, à contrôler des activités qui échappent à la fiscalité, ne respectent pas le code du travail ou les conditions d'hygiène, ne répondent pas aux règles de sécurité ou de salubrité, etc. Elles cherchent ainsi à interdire les activités en marge de la légalité, à faire disparaître les clandestins ou à s'opposer à la concurrence sauvage des petits producteurs.

D'un autre côté, les autorités reconnaissent qu'en dépit de leurs actions, des centaines d'habitations non déclarées et de commerces non enregistrés se créent à l'intérieur et à la périphérie des villes. Cela les amène à admettre que la crise économique et sociale pourrait s'aggraver si l'on supprimait ces milliers de producteurs qui survivent grâce à leur ingéniosité. De cette façon, malgré une position de principe en défaveur de l'informalité, les autorités sont obligées de les tolérer [12].

Gasse énonce plusieurs motifs supportant la thèse interventionniste [8]. L'économie souterraine n'offre aucune garantie sur le travail de l'exécutant, ni de protection sociale pour le travailleur et elle est néfaste pour la santé macro-économique d'un pays. De plus, on sait que dans l'avenir il faudra de plus en plus de main-d'œuvre spécialisée et instruite pour combler les besoins du secteur tertiaire en progression constante. Or, l'économie cachée favorise la main-d'œuvre peu qualifiée.

Gasse ajoute également le fait que l'accroissement du secteur informel va de pair avec un affaiblissement de la cohésion sociale [8]. En effet, les gens ressentent de plus en plus la législation comme inutile. Chez beaucoup d'entre eux naît un sentiment de profonde injustice car la perte pour l'économie est supportée par ceux qui respectent la loi.

Aux États-Unis, la loi sur la taxation sous le président R. Reagan vise, à travers trois principes, à diminuer l'effet de l'économie souterraine. Le premier principe est la justice : de nombreux abris fiscaux sont tombés. Le deuxième est la simplicité : on évite dorénavant de détailler la déclaration. Enfin, le dernier principe est de privilégier la croissance économique : on favorise les facteurs du marché au lieu des facteurs fiscaux. Au Canada, l'instauration de la taxe sur les produits et services rendus (TPS) s'inscrit dans la même lignée. Cependant, les résultats de cette action restent incertains puisque de nombreuses personnes considèrent cette taxe comme une incitation supplémentaire à déroger aux règles de la législation.

Des interventions coercitives en Afrique, et plus récemment en Chine, sont restées inefficaces. En 1981 et 1982, les autorités rwandaises, dans leur lutte contre les activités informelles jugées encombrantes et peu rentables, ont connu peu de succès contre l'acharnement des petits producteurs [6]. De la même façon, les dirigeants chinois ont adopté une politique de répression envers les petites activités marchandes mais n'ont pas pu régler le problème [21].

Toutefois, une attitude de tolérance n'est pas synonyme d'inaction. En prenant conscience de la spécificité des activités informelles selon le pays et de la très grande hétérogénéité des situations, il est possible, par des actions d'encouragement, de faire glisser le secteur informel vers une certaine forme de structuration. Pour illustrer nos propos, on citera les politiques adoptées par quelques pays africains en 1982 à la suite d'un effort du Bureau international du travail (BIT).

Le "Programme d'appui au secteur non structuré urbain d'Afrique francophone" concernait les actions suivantes : la mise en place de programmes de formation et de perfectionnement pour les artisans ruraux ; la création de centres de production et de commercialisation de produits de la sculpture, de la bijouterie, de la vannerie, du tissage et de la poterie dans les centres urbains ; la création de programmes d'accès aux crédits bancaires à faible taux d'intérêt au profit des petites entreprises ; l'adoption de textes législatifs assouplissant les conditions d'accès aux appels d'offres gouvernementaux par les petites entreprises et l'abaissement du montant du capital social requis pour permettre aux petites entreprises de bénéficier de l'exonération d'impôt, de contribution, de taxes et de droits fiscaux [7].

Évidemment, la responsabilité du soutien au secteur informel ne revient pas exclusivement aux gouvernements. Les organismes non gouvernementaux ont des tâches importantes à accomplir dans ce domaine et leurs actions doivent s'adapter à cette situation. Appuyer le secteur informel n'est pas une chose facile pour les ONG mais les résultats peuvent être très encourageants comme le soulignent Giguère pour la Société de Développement International Desjardins de Québec [10], et Havers de l'Université de Durham du Royaume-Uni [11].

Dans cet état d'esprit et selon Hugon, on doit retenir que les politiques d'appui au secteur informel doivent se fonder sur des dynamiques existantes ; elles doivent créer un environnement favorable et répondre aux problèmes identifiés par les acteurs [12]. Dans une logique d'appui favorisant le long terme, ces politiques doivent réduire les risques et favoriser le financement. Elles doivent prendre en considération les rapports de parenté et les réseaux de solidarité qui créent les petites activités, et enfin, elles doivent être spécifiques selon le pays et le type d'activité.

L'avenir du secteur informel

Comment considérer le secteur informel dans les années à venir ? Faut-il le voir comme un fléau à combattre ou, au contraire, comme une situation à exploiter ? Il est très difficile d'apporter une réponse à cette question.

Cependant une chose est certaine : l'activité souterraine existe depuis toujours dans nos économies, preuve parfois encombrante de leurs failles. Pourquoi alors essayer de la combattre à tout prix ? Pourquoi chercher à imposer un statut de salarié aux employés du secteur informel puisque ces derniers auraient été, de toute façon, au chômage ? Ne peut-on pas considérer que cet emploi leur donne l'équivalence d'une assurance pour privation d'emploi, en plus d'être une activité productive ? Est-il utile ou adéquat d'imposer des règles administratives susceptibles de faire apparaître un bénéfice imposable quand l'opérateur a conscience de créer d'abord son emploi avec son revenu ? Pourquoi vouloir intégrer de force le secteur informel dans les dispositions fiscales, puisque celui-ci satisfait par lui-même à certaines fonctions de redistribution pour lesquelles l'État s'est révélé défaillant [1] ?

En effet, la question de l'élimination du secteur informel doit être ramenée à la capacité du secteur officiel à générer des activités en nombre suffisant pour assurer le plein-emploi et à offrir un environnement plus favorable aux personnes (chômeurs, minorités) ainsi qu'aux entrepreneurs. De cette façon, il serait peut-être possible de rétablir une partie du secteur informel dans le formel.

À titre d'exemple, à propos des pays développés, Gasse cite l'intervention du ministère du Revenu du Québec qui devrait permettre aux propriétaires et aux locataires de réclamer une déduction fiscale pour les travaux de rénovation qu'ils feront effectuer par des entrepreneurs formels inscrits auprès de la Régie des entreprises de construction du Québec [9]. De cette manière, on peut éliminer sans ingérence majeure une grande partie de l'activité informelle dans la construction.

C'est grâce à ce type d'initiatives et à des mesures préventives, tant au niveau du bien-être des travailleurs (sécurité du travail) qu'au niveau de l'économie dans son ensemble (changements structuraux et de croissance), et à des actions telles que celles du BIT en Afrique, que l'on pourra voir s'améliorer dans le futur les conditions de vie des acteurs du système informel et augmenter peu à peu leur participation aux bénéfices et obligations du secteur formel de la société.

Références⁽²⁾

1. Albagli C. L'absence de règles et d'instruments de mesure.
2. Arellano R. Stratégies de marketing des commerçants informels dans les pays en développement.
3. Arellano R. L'entreprise informelle, classification.
4. Barthélémy P. Les pays membres de la Communauté économique européenne.
5. Bélisle F. The Urban Informal Sector In Latin America, A Synthesis Of Recent IDRC - Supported Research.
6. Biguma Napoléon C. Les politiques de normalisation du secteur informel, le cas du Rwanda.
7. Diambomba M., Tchamegnon Y. Le secteur informel en Afrique, importance et catégories d'activités dominantes.
8. Gasse Y. Le monde de l'entreprise informelle en Amérique du Nord, en particulier au Canada.
9. Gasse Y. Les activités informelles au Québec, le cas du secteur de la construction.
10. Giguère P. Motivations, objectifs et stratégies de la SDID dans ses appuis aux micro et petites entreprises des pays en développement.
11. Havers M. Supporting The Informal Sector, NGOs Agencies For Small Enterprise Development.
12. Hugon P. Économie duale et alégalité au Nord et au Sud.
13. Indacochea A. Financing Of The Informal Society, Instituto Libertad y Democracia, Institutional Reform And The Informal Sector.
14. Lelart M. Les tontines et le financement de l'entreprise informelle.
15. Lopez-Castano H. Le secteur informel urbain en Amérique latine.
16. Marquez G. Informal Sector Policy in Latin America, An Economist's View.
17. Mukakayumba É., Hudon S. Le travail des enfants dans le secteur informel.
18. Pithyachariyakul P., Swierczek F.W. Compensation And Working Conditions In The Formal Sector, Thailand's Pink Market.
19. Sethuraman S.V. Technology Adaptation In The Informal Sector, Issues And Evidence.
20. Simard G. Le travail des femmes.
21. Su Z. Les petites activités marchandes et le secteur informel en Chine.
22. Susano A.R. Informality In The Peruvian Economic Activity.
23. Tan Q.T. Survol de l'Asie.
24. Traimond P. Les entreprises informelles dans le monde, la situation en Europe de l'Est.
25. Verna G. Légalité-légitimité, la dialectique de l'informel.
26. Verna G. Un pied dans la légalité, un pied dans l'illégalité, les problèmes de liaison quotidienne avec les informels.

(2) Toutes les références inscrites à cette liste sont des communications présentées à l'Université Laval les 14 et 15 mars 1991 à l'occasion d'un Colloque international sur *le monde de l'entreprise informelle*.

17

L'esprit de co-entreprise en Afrique : genèse, stratégies et performances des sociétés conjointes au Sénégal

C.N. DIOUF, G. LECOINTRE, M.B. SALL, B. WADE

Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal

À l'inventaire fait en 1989⁽¹⁾ sur la base d'une définition extensive, nous avons dénombré quelque 250 sociétés conjointes au Sénégal. De 1960 à aujourd'hui leur rythme annuel de création apparaît en augmentation et leur poids global dans l'économie sénégalaise peut-être estimé à 9 % du PIB (chiffre de 1986). La contribution de ces sociétés conjointes (SC), qui sont majoritairement des PME, est importante dans les secteurs industriels (plus de la moitié de la valeur ajoutée). Dans l'ensemble des SC, les entreprises du secteur public sont prépondérantes en termes de valeur ajoutée. L'échelle des performances économiques des SC apparaît calquée sur celle de leurs dimensions. Au chapitre des performances financières des SC, les PME sont dans la moins mauvaise posture. Le poids de l'histoire aidant, deux tiers des partenaires étrangers des SC sont français. Cette présence française est, par ailleurs, peu concurrencée mais une tendance à une internationalisation accrue (par le nombre de partenaires étrangers) se fait jour. Tels sont les principaux constats de notre inventaire de 1989.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre du Réseau Entrepreneuriat de l'AUPELF-UREF.

(1) G. Lecointre, C.N. Diouf, M.B. Sall (1989) : Un premier inventaire des sociétés conjointes au Sénégal. Note de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF n°89 - 2.

Dans cet article, nous poursuivons notre enquête⁽²⁾ avec un double objectif. Premièrement savoir si les SC au Sénégal sont ou non plus performantes que les autres entreprises. À cette question sont évidemment liés des enjeux importants puisqu'il s'agit de vérifier l'hypothèse selon laquelle les SC sont, dans un contexte économique globalement négatif, un îlot de relative prospérité. Si tel était le cas au Sénégal (et en Afrique), il conviendrait de rechercher les voies et moyens de multiplier ces exceptions pour enclencher à partir d'elles le "cercle vertueux" du développement économique et social.

Avant de présenter la mesure des performances des SC, nous préciserons la typologie de leurs schémas de propriété et contrôle puis celle de leurs stratégies⁽³⁾.

Définitions, propriété et contrôle des sociétés conjointes au Sénégal

Au niveau de l'ensemble des SC du Sénégal

"Sur le métier cent fois remettez votre ouvrage..." Notre effort de définition de la SC ne peut que respecter cette prescription. Dans notre premier inventaire des SC au Sénégal, après avoir constaté l'absence de définition légale de la SC, le caractère plus ou moins restrictif de certaines définitions (celle du CDI, Centre de développement industriel créé par la Convention QACP-CEE de Lomé, ou celle d'auteurs comme J.L. Schaan), nous avons risqué notre propre définition dans les termes suivants : "Une société conjointe est celle où des partenaires nationaux et étrangers partagent la propriété et le pouvoir dans les organes de gestion de l'entreprise." Nous avons pris soin de marquer la différence entre les sociétés conjointes et un ensemble qui les contient : le partenariat d'entreprises (qui n'implique pas nécessairement de lien en capital entre les partenaires). Au-delà de cette précaution, il reste que notre définition "ratisse large" et c'est cette acception extensive qui nous a permis de dénombrier 246 sociétés conjointes au Sénégal (en 1986). Garder notre définition n'empêche pas de reconnaître que, parmi ces entreprises, certaines sont "plus conjointes que d'autres". Certains seuils de propriété semblent devoir être franchis pour que l'on soit en présence d'une SC où chacun des partenaires peut avoir un rôle actif dans la gestion de l'entreprise même si la répartition de la propriété et du pouvoir y est inégale.

Le Tableau I indique la répartition des 246 SC en trois catégories distinguées par référence au critère de la propriété et du contrôle.

(2) G. Cancade, G. Lecointre, C.N. Diouf, M.B. Sall : La société conjointe en Afrique : une entreprise pluri-culturelle idéale ? *Le Point économique* n°43, Dakar 1991.

(3) Cette communication correspond à la première partie d'une recherche dont la seconde partie est consacrée à une approche socioculturelle des sociétés conjointes au Sénégal. (Note de Recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, n°92-23).

Tableau I. Schémas de propriété et contrôle des SC au Sénégal.

Sociétés conjointes – Nombre total : 246*			
Catégories de SC	SC “les plus conjointes”	SC “intermédiaires”	SC “les moins conjointes”
Définitions	celles où le minoritaire a une part de capital supérieure à 33,3 %	celles où le minoritaire a une part de capital comprise entre 33,3 et 10 %	celles où le minoritaire a une part de capital inférieure à 10 %
Nombre total dont :	87	78	69
– à majorité sénégalaise	45	33	27
– à majorité étrangère	42	45	42

* Sur 246, 234 SC ont pu être réparties en trois catégories.
Année : 1986. Source : Direction de la statistique.

