

PARTIE I

Performance : concepts et analyses

1

Rétroactions positives, hasard et performance

M. M. AGBODAN

FASEG, Université du Bénin, Togo

Interrogations et précisions conceptuelles

Quels sont les déterminants de la performance d'une entreprise ? Autrement dit, qu'est-ce qui permet à une entreprise d'être performante ? Inversement, quels facteurs explicatifs peuvent rendre compte de la contre-performance ou de l'échec de l'entreprise ? Ces questions résument l'objet des Troisièmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF.

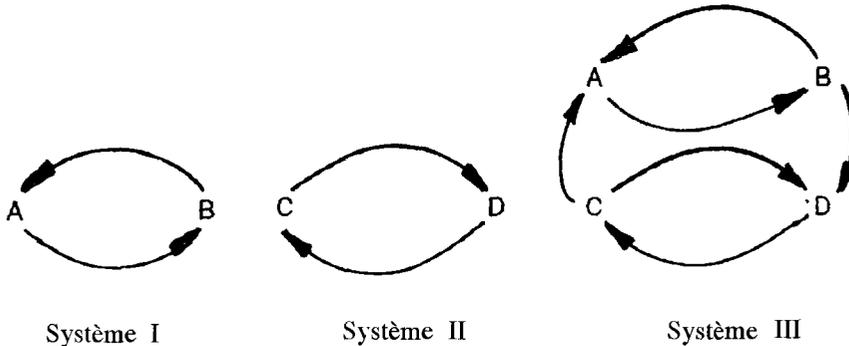
Le problème apparaît simple lorsqu'on le pose sous l'angle d'une *check-list*. Il s'agirait alors d'établir une liste des facteurs de performance et de contre-performance de l'entreprise. Le prospectus d'appel aux travaux lancé par les organisateurs de nos assises paraît y inviter par son intitulé.

Le grand reproche scientifique que l'on formule contre les sciences de gestion est l'approche casuistique des scientifiques de notre discipline. On nous reproche de ne pas chercher à formuler des théories explicatives générales mais de nous complaire dans l'énumération et la description de faits singuliers.

Mauvaise foi, pourrait-on rétorquer, car il existe aujourd'hui dans la discipline des sciences de gestion une série de théories générales bien élaborées, particulièrement en finance, mais la critique est-elle pour autant dénuée de tout fondement ?

Nous estimons qu'il faut tenir compte de ce danger permanent de "listage de facteurs" ; c'est pourquoi, il est proposé, dans cet article, d'étudier les déterminants de la performance dans le cadre de la théorie des systèmes. Avant d'aller plus loin, précisons quelques concepts de base.

En référence à Ludwig von Bertalanffy [5], appelons système deux ou plusieurs éléments en interaction. Par exemple A agit sur B et B sur A ; deux systèmes peuvent être à leur tour en interaction. Schématiquement nous pouvons écrire :



Toute relation circulaire de cause à effet est appelée rétroaction (*feed-back loop*). La rétroaction peut être positive ou négative. Lorsqu'elle est positive, l'effet est croissant c'est-à-dire accentué ; on parle de rétroaction négative quand l'effet produit est décroissant : Plus (+) conduit à (+) -----> rétroaction positive
 Moins (-) conduit à (-) -----> rétroaction positive
 Plus (+) conduit à moins (-) -----> rétroaction négative

Donnons deux exemples économiques.

Premier exemple : la rétroaction positive entre le bénéfice, les charges et la part de marché. Depuis 1890, nous savons, avec Alfred Marshall, que les coûts diminuent avec l'accroissement de la part de marché. Les charges de structure étant fixes, plus la production vendue augmente, plus les charges unitaires fixes diminuent, ce qui conduit à un accroissement du bénéfice ; le phénomène est bien connu et appelé "économie d'échelle".

Deuxième exemple : l'atelier de réparation et l'accroissement des ventes. De deux produits concurrents nécessitant des réparations, celui dont les possibilités de réparation seront plus élevées verra sa part de marché croître plus rapidement. Nous supposons les autres conditions égales.

Il existe de nombreux phénomènes de rétroactions positives dans l'économie. Le hasard, la contingence constituent encore, pour plusieurs entreprises, le point de départ d'utilisation de ces situations de croissance. Les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes et en créent elles-mêmes pour soutenir leur croissance.

Nous allons, dans les pages qui suivent, d'abord mettre en évidence l'existence et l'importance des rétroactions positives ; nous présenterons ensuite des cas d'élimination et de partage du marché par des produits concurrents. Il s'agira de montrer comment la dynamique interne des rétroactions positives détermine le degré de concurrence des produits. Enfin, en dernière analyse, nous présenterons quelques axes de politiques industrielles, eu égard aux effets des rétroactions positives.

Existence et importance des rétroactions positives pour la performance

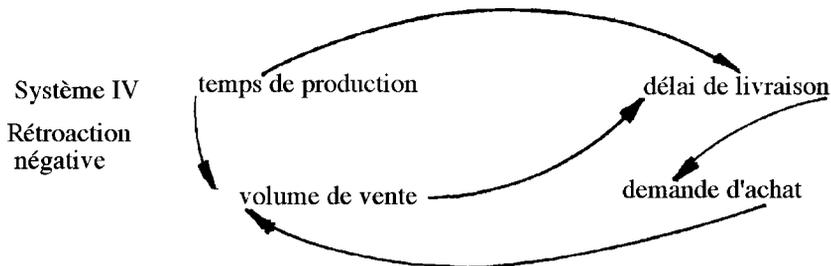
On n'a pas besoin de montrer qu'il existe des rétroactions, ni négatives, ni positives en économie. Depuis le travail fondamental de Bertalanffy sur la théorie des systèmes [5], on s'est aperçu des multiples interactions qui régissent le monde. Dès lors de nombreuses tentatives ont été menées pour adapter et appliquer ces connaissances à l'économie.

La tentative la plus réussie nous semble être celle de Forrester, l'électronicien américain devenu professeur de management au MIT. L'approche de Forrester qui a servi de base aux premiers travaux du Club de Rome, n'est pas une simple méthode de simulation, mais bien une théorie des systèmes dynamiques, telle l'économie. Il nous dit : "La boucle de rétroaction est l'élément structurel de base des systèmes. Le comportement dynamique est engendré par la boucle de rétroaction" [6].