Ces trois catégories de SC sont les suivantes :

a) celles où le minoritaire a au moins la minorité de blocage requise dans une société anonyme (33 % du capital) : elles sont au nombre de 87 soit 37,2 % du nombre total des SC réparties (234) ; dans cette première catégorie rassemblant les SC “les plus conjointes”, les SC à majorité sénégalaise l'emportent en nombre sur les SC à majorité étrangère (45 contre 42) ;

b) celles où le minoritaire a une part de capital comprise entre 33 et 10 % : ce sont des SC “intermédiaires” ; leur effectif (78) représente un tiers du nombre total des SC réparties et les SC à majorité étrangère y sont plus nombreuses que les SC à majorité sénégalaise ;

c) celles où le minoritaire a une part de capital inférieure à 10 % : ce sont les SC “les moins conjointes” et leur effectif (69) représente 29,5 % du nombre total des SC réparties ; là encore ce sont les SC à majorité étrangère qui sont les plus nombreuses (42 contre 27).

Notons que cette répartition a été opérée sur la base des nationalités déclarées des actionnaires, ce qui élude le délicat problème des doubles ou multiples nationalités, libano-franco-sénégalaise par exemple, où le choix de déclarer la nationalité sénégalaise peut être dicté par des raisons d'opportunité, la nationalité étant alors contingente.

De ce tableau on retiendra que si les SC à majorité sénégalaise sont globalement moins nombreuses que les SC à majorité étrangère (105 contre 129), elles sont au contraire plus nombreuses dans la catégorie des SC “les plus conjointes”. La répartition du capital n'épuise évidemment pas la diversité des schémas de contrôle des SC et nous allons le vérifier au niveau de l'échantillon de SC sur la base duquel nous avons réalisé notre nouvelle enquête.

Au niveau d'un échantillon de SC

Pour mener cette enquête, deux questionnaires ⁽⁴⁾ complétés par des entreprises ont été adressés à 15 SC dont les schémas de propriété et contrôle apparaissent au Tableau II.

Tableau II. Schémas de propriété et contrôle de notre échantillon de SC*.

Numéro d'anonymat des SC	Forme juridique	Part de capital		(Type de) Direction et gestion			
		des nationaux	des étrangers	Solitaire (S)		Partagée (P)	
				des nationaux (SN)	des étrangers (SE)	avec directeur sénégalais (PDS)	avec directeur étranger (PDE)
1	SA	52	48			PDS	
2	SARL	80	20	SN			
3	SARL	51	49				PDE
4	SA	35	65			PDS	
5	SA	22	78		SE		
6	SARL	71	29	SN			
7	SA	51	49	SN			
8	SA	3	97		SE		
9	SA	39	61			PDS	
10	SARL	10	90		SE		
11	SA	10	90		SE		
12	SA	62	38	SN			
13	SA	67	33	SN			
14	SA	70	30	SN			
15	SA	56	44			PDS	
Moyenne de l'ensemble des 15 SC		45	55	-	-	-	-

* Année : 1991

Cet échantillon est constitué de 9 SC dont le capital est majoritairement détenu par des nationaux et de 6 SC à majorité étrangère. La moyenne de détention du capital penche néanmoins en faveur des partenaires étrangers (55 % contre 45 % aux nationaux). Plus de la moitié des SC (8 sur 15) appartiennent à la catégorie précédemment désignée de SC “les plus conjointes” par référence à l'équilibre du partage de la propriété du capital. Le Tableau II permet d'affirmer la typologie des schémas de propriété et contrôle en différenciant les SC selon le type de direction et gestion. Nous avons ainsi distingué les SC à direction et gestion de type “solitaire” des SC où la direction et la gestion sont de type

(4) Pour obtenir les questionnaires, communiquer avec les auteurs.

“partagé”. Par ce dernier terme il faut entendre une structure d’entreprise où la direction générale et les principales directions fonctionnelles de l’entreprise (quand elles existent) sont réparties entre les partenaires nationaux et étrangers ; elles sont au contraire toutes assumées par une seule catégorie de partenaires dans les SC à direction et gestion de type solitaire. Les deux tiers des SC (10 sur 15) relèvent de ce type, le pouvoir ne s’y partage pas et le leadership est affirmé sans ambiguïté par des nationaux dans 6 SC, par des étrangers dans 4 SC. Dans 5 SC la direction et la gestion sont au contraire de type partagé et elles comportent soit un directeur sénégalais (4 SC) soit un directeur étranger (1 SC).

Pour compléter la présentation de notre échantillon, ajoutons que la proportion de PME dans notre échantillon est la même que son homologue dans la population mère : 60 %, soit dans l’échantillon 9 PME. Les six autres SC sont des “grandes entreprises”⁽⁵⁾. Le secteur privé est davantage représenté dans notre échantillon que dans la population mère : 13 SC relèvent de ce secteur et 2 SC appartiennent au secteur parapublic sénégalais. Notons encore que les 15 SC se répartissent dans sept secteurs d’activité : 5 dans les industries diverses, 3 dans les industries alimentaires, 2 dans le bâtiment et les travaux publics, 2 dans les services divers, 1 dans les transports-télécommunications, 1 dans le commerce de gros et 1 dans l’hôtellerie-restauration ; seuls ne sont pas représentés dans cette nomenclature sectorielle de la Direction de la statistique les secteurs commerce de détail et les industries textiles. Il est enfin à remarquer qu’avec 8 SC en son sein, l’échantillon représente 10 % de l’effectif global au Sénégal des SC précédemment appelées “les plus conjointes”.

Cet échantillon de 15 SC se trouve donc au total, et malgré sa taille restreinte, assez largement représentatif de la population mère, particulièrement du noyau dur des sociétés “les plus conjointes”. Après cet examen de la typologie des schémas de propriété et contrôle des SC, précisons maintenant la genèse et les stratégies des SC.

Genèse et stratégies des sociétés conjointes au Sénégal

Après avoir brièvement replacé les SC de notre échantillon dans une perspective historique, nous décrirons leurs stratégies de mise en place.

Les périodes de création des SC

Dans notre premier inventaire des SC au Sénégal, nous avons retenu les trois périodes suivantes qui permettent de situer les SC en fonction de leurs années de création :

- de l’indépendance (1960) au premier choc pétrolier (1973),
- l’entre-deux chocs pétroliers (1974-1981),
- du second choc pétrolier (1982) à aujourd’hui.

(5) PME et “grandes entreprises” sont définies selon les critères de dimension adoptés par la Sonapi, organisme sénégalais de promotion de l’entreprise.

Sans revenir sur le détail des caractéristiques internationale et sénégalaise de chacune de ces périodes⁽⁶⁾, il convient d'observer que la pyramide des âges des 15 SC de l'échantillon constitué en 1991 est plus "pointue" que celle de la population mère inventoriée quatre ans plus tôt (fig. 1). Cet écart n'est pas un défaut de représentativité : il se justifie par le rajeunissement de la population mère compte tenu du flux des créations les plus récentes (de 1987 à aujourd'hui).

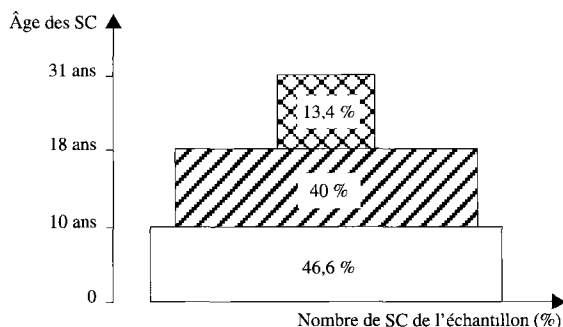


Figure 1. Pyramide des âges des SC de l'échantillon.

Dans la population mère et dans l'échantillon, la répartition des SC selon leur année de création allant de 1960 à 1990 se présente ainsi :

	Population mère	Échantillon
1 ^{ère} période	36,3 %	13,4 %
2 ^e période	33,2 %	40,0 %
3 ^e période	30,5 %	46,6 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Le détail des âges des SC de l'échantillon est le suivant : 2 ans : 2 SC ; 3 ans : 1 SC ; 4 ans : 1 SC ; 6 ans : 1 SC ; 7 ans : 1 SC ; 8 ans : 1 SC ; 12 ans : 2 SC ; 13 ans : 2 SC ; 15 ans ou plus : 4 SC.

(6) Cf. op. cité p.220.

Pour préciser les conditions de création des SC, il est intéressant de savoir à qui revient l'initiative. Au niveau de l'échantillon, cette dernière est un peu plus le fait des étrangers (42,8 % des cas) que des nationaux (35,7 % des cas), quand elle n'est pas partagée (21,5 % des cas). Quant à l'idée même du partenariat, elle est presque toujours née d'une recherche systématique et d'une volonté délibérée (92,3 % des cas) plutôt que des circonstances ou du hasard (7,7 % des cas). La première rencontre entre les partenaires a eu lieu au terme de démarches du ou des partenaires "initiateurs" dans 50,5 % des cas, à l'occasion d'une foire, d'un salon ou d'une rencontre professionnelle dans 27,3 % des cas, par suite enfin de la médiation d'un tiers dans 16,1 % des cas (chiffre qui situe le rôle des catalyseurs institutionnels du partenariat à un niveau relativement modeste). Pour la très grande majorité des SC (88,9 %), le partenariat ne s'est pas étendu à d'autres domaines que sa base initiale ; cette dernière se situe :

- dans le domaine technique (23,1 % des réponses),
- dans celui du conseil, de l'ingénierie et des études (23,1 %),
- dans le domaine du management (15,6 %),
- dans le domaine financier (7,7 %),
- dans divers autres domaines (30,7 %).

Cette description de quelques caractéristiques de la genèse des SC de l'échantillon nous conduit à préciser maintenant leurs stratégies de mise en place.

Les stratégies de mise en place des SC

En faisant la synthèse des informations recueillies, notamment sur les enjeux du partenariat dans chaque SC ainsi que sur les motivations des partenaires, on découvre cinq stratégies de base.

Stratégie 1

Dans ce cas de figure, c'est l'État qui est le principal acteur. Pour sa politique économique, tel secteur peut avoir un caractère stratégique : l'autonomie du pays est en jeu. L'État suscite alors soit la création d'une entreprise nouvelle, soit la réhabilitation d'une unité en faillite. Sur les 15 SC, deux cas relèvent de cette stratégie. D'un point de vue chronologique, l'intervention de l'État connaît deux phases : la première période est celle de l'État-entrepreneur qui pense devoir combler le vide lié à l'inexistence d'une classe de créateurs aguerris et être le moteur d'une économie nationale indépendante et en expansion. La seconde période est marquée par une crise des entreprises et des finances publiques ; l'intervention de l'État n'est alors plus systématique : l'État ne s'impliquera que par obligation et sa motivation tient à la nécessité de créer ou sauver une entreprise tant est jugé stratégique soit le secteur lui-même (exemple des phosphates), soit le poids de l'entreprise en difficulté dans le tissu économique.

Stratégie 2

Deux cas sur les 15 SC relèvent de cette stratégie qui suit elle aussi d'assez près "le moment des indépendances". Dans ce schéma, des entreprises étrangères, soucieuses de se prémunir contre le risque de nationalisation, s'associent à des partenaires nationaux

fortement incités à participer à l'œuvre de construction nationale. La mise en œuvre de cette stratégie s'opère par le biais de l'ouverture du capital de sociétés étrangères à des Sénégalais ; elle consacre le retour de ces derniers dans le "monde des affaires" d'où ils étaient pratiquement exclus depuis 1927, date de l'accord passé entre Blaise Diagne et les maisons de commerce bordelaises.

Notons que cette stratégie correspondra d'ailleurs pour la période 1974-1982 à la moitié des créations de sociétés au Sénégal et qu'elle a aujourd'hui encore droit de cité.

Stratégie 3

Deux cas sur les 15 SC relèvent de cette stratégie, liée au caractère vulnérable de la PME et aux limites auxquelles se heurte sa croissance. Dans ce schéma ce sont des partenaires sénégalais ayant une stratégie de renforcement et/ou de redéploiement qui vont au-devant de partenaires étrangers, le but étant la réduction de leur exposition à divers risques et une plus grande maîtrise du processus d'expansion de leurs PME.

Stratégie 4

Là encore deux cas sur les 15 SC sont à rattacher à ce type de stratégie. La mise en place de cette dernière correspond à l'évolution de la relation de partenariat : d'abord située dans le domaine commercial ou technique, cette relation, basée sur une confiance mutuelle grandissante, s'élargit pour en arriver à la création en commun d'une unité industrielle. Les principaux objectifs qui sous-tendent cette stratégie sont la préservation d'un marché, l'externalisation et la stabilisation d'approvisionnements ou bien encore l'acquisition d'une technologie.

Stratégie 5

La dernière stratégie est la plus présente dans notre échantillon : on la retrouve dans 5 SC, soit un tiers des cas. Elle est aussi la plus conforme d'entre toutes à l'idée que l'on se fait généralement du partenariat, sans être celle qui a *a priori* les plus grandes chances de succès. Ce qui caractérise en effet cette stratégie, c'est l'association de partenaires nationaux et étrangers dans un projet de création d'une entreprise sur une base entièrement nouvelle. Le plus souvent on aura alors affaire à un créateur, porteur d'un projet, qui se met en quête des "clés de la réussite" de ce projet auprès de divers partenaires qui sont censés les détenir. L'initiative peut, dans ce schéma, être sénégalaise ou bien étrangère.

Notons enfin, dans notre échantillon, la présence de 2 SC ayant adopté une stratégie hybride qui est une combinaison des stratégies 1 et 2. Le Tableau III suivant résume les stratégies que nous venons de répertorier.

Tableau III. Stratégies initiales des SC de l'échantillon.

Stratégies	Nombre de SC de l'échantillon ayant adopté la stratégie	Description	Motivations
Stratégie 1	2*	L'État impulse la création de la SC	– Construire l'économie – Préserver une unité importante – Contrôler un secteur stratégique
Stratégie 2	2*	Ouverture du capital d'une société étrangère	– Se préserver de la nationalisation – Participer à la construction nationale
Stratégie 3	2	Ouverture du capital d'une PME nationale en expansion	– Réduire la vulnérabilité – Maîtriser la croissance
Stratégie 4	2	Évolution d'une relation de partenariat commercial ou technique	– Préserver un marché – Maîtriser une technologie
Stratégie 5	5	Association dans un projet de création d'entreprise	– Maîtriser le processus de la création – Connaître le circuit administratif

* Deux SC ont adopté une stratégie hybride, combinaison des stratégies 1 et 2.
Source : notre enquête SC.

La mesure des performances des SC au Sénégal

Nous tenterons, dans ce paragraphe, de répondre aux deux questions suivantes : les SC sont-elles, au Sénégal, plus performantes que les autres entreprises ? Parmi les SC, quelles sont celles qui réalisent les meilleures performances ?

Les SC sont-elles plus performantes que les autres entreprises ?

La performance d'une entreprise est une réalité comportant plusieurs dimensions ; de ce fait, sa mesure ne se laisse pas résumer par un unique indicateur synthétique. Pour contourner la difficulté, force est de diversifier les mesures et c'est ce que nous allons faire pour les SC en chiffrant successivement leurs performances selon les trois dimensions économique, financière et sociale.

La performance économique

Les deux critères que nous avons retenus pour comparer la performance économique des SC et celle des autres entreprises sont le ratio valeur ajoutée / production ainsi que la valeur ajoutée par salarié. Le Tableau IV permet, sur la base du premier critère, de comparer pour

l'année 1986 la performance de 236 SC à celle d'un ensemble de 759 autres entreprises. **Premier constat** : les 236 SC sont globalement plus performantes que les 759 autres entreprises retenues comme termes de comparaison ; les ratios valeur ajoutée / production sont respectivement de 48,4 % et 36,5 % ; un écart de 12 points sépare donc les SC des autres entreprises pour ce taux mesurant l'importance relative de la création de richesse dans la production. Cet avantage global pour les SC cache des disparités sectorielles : les SC l'emportent dans quatre secteurs, industries textiles, industries diverses, commerce de détail, hôtellerie-restauration, et elles réalisent dans deux d'entre eux, industries diverses et commerce de détail, les plus forts taux de valeur ajoutée (72 % et 76,1 %). Dans quatre autres secteurs, les SC sont dépassées par les autres entreprises (industries alimentaires, bâtiment et travaux publics, commerce de gros, services divers), mais ces écarts défavorables sont relativement moins importants que ceux que les SC enregistrent en leur faveur.

Tableau IV. Taux de valeur ajoutée des SC et des autres entreprises.

Secteurs	Ratio valeur ajoutée / production	
	236 SC	Autres entreprises
1. Industries alimentaires	24,0 %	30,2 %
2. Industries textiles	43,1 %	17,3 %
3. Industries diverses	72,0 %	25,7 %
4. Bâtiment et TP	24,8 %	30,9 %
5. Commerce de gros	43,7 %	61,4 %
6. Commerce de détail	76,1 %	60,0 %
7. Transports et télécom.	62,5 %	62,8 %
8. Hôtellerie-restauration	53,3 %	41,3 %
9. Services divers	44,4 %	66,4 %
Ensemble	48,4 %	36,5 %

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Le second critère, la valeur ajoutée par salarié, confirme la première place des SC en matière de performance économique. Le Tableau V montre un écart de près de 2 millions de francs CFA entre SC et autres entreprises pour le ratio global (6,4 contre 4,5 millions). Là encore cette moyenne recouvre des disparités sectorielles : c'est surtout dans les industries diverses que se situe l'écart en faveur des SC, qui réalisent dans ce secteur une valeur ajoutée par salarié près de quatre fois supérieure à celle des autres entreprises. Les SC ont également l'avantage dans le commerce de gros et les industries textiles. Elles réalisent en revanche une moins bonne performance que les autres entreprises dans le bâtiment et les travaux publics, le commerce de détail, les transports et télécommunications, l'hôtellerie-restauration et les services divers.

Notons enfin que la valeur ajoutée par entreprise dans l'ensemble des 236 SC atteint presque le double du chiffre correspondant pour les autres entreprises (486 millions de francs CFA contre 248). Cette supériorité des SC concerne tous les secteurs d'activité à l'exception des industries alimentaires et du bâtiment et travaux publics.

Tableau V. La valeur ajoutée par salarié et par entreprise.

Secteurs	Valeur ajoutée (en millions de francs CFA)			
	236 SC		Autres entreprises	
	VA par salarié	VA par entreprise	VA par salarié	VA par entreprise
1. Industries alimentaires	3,6	358	3,7	588
2. Industries textiles	1,8	325	1,4	287
3. Industries diverses	17,6	1 633	4,8	583
4. Bâtiment et TP	1,5	31	3,0	191
5. Commerce de gros	6,5	193	5,9	121
6. Commerce de détail	3,7	124	4,2	51
7. Transports et télécom.	3,7	1 027	9,3	813
8. Hôtellerie-restauration	2,5	290	2,9	290
9. Services divers	2,5	129	8,1	129
Ensemble	6,4	486	4,5	486

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Les performances financières et sociales

Vues sous l'angle du résultat net, les performances financières des entreprises sénégalaises sont dans l'ensemble négatives pour l'exercice 1986. Tout en étant globalement mieux placées que les autres entreprises, les sociétés conjointes ne font pas exception ; comme l'indique le Tableau VI, leurs résultats moyens sont légèrement moins négatifs que les résultats des autres entreprises (– 15 millions de francs CFA contre – 15,7 millions). Le résultat moyen par entreprise varie selon les secteurs : il n'est positif pour les SC que dans les industries alimentaires, négatif dans les autres secteurs. Comparativement aux autres entreprises, si les SC réalisent de moins mauvaises performances financières en terme de résultat net, elles ont en revanche une moindre autonomie financière sauf dans les secteurs bâtiment et TP, commerce de gros et hôtellerie-restauration où les capitaux propres représentent respectivement 27 %, 33 % et 38 % de leurs ressources totales.

Tableau VI. Performances financières des SC et des autres entreprises.

Secteurs	Résultat net (en millions de francs CFA)		Ratio capitaux propres / ressources totales	
	236 SC	Autres entreprises	236 SC	Autres entreprises
1. Industries alimentaires	+ 43,0	+ 74,3	– 1,0 %	10,4 %
2. Industries textiles	+ 102,0	– 81,5	22,6 %	32,1 %
3. Industries diverses	– 60,0	– 209,6	18,6 %	31,7 %
4. Bâtiment et TP	– 29,0	– 5,8	26,7 %	21,6 %
5. Commerce de gros	– 16,0	– 3,1	21,6 %	25,5 %
6. Commerce de détail	– 8,0	0,0	33,4 %	27,3 %
7. Transports et télécom.	– 3,0	+ 44,5	14,6 %	30,7 %
8. Hôtellerie-restauration	– 70,0	– 10,7	37,6 %	29,8 %
9. Services divers	– 15,0	+ 18,3	13,8 %	41,8 %
Ensemble	– 15,0	– 15,7	20,9 %	27,9 %

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Au chapitre des performances sociales, les données disponibles (Tableau VII) montrent que les 236 SC sont globalement plus créatrices d'emplois que les autres entreprises : les effectifs moyens de salariés permanents par entreprise sont respectivement de 76 et 55 personnes pour les deux catégories d'entreprises. Les SC dépassent également les autres entreprises pour les salaires moyens versés au personnel permanent : en 1989 notre échantillon de 15 SC a un ratio frais de personnel / effectif permanent égal à 4,1 millions de francs CFA ; pour les autres entreprises ce ratio peut être estimé à 3,1 millions de francs CFA (chiffre obtenu en indexant au taux annuel de 10 % les salaires moyens de 1986 pour 759 entreprises), montant dépassé par 9 SC sur les 15 de notre échantillon.

Tableau VII. Les effectifs salariés des SC et des autres entreprises.

Secteurs	Nombre de salariés permanents par entreprise	
	236 SC	Autres entreprises
1. Industries alimentaires	99	157
2. Industries textiles	185	212
3. Industries diverses	92	121
4. Bâtiment et TP	21	63
5. Commerce de gros	30	20
6. Commerce de détail	33	12
7. Transports et télécom.	275	87
8. Hôtellerie-restauration	117	43
9. Services divers	51	11
Ensemble	76	55

Année 1986. Source : Département de la statistique.

Notons enfin, dernier élément de comparaison des performances des SC avec celles des entreprises, que la valeur ajoutée des 15 SC de notre échantillon diminue de 1988 à 1989 exactement au même rythme que l'indice de la production industrielle du Sénégal : 12 %.

Quelles sont les SC les plus performantes ?

À cette question, les développements qui précèdent ont déjà apporté quelques éléments de réponse ; par référence à l'année 1986 tout d'abord et en ce qui concerne les 236 SC : les plus grandes SC sont les plus performantes (sur la base de la valeur ajoutée) ; ces entreprises opèrent par ailleurs dans le secteur des industries diverses. Si l'on s'arrête au nombre des emplois créés, c'est plutôt dans le secteur des services que les SC marquent leur supériorité sur les autres entreprises.

Pour l'année 1989 et notre échantillon de 15 SC, nous avons ensuite procédé à une mesure des performances globales en additionnant pour chaque SC les trois scores lui étant attribués au titre des trois performances économique, financière et sociale. Les ratios valeur ajoutée / production, résultat net / capitaux propres et masse salariale / effectif permanent ont servi de critères pour mesurer respectivement les performances économique,

financière et sociale (chacune de ces trois performances étant *a priori* et par convention comptée pour un tiers dans la performance globale) ; pour rendre comparables les performances réalisées par des entreprises de différents secteurs, nous avons pondéré la performance de la SC par le chiffre correspondant du secteur d'activité (de chaque ratio on passe au score correspondant en divisant le ratio de la SC concernée par le ratio du secteur d'activité auquel appartient la SC). On détermine ainsi un score global pour chaque SC, ce qui permet d'établir un classement des 15 SC (Tableau VIII) qui servira de référence dans la suite de notre recherche⁽⁷⁾. Pour préserver le secret statistique, nous avons désigné dans le Tableau VIII chacune des 15 SC par un numéro d'anonymat.

Tableau VIII. Performances et classement des SC de l'échantillon.

N° d'anonymat SC	Performance économique*			Performance financière**			Performance sociale***			Score Global	Clas- sement général
	de la SC (a)	du secteur (b)	score de la SC (c)	de la SC	du secteur	score de la SC	de la SC	du secteur	score de la SC		
1	38,3 %	44,8 %	85	0,3 %	6,0 %	5	1,8	1,6	113	203	9
2	32,0 %	49,3 %	65	1,0 %	10,0 %	10	1,6	2,1	77	152	10
3	44,9 %	30,0 %	150	11,8 %	7,9 %	149	2,5	2,3	111	410	7
4	21,0 %	29,8 %	70	4,6 %	2,9 %	160	2,9	1,9	154	384	8
5	90,2 %	64,8 %	139	11,5 %	10,7 %	107	5,6	3,3	169	415	6
6	79,2 %	49,5 %	160	5,1 %	8,0 %	64	4,7	2,3	207	431	5
7	- 16,7 %	30,0 %	- 55	- 46,5 %	9,6 %	- 484	0,7	1,9	36	- 503	13
8	64,1 %	64,6 %	99	20,7 %	9,0 %	230	5,7	3,4	170	499	3
9	10,6 %	40,2 %	26	NC	NC	NC	3,1	2,4	129	155	NC
10	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
11	78,3 %	40,2 %	195	4,3 %	3,4 %	126	3,8	2,8	137	458	4
12	23,5 %	65,3 %	36	18,9 %	4,4 %	430	3,9	2,3	170	636	2
13	27,8 %	40,2 %	69	16,2 %	3,4 %	476	3,6	2,6	140	685	1
14	- 46,5 %	29,8 %	- 156	- 23,6 %	28,8 %	- 82	1,7	1,9	90	- 148	12
15	- 0,1 %	29,8 %	0	- 61,8 %	28,6 %	- 216	1,8	1,9	93	- 123	11

Année : 1989. Source : notre enquête.

* La performance économique est mesurée par le ratio valeur ajoutée / production.

** La performance financière est mesurée par le ratio résultat net / capitaux propres.

*** La performance sociale est mesurée par le ratio masse salariale / effectif permanent (en millions de francs CFA).

(c) = (a) / (b) × 100

NC : Non calculé.

(7) Note de Recherche du Réseau Entrepreneurat de l'UREF, n° 92-23.

18

Formation des sociétés conjointes et développement local de l'esprit d'entreprise (le cas du Congo)

T. DZAKA

Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo

Depuis le début des années quatre-vingt, le Congo, à l'instar de plusieurs pays en voie de développement (PVD), notamment africains, s'est engagé dans une politique de libéralisation économique qui a connu une accélération à compter de 1985, lors du lancement du Programme d'ajustement structurel qui a préconisé, à titre principal, la privatisation des entreprises publiques.

Il en est résulté de la part des pouvoirs publics et des entrepreneurs privés locaux une option en faveur du partenariat Nord-Sud et Sud-Sud, spécialement sous forme de sociétés conjointes associant souvent l'État congolais aux partenaires étrangers, mais aussi aux partenaires privés nationaux, quoique dans une moindre mesure (le capitalisme domestique étant resté embryonnaire pour des raisons politiques, historiques, sociologiques et économiques depuis l'indépendance en 1960).

Or, nombre de sociétés conjointes ainsi formées connaissent de réelles difficultés de fonctionnement, ayant même induit la cessation des activités dans certains cas. Cela renvoie essentiellement à la problématique que représentent la sélection et l'engagement mutuel des partenaires quant aux performances attendues des entreprises conjointes et par-

tant, aux incidences desdites performances sur le développement local de l'esprit d'entreprise. Celui-ci est incarné par l'entrepreneur public ou privé qui intègre le risque, l'innovation et la logique d'accumulation dans son comportement économique.