Selon Forrester, les rétroactions positives sont responsables des processus de croissance alors que les boucles négatives sont à la base des rétrécissements. Cet avis est aujourd'hui partagé par la communauté scientifique. L'interaction des deux types de rétroactions détermine l'orientation et le rythme d'évolution des systèmes. Une forte prédominance des boucles positives accélère le rythme de croissance ; à l'inverse, si la rétroaction négative prend le pas sur les boucles positives, on tend vers le déclin.

Pour expliquer les phénomènes de croissance et de rétrécissement, de performance et de contre-performance, les sciences de gestion auraient donc d'abord à identifier, puis à rendre compte du fonctionnement des boucles de rétroactions. Il s'agira d'élaboration de théories sectorielles ou intégrées à partir des *feed-back loops*.

Nous savons qu'il existe une rétroaction négative entre le délai de livraison, la demande et le volume de vente ; on peut élargir ces relations au temps de production. Cette rétroaction est essentiellement négative. Schématiquement nous avons :



Si le temps de production augmente, le délai de livraison croît, les demandes d'achat baissent, le volume de vente diminue. L'entreprise réagit, si elle a bien perçu la source du déclin ou si c'est le niveau même des ventes qui constitue le facteur explicatif ; le temps de production baissera. Ainsi donc un accroissement de départ conduit à une baisse à la fin ; nous sommes bien en face d'une boucle négative.

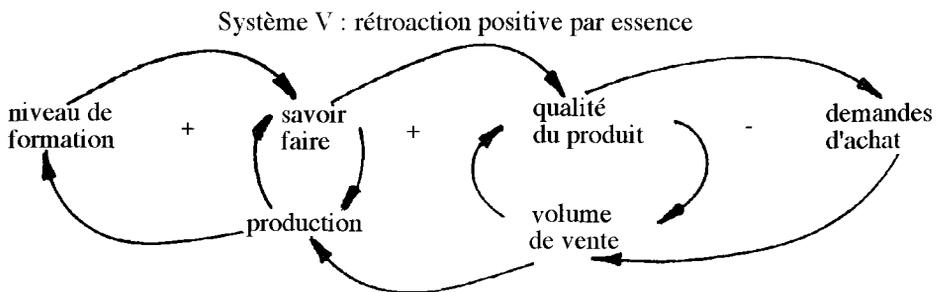
Combien d'entreprises africaines négligent le temps de production et/ou du délai de livraison ? Lorsqu'on est lent ou irrégulier à produire ou à livrer, on décourage la clientèle. Même à la caisse, alors que le client a déjà choisi son produit, il faut chercher à réduire le temps d'attente. Ce qui nous semble important ici, ce n'est pas tant la connaissance de

l'impact du délai de livraison sur la demande et en conséquence sur le volume de vente, mais l'idée qu'il s'agit d'une boucle de rétroaction négative et donc de contre-performance. Cette prise de conscience évite à l'entreprise de se "fourvoyer" en cherchant ailleurs les facteurs explicatifs de son échec.

A l'opposé de ce *feed-back loop* fondamentalement négatif, il en existe qui sont par essence positifs. Prenons le cas des relations existantes entre la qualité des produits, les demandes d'achat, le volume de vente, la production et le savoir-faire. Il s'agit d'une boucle fondamentalement positive.

En effet, plus une entreprise produit, mieux elle maîtrise les procédures et la technique de production ; la qualité des produits augmente ; l'utilisateur ne souhaite que des produits de qualité ! Dans la mesure où ce facteur croît en valeur, les demandes d'achat augmentent, le volume de vente aussi ; ce qui entraîne à son tour un accroissement de la production. Il s'agit d'une rétroaction positive, facteur de croissance, de performance.

Faisons remarquer que le niveau de formation du personnel influence directement le degré du *know how* ; celui-ci agit sur la production qui, à son tour, relève le niveau général de formation des employés ; l'effet est cumulatif. Schématiquement ce sous-système se présente de la manière suivante :



Dans la mesure où plusieurs entreprises refusent ou ne peuvent pas recruter du personnel qualifié, elles affaiblissent leur niveau de savoir-faire, ce qui conduira inévitablement à une baisse de la qualité des produits.

Que ce soit sur le marché intérieur ou international, une qualité inférieure ne se vend qu'à des prix bas. L'exemple du gingembre jamaïcain et nigérian est édifiant à cet effet. La production jamaïcaine de gingembre atteint une qualité exceptionnelle ; elle se vend à près d'un million de francs CFA (20.000 FF) la tonne ; le produit nigérian de qualité nettement plus faible est vendu à 75.000 francs CFA (1.500 FF) la tonne, soit plus de 13 fois moins [3]. En réalité, il ne s'agit là que d'un effet isolé. Dans l'optique de notre développement, il faudrait analyser les conséquences d'une telle situation sur l'ensemble du système dans l'immédiat et surtout dans le temps.

Nous pouvons, à partir des considérations théoriques ci-dessus, situer les entreprises les unes par rapport aux autres. Une entreprise, pour être performante, doit identifier et agir sur les boucles de rétroactions qui conditionnent son évolution.

Il est possible aujourd'hui de calculer les différents états ou équilibres correspondant à des inputs donnés ; des modèles stochastiques ou de simulation permettent de répondre à ce besoin [6]. Nous pouvons ainsi indiquer quelle succession d'événements conduit à quel

état ou équilibre. De nouvelles orientations mathématiques nous renforcent dans cette conviction.

En effet, depuis les travaux des mathématiciens G. Polya en 1931, B. Hill (Université de Michigan), D. Lane et W. Sudderth (Université de Minneapolis) en 1980, on peut penser que tous les systèmes à rétroactions positives peuvent être décrits adéquatement. En 1983, J. Ermoliev et J. Kaniovski, de l'Institut de Cybernétique de Kiev ont pu démontrer avec B. Arthur, que, dans le cas de marché à rendements croissants, plusieurs équilibres sont possibles [2].

Passons à des cas spécifiques d'élimination ou de partage d'un marché par des produits concurrents. Nous verrons ici comment les rétroactions sont à la base de ces comportements du marché.