En conséquence, ce papier se propose d'atteindre deux objectifs complémentaires :

- Premièrement, dégager le rôle de la société conjointe dans le processus de libéralisation économique des PVD, spécialement africains. À cet égard, il s'agira d'établir d'abord que l'entreprise conjointe est une modalité privilégiée de privatisation en ce sens que le partenaire étranger (généralement une société transnationale) apporte son savoir faire et vient résoudre l'équation de la mobilisation des capitaux étrangers tout en ménageant la volonté d'indépendance économique du pays hôte ; ensuite, que la sélection et l'engagement mutuel des partenaires ne sont efficaces, c'est-à-dire ne génèrent des entreprises conjointes performantes, que si certains critères sont respectés, en particulier la contribution du partenaire local en matière d'entrepreneuriat [3, 7, 10].

- Deuxièmement, tenter de mettre en évidence dans le contexte de l'économie congolaise la liaison existant entre, d'une part, la sélection et l'engagement mutuel des partenaires et, d'autre part, la performance des sociétés conjointes et le développement local de l'esprit d'entreprise. À cette fin, nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de vingt sociétés conjointes. Parmi celles-ci, sept ont été liquidées ou réorganisées ; elles ont par conséquent été considérées non performantes. Les treize autres sont en activité depuis au moins trois ans, en majorité ; elles ont été jugées performantes au regard des indicateurs de gestion et de l'indicateur qualitatif de stabilité, ainsi que, plus généralement, de la satisfaction simultanée des attentes des partenaires [10]. Notre hypothèse à ce niveau est que les implications sur le développement local de l'esprit d'entreprise ne sont positives que dans le cas des sociétés conjointes performantes.

Rôle de la société conjointe dans la libéralisation économique des PVD

Si la contribution moyenne des entreprises publiques dans la formation du PIB des pays du Nord comme ceux du Sud a été estimée à 10 % en Afrique, cette contribution a atteint presque le double avec une moyenne de 17 %, certains pays tels le Soudan et la Zambie se situant nettement au-dessus de cette moyenne avec respectivement 40 % et 38 %, durant les deux dernières décennies. Ainsi, les économies africaines seraient les plus étatisées parmi les PVD. Or, nonobstant les problèmes méthodologiques d'évaluation des performances, il est actuellement admis que les entreprises publiques se distinguent globalement par l'inefficacité en matière de management ; d'où le recours généralisé à la privatisation par les PVD accablés par le fardeau de la dette extérieure. Les lignes qui suivent présentent d'abord les caractéristiques de la transition du modèle bureaucratique au modèle de marché dans l'organisation des entreprises via la société conjointe, avant de décrire les principaux critères relatifs à la sélection et à l'engagement mutuel des partenaires dans les entreprises conjointes opérant spécialement dans les PVD.

Du modèle bureaucratique au modèle de marché dans l'organisation des entreprises

Obstacles à l'application d'un management de type privé dans les entreprises publiques

Divers auteurs, tels que Aylen [1] et Laïdi, ont identifié deux principaux modèles dans les PVD : le modèle bureaucratique, prépondérant en Afrique et dans une moindre mesure en Amérique latine ; le modèle de marché, prééminent en Asie.

Dans le modèle de marché, le management présente les traits suivants au regard de l'élaboration des politiques : (a) autonomie financière mettant l'accent sur la rentabilité, (b) objectifs commerciaux et sociaux clairement définis, (c) fonctionnement autonome et résultats mesurés par la productivité, (d) concurrence potentielle de la part des concurrents nationaux et étrangers.

Autrement dit, un tel modèle garantit une certaine autonomie aux entreprises publiques par rapport à l'État, les soumet aux exigences de la rentabilité, les ouvre à la concurrence du secteur privé et parfois du marché mondial.

En revanche, dans le modèle bureaucratique, le management révèle les tendances ci-après concernant l'élaboration des politiques : (a) chevauchement du budget de l'entreprise et de celui de l'État ; pertes acceptées pour des raisons d'ordre social (cela réduit la vraisemblance d'un contrôle financier autonome), (b) objectifs confus, interférences politiques dans le processus décisionnel, (c) surveillance étroite des décisions de base (emploi, investissements) ; préoccupations concernant les éléments sensibles politiquement tels les prix ; désintérêt pour l'efficacité globale de l'entreprise, (d) barrières tarifaires et licences limitant les importations : restrictions réglementaires défendant l'accès au marché des concurrents étrangers potentiels.

En résumé, ce deuxième modèle considère les entreprises publiques comme la courroie de transmission du pouvoir politique, assigne à ces entreprises d'importantes fonctions sociales contradictoires avec les impératifs de la gestion économique et sous-estime les contraintes économiques de l'entreprise. Plus spécifiquement, au regard des décisions de management, il est possible de relever les obstacles majeurs à un management de type privé dans le contexte africain du modèle bureaucratique d'organisation des entreprises publiques [4].

– Concernant d'abord la gestion commerciale, si l'entreprise privée a une stratégie de marché indépendante, l'entreprise publique, au contraire, a généralement été créée pour exercer une activité déterminée ; d'où l'absence de diversification. C'est le principe de la spécialisation économique souvent observé en Afrique, en particulier dans la filière agro-alimentaire. Au Congo par exemple, la plus grande des entreprises de cette filière produit du sucre depuis plus de deux décennies, mais n'a jamais pu déployer une stratégie de diversification fondée sur la valorisation des sous-produits du sucre comme la production d'alcool de canne à partir de la mélasse, la fabrication de fertilisants et/ou de produits alimentaires pour le bétail à partir de la vinasse, etc. Selon Causse [4], les firmes publiques subissent ce principe de spécialisation économique pour les raisons essentielles suivantes : le comportement des dirigeants qui n'est en général pas celui d'hommes d'affaires, ainsi que les obstacles administratifs et surtout les contraintes financières.

– Concernant ensuite la gestion industrielle, l'entreprise privée a toute la liberté de négociation sur les marchés amont et aval. Or, l'entreprise publique ne peut localiser ses investissements en toute autonomie, n'est pas libre du choix de ses partenaires, ni parfois des technologies qu'elle souhaite utiliser.

– Concernant la gestion financière, l'entreprise privée pratique en principe la vérité des prix et, sur les marchés amont et aval, l'ajustement s'opère par les prix, tandis que la firme publique est souvent soumise au principe de la tarification ou des prix de cession. Il en résulte des difficultés pour l'évaluation des performances de firmes publiques par rapport aux critères de gestion économique.

– S'agissant de la gestion du personnel, le principe récompenses/sanctions sur lequel reposent la gestion et la motivation du personnel dans les entreprises privées est difficilement applicable. Cela tient surtout au fait que la plupart des cadres des entreprises publiques appartiennent à la fonction publique. De plus, la rémunération dans les firmes publiques étant plus faible que dans les firmes privées, ainsi que la pléthore d'effectifs souvent constatée dans ces firmes publiques, compromettent l'efficacité de la gestion du personnel ; d'où la faible motivation de celui-ci.

– S'agissant enfin du système de contrôle, il convient de noter la difficulté d'instaurer un contrôle efficace de gestion en raison notamment du problème d'évaluation des résultats par rapport à des objectifs fixés et de la tendance à la centralisation des décisions qui, en général de nature politique, échappent à l'entreprise publique. À la lumière de ce constat, au Congo par exemple, les pouvoirs publics ont récemment préconisé une refonte des textes institutionnels et juridiques régissant le fonctionnement des entreprises d'État en vue de renforcer leur autonomie de gestion, de clarifier leurs relations avec les autorités de tutelle et d'améliorer le fonctionnement des organes de contrôle. Plus précisément, il est prévu : de limiter les interventions extérieures dans le processus de prise de décisions ; de restaurer l'exercice du pouvoir hiérarchique, notamment le pouvoir de récompense et de sanction ; de faire que les dirigeants des entreprises publiques choisissent eux-mêmes leurs collaborateurs.

Finalement, nous convenons avec Causse [4] que la plupart des obstacles au management de type privé énoncés ci-avant découlent principalement de la réglementation applicable aux entreprises publiques et du comportement de l'État-patron. C'est pourquoi, le transfert de propriété apparaît comme une solution.

La société conjointe : une modalité privilégiée de privatisation en Afrique

À compter des années quatre-vingt, on le sait, le désengagement économique de l'État via la privatisation est à l'ordre du jour dans les PVD, notamment ceux d'Afrique, à l'occasion des programmes d'ajustement structurel (PAS). Dans le cadre de la réforme des entreprises d'État, la privatisation est appréhendée de deux manières : (a) soit appliquer aux firmes publiques les méthodes de gestion de type privée, cela supposant aussi privatiser la réglementation régissant les entreprises publiques (cf. *supra*, les difficultés d'application de cette procédure) ; (b) soit transférer, partiellement ou totalement, la propriété des firmes publiques aux actionnaires privés nationaux et/ou étrangers, ainsi qu'à la rigueur, concéder la gestion à des entrepreneurs privés. Excepté la cession pure et simple aux repreneurs privés, se trouvent par ce biais introduits des capitaux privés entrant pour un certain pourcentage dans l'entreprise publique et obtenant de ce fait soit la majorité et le contrôle, soit une minorité de blocage. Sur l'origine des partenaires de l'État dans les sociétés conjointes ainsi formées, vu la modestie du secteur privé africain, il est classique de négocier avec les groupes étrangers, comme le fait remarquer Alibert [2] dans son étude sur la privatisation des entreprises publiques en Afrique noire francophone. Il reste entendu, cependant, que l'Afrique n'attire que marginalement les sociétés transnationales (STN) du Nord qui consacrent

l'essentiel de leurs investissements directs Nord-Sud aux nouveaux pays industrialisés d'Asie et d'Amérique latine. De plus, le récent effondrement du bloc socialiste risque d'accentuer la rareté des repreneurs pour les entreprises à privatiser en Afrique, les STN occidentales préférant de plus en plus investir dans les joint-ventures Est-Ouest.

La société conjointe qui procède de cette deuxième démarche est préférée par les pouvoirs publics et les entrepreneurs africains pour deux raisons majeures. En premier lieu, les partenaires étrangers qui sont souvent des firmes multinationales (FMN) apportent leurs compétences en matière de gestion de la production, une assistance technique et commerciale et des capitaux pour financer la modernisation des firmes publiques et privées locales. En second lieu, la société conjointe vient résoudre l'équation de la mobilisation des capitaux étrangers tout en sauvegardant la souveraineté nationale. À cet égard, il convient de préciser que la quasi-absence d'une classe d'entrepreneurs schumpeteriens dans la plupart des pays africains légitime la crainte de voir l'indépendance économique des États compromise par la mainmise des investisseurs étrangers sur les entreprises à privatiser. C'est pourquoi, dans le cadre des récents programmes de privatisation en Afrique, on préconise autant que faire se peut la formation des joint-ventures, dans lesquelles l'État détient une participation au capital social en association avec des partenaires privés nationaux et/ou étrangers. Cette évolution a été récemment constatée entre autres par l'Institut panafricain des relations internationales (1988) dans son rapport final du colloque consacré à la privatisation en Afrique.

Au total, dès lors que les PAS impliquent la mise en œuvre des réformes macro-économiques et sectorielles, celles-ci permettent à leur tour l'instauration d'une nouvelle donne en matière de politique économique fondée sur la libéralisation. Subséquemment aux programmes de privatisation des entreprises publiques en cours dans nombre de pays africains depuis les années quatre-vingt, la création de joint-ventures tend à devenir un vecteur essentiel en vue de la nécessaire mutation du modèle bureaucratique en modèle de marché dans l'organisation et le management des entreprises locales. Qui plus est, la formation de ces joint-ventures s'insère parfois dans la stratégie d'allègement de la dette extérieure, via le mécanisme de conversion des créances bancaires en titres de participation au capital social des entreprises à privatiser (*Debt equity swaps*), pour les pays ayant contracté sur le marché financier international un volume substantiel de crédits auprès des banques multinationales (Nigeria, Maroc, Côte-d'Ivoire, Égypte, Zambie, Congo...).

Sélection et engagement mutuel des partenaires

Comment sélectionner un partenaire approprié ?

Nombre d'auteurs soulignent, à juste titre, que la sélection du partenaire est une étape fondamentale dans le processus de formation de la société conjointe, en ce sens qu'elle va déterminer les opérations de la société [9], autrement dit son succès ou son échec. Plus systématiquement, dans une *joint-venture checklist*, Killing [7] subordonne le choix d'un partenaire approprié au questionnaire suivant : (a) Le partenaire potentiel partage-t-il vos objectifs pour l'entreprise ? (b) Le partenaire potentiel détient-il les qualifications et les ressources nécessaires ? Vous seront-elles accessibles ? (c) Y aura-t-il compatibilité ? Cette

question renvoie à plusieurs domaines, spécialement : le style de management et la philosophie managériale ; la gestion des relations de travail ; les standards de qualité ; la prédisposition au compromis. (d) Pouvez-vous négocier une période d'engagement ?

Dans les PVD en particulier, les problèmes fréquemment évoqués quant à la sélection du partenaire, processus difficile et long (souvent plus d'un an), concernent principalement la contribution du partenaire local en matière d'entrepreneuriat. En effet, il ressort des recherches de Beamish [3] que, en général, les partenaires locaux y sont sélectionnés à court terme et pour des raisons politiques. Dès lors, le partenaire local n'est pas très utile à terme et n'a rien à offrir ; d'où souvent la cessation du partenariat. Au terme de ce constat, Beamish dégage trois orientations fondamentales en vue d'un choix efficient du partenaire local, dans les PVD, pour les sociétés transnationales (STN) :

- D'abord, s'agissant de l'approche à court terme, les STN sont grandement tentées d'avoir comme partenaire local un homme politique ou un représentant du gouvernement. C'est pourquoi le partenaire local devrait apporter davantage que sa position ou ses contacts dans les milieux dirigeants, autrement dit contribuer effectivement au lancement de l'opération de joint-venture grâce à sa capacité d'entreprendre.

- Ensuite, en ce qui concerne la localisation du partenaire potentiel, dans les sociétés conjointes performantes, il a été relevé que les STN ont recherché des partenaires locaux susceptibles d'apporter leurs connaissances sur l'économie, la situation politique et culturelle, ainsi que des partenaires prompts à fournir des managers compétents. Cela a été considéré par les STN comme faisant partie des besoins à long terme.

- Enfin, il y a lieu de noter que souvent les pouvoirs publics locaux sont des partenaires inappropriés parce qu'ils ne peuvent notamment offrir de bons managers à la société conjointe. De plus, les gouvernements sont motivés par d'autres considérations que la performance, telle la rentabilité socio-politique en inadéquation avec les objectifs de la société conjointe.