Performance et contre-performance de produits concurrents

La performance d'une entreprise ou d'un produit peut être jugée par rapport à des objectifs propres, sans référence à d'autres entreprises ou produits. Si l'objectif est de réaliser un accroissement de 10% par an du chiffre d'affaire d'un produit donné, si en fin de période le score atteint $y < 10\%$, on pourra juger si l'entreprise est performante ou non, selon le degré satisfaisant convenu pour y . Si pour sa politique d'autosuffisance alimentaire, un État décide de couvrir par la production intérieure 80% de sa consommation, on parlera de contre-performance, si ce taux descend à 40%, voire en dessous.

En dehors des cas limites de faillite, visibles pour tous, il est quasi impossible d'étudier de façon adéquate les performances et contre-performances des entreprises africaines prises isolément ; il est plus aisé de procéder à des comparaisons ; nous voulons évoquer quelques-uns de ces cas comparatifs ici.

Nous avons mentionné plus haut le cas du gingembre jamaïquain et nigérian sans en tirer les leçons. Compte tenu de la qualité supérieure de la Jamaïque pour ce produit, le Nigéria verra progressivement sa part de marché baisser. En effet, selon les lois de probabilités, plus il y a d'acheteurs pour un produit donné, plus la probabilité est forte pour que chaque nouvel achat se porte sur ce produit ; on a pu calculer la valeur de cette probabilité : elle est égale à la proportion du produit sur le marché [2].

Parallèlement à ce cas, une étude intéressante a été menée sur la commercialisation de deux marques de magnétoscopes aux États-Unis ; il s'agit des systèmes VHS et Bêta. Grâce à leur stratégie commerciale et à des effets contingents favorables, le système VHS s'est imposé. Plus VHS se propageait, plus les producteurs de cassettes se voyaient contraints de s'aligner sur sa norme, ce qui renforçait la vente des magnétoscopes VHS au détriment de celle du système Bêta ; VHS a fini par dominer le marché. C'est le même cheminement que l'on observe pour IBM sur le marché des grands ordinateurs. Il y a quelques années encore le sigle IBM était synonyme d'ordinateur tout court.

Les voitures Toyota ont conquis le marché africain de la même manière : ventes massives grâce à une stratégie marketing bien conçue, politique de pièces détachées pour en assurer une disponibilité permanente, multiplication des ateliers de réparation et le tour est joué ; les marques françaises ont reculé, quelques unes ne sont même plus représentées dans certains pays africains, par exemple Peugeot au Togo.

Lorsque deux produits sont en concurrence, celui qui a su s'implanter plus rapidement élimine l'autre s'il s'agit des mêmes facteurs de production ; nous avons montré plus haut la loi de probabilité qui sous-tend l'assertion, ainsi que les effets additionnels de rétroaction qui renforcent le processus. Par contre si les facteurs de production sont différents et soumis à la loi du rendement décroissant (rétroaction négative), les produits se partageront le marché. La raison en est que les coûts de production imposeront des limites dans la fixation des prix de vente.

Tirons-en des conclusions pour l'entreprise africaine. Les entreprises et états africains ignorent généralement les lois qui régissent la gestion de l'entreprise moderne, ou ils ne l'appliquent pas. On se fie aux événements contingents ; les réussites spectaculaires sont généralement sans lendemain ; il existe très peu d'entreprises (les commerciales comprises), qui survivent à leurs fondateurs ; généralement elles meurent avec eux, sinon bien avant ; les rétroactions positives, celles qui induisent l'expansion, ne sont pas prises en compte [3].

Il y a six ans (1987), le coût de revient d'une tonne d'huile de palme produite en Côte d'Ivoire s'élevait à 135.000 francs CFA (2700 FF) ; pour le Cameroun, le montant était nettement supérieur : 180.000 francs CFA (3600 FF). Pour la même année, le coût de revient en Indonésie était de 35.000 francs CFA (700 FF) et de 55.000 francs CFA (1100 F) en Malaisie.

Par ailleurs, on a relevé qu'une société ivoirienne employait 1 cadre pour 46 ha de plantation contre 1 pour 406 ha en Asie. La société ivoirienne en question possédait 521 camions et 349 véhicules légers pour assurer l'encadrement et le transport de la production. En Malaisie, les techniciens utilisent des vélomoteurs pour leur déplacement ; quant à la collecte, elle est assurée par des transporteurs privés en sous-traitance, ce qui est plus économique vu qu'il s'agit d'activité saisonnière [8].

La chaîne de causalité circulaire qui existe entre coût, bénéfice, formation de capital et investissement n'est pas prise en compte. Les conséquences sont bien connues : les bénéfices diminuent d'année en année, la formation de capital s'estompe, on éprouve des difficultés à obtenir du crédit, l'investissement de renouvellement baisse, grevant ainsi davantage les coûts ; l'aboutissement du processus est également connu : l'effondrement. Tout se tient donc !

Axes d'une politique entrepreneuriale de performance

Par quelles politiques peut-on promouvoir des entreprises performantes en Afrique ?

Nous indiquons brièvement ici trois axes principaux.

Lorsqu'on demande à un entrepreneur africain ce qu'il lui faut pour être performant, il présente une liste ; c'est ce procédé de listage que nous refusons dans ce travail ; nous estimons qu'il faut une stratégie de performance fondée sur la considération simultanée des déterminants et de leurs impacts rétroactifs. Lorsque l'un des facteurs manque, diminue ou croît, quels effets en résultent pour l'ensemble du système sectoriel ou de toute l'entreprise ? Nous appelons cette orientation "approche intégrée des facteurs de performances" .

Trop souvent les entrepreneurs africains (privés et publics) débute leurs "affaires" sans que toutes les conditions suffisantes de réussite soient remplies ; une vue systémique

de l'entreprise montre clairement l'impact des erreurs du début sur l'évolution future. Or, ni la formation scolaire, ni l'expérience du dirigeant africain ne permettent d'anticiper les problèmes. En Afrique, hormis le système informel, l'entrepreneur a besoin d'encadrement-conseil pour réussir durablement.

Le deuxième axe d'une politique entrepreneuriale de performance est la stratégie de pénétration concentrée. Nous avons vu que, d'après les travaux de J. Ermoliev et de J. Kaniowski, la probabilité d'achat d'un produit face à ses concurrents est égale à sa proportion sur le marché. Se souvient-on que, dans les stratégies marketing, on procède à des dégustations, à des démonstrations, voire à des distributions gratuites ?

Les industriels asiatiques vendent rarement des produits isolés. Pour conquérir un marché, tout comme pour une guerre, ils débarquent avec plusieurs bataillons. Grâce à une batterie d'actions conjuguées, ils tentent de placer, à la fois, la plus grande quantité possible d'un produit donné ; on augmente du coup la probabilité de vente (d'achat).

Les entrepreneurs africains n'ont pas tous les moyens financiers, logistiques et en ressources humaines suffisants pour mener une telle bataille, surtout lorsqu'il s'agit de l'exportation. A l'intérieur d'une surface de vente ou d'un pays, toute entreprise peut pratiquer cette politique de pénétration concentrée. Il s'agit tout simplement d'être massivement présent pour forcer l'attention de l'utilisateur.

Pour l'exportation, l'état africain se doit de faciliter la conquête des marchés extérieurs par la mise en place de structures et mesures appropriées. Les représentations diplomatiques devraient peut-être dorénavant s'occuper plus d'économie que de politique ; elles doivent se doter d'attachés commerciaux avisés. Pour différents produits, l'aide à l'exportation apparaît indispensable : allègements fiscaux, voire des subventions limitées dans le temps.

Le dernier axe de politique entrepreneuriale performante en Afrique est la création, dans tous les États, d'Écoles des entrepreneurs. Peut-on fabriquer ou produire, c'est-à-dire former l'entrepreneur, tout comme on forme un menuisier, un médecin, un forgeron ? La question n'est pas banale, elle est d'une importance capitale.

Si nous estimons que l'on vient au monde entrepreneur, nous n'aurons plus qu'à croiser les bras et à voir grandir nos enfants et petits-enfants pour constater qui est né entrepreneur et qui ne l'est pas. En réalité, c'est ce qu'on a fait jusqu'à très récemment en Europe et jusqu'à présent en Afrique.

On a considéré l'entrepreneur comme un produit du hasard, un talent inné qui se développe tout seul. Sinon comment expliquer qu'il n'existe pas d'École des Entrepreneurs ? Rappelons-nous que l'École des Beaux Arts est née très tardivement, c'est-à-dire lorsqu'on a enfin compris qu'on peut former des artistes ; et depuis on n'a plus eu besoin d'attendre des siècles pour voir naître des Van Gogh.

L'École nous apparaît donc comme un cadre idéal de perception et de développement d'une culture entrepreneuriale de performance [1].

Conclusion

Les sciences de gestion progresseront plus rapidement lorsque leurs chercheurs concentreront tous leurs efforts sur la recherche de théories explicatives des phénomènes entrepreneuriaux que nous observons.

L'Afrique opère essentiellement dans les secteurs économiques à rendements décroissants (agriculture, mines...). Pour être ici performante, elle se doit de maîtriser et d'utiliser les connaissances et technologies disponibles. La responsabilité des pouvoirs publics est ici prépondérante.

Pour une politique africaine axée sur la performance, nous proposons trois stratégies :

- une approche intégrée des facteurs
- une pénétration concentrée des marchés,
- la création d'École des Entrepreneurs .

Annexe :

Eléments de base de la théorie des systèmes de J. W. Forrester

La théorie de Forrester, appelée par lui-même *System Dynamics*, est une approche qui ne traite que des principes et comportements des systèmes fermés. Selon l'auteur, les systèmes fermés sont déterminés par quatre composantes hiérarchisées :

- les limites extérieures (*closed boundaries*),
- les boucles de rétroactions,
- les variables d'état (*levels*),
- les variables de mouvement (*rates*).

La détermination des limites d'un système dépend du comportement étudié ; tous les déterminants c'est-à-dire tous les facteurs qui génèrent le comportement étudié doivent se trouver à l'intérieur des limites fixées. Lorsqu'on étudie, par exemple, l'évolution de la part du marché d'un bien donné, les produits concurrents doivent être pris en compte, cela va de soi ; ils sont à l'intérieur du système ; par contre, les biens indifférents resteront hors des limites fixées.

Les boucles de rétroaction ou boucles de *feed-back* représentent des chaînes de causalité circulaire ; comme nous l'avons vu, elles sont positives ou négatives. Ainsi entre un compte d'épargne et les versements périodiques, il y a une causalité circulaire positive : plus les versements périodiques sont importants, plus le montant du compte va croître ; par contre, si les prélèvements successifs augmentent, le montant du compte diminuera ou son accroissement sera affaibli.

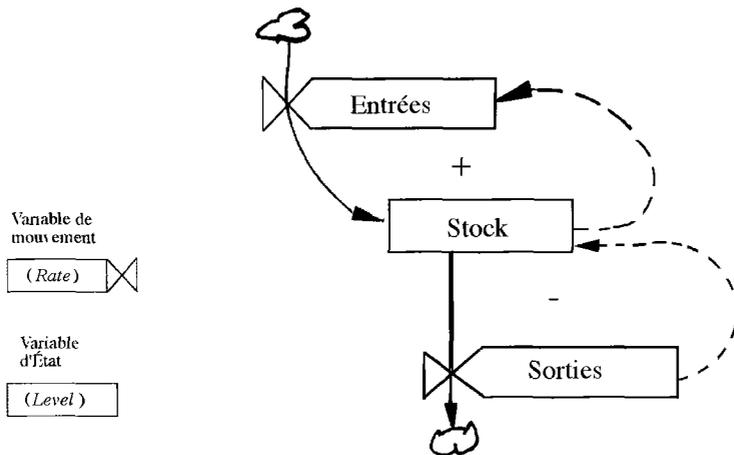
Le troisième élément de base de la théorie de Forrester est la variable d'état ; elle correspond au niveau atteint par un système à un moment donné. Par exemple, le chiffre d'affaires cumulé d'une entreprise ou la population totale d'un pays en un temps X.

Les variables d'état (*levels*) sont des accumulations des variables de mouvement.