En conséquence, l'étude de Beamish [3] révèle logiquement que plusieurs dirigeants des STN évitent, autant que possible, de former une entreprise conjointe avec l'État local comme partenaire ; ils préfèrent s'associer aux firmes privées nationales qui opèrent si possible dans des secteurs d'activités similaires.

Déterminants et caractéristiques de l'engagement mutuel des partenaires

L'engagement mutuel des partenaires a été identifié comme l'un des principaux facteurs endogènes de performance dans les sociétés conjointes et repose sur la croyance que l'entreprise conjointe constitue un véhicule privilégié pour promouvoir les intérêts de chaque partenaire [10]. Cet engagement qui est requis à chaque étape du processus permet notamment à la joint-venture de survivre aux inévitables conflits qui peuvent survenir entre partenaires. C'est dans cette perspective que Beamish [3] affirme que, pour réussir, le partenariat doit opérer sur le principe de loyauté réciproque. Cela renvoie à plusieurs aspects dont essentiellement : l'engagement financier ; l'engagement à produire selon les normes techniques ; l'engagement à comprendre le contexte économique, politique et culturel des partenaires commerciaux ; l'engagement à bâtir des relations de coopération.

Les facteurs justifiant l'engagement du partenaire, selon des études empiriques, sont à titre principal [10] : l'existence d'une structure (individu ou système) au sein de la société mère pour contrôler la société conjointe ; l'existence d'un "champion", souvent au niveau de la direction générale, qui va consacrer du temps, de l'énergie et des ressources pour

faire réussir l'entreprise conjointe ; la pression ou l'exemple fourni par le partenaire. Il est évident que la qualité de l'engagement des partenaires n'est qu'une résultante de la sélection appropriée de ceux-ci. En effet, note Schaan [10] : "La réussite d'une entreprise conjointe est en partie liée à l'intensité du besoin que les partenaires ont l'un de l'autre, dans la phase initiale, puis de la dépendance de l'entreprise conjointe vis-à-vis de ses maisons mères. Dès lors, il est essentiel dans la formation d'une entreprise conjointe que tous les partenaires aient un apport important et visible au projet... Les partenaires doivent donc apporter chacun quelque chose d'essentiel et unique à la réussite de l'entreprise et, de plus, leurs contributions doivent être aussi complémentaires afin de promouvoir un sentiment de dépendance mutuelle." À cet effet, des études sur les joint-ventures performantes opérant dans les PVD [3] soulignent que le besoin mutuel entre partenaires repose sur les contributions spécifiques ci-après :

- Le partenaire local (en qualité de manager général de la joint-venture) attend du partenaire étranger, la STN, spécialement : de meilleures opportunités d'exportation (besoin du partenaire à long terme) ; la fourniture des consommations intermédiaires ; ainsi que la technologie (besoin du partenaire à court terme). Dans le contexte africain dominé actuellement par la privatisation, il convient d'associer à ces contributions spécifiques le financement, surtout en vue de la participation au capital social.
- Le partenaire étranger pour sa part, la STN, attend du partenaire local principalement : une connaissance du milieu local des affaires ; des managers ; une connaissance de la situation politique, économique et des coutumes locales (besoin du partenaire à long terme) ; des avantages politiques locaux ; éviter l'intervention politique notamment pour la participation au capital social (besoin du partenaire à court terme).

En résumé, l'entreprise conjointe, sous réserve d'une sélection appropriée des partenaires et d'un engagement mutuel de ceux-ci, est susceptible de jouer un rôle déterminant dans la libéralisation économique des PVD, en particulier ceux d'Afrique, et partant, de promouvoir le développement local de l'esprit d'entreprise. Il s'agit présentement de valider cette hypothèse dans le contexte de l'économie congolaise.

Société conjointe et esprit d'entreprise dans le contexte du Congo

Pour mettre à jour la liaison existant entre, d'une part, la sélection du partenaire, l'engagement mutuel des partenaires et, d'autre part, la performance et le développement local de l'esprit d'entreprise, nous avons réalisé une enquête auprès de vingt sociétés conjointes. Parmi celles-ci, sept, soit 35 %, ont été liquidées ou ont subi une importante réorganisation (par exemple, le changement du statut juridique), elles ont été jugées non performantes. Les treize autres, soit 65 %, sont en activité depuis au moins trois ans en majorité. Une étude récente [6] basée sur des indicateurs de gestion économique et sociale (croissance du chiffre d'affaires, productivité apparente du travail, profitabilité, salaire annuel moyen), sur l'indicateur qualitatif de stabilité, ainsi que, plus généralement, sur la satisfaction simultanée des partenaires [10], a conclu que les sociétés conjointes étaient globalement performantes comparativement à l'ensemble des entreprises publiques congolaises. On rappelle que pour Franko (1971), une société conjointe sera dite instable si l'une des trois conditions suivantes est satisfaite : la participation étrangère de la STN au capital social est majori-

taire, c'est-à-dire supérieure à 50 % et atteint 95 % ; il y a cession des intérêts de la STN ; la société conjointe est liquidée ou connaît une importante réorganisation.

Les entreprises conjointes approchées ont opéré ou opèrent dans les branches les plus représentatives de l'économie congolaise (Tableaux I et II). Les partenaires locaux sont généralement l'État (65 % des cas) et dans une moindre proportion des entreprises privées nationales (35 % des cas).

Causes des contre-performances et des performances des sociétés conjointes

Cas des entreprises non performantes

L'enquête effectuée auprès des sept sociétés conjointes concernées (Tableau I) révèle, à titre principal, les manquements ci-après afférents à la sélection du partenaire et à l'engagement mutuel des partenaires :

– En ce qui concerne la sélection du partenaire, notre étude met en exergue les problèmes que voici. Au niveau du partenaire local qui est généralement l'État non associé aux capitaux privés domestiques (cinq sociétés sur sept, soit 71 %), le problème est que souvent celui-ci dans les PVD reste un partenaire inapproprié car fréquemment incapable de fournir des managers compétents à la joint-venture. Qui plus est, l'État congolais a été parfois motivé par d'autres considérations que la performance, privilégiant de ce fait la "rentabilité socio-politique". À cet égard, l'exemple de la joint-venture FERCO (sidérurgie) est significatif vu que le ministre représentant l'État congolais a été plus guidé par le clientélisme politique dans la localisation géographique du projet que par des critères économiques. Tant et si bien que l'usine de 4,4 milliards de francs CFA livrée par le partenaire étranger, le groupe espagnol BASCOTECNIA, en 1984, bien que montée, n'a jamais fonctionné. Par ailleurs, de bons partenaires privés locaux ont été tenus à l'écart des STN en raison des affinités politiques entre le gouvernement de l'époque et le groupe privé national retenu dans la joint-venture. C'est le cas de la société conjointe SOCAVILOU (aviculture), où une incompatibilité dans le style de management est apparue, un an après la conclusion du contrat d'association, entre le partenaire étranger, le groupe français BERREBI et le partenaire privé local, le groupe GPOM, entraînant ainsi le désengagement du premier.

Au niveau du partenaire étranger, les principaux problèmes observés concernent d'abord la précipitation. Ainsi, dans la joint-venture GTA (BTP), le partenaire étranger, le groupe libanais TABET a été choisi par l'État congolais sans recourir à la procédure d'appel d'offre. C'est le lieu de souligner que nombre d'hommes d'affaires libanais opérant au Congo bénéficient d'importants appuis politiques locaux. Le second problème renvoie à l'existence des ressources et à leur accessibilité. En effet, dans la joint-venture SOCO-TRAM (transport maritime), le principal partenaire étranger, le groupe français SAGA, ne disposait pas de ressources financières suffisantes et accessibles au partenaire congolais. Dans ce sens, au lieu d'apporter "l'argent frais" promis à la signature du contrat (soit 2 milliards de francs CFA), ce groupe a plutôt cherché à convertir ses créances douteuses détenues dans les filiales locales en prise de participation dans le capital social de l'entreprise conjointe.

– En ce qui concerne l'engagement mutuel des partenaires, notre enquête a aussi permis la mise au jour de certaines difficultés. Au niveau du partenaire local, il y a lieu de relever la question de l'engagement financier. Ainsi, dans la société conjointe FPIB (pisciculture), l'État congolais n'a pas été en mesure d'assumer financièrement la phase d'ex-

tension industrielle du projet après les trois années de la phase pilote. C'est aussi le cas de la société conjointe FERCO, pour laquelle l'État congolais n'a jamais libéré sa participation de 80 % au capital social. Ces limites pour l'État s'expliquent essentiellement par la mise en œuvre du PAS impliquant la compression drastique des dépenses publiques. Au niveau du partenaire étranger, nombre de défaillances ont aussi été observées. En premier lieu, le partenaire étranger a rarement fait preuve d'engagement financier à long terme. Tel est le cas de l'entreprise conjointe GTA, dans laquelle le partenaire étranger, un groupe libanais motivé d'abord par une vision à court terme de placement de capitaux, n'a pas cherché à moderniser l'outil de production, se contentant de faire fonctionner l'entreprise avec de vieux équipements obsolètes qui ont été hérités d'une précédente joint-venture liquidée. En deuxième lieu, le partenaire étranger censé apporter une contribution spécifique en matière de technologie via un contrat d'assistance technique n'a parfois pas honoré son engagement à produire selon les normes techniques. On peut citer ici, de nouveau, l'exemple de la joint-venture GTA, pour laquelle des logements construits dans la banlieue de Brazzaville n'ont pas été précédés d'études techniques sur les problèmes relatifs à l'équipement en infrastructures urbaines, vu l'éloignement du site. En troisième lieu, le partenaire étranger a négligé l'engagement à bâtir des relations de coopération avec le partenaire local. À ce sujet, on peut évoquer le cas de la société conjointe SIACIC (vente de ciment), le partenaire étranger, le groupe espagnol EXPONOR, a refusé la proposition du partenaire local, en l'occurrence l'État, en faveur de la commercialisation prioritaire du ciment congolais. Ce refus a conduit au désengagement de l'État depuis août 1991. En dernier lieu, le partenaire étranger a manqué d'engagement à bâtir la confiance et à partager l'information. Ainsi, dans la société conjointe SICAPE (pêche maritime), le partenaire italien, SIAP, a managé l'entreprise conjointe en opérant comme s'il contrôlait à 100 % la filiale. Ce faisant, le partenaire congolais n'a pas été tenu informé ni associé à la prise de décision.

Tableau I. Sociétés conjointes jugées non performantes.

A.

Nom de la Sté conjointe	FPIB 1	FERCO 2	SOCOTRAM 3	SICAPE 4	SIACIC 5	GTA 6	SOCAVILOU 7
Année de création	1984	1982	1990	1975	1985	1989	1989
Année de liquidation ou de réorganisation	1990	1984	1991	1981	1991	1991	1990
Domaine d'activité	Pisc. (a)	PFB (b)	TM (c)	PM (d)	DC (e)	BTP (f)	Avi. (g)
Capital initial en Mo CFA	150	800	300	600	600	300	700
Répartition du capital :							
CPUN (1)	61 %	80 %	45 %	51 %	60 %	50 %	40 %
CPRIN (2)	5 %						30 %
CE (3)	34 %	20 %	55 %	49 %	40 %	50 %	30 %

(1) : Capitaux publics nationaux

(a) : Pisciculture

(d) : Pêche maritime

(g) : Aviculture

(2) : Capitaux privés nationaux

(b) : Production de fer à béton

(e) : Distribution de ciment

(3) : Capitaux étrangers

(c) : Transport maritime

(f) : Bâtiment et travaux publics

B.

Nom de la société conjointe	Partenaire(s) étranger(s)	Pays d'origine
1. FPIB	PROPARCO, SEPIA	France
2. FERCO	BASCOTECNIA	Espagne
3. SOCOTRAM	SAGA, ELF	France
4. SICAPE	SIAP	Italie
5. SIACIC	EXPONOR	Espagne
6. GTA	TABET	Liban
7. SOCAVILOU	BERREBI	France

Source : notre enquête, 1991, Brazzaville.

Cas des entreprises performantes

À l'inverse de la situation des sept joint-ventures non performantes, de l'enquête auprès des treize joint-ventures jugées performantes (Tableau II), il ressort que la sélection du partenaire y a été plus appropriée et que les partenaires ont fait preuve d'un meilleur engagement mutuel. Sans revenir en détail sur l'étude récemment publiée [6], nous évoquons les enseignements suivants :

- S'agissant de la sélection du partenaire, l'on note une grande stabilité dans la poursuite des objectifs pour l'entreprise entre partenaires locaux et étrangers. Il en découle une meilleure insertion de ces entreprises conjointes dans la politique économique locale ; ce d'autant plus que dans la majorité des cas, soit 65 %, l'État demeure le seul partenaire local et que 77 % de ces joint-ventures performantes sont en activité depuis au moins trois ans. D'autre part, le partenaire étranger tend de plus en plus à s'associer avec des firmes privées congolaises (38 % de cas contre 28 % dans la catégorie des sociétés conjointes non performantes). Une telle situation corrobore peu ou prou l'observation faite par Beamish [3] selon laquelle dans les PVD, les STN, à l'occasion de la formation des joint-ventures, évitent autant que faire se peut l'État comme partenaire local, préférant s'associer aux entreprises privées nationales.