Les variables de mouvement, elles, sont les entrées périodiques qui viennent modifier le niveau des variables d'état. Les entrées et les sorties périodiques d'un stock constituent les variables de mouvement de ce stock.

Tout système comme l'affirme Forrester, ne comporte que ces deux variables : celle d'état (*level*) et celle de mouvement (*rate*). Ces deux variables peuvent être représentées symboliquement de la manière suivante ⁽¹⁾ :

Système VI : boucles positives et négatives d'un magasin de stockage



Références

1. Agbodan M.M. (1992). *L'autoemploi et le chômage des jeunes*. Novembre, Lomé.
2. Arthur B. (1990). Les rétroactions positives en économie. *Pour la Science* ; 150 : avril.
3. Baumol W.J. (1962). On the theory of expansion of the firm. *American Economic Review* ; 52.
4. Barbier J.P. (1989). *Réflexions sur la compétitivité Afrique-Asie*. Caisse Centrale de Coopération Economique, Paris.
5. Bertalanffy L.V. (1951). General system theory, a new approach to unity of science. *Human Biology*; 23.
6. Forrester J.W. (1969). *Principles of systems*. 4e éd. Cambridge Mass.

(1) [6] voir surtout chapitre 4 : Structure of Systems p. 41 et 55.

2

L'innovation socio-culturelle comme stimulant entrepreneurial

C. ALBAGLI

CEDIMES, Université Panthéon-Assas (Paris II)

L'entrepreneur est à la mode. Débarrassé de son ambiguïté sociale issue de l'analyse marxiste, le créateur d'entreprise s'est paré, aujourd'hui, de valeurs positives en associant son action à l'augmentation des richesses et à la démultiplication des emplois. Mais cette valorisation n'a pu s'accomplir qu'après l'échec de politiques économiques trop "mécanistes" où la dotation de facteurs et le rôle moteur du capital paraissaient les seuls critères décisifs. Les limites opérationnelles de cette approche ont révélé le rôle des entrepreneurs. Trop longtemps considérés comme des individus indifférenciés, mais réagissant à un stimulus macro-économique, ces acteurs inscrivaient, en fait, leurs comportements dans les données d'un environnement économique, social et culturel complexe. C'est dans ce contexte que le rôle de l'entrepreneur se lie à la dynamisation des structures économiques. L'entrepreneuriat a investi le discours politique comme un mode incantatoire et il est devenu incontournable. L'entrepreneur revêt les atours de l'alchimiste du développement après que cette fonction fut laissée, le plus souvent, à la volonté planificatrice de l'État. Ce nouveau catéchisme de la théorie développementiste serait-il l'ultime recours d'une croissance facétieuse ou constitue-t-il le biais d'une approche plus opérationnelle et plus concrète du développement économique ?

Dans les années soixante et soixante-dix, qu'il fût agent de "l'exploitation sociale" avec la théorie marxiste ou agent à "génération spontanée" avec les analyses d'équilibre du marché, l'entrepreneur ne fit l'objet que d'études plutôt distraites et discrètes de la plupart

des analystes du développement. L'entreprise intéresse d'abord pour ses fonctions "managériales", mais peu pour définir les conditions d'émergence de son chef. D'ailleurs, la conviction prépondérante n'est-elle pas de reconnaître à l'État, cette vocation entrepreneuriale ? Avec les mécomptes des résultats, les vertus du marché sont devenues plus claires et ce balancement idéologique s'est accompagné d'une nouvelle hypothèse : le jeu de l'offre et de la demande est doté du potentiel créateur par défaillance de la puissance publique. Néanmoins, les derniers résultats ne lèvent pas toutes les ambiguïtés d'une telle approche : ce cadre s'avère, pour certaines expériences, éminemment stimulateur, alors qu'ailleurs les faits observés rendent cette démarche suspecte, car inefficace !

La déconvenue de certains résultats, combinée au succès des autres, soulève des difficultés d'interprétation et la recherche d'une nouvelle grille de valeurs. Certes, un consensus existe pour faire, de l'éducation et de la formation, les soutiens précieux de l'utilisation de techniques éprouvées pour la gestion et la pérennisation de l'unité de production. L'approche des différentes fonctions afférentes à la création d'entreprises soulève des nuances d'appréciations, mais pas de divergences fondamentales. La définition d'un contexte macro-économique susceptible de favoriser le jeu entrepreneurial ne rencontre que des différences tactiques. Les difficultés essentielles résident dans l'analyse des conditions d'émergence de cette classe d'entrepreneurs. Pourquoi, à partir de cadres économiques singulièrement similaires, les fonctions entrepreneuriales sont-elles assumées avec tant de contrastes ? C'est en réponse à cette interrogation que la culture devient l'élément d'arbitrage avec sa capacité de blocage, ou au contraire, ses aptitudes à favoriser la créativité. Dans ce dernier cas, l'entrepreneur, non seulement tient son rôle économique mais aussi réussit, par transmutation, à séculariser les valeurs de la-dite société dans des fonctions entrepreneuriales reconnues.

Le chef d'entreprise apparaît ainsi avec une mission complexe qui relie son action à diverses strates de la vie économique et sociale. Quatre interrogations en ramassent les enjeux :

- Dans ses fonctions "managériales", quelles prédispositions qualitatives ou aptitudes psychologiques doivent être valorisées ?
- Au sein de l'entreprise, quelles fonctions d'ordre micro-économique et gestionnaire doit-il assumer pour se doter d'un dispositif opérationnel ?
- Dans le système macro-économique, quelles conditions d'appel sont, pour lui, suffisamment attractives pour enclencher un processus d'arbitrage favorable à l'initiative et au développement ?
- Dans son milieu culturel, l'entrepreneur a-t-il les capacités de séculariser certaines valeurs indispensables à ses initiatives pour apparaître comme un modèle d'action ?

C'est en combinant les effets de ces quatre thèmes que l'initiative entrepreneuriale peut prétendre à l'efficacité et à la performance. Ces questions replacent l'entrepreneur au cœur du débat sur la croissance et le développement des pays les moins favorisés.