- S'agissant de l'engagement mutuel des partenaires, notre enquête indique que les rapports entre partenaires présentent les caractéristiques d'un engagement mutuel en temps et en ressources. Aussi, sur treize sociétés conjointes, on a relevé à peine un cas où les relations de coopération entre partenaires ont connu une certaine détérioration. Il s'agit de la joint-venture SOCALIB (bois) dont le mauvais climat résulte du retard ou du non-décaissement des fonds prévus par le budget d'investissement de l'État congolais, unique partenaire local. Autrement, l'engagement du partenaire étranger repose spécialement sur : son apport d'argent frais à l'occasion de sa participation au capital social – cf. surtout les joint-ventures créées dans le cadre du programme de privatisation des entreprises d'État : SOCICO (production de ciment), IAD (édition-imprimerie), UAIC (bois), HUILKA (agro-alimentaire), SEVEPAC (agro-alimentaire), sa contribution dans le domaine du management et de la technologie ; ainsi que les possibilités d'ouverture des débouchés sur le marché mondial... À ce sujet on a notamment constaté que dans la majorité des joint-ventures, soit 69 % des cas, la direction du management est assurée par le partenaire étranger, y compris parfois dans les entreprises où sa participation au capital social n'est que

Tableau II. Sociétés conjointes jugées performantes.**A.**

Nom de la Sté conjointe	CAVESCO 1	SPB 2	SEVEPAC 3	STPN 4	HUILKA 5	SOFORIB 6	IAD 7	IMPRECO 8	SOCICO 9	UAIC 10	SOCALIB 11	SFAC 12	CORAF 13
Année de création	1988	1986	1990	1984	1988	1987	1989	1975	1988	1989	1985	1985	1982
Domaine d'activité	Ag A. (a)	Ag A. (a)	Ag A. (a)	TU (b)	Ag A. (a)	Bois	IE (c)	Tex. Hab. (d)	Ciment	Bois	Bois	Bois	Pétrole
Capital initial en Mo CFA	600	150	300	100	50	1 400	141	720	1 800	1 584	5 000	3 000	10
Répartition du capital													
CPUN (1)				60 %	55 %	49 %	30 %	30 %	50 %	75 %	51 %	60 %	60 %
CPRIN (2)	20 %	34 %	60 %			15 %		10 %					
CE (3)	80 %	66 %	40 %	40 %	45 %	36 %	70 %	60 %	50 %	25 %	49 %	40 %	40 %

Source : Notre enquête, 1991, Brazzaville

(1) : Capitaux publics nationaux

(3) : Capitaux étrangers

(a) : Agro-alimentaire

(c) : Imprimerie, édition

(d) : Textile-habillement

(b) : Transport urbain

B.

Nom de la Sté conjointe	Partenaire(s) étranger(s)	Pays d'origine
1. CAVESCO	GAY	Espagne
2. SPB	QUARTIC, SERVAIS	Luxembourg, Belgique
3. SEVEPAC	URECO	France
4. STPN	RENAULT (V.L.)	France
5. HUILKA	TABET	Liban
6. SOFORIB	GMF	France
7. IAD	K.B. CASSETTE ET MELODIE	France
8. IMPRECO	CFAO, Cie du GRAND NIGER	France
9. SOCICO	SCANCEM	Norvège
10. UAIC	ROCHETTE-SEMPA, PROPARCO	France
11. SOCALIB	LAFICO	Libye
12. SFAC	ENAB	Algérie
13. CORAF	ELF	France

minoritaire. Quant au partenaire local, outre la participation au capital social, son engagement est fondé sur l'octroi des avantages fiscaux (il s'agit essentiellement des avantages prévus par le régime fiscal B du Code des investissements sur la stabilisation du régime fiscal pendant quinze ans), la protection de la production domestique, si ce partenaire est l'État ; sur la bonne connaissance du milieu local des affaires et, éventuellement, la possibilité de donner de bons managers, si ce partenaire est une firme privée nationale.

Implications sur le développement local de l'esprit d'entreprise

Rationalisation de l'État entrepreneur

Nous avons montré ailleurs [5] que le processus de montée de l'État-entrepreneur, au Congo, caractérise la période 1963-1985 qui correspond à l'application d'une politique économique on ne peut plus dirigiste. En effet, l'État a déployé une politique volontariste en vue de l'édification d'un secteur public via les nationalisations des filiales de FMN ; les prises de participation dans le capital social de ces dernières ; et surtout, la création *ex nihilo* de plusieurs entreprises publiques, dans le secteur manufacturier notamment, dans le cadre de la coopération avec les pays socialistes.

Or, la centaine d'entreprises publiques recensées à la veille de l'adoption du PAS en 1985 accusaient de graves contre-performances, nonobstant l'ampleur des efforts financiers consentis par les pouvoirs publics afin de redresser les entreprises d'État, à l'occasion du plan 1982-1986 spécialement. Il en est résulté le programme de privatisation décidé en 1986 et appuyé par le FMI et la Banque mondiale. Au terme du processus de privatisation, si l'on ne considère que les entreprises non financières, le désengagement partiel ou total de l'État devrait substantiellement profiter au développement des sociétés conjointes. Ainsi, une récente étude [8] montre que sur soixante-douze entreprises constituant le portefeuille de l'État en 1985, il est prévu que vingt-neuf sociétés, soit 40 %, seront liquidées ou entièrement cédées au secteur privé ; quarante-trois sociétés, soit 60 %, seront maintenues dans le portefeuille de l'État, dont vingt-neuf, c'est-à-dire plus de deux tiers, sous forme de sociétés conjointes (contre à peine douze en 1985) ; et quatorze sous forme d'entreprises à capitaux entièrement publics (contre soixante en 1985). Cette dernière catégorie correspond essentiellement à des entreprises de services publics.

Il faut noter que sur les treize sociétés conjointes performantes de notre échantillon, dix, soit 77 %, impliquent les capitaux publics locaux, dont huit, soit 61 %, sans la participation des actionnaires privés domestiques. De plus, six sociétés conjointes, c'est-à-dire 46 %, découlent directement du programme de privatisation engagé en 1986.

L'analyse de ces données statistiques permet d'avancer que le processus de rationalisation de l'État-entrepreneur procède de la priorité accordée à la société conjointe en tant que modalité d'intervention directe de l'État dans l'activité économique relevant du secteur concurrentiel, ainsi que des activités dites stratégiques du point de vue de l'économie congolaise, telle l'exploitation pétrolière. Dans ce domaine, la priorité est du reste accordée à la "joint-venture contractuelle" puisque l'entreprise publique Hydro-Congo, pour accélérer la maîtrise technologique et arriver à la phase "Opérateur", détient depuis le début des années quatre-vingt une participation minimale de 50 % sur une dizaine de permis de recherche exploités en association avec notamment des FMN américaines (AMOCO, Chevron, CONOCO...), britanniques (BP, BHP, Shell) et koweï-

tienne (KUPFEC). Il convient par ailleurs de relever que l'option des pouvoirs publics pour le partenariat est aussi le corollaire de l'inefficacité de nombreux contrats de gestion et/ou d'assistance technique signés surtout de 1979 à 1985 entre les FMN d'engineering et plus de 50 % des firmes publiques. Le but ultime visé par l'État, en recourant massivement à ces nouvelles formes d'investissement international, était le redressement des entreprises publiques en y maintenant le contrôle juridique intégral du capital social. En effet, vu que dans la quasi-totalité de ces contrats la rémunération de la FMN était liée à l'obligation de moyens et non de résultats, un constat général d'échec s'est imposé quant à l'effectivité du transfert du *know-how* au profit de managers congolais [5]. Cet échec est, nous semble-t-il, imputable à l'absence d'engagement, surtout financier, à long terme de la FMN dans l'entreprise locale, du fait de la nature des contrats. Or, comme on le sait, dans une société conjointe, les contrats de gestion, d'assistance technique, etc. ne sont que des contrats logistiques relevant des accords dits satellites à côté de l'accord de base constitutif de la société conjointe et qui pose les principes fondamentaux du partenariat.

Dès lors, étant considérée comme l'opération combinée de transfert technologique par excellence (brevets, licences, franchises, *know-how*, package), par sa forme juridique de droit privé (en effet, la quasi-totalité des sociétés conjointes visitées sont des sociétés anonymes) ainsi que par sa dimension pluriculturelle résultant de l'association entre managers étrangers et congolais, la joint-venture permet selon nous la rupture avec la culture de fonctionnaire et le manque d'autonomie vis-à-vis du pouvoir politique et des contraintes sociologiques. Une telle rupture est de toute évidence favorable à l'émergence d'un esprit d'entreprise conforme aux principes de l'économie de marché, c'est-à-dire intégrant la prise de risques, l'innovation et la logique d'accumulation dans l'intervention économique.

Promotion de l'initiative privée nationale

Le constat préalable qui s'impose pour le secteur privé national moderne est que celui-ci ne s'est développé que marginalement depuis l'indépendance en 1960, contrairement au secteur informel qui a connu un véritable essor. Ainsi, dans une étude du ministère du Plan (1989) sur la promotion et l'incitation du secteur privé, on peut lire en substance que "Jusqu'au début des années quatre-vingt, le secteur privé national est quasiment inexistant, les rares activités repérables relevant pour la plupart de l'informel. Le faible niveau de formation de ses promoteurs ainsi que la modicité des capitaux engagés en font un secteur très marginal. Il se reconnaît principalement dans les transports et le commerce... Dans les années soixante-dix, on a noté de timides percées dans le domaine de l'exploitation forestière." La même étude précise que les entreprises privées modernes à capitaux entièrement nationaux dans le BTP et l'industrie agro-alimentaire ne sont apparues qu'à compter des années quatre-vingt, sous l'impulsion du plan 1982-1986, et fonctionnent essentiellement grâce aux commandes des pouvoirs publics pour les firmes du BTP.

Par ailleurs, excepté la contrainte de financement domestique, il faut dire que le faible dynamisme du secteur privé formel tient essentiellement aux difficultés d'insertion de la technologie moderne dans le processus de production, ainsi qu'aux insuffisances managériales ; tant et si bien que la dynamisation d'une classe d'entrepreneurs nationaux suppose aussi une nécessaire association avec des partenaires étrangers et/ou des capitaux publics locaux à travers la formation des entreprises conjointes. À cet égard, l'expérience

du secteur privé national en matière de partenariat Nord-Sud est très récente et n'est devenue significative qu'à l'occasion du programme de privatisation des entreprises publiques commencé en 1986. En effet, sur les joint-ventures jugées performantes, les entrepreneurs nationaux sont actionnaires dans cinq entreprises, soit 38 %, dont la majorité (trois entreprises sur cinq) sans la participation des capitaux publics congolais (Tableaux I et II). Une telle situation est prometteuse pour l'entreprise privée nationale, vu que les études [3] portant sur les joint-ventures dans les PVD soulignent que le partenaire étranger préfère s'associer à une firme privée locale en vue de garantir les performances de l'entreprise conjointe. C'est le cas de la société conjointe SEVEPAC, opérant dans la filière agro-alimentaire et créée à la suite de la privatisation totale d'une ferme d'État. Le partenaire étranger, le groupe français URECO, actionnaire minoritaire avec 40 % du capital social, détient une solide expérience internationale en agro-industrie, laquelle expérience est matérialisée par sa participation à des joint-ventures dans nombre de pays africains. Les partenaires privés congolais, VITA et associés, exerçaient déjà des activités dans la filière agro-alimentaire et n'ont par conséquent éprouvé aucune difficulté à désigner le manager général de la société conjointe. Cette collaboration entre entrepreneurs congolais et français a notamment permis de baser la croissance de l'entreprise sur une stratégie de filière et la diversification des risques via la prise de participation dans d'autres firmes publiques ayant récemment ouvert leur capital aux partenaires privés. En outre, la participation à des sociétés conjointes par des entrepreneurs nationaux pourrait expliquer notoirement la récente apparition de quelques groupes privés congolais organisés sous forme de conglomerats, comme le montre l'exemple du groupe GPOM. Celui-ci, en effet, détient entre autres des participations dans : l'agro-alimentaire avec des partenaires libanais ; l'industrie du bois avec des partenaires français et l'État congolais ; le transport maritime avec des partenaires français et l'État congolais, etc. Cela indique que les entrepreneurs nationaux dynamiques sont susceptibles de consolider leur logique d'accumulation via la participation même minoritaire aux joint-ventures.

Néanmoins, notre enquête indique également que le partenaire privé congolais n'adopte pas toujours le comportement dynamique et innovateur de l'entrepreneur schumpeterien, s'inscrivant plutôt dans une logique passive de *sleeping partner*. Tel est le cas de la société conjointe du textile IMPRECO, où le partenaire privé congolais (10 % du capital), qui n'est pas un industriel, se cantonne dans le rôle de bailleur de fonds et de facilitateur de contacts d'affaires au niveau domestique entre les partenaires français majoritaires, avec 60 % du capital social, et le second partenaire local qui est l'État.

En définitive, bien que la tendance soit encore timide, il y a lieu de remarquer que la société conjointe, surtout via le récent programme de privatisation, offre des opportunités substantielles aux entrepreneurs nationaux qui, par besoin notamment de capitaux et de technologie, cherchent à s'associer au partenaire étranger avec ou sans la participation des capitaux publics locaux. Les atouts majeurs dont dispose le partenaire privé congolais sont en particulier : sa bonne connaissance du milieu local des affaires et de la situation socio-culturelle, ainsi que son aptitude à donner des managers compétents, comparativement au partenaire public, à la société conjointe.

Conclusion

De ce qui précède et en l'état actuel de notre information, il est plausible de relever l'existence d'une liaison positive entre, d'une part, la sélection et l'engagement mutuel efficaces des partenaires et, d'autre part, la performance et le développement local de l'esprit d'entreprise, à travers le processus de formation des sociétés conjointes dans les PVD, ainsi que l'atteste l'expérience récente du Congo. En effet, l'entreprise conjointe non seulement joue un rôle déterminant dans la rationalisation de l'État-entrepreneur via notamment la privatisation des firmes publiques, mais concourt aussi à la promotion de l'initiative privée domestique.

Cependant, l'incidence favorable de la formation des joint-ventures sur le secteur privé national est contrainte, nous semble-t-il, principalement par la rareté d'entrepreneurs-schumpeteriens au niveau local. Ainsi, nombre d'entrepreneurs nationaux qui opèrent dans le secteur moderne ont tendance à privilégier un style de management davantage orienté vers une logique de rente qu'une logique d'accumulation ; d'où leur forte propension à réaliser des investissements à amortissement rapide. C'est le lieu de préciser que ce comportement est également perceptible parmi les entrepreneurs locaux d'origine levantine dont plusieurs ont déjà acquis la nationalité congolaise. Plus généralement, les entrepreneurs nationaux semblent largement attendre leur propre prospérité des textes, décrets, arrêtés ou autres ... émanant de l'État ; de même, ils ne sont pas en rupture complète avec certaines valeurs de la culture traditionnelle qui sont antinomiques avec la perspective d'accumulation. Il est évident que la société conjointe, du fait de la collaboration qu'elle établit entre managers étrangers et nationaux, est appelée à servir d'exemple pour ces derniers et partant, contribuer au relâchement progressif des contraintes sus-évoquées.

Références

1. Aylen J. (1987). La question de la privatisation dans les pays en développement. *Problèmes économiques*, n°2028, juin.
2. Alibert J. (1987). La privatisation des entreprises publiques en Afrique noire francophone. *Afrique contemporaine*, n°143, mars.
3. Beamish P.W. (1988). *Multinational joint-ventures in developing countries*. Routledge, New York.
4. Causse G. (1987). Les obstacles à la gestion de type privée dans les entreprises publiques africaines. *Annales 1986-1987, Laboratoire de gestion et cultures africaines*, IAE, Nice.
5. Dzaka T. (1990). Rôle des programmes d'ajustement structurel dans la construction des sociétés conjointes Nord-Sud ; le cas de la RP du Congo. In : *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*. Éd. AUFELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.247-260.
6. Dzaka T., Galibaka G., Loubelo E. (1990). La société conjointe en Afrique est-elle performante ? (Résultats d'une pré-enquête au Congo). *Notes de Recherche du Réseau Entrepreneuriat*, n°90-13, AUFELF-UREF, Paris.

7. Killing J.P. (1989). The design and Management of international joint-ventures. In : *International management texts and cases*. Western Ontario University, Canada.
8. Mwazibiy-Olingoba (1990). La Réforme des entreprises étatiques congolaises ; modalités et problèmes de mise en œuvre. Communication au 2^e Séminaire de la Recherche, ISG, 17-21 mai, Brazzaville.
9. Schaan J.L., Navarre C. (1988). Managing joint-ventures formation : a conceptual framework. Paper presented at the Academy of Management Meeting, August, Anaheim, California.
10. Schaan J.L. (1990). Analyse des relations entre maisons mères et entreprises conjointes ; une proposition d'approche méthodologique. In : *L'Entrepreneuriat en Afrique francophone*. Éd. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris, pp.225-238.
11. Ministère du Plan (1989). *Programme d'action économique et social, 1990-1994* : a) Politique de partenariat Nord-Sud et Sud-Sud ; b) Promotion et incitation du secteur privé ; Brazzaville.
12. Conférence nationale souveraine du Congo (1991). Rapport de la Commission économique et financière. Juin, Brazzaville.

19

Entrepreneuriat et causes de succès de quelques PME togolaises

E. ASSIGNON

*Faculté des Sciences économiques et sciences de gestion,
Université du Bénin, Lomé, Togo*

Plusieurs travaux aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique ont essayé d'identifier les causes des faillites et des problèmes que connaissent les petites et moyennes entreprises (PME). Ces recherches ont dans certains cas donné lieu à la mise sur pied de programmes destinés à éliminer ou, au moins, à réduire les sources qui sont à l'origine de ces problèmes.

Si un accent particulier semble être mis sur les recherches pour détecter les sources des problèmes de ces entités, c'est à cause du rôle important qu'elles jouent dans les économies nationales de chaque pays, quel que soit le degré d'industrialisation ou de développement du pays. Les États-Unis constituent un très bon exemple dans ce domaine.

Ce rôle est encore plus important dans les pays africains où les PME sont très nombreuses. Au Togo par exemple, il existe très peu d'entreprises qu'on peut qualifier de grandes quel que soit le critère de définition que l'on retient. Par contre, il y existe une multitude de PME et d'entreprises informelles qui sont les principales animatrices de l'activité économique nationale. D'après un rapport sur la problématique de l'emploi au Togo, entre 1982 et 1988, l'effectif des entreprises employant moins de 20 personnes s'est accru de 3 073 unités alors que celui des entreprises de plus de 20 personnes a diminué de 1 743 unités ; pendant la même période, le nombre d'enregistrements d'entreprises manufacturières de moins de 20 personnes est passé de 52 à 96 unités [4]. Le phénomène de multiplication des petites entreprises est perceptible à vue d'œil à Lomé, la capitale du Togo.

Nous tenons à remercier M^{lle} Ségbéna Dopé, étudiante en quatrième année de sciences et gestion, qui nous a aidé à réaliser l'enquête qui a conduit à la rédaction de cette étude.

L'importance des PME dans les pays africains est telle qu'actuellement plusieurs organisations financées soit par des capitaux d'organismes internationaux (Banque mondiale, ONUDI, Fonds Européen de Développement, etc.), soit par des capitaux étatiques (GTZ allemande ou US AID par exemple), créent des programmes spéciaux pour leur venir en aide.

La plupart de ces interventions visent à corriger les lacunes universellement reconnues qui nuisent au développement harmonieux de ce type d'entreprises ou à éliminer certains problèmes qui leur sont particuliers en Afrique : incompétence du propriétaire de l'entreprise, manque de tenue de comptabilité, absence de calcul des coûts de revient, problème de trésorerie, de gestion du personnel, confusion entre la partie privée et la partie professionnelle du patrimoine du propriétaire/gestionnaire.

Malgré tous ces efforts, les difficultés des PME africaines s'accroissent. Chaque année, les PME naissent par milliers sur le continent mais elles disparaissent aussi par milliers. À propos de la littérature abondante sur les PME à travers le monde, un constat s'impose : très peu de travaux empiriques sont consacrés aux facteurs de succès de celles qui réussissent plus ou moins bien. Cette carence est encore plus marquée dans les recherches effectuées dans les pays en développement. L'accent est le plus souvent mis sur les causes des faillites et sur les sources de financement. En outre, c'est à partir de ces éléments que la plupart des programmes d'aide aux PME sont conçus. Or, il nous semble que l'homme a plus de facilité à imiter ce qui est bien chez les autres qu'à éviter les erreurs.

Dans cette perspective, le but poursuivi par la présente recherche est d'apporter une première contribution qui pourrait permettre d'aborder le problème du développement des PME en Afrique d'un autre point de vue. Pour ce faire, l'objectif de cette étude est d'essayer d'identifier un ensemble de facteurs communs associés au succès de quelques PME togolaises et d'établir un profil caractéristique de ces PME à succès.

Définitions et méthodologie

La PME

Dans la littérature, une controverse existe à propos de la définition de la PME. Nous ne voulons pas nous lancer dans cette polémique. Au Togo en particulier, il n'existe pas encore de définition acceptée par tous. Pour contourner cette difficulté, nous nous sommes basés sur l'avis de certains professionnels qui traitent tous les jours avec toutes les catégories d'entreprises qui existent dans le pays, notamment les banquiers, les experts comptables et les conseillers en gestion.

Ces professionnels sont presque tous unanimes à définir la PME togolaise comme une unité économique située entre l'atelier de l'artisan et la grande entreprise moderne. Elle est souvent constituée sous forme d'établissement, de société en nom personnel, en nom collectif, ou à responsabilité limitée. Elle emploie entre 5 et 50 personnes selon son domaine d'activité.

Bien que cette définition soit loin d'être complète et précise, elle reste quand même la meilleure dans l'état actuel du sujet au Togo. Nous la considérons comme satisfaisante pour les besoins de cette étude.

La PME à succès

D'après Burnett et Ellis [5], les critères généralement choisis pour l'évaluation du succès en affaires peuvent être subjectifs ou objectifs ; pour Edminster [6], Alves [1] et Robinson [13], le bénéfice net et la croissance du chiffre d'affaires sont les critères les plus importants.

Pour les fins de cette étude, nous avons laissé libre cours aux experts qui nous ont aidés de même qu'aux chefs d'entreprise, de définir selon leur conception, la PME à succès. Le résultat a été très encourageant parce que ces deux catégories de personnes ont donné, à quelques exceptions près, la même définition que les auteurs cités plus haut, à savoir que la PME à succès peut être définie comme une entreprise qui arrive à survivre, à maintenir son activité, voire à accroître son chiffre d'affaires et son profit malgré la crise économique qui touche bon nombre d'entreprises de la place (il faut reconnaître que cette définition tient compte de l'environnement économique parce que l'enquête a été faite au plus fort de la crise économique dans le pays).

L'échantillon

Dans le cas spécifique du Togo, la majorité des entreprises sont concentrées à Lomé. En conséquence, la recherche a donc été limitée à cette ville. Pour le choix de l'échantillon, nous nous sommes adressés à des experts qui sont en contact permanent avec les entreprises. Il s'agit de cinq banquiers, de deux experts comptables et d'un conseiller en gestion. Ces professionnels disposent des éléments d'appréciation pouvant leur permettre de qualifier les PME qu'ils ont dans leur portefeuille.

Nous avons élaboré un petit questionnaire que nous leur avons soumis après discussion préalable sur la pertinence de cette recherche et leur perception de la performance des PME togolaises. Le questionnaire avait pour but de recueillir les coordonnées des PME à succès qu'ils connaissent et de nous indiquer la personne ressource capable de nous fournir les informations dont nous aurions besoin sur les entreprises. Un deuxième objectif était de recueillir les raisons pour lesquelles ces experts considèrent les entreprises désignées comme à succès. Enfin, chaque expert devait nous mettre en contact avec la personne identifiée dans chaque questionnaire qu'il aurait rempli. Cette démarche nous a permis d'avoir un échantillon de base de 28 PME. Parmi elles, 22 ont accepté de collaborer à la recherche. L'échantillon final est donc composé de la façon exposée au Tableau I :

Tableau I. Composition de l'échantillon.

	Nombre	%
Industries	5	23
Services	9	41
Commerce	8	36
Total	22	100 %

Collecte des données

La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire comprenant une série de questions fermées et ouvertes destinées à recueillir l'information nécessaire pour tracer le profil des propriétaires/gestionnaires et à cerner un certain nombre de caractéristiques propres à la PME elle-même et à la façon dont elle est gérée.

Ce questionnaire a été complété à l'occasion d'une entrevue avec celui qui l'avait rempli afin d'avoir des informations complémentaires ou des précisions sur des réponses qui n'étaient pas claires. La collecte des données s'est déroulée entre les mois d'octobre 1990 et janvier 1991.

Profil des propriétaires/gestionnaires

Comme on peut le voir dans le Tableau II, 50 % des propriétaires/gestionnaires ont une formation universitaire. Seuls 13 % d'entre eux ont un niveau d'instruction inférieur au niveau collégial.

Ce constat est très important parce qu'il démontre un changement salutaire de mentalité au Togo. En effet, il y a encore quelques années, les jeunes diplômés du système de l'éducation nationale, quel que soit leur niveau d'instruction, préféraient chercher du travail dans la fonction publique plutôt que se lancer dans les affaires. On a pendant longtemps méprisé le monde des affaires parce que, semble-t-il, les premiers nationaux qui ont travaillé dans ce domaine⁽¹⁾ n'étaient pas très instruits. Donc le monde des affaires a été pendant longtemps au Togo considéré comme un domaine réservé à des gens peu instruits et aux femmes. C'est d'ailleurs ce phénomène qui explique la puissance financière des femmes togolaises.

Tableau II. Profil du propriétaire/gestionnaire.

	Nombre	%
Université	11	50
Lycée technique	2	9
Lycée général	5	23
Collège d'enseignement général	1	4
École primaire	2	9
Pas de réponse	1	4
Total	22	100

(1) Il s'agissait surtout d'employés de commerce dans les entreprises coloniales et dans les quelques rares industries qui existaient dans le pays avant l'indépendance.

Outre leur bonne formation, les chefs d'entreprise sont assez jeunes ; en effet, 68 % (soit 15) parmi eux ont entre 30 et 50 ans comme l'indique le Tableau III.

Tableau III. Âge des propriétaires/gestionnaires et de leurs plus proches collaborateurs.

Tranches d'âge	Propriétaires/gestionnaires	Premier collaborateur	Deuxième collaborateur
Moins de 30 ans	1	3	3
31 à 40 ans	7	13	10
41 à 50 ans	8	3	4
51 à 60 ans	4	2	1
61 ans et plus	1	0	0
Pas de réponse	1	1	4
Total	22	22	22

Mis à part un seul parmi eux, ils ont tous une formation ou une expérience en gestion (ventes, comptabilité, finance) ou en informatique.

Ces jeunes propriétaires/gestionnaires ne sont pas des propriétaires uniques ; ils se sont associés à d'autres personnes (entre 2 et 4) pour créer leur entreprise.

Le capital social est équitablement réparti entre les associés dans deux cas ; par contre, dans 8 cas, les dirigeants/gestionnaires sont majoritaires ; dans 7 cas, ils sont minoritaires. Dans les 5 cas restants sur les 22, ils n'ont aucune participation personnelle dans l'affaire parce qu'ils ont pris la place de leurs parents qui demeurent propriétaires mais se sont retirés de la vie active ; donc dans ces 5 cas, les directeurs sont pour le moment des gestionnaires d'une affaire familiale.

Leurs collaborateurs immédiats ont pratiquement le même niveau d'instruction et ont à peu près le même âge. Un autre fait caractéristique de ces dirigeants est que la spécialité ou l'expérience de leurs collaborateurs est complémentaire de leur propre spécialité ou expérience. Par exemple, 6 parmi les dirigeants sont des spécialistes ou ont l'expérience de la vente ; leurs deux plus proches collaborateurs sont spécialisés ou ont de l'expérience en finance-comptabilité. Par contre, lorsque la formation du dirigeant est finance-comptabilité, la tendance est d'avoir des collaborateurs spécialisés dans plusieurs autres domaines : production, vente, informatique. C'est le cas de 5 entreprises. Cette règle de complémentarité ne semble pas être appliquée dans toutes les entreprises ; en effet, dans l'échantillon, il y a une société d'informatique ; dans cette société, les 2 plus proches collaborateurs sont aussi des informaticiens comme les 2 propriétaires de l'entreprise.

En général ces collaborateurs occupent souvent les positions suivantes dans l'entreprise : directeur adjoint, directeur commercial, directeur technique, attaché de direction ou chef de service.

Toutes ces observations que nous venons de faire ne sont pas courantes dans les PME togolaises. Généralement, les PME appartiennent à des propriétaires uniques, ces propriétaires ont un niveau d'instruction faible et préfèrent travailler avec des gens qu'il connaissent bien, en l'occurrence, les membres de leur famille ou de familles alliées ou amies. Souvent, il existe un certain écart d'âge assez considérable entre leurs plus proches collaborateurs et eux.

La majorité des répondants (95,5 %) n'ont pas travaillé dans l'entreprise actuelle avant d'en devenir propriétaires. Sept d'entre eux n'ont eu aucune expérience préalable avant de se lancer en affaires alors que 11 ont été salariés dans le même secteur avant de s'installer à leur propre compte.