L'entreprise, la cathédrale des temps modernes

L'image de l'industrie, cathédrale du monde moderne, a souvent été reprise. Cette interprétation a pu s'ajuster à l'esprit, mais aussi à la lettre, et d'une façon caricaturale, dans les périodes qui ont succédé aux indépendances de nombreux pays du tiers-monde. Durant

ces deux ou trois décennies, l'intérêt s'est porté sur l'entreprise en négligeant l'entrepreneur. C'est l'époque des usines livrées "clef en main", sans se soucier vraiment des aptitudes de celui qui allait détenir cette clef. La distorsion a été poussée si loin que de nombreuses industries ont été construites et achevées sans être en mesure de fonctionner : on avait "oublié" quelques détails rédhibitoires ! Ici, on ne disposait ni des mises en culture, ni des moyens de collecte pour approvisionner une conserverie de tomates ; là, on n'avait pas étudié correctement les débouchés locaux possibles d'une usine de conditionnement de poissons destinée au marché intérieur ; ailleurs, les produits textiles pour l'exportation ne reposaient sur aucun circuit de distribution capable de fournir un accès au marché... Les éléphants blancs furent légions. Le fait que ces marques de gaspillage ne furent ni de la seule responsabilité des dirigeants de ces pays, ni la caractéristique exclusive du tiers monde, constituait un formidable handicap. Pourtant l'important semblait s'inscrire dans la matérialisation de ces édifices, évoqués comme "les acquis du peuple", même si ce dernier devait supporter lourdement le financement des déficits récurrents. Ces projets concrétisaient une symbolique très forte dans ce cheminement vers la société industrielle. Que l'unité concernée ne soit pas en état de fonctionner ou produise dans des conditions de rentabilité désastreuse, cela n'était plus l'essentiel. Ce biais d'interprétation se confirmait avec la désignation du chef d'entreprise comme l'ultime disposition du projet entrepreneurial, réglé davantage par le clientélisme pour l'accès à quelques prébendes, que par le souci d'asseoir des qualités et des compétences professionnelles requises...

Un regard appuyé davantage sur l'entreprise que sur l'entrepreneur débouche sur deux grands types d'interprétations quant à ses modalités d'insertion dans le système économique. Elles apparaissent avec l'hypothèse du marché contractuel et l'option de l'intégration verticale.

Dans la première interprétation, l'économie libérale fournit le contexte. Le libre exercice du marché permet aux individus producteurs et consommateurs de se présenter sur un marché et de développer des relations contractuelles pour leurs divers échanges. L'essentiel se réduit aux applications d'un modèle de type Cobb-Douglas marqué par le rôle essentiel du capital et de la dynamique technologique. Les analyses se penchent sur les mécanismes permettant une allocation optimale des ressources et des facteurs de production, mais ne rend pas compte du dispositif qui assure son irradiation. L'approche reste soumise à un biais d'analyse où le capital, comme l'explique G. Leduc, est le facteur essentiel, ou comme l'indique R. Nurkse, le centre de la théorie du développement. Dans le second cas, la suspicion ambiante à l'encontre de l'entrepreneur, volontiers perçu sous l'appellation péjorative du "capitaliste", débouche sur le parasitisme. Si l'entrepreneur exploite ses employés et si le système économique ricoche de crises en crises, l'entreprise publique et la planification seront deux éléments pertinents de la structuration économique. Un code d'investissements parachèvera cette défiance aux innovateurs schumpétériens. L'État se fait entrepreneur et contrôle l'industrie nationale par un système d'intégration verticale. R. Gendarme relevait en 1963 dans "la pauvreté des nations", que quatre raisons militaient en faveur des interventions de l'État : l'absence d'entrepreneurs, le manque d'infrastructure, la limitation des ressources financières et la nécessité du contrôle du commerce extérieur. L'État se fait donc entrepreneur et centralise les ressources (Tableau I).

Tableau I. Les connexions entrepreneuriales.

Dispositif macroéconomique	Dynamique entrepreneuriale		
	Marché contractuel	Intégration verticale	Insertion culturelle
Type libéral	Opportunité fondée sur un dispositif global réputé favorable aux initiatives entrepreneuriales	Initiatives publiques susceptibles de contre-carrer les lois de la concurrence	Formation à d'autres systèmes par l'éducation pour un autre type de comportements
Type étatique	Défiance vis-à-vis du marché et connotation défavorable du profit	Structuration de l'économie et des entreprises dans une conformité planificatrice	Lecture négative des structures traditionnelles comme frein au développement
Type Tiers-Monde	Garanties défaillantes du système institutionnel pour assurer les relations contractuelles	Implications paralysantes de l'État et hostilité aux structures traditionnelles	Réinsertion des dispositions traditionnelles dans les valeurs favorables aux opérations entrepreneuriales

Au terme de trois décennies de fonctionnement, une majeure partie de la planète non développée doit convenir que les signes de la prospérité attendue ne sont pas au rendez-vous. Dans la première hypothèse, le diagnostic fait ressortir l'incapacité de l'État à garantir les relations contractuelles, la défaillance de l'infrastructure susceptible d'apporter la fluidité dans les échanges, l'asphyxie bureaucratique enfermant de multiples relations dans un corset de contraintes stérilisantes, la convoitise de l'État confisquant les fruits de la réussite pour ses propres besoins, le manque de candidats à la création d'entreprises... Dans le second cas, le rôle de l'État est devenu exorbitant. Son obsession centralisatrice à l'encontre des règles élémentaires de gestion, débouche sur des mastodontes industriels, budgétivores et peu performants. L'économie industrielle ainsi plaquée se superpose à une autre économie sans réussir ni osmose, ni intégration. Les directeurs d'entreprise sont des émanations politiques qui placent d'abord leurs actions dans les perspectives des exigences du gouvernement. Enfin, les États, craignant d'être soumis à une dépendance transnationale de capitalistes entrepreneurs, ont privilégié l'emprunt sur l'investissement direct pour conserver l'avantage de leur libre arbitre. Mais les résultats économiques s'avérant si éloignés des espérances, les gouvernements tombent sous la loi des créanciers internationaux qu'ils ne parviennent plus à rembourser et s'installent dans une faillite virtuelle.

Deux événements seront essentiels. La manne pétrolière des années soixante-dix a révélé à grande échelle que les ressources financières n'étaient pas, à elles seules, suffisantes pour accélérer la modernisation. De grands pays, comme l'Algérie ou le Nigéria, en ont expérimenté douloureusement les effets. Les théories fondées sur des bases trop exclusivement financières montraient leurs limites. En revanche, en Asie du Sud-Est, se sont développées des expériences pertinentes atypiques, alors que ces régions étaient promises au martyr démographique consécutif à la densification explosive de la population ou à la

pauvreté invétérée par carence de matières premières. Au grand étonnement des observateurs, ces pays réalisent des performances inattendues. Les analyses n'y découvrent ni marché contractuel défaillant, ni intégration verticale sclérosante, mais un entrepreneuriat triomphant réussissant le faire-valoir dans l'immersion culturelle. Ces pays ne disposaient pas de ressources en matières premières, mais ils étaient dotés de modèles de conduite inculqués par la famille, fondés sur les solidarités, les hiérarchies et l'individu. Et ces valeurs et ces croyances allaient s'avérer un capital beaucoup plus précieux par sa capacité à faire émerger une classe d'entrepreneurs extrêmement efficaces. Si la simple copie de ce modèle pourrait procurer des espoirs vains pour les laissés pour-compte du développement, faute précisément de disposer des mêmes atouts, il n'en demeure pas moins qu'une réflexion sur la démarche entrepreneuriale liée au contexte culturel peut éclairer de nouvelles pistes pour satisfaire les exigences de l'efficacité.

L'entrepreneur, le cœur du système

L'entrepreneuriat nous place dans un débat rénové. La théorie classique avait d'abord insisté sur les conditions objectives de l'apparition de l'offreur. Les analyses consistaient à définir quel devait être le contexte privilégié. Ces études ont été prolongées plus récemment par la définition des aptitudes de l'entrepreneur. En effet, le cadre macro-économique étant supposé atteint et l'hypothèse étant posée que chaque groupe humain disposait d'un certain nombre d'individus dotés de qualités entrepreneuriales, il ne s'agissait plus que de les inventorier. On avait prolongé l'étude par les fonctions micro-économiques que le chef d'entreprise se devait de résoudre. Elles s'étendaient de la capacité à optimiser la combinaison des facteurs de production jusqu'à la compétence d'arbitrage pour pérenniser la vie de l'entreprise.

Nous allons reprendre les éléments de cette composition à degrés avec le contexte macro-économique pour offrir le cadre, la contrainte micro-économique pour déterminer l'action, et les prédispositions qualitatives pour définir le profil.

Le contexte macro-économique : les structures d'appel

Il ne peut y avoir de développement de l'entrepreneuriat qu'avec un minimum d'atouts relevant des dispositions institutionnelles, légales et économiques. A. Hirschman explique que si les conditions économiques ne sont pas favorables, il ne peut émerger des entrepreneurs et l'économie reste stagnante. Mais si les conditions sont réunies, les entrepreneurs devraient apparaître ! L'analogie transparait avec un système de combustion : les entrepreneurs fournissent l'étincelle qui embrase le développement économique pourvu que le foyer fût garni préalablement de combustibles... Le tableau général de ces conditions minimum requises se découpe en trois séquences :

- L'État doit définir une politique économique qui laisse aux entrepreneurs l'occasion de saisir les opportunités du marché. La cohérence des arbitrages stratégiques, l'opportunité des décisions relatives au commerce extérieur, la pertinence des décisions monétaires et fiscales sont quelques-unes des mesures susceptibles de jouer sur l'émergence ou non d'activités entrepreneuriales.

- Le pays doit se doter d'un cadre légal susceptible de préciser la nature juridique des entreprises pour fournir les droits et les obligations qui leur sont attachés. Mais l'inter-

vention de la loi doit s'étendre également à la réglementation des échanges et aux garanties des contrats. C'est ensuite la fiabilité et l'efficacité de l'appareil judiciaire qui rendent les relations contractuelles plus confiantes.

- La puissance publique a un troisième volet d'interventions davantage matérialisées. Par les moyens de communications mis en place, elle facilite les échanges. Par la création d'infrastructures, elle rend l'environnement économique plus performant. Par le dispositif des institutions financières, elle accentue la mobilisation de l'épargne. L'ensemble constitue un dispositif très concret en mesure d'être apprécié par les utilisateurs potentiels (Tableau II).

Tableau II. Les quatre niveaux d'interférences entrepreneuriales.

MACRO-ÉCONOMIE	STRUCTURES D'APPEL
Système de lois et de règlements Stratégie de développement Infrastructure et communication	
MICRO-ÉCONOMIE	MOYENS OPÉRATIONNELS
Disponibilité des facteurs Réseau de financement Circuit de commercialisation	
PSYCHOLOGIE SOCIALE	PRÉDISPOSITIONS ET COMPÉTENCES
Goût du risque Prédisposition à la conduite des hommes Intérêt pour la création et le gain Qualifications en gestion et techniques	
DISPOSITIF SOCIO-CULTUREL	VALORISATION CRÉATIVE
Valeur positive de l'entrepreneuriat Soutien logistique adapté Diffusion du comportement	

L'ensemble de ces dispositions regroupe des mesures qui, objectivement, peuvent permettre aux investissements d'être mieux rentabilisés et plus opérationnels. Il fournit aux entrepreneurs un cadre favorable d'interventions, mais ces données nécessaires, ne sont pas suffisantes. Elles ne constituent qu'un environnement d'appel.

Les contraintes micro-économiques : les moyens opérationnels

Au sein de l'entreprise, le responsable doit être capable de résoudre une série de problèmes qui permettront ou non, à son projet, d'aboutir. Trois rubriques sont, à cet égard,

majeures et pertinentes : la mobilisation des moyens financiers, la combinaison des facteurs de production et la maîtrise du réseau commercial.

- La mobilisation des moyens financiers est un facteur décisif pour faire basculer l'épure d'un projet dans le cheminement de sa concrétisation. Il s'agit, pour cela, de convaincre des partenaires financiers pour compléter le capital disponible. Le succès de cette étape dépend de la solidité du dossier présenté, de la force de conviction pour l'intérêt du marché et du capital de confiance à la disposition de l'entrepreneur. Ses qualités d'honnêteté, d'ardeur au travail, de compétence seront d'utiles compléments au dossier technique et aux garanties présentées. Mais, ces dernières constituent la pierre d'achoppement de bien des projets.