Tableau IV. Antécédents familiaux des principaux associés en matière d'entrepreneuriat.

	Dirigeant	Associés		
		1	2	3
Oui	7	1		1
Non	15	14	9	2
Pas de réponse	0	7	13	19

Parmi les 22 chefs d'entreprise interviewés, seuls 7 ont suivi les traces de leurs parents. Tous les autres n'ont pas d'antécédent familial dans le monde des affaires. Quant à leurs associés, seuls 2 parmi eux ont des parents qui possédaient leurs propres affaires comme le montre de Tableau IV. Cependant, on note un taux de non-réponse élevé chez les deuxième et troisième associés. Ce problème peut être dû à l'ignorance du répondant sur la question puisque les questionnaires n'ont pas été tous remplis en présence de tous les associés.

Activités au sein de l'entreprise

Les propriétaires/gestionnaires consacrent 25 à 50 heures hebdomadaires à travailler effectivement au sein de l'entreprise et moins de 26 à l'extérieur pour diverses raisons. Tous consacrent très peu de temps aux distractions. Mais plus des deux tiers s'occupent hebdomadairement de leur famille pendant plus de 26 heures.

Ce constat est très important parce qu'il démontre le degré d'implication personnelle des propriétaires dans le suivi de leurs affaires. On peut donc affirmer que, malgré la compétence des collaborateurs immédiats, les propriétaires des PME togolaises à succès détiennent encore une part importante du pouvoir au sein de leur entreprise. Or généralement, on constate le phénomène inverse dans la majorité des PME togolaises qui ont accepté d'utiliser les services d'une main-d'œuvre un peu instruite. Dans ces PME, en effet, le propriétaire est souvent moins impliqué ; ce qui entraîne régulièrement d'énormes problèmes qui poussent parfois ces entreprises à la faillite.

Un autre fait caractéristique des propriétaires/gestionnaires des PME étudiées est leur souci permanent de s'améliorer. En effet, 10 parmi eux participent personnellement à des congrès, séminaires et programmes de formation ; 18 se documentent régulièrement, lisent des revues d'affaires ou spécialisées. En général, au Togo, la majorité des chefs d'entreprise effectuent assez rarement ces activités. Très souvent, lorsqu'il y a un séminaire, ce sont leurs collaborateurs qu'ils envoient. Peut-être est-ce le niveau intellectuel élevé des entrepreneurs de notre échantillon qui explique leur participation personnelle à de telles activités.

Lancement en affaires

Raisons du lancement

La réalisation personnelle, le goût de l'indépendance, le goût du gain financier, l'existence d'un marché et le goût des affaires et du risque sont les principales raisons qui ont été données. Un des entrepreneurs s'est installé à son propre compte à la suite de démêlés avec son ancien employeur.

Sur les 22 PME retenues, 18 ont été créées par leurs propriétaires. Les raisons évoquées pour expliquer ces créations d'entreprise sont : l'inopportunité d'achat d'entreprises déjà existantes, le désir de créer soi-même une entreprise et la volonté de se réaliser entièrement en imposant sa propre image. D'autres estiment plus rentable de la créer avec les moyens dont ils disposent. Parmi toutes ces réponses, la première (inopportunité d'achat...) *a priori* paraît très intéressante pour quelqu'un qui connaît la mentalité du milieu togolais et africain en général⁽²⁾.

Cette réponse pourrait signifier que ces chefs d'entreprise ont des concepts en avance sur leurs pairs dans ce domaine et, de ce fait, qu'ils sont moins superstitieux. Il n'en est rien du tout ; en effet, ceux qui ont donné cette réponse se sont empressés d'ajouter : "De toute façon, même s'il y en avait, je n'achèterais pas."

Néanmoins, trois fondateurs ont fait l'acquisition de leur entreprise "pour utiliser les ressources existantes", ont-ils déclaré. Parmi eux, il y a deux Togolais de souche étrangère non africaine.

Choix du secteur d'activité

L'existence et la connaissance du marché semblent avoir guidé le choix du secteur d'activité pour plusieurs entrepreneurs. Huit parmi eux ont choisi leur secteur par expérience ou à cause de leur formation de base. Mais en général, un constat s'impose si on observe de près les secteurs dans lesquels les entrepreneurs de notre échantillon ont investi. Ils ont créé leurs entreprises dans des domaines où les concurrents sont généralement les grandes entreprises de la place. Des domaines qui nécessitent une certaine connaissance du produit et un investissement d'une certaine importance. Donc des domaines qui ne peuvent être facilement envahis par n'importe quelle PME sans qu'elle ait de sérieux problèmes : il s'agit par exemple de la vente de matériel de bureau, de matériel informatique, de matériel électrique, de la production de pâtes alimentaires, du transit et de la consignation de bateaux, etc.

Certains parmi ces propriétaires/gestionnaires (plus précisément six) ont investi dans des secteurs où on peut parler de quasi-monopole pour le moment sur le marché togolais.

(2) En effet, l'Afrique est un continent sur lequel les traditions ancestrales ont un poids considérable dans la vie quotidienne des gens. À tort ou à raison, on se méfie dans le milieu des affaires togolais des entreprises qui ont fait faillite parce qu'on ne veut pas hériter des malheurs des autres. Ce principe est tel que la reprise des entreprises en difficulté est presque impossible.

Une des caractéristiques de ces dirigeants/gestionnaires est d'avoir investi dans des domaines bien précis. En effet, la force de leurs entreprises réside dans la maîtrise du domaine par les fondateurs ainsi que par leurs plus proches collaborateurs. Cette maîtrise est doublée d'un savoir-faire en marketing et de l'existence d'un marché réel. Or, on constate généralement au Togo que la plupart de PME se créent par effet d'imitation. Il suffit de voir une PME prospérer dans un domaine donné, pour que dans les mois à venir foisonnent une multitude de PME similaires qui saturent le marché dans un temps record, contraignant ainsi plusieurs d'entre elles à la faillite après seulement quelques années, voire quelques mois d'exploitation. Le cas le plus frappant actuellement est le domaine du nettoyage à sec. En effet, dans l'espace de deux ans, au moins sept nettoyeurs à sec se sont installés à Lomé⁽³⁾.

Un autre élément de force des entreprises de l'échantillon est que les fondateurs, bien que connaissant le marché et qu'ayant des connaissances techniques dans le domaine de leurs investissements, ont quand même pris les avis techniques d'autres personnes. C'est ainsi que 16 parmi eux ont consulté des experts avant de démarrer leurs activités ; 3 se sont adressés à des amis exerçant dans un secteur d'activité quelconque ; 2 ont eu recours aux avis de parents. Il semble que cette consultation préalable fait souvent défaut chez les promoteurs togolais.

Politique de produits

La majorité des entreprises constituant notre échantillon proposent ou offrent plusieurs produits ou services à leur clientèle. Au cours des dernières années, 11 parmi elles ont diversifié leur activité ; 3 ont vu leur activité diminuer ; parmi ces 3, 2 sont dans un domaine où la concurrence est très sévère ; la troisième a vu une partie de ses activités frappée d'interdiction par la loi (importation de viande congelée).

Ces entreprises dépendent pour la plupart d'un nombre limité de fournisseurs auprès desquels elles s'approvisionnent à plus de 80 % des produits ou des matières premières qu'elles utilisent. C'est ici que se trouve une des plus grandes failles de ces entreprises. En effet, la dépendance d'un nombre limité de fournisseurs est une bonne chose mais la vie de ces entreprises est étroitement liée à celle de leurs fournisseurs. Ce qui est encourageant, c'est que les propriétaires/gestionnaires en sont conscients eux-mêmes.

Sur les 22 entreprises, 16 font de la publicité, 5 disposent d'un réseau de distribution bien rodé et entretenu par des intermédiaires alors que toutes les autres distribuent elles-mêmes directement leurs produits.

(3) Il y a trois ans, il n'y avait qu'un vieux nettoyeur à sec installé depuis plusieurs décennies déjà. La population de Lomé tourne actuellement autour de 700 000 à 800 000 personnes, parmi lesquelles au moins les 9/10^e n'ont que faire du nettoyage à sec.

Or, la publicité est une activité très rare, pour ne pas dire presque inconnue des PME togolaises. Donc, ici aussi, nous constatons une différence avec la pratique habituelle des entreprises de la place.

Pratique de gestion

L'un des problèmes les plus courants dans les PME africaines en général est celui du financement des activités. Les 22 entreprises consultées n'ont pas échappé à cela. Mais ce qui est intéressant, dans leur cas, est qu'une partie des profits réalisés y sont réinvestis.

En effet, dans 8 cas sur les 22, 60 à 100 % des bénéfices sont réinvestis ; dans 7 cas, la proportion est inférieure à 40 %. Ces constats sont très encourageants à notre avis et constituent peut-être une des plus grandes forces de ces entreprises. Bien que le chef d'entreprise conserve encore une grande influence dans la gestion de ses affaires comme nous l'avions vu plus haut, il n'assimile pas la caisse de son entreprise à sa poche personnelle. Cela permet à l'entreprise de dégager des profits et de prospérer.

Un autre aspect intéressant de la gestion de ces entreprises consiste en la consultation de diverses personnes par les dirigeants lorsqu'ils ont un problème particulier. Les personnes les plus souvent consultées sont : les employés ayant surtout une responsabilité, les banquiers, les experts comptables et les avocats. Il faut souligner ici que le fait de consulter les employés dans une petite structure comme celle de ces PME est assez exceptionnel dans le milieu. Très souvent, les chefs d'entreprise considèrent que c'est se rabaisser que d'aller chercher des idées surtout chez leurs employés lorsqu'il y a un problème. C'est étaler son incapacité et ses lacunes devant des subalternes.

Cette tendance à vouloir profiter de la matière grise d'autrui pour soutenir la gestion de l'entreprise est renforcée par la présence d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion au sein de 8 des PME de notre étude. Le rôle dévolu à cette structure est de discuter de la situation de l'entreprise et de décider des nouvelles orientations à adopter.

Conclusion

L'une des caractéristiques fondamentales qui distinguent ces PME à succès des autres PME est la compétence et le dynamisme de l'équipe dirigeante. Il semble exister un climat de compréhension et de confiance mutuelle entre le propriétaire/gestionnaire et ses collaborateurs.

Le succès que connaissent ces entreprises tient à plusieurs éléments dont : la compétence technique, la bonne gestion, le choix du créneau, une concurrence restreinte et dominée, la diversification des produits ou services, un bon service à la clientèle et la connaissance du marché. D'après certains chefs d'entreprise qui n'ont pas participé à l'enquête, la réussite est considérée comme un crime au Togo. Donc un des facteurs fondamentaux de succès d'après eux est le goût du risque. Les entreprises qui réussissent sont dirigées par des chefs d'entreprise "téméraires".

La preuve du succès des PME que nous avons étudiées s'explique par l'évolution de leurs chiffres d'affaires comme l'ont indiqué les experts qui nous avaient aidés à constituer l'échantillon et comme l'ont affirmé au cours de la recherche les propriétaires/gestionnaires.

En effet, entre 1985 et 1989, le chiffre d'affaires de 8 des PME a connu une croissance supérieure à 40 %. Sur ces 8, le chiffre d'affaires de 4 PME a évolué entre 3,5 et 525 %. Celle qui a atteint 525 % vend du matériel de bureau et offre en plus une gamme variée de services aux autres entreprises de la place. Le directeur de cette entreprise est très impliqué dans sa gestion et s'occupe personnellement de certains domaines clefs comme le marketing. Si, malgré la crise économique dont les effets continuent de se faire sentir dans le pays, ces entreprises ont réussi à faire ces performances, il faut croire qu'elles sont bien organisées. Il faut croire qu'elles ont peut-être vraiment bien choisi leur créneau comme nous l'ont annoncé certains de leurs dirigeants et que ces derniers sont eux-mêmes assez efficaces et disposent d'un bon personnel.

Avec ou sans expérience professionnelle, ces entrepreneurs sont parvenus au succès. Nous pouvons donc affirmer que la part de l'expérience professionnelle dans le monde des affaires n'est pas un élément déterminant dans la réussite. Cette affirmation est appuyée par le fait que très peu d'entre les propriétaires/gestionnaires ont eu des parents qui leur ont servi de modèle d'imitation. En définitive, le succès de ces entreprises a été beaucoup fonction de la personnalité des dirigeants et d'une bonne gestion.

Références

1. Alves J.R. (1978). *The Prediction of Small Business Failure Utilizing Financial and Non Financial Data*. University of Massachusetts, dissertation.
2. Ansoff I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Éditions d'Organisation, Paris.
3. Bennis W., Nanus B. (1985). *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*. InterÉditions, Paris.
4. Brown A., Cherif M'H., Richards P. (1990). *Analyse de la problématique de l'emploi au Togo*. Rapport produit pour le compte de la Banque mondiale, le FED et l'OIT, p.8.
5. Burnett E., Ellis W.H. (1982). *The Human Side of Entrepreneurship*. Some Measurement Approaches. Conference papers, International Council for Small Business-Canada, Edmonton.
6. Edminster R.O. (1970). *Financial Ratios as Discriminant Predictors of Small Business Failure*. The Ohio State University, dissertation.
7. Garfield C. (1986). Haute performance, la clef du succès en affaires. *Tendances Actuelles*.
8. Little I.M.D., Mazumdar D., Page Jr J. M. (1987). *Small Manufacturing Enterprises, A Comparative Analysis of India and of Other Economies*. Oxford University Press, London.
9. Perreault Y., Filiatrault P., Fournier G. (1987). Causes de succès des PME. *Document de travail*, n°15-87. Centre de recherche en gestion, Université de Québec à Montréal.
10. Peters T., Waterman R. (1983). *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*. InterÉditions, Paris.
11. Porter M. (1986). *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. InterÉditions, Paris.
12. Robidoux J., Cloutier A.G. (1973). *Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec* (Synthèse). Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.
13. Robinson R.B. Jr (1983). Measures of Small Firm Effectiveness for Strategic Planning Research. *Journal of Small Business Management*, Vol.21, N°2, Avril.
14. Soedjede D., Agbodan M. (1989). *Capacités financières et garanties du promoteur d'un projet d'investissement*. Document présenté à un séminaire pour les cadres de banque, Lomé, avril.