- La combinaison des facteurs de production est une phase de la création d'entreprise particulièrement valorisée dans l'analyse micro-économique. L'entrepreneur ajuste la combinaison aux disponibilités des facteurs et à leurs coûts. La loi du marché joue un rôle essentiel pour définir les arbitrages des investissements entre le *capital saving* et le *labor saving*. La durée des investissements, le progrès technique, la disponibilité des compétences concourent à engager l'entreprise dans des voies plus ou moins pertinentes à terme. Les arbitrages du présent et les paris sur l'avenir se télescopent. Le cadre de stabilité dressé ou non par l'État, sera essentiel pour rationaliser les modes de calcul.

- L'insertion commerciale constitue une difficulté qui prolonge celles issues de la mise en place du système de production proprement dit. Il s'agit d'établir les liaisons en amont et en aval de l'entreprise pour accéder aux matières premières et aux produits semi-finis, pour obtenir les accès aux réseaux de distribution, pour garantir des débouchés intérieurs ou extérieurs. Autrement dit, l'enjeu est de réussir l'insertion dans le tissu économique en place. C'est le succès de cette phase qui assure la pertinence globale du projet.

Ces trois étapes à l'origine du projet industriel ont reçu des soins attentifs dans les centres de formation professionnelle, les écoles de gestion et les organismes d'appui à l'entreprise. Mais se posait généralement un problème pour les formateurs et les conseillers : comment devaient-ils sélectionner les candidats entrepreneurs ? Une batterie d'éléments qualitatifs reflétant les prédispositions professionnelles était-elle adaptée ?

La psychologie sociale et les prédispositions qualitatives

L'entrepreneur n'est pas un agent économique indifférencié. Ses aptitudes jouent un rôle essentiel. L'inventaire de ses qualités a été entrepris et une panoplie d'éléments apparaissent au fil des études. Elles finissent par faire du créateur idéal d'entreprise, un personnage exceptionnel. Nous retiendrons quelques-uns de ses atouts reconnus ou souhaitables : la volonté d'assumer des risques, la capacité à innover - étant entendu qu'il s'agit davantage d'agencer des éléments familiers plutôt que d'élaborer de nouveaux composants -, l'ouverture d'esprit, l'aptitude au commandement, la persévérance dans l'adversité... Mais, nous pourrions privilégier, dans cette présentation, deux éléments : "une prédisposition à jeter un regard perspicace et prospectif sur un environnement incertain et changeant" et "la capacité d'arbitrage entre les exigences temporelles du court terme et celles du long terme pour la gestion pérenne de son unité de production".

Le discernement prospectif, c'est la qualité d'expertise de l'entrepreneur qui sait évaluer une situation, saisir les opportunités d'un marché, trouver les combinaisons innovatrices de techniques et de facteurs de production, répondre à des besoins latents ou

en émergence... Cette aptitude à voir des potentialités, là où d'autres n'ont pas perçu l'intérêt et la pertinence, donne à cet acteur économique un rôle déterminant. Cette étincelle initiale porteuse de projets créateurs inscrit l'entrepreneur dans une réalité sociale et psychologique qui ne peut être passée sous silence.

L'arbitrage temporel est un défi qui s'impose à l'entrepreneur dans la gestion de son projet. Partagée entre une motivation immédiate guidée par le profit et des intérêts à long terme pour la pérennité de son entreprise, la règle de conduite doit trancher. Faut-il maximiser le rapport financier ou tenir en respect la concurrence potentielle par quelques barrières d'accès ? Les qualités du gestionnaire avisé, fondées sur une qualification adéquate, restent soumises aux dérives spéculatives, aux pressions de l'environnement, aux impératifs de l'immédiat ...

Ces éléments font ressortir que l'offreur n'est pas un agent économique surgi *ex-nihilo* d'une population donnée, mais au contraire un agent doté de qualités spécifiques et plongé dans un milieu social donné.

A ce stade, nous avons souligné tout l'intérêt et la pertinence d'un environnement d'appel, des moyens indispensables à l'émergence du projet entrepreneurial et des qualités spécifiques du chef d'entreprise. Mais l'énumération de ces trois données sont-elles suffisantes à elles seules, pour garantir l'avènement d'un entrepreneuriat opérationnel ?

La culture, l'immersion entrepreneuriale

En fait, cette description se révèle insuffisante. La génération spontanée des entrepreneurs à la faveur d'un contexte économique favorable, même assorti des prédispositions caractérielles de certains groupes sociaux, est incapable de satisfaire au champ de réalités. Des observations de terrain font apparaître qu'il n'y a pas d'apparition spontanée d'entrepreneurs malgré des conditions d'appel remplies, mais qu'ailleurs, dans l'adversité, des groupes forcent le destin avec une cohésion surprenante pour assurer une dynamique entrepreneuriale.

Dans un premier temps, les activités entrepreneuriales semblent éclore sur un terrain préparé, on devrait parler de terreau ! L'entrepreneur apparaîtrait spontanément dès lors que les conditions objectives seraient réunies. Il faut bien convenir qu'il ne se passera rien si les contraintes liées à la disponibilité des facteurs, des moyens financiers et des réseaux commerciaux n'avaient pas été levées. L'amplitude du phénomène est alors soumise à l'existence, plus ou moins fréquente dans la population, des qualités requises pour devenir chef d'entreprise. Mais cette présentation revient à privilégier les deux premiers éléments comme dispositif opérationnel, le dernier appelant davantage le constat ou non d'une prédisposition. Les deux thèmes sont-ils suffisants pour expliquer les aléas d'une réalité capricieuse ? Pourquoi des sociétés à longue tradition de bazar et de techniques sophistiquées ont failli dans leur intrusion dans le monde moderne (voir certaines régions du monde Arabe) ? Pourquoi des individus et des groupes immergés dans des sociétés industrielles dynamiques restent-ils résistants à des manières de vivre qui paraissent pourtant être de leur intérêt (comme les populations noires de certaines grandes villes du sud des États-Unis) ? Pourquoi les mesures prises pour libéraliser l'économie entraînent-elles ici son effondrement (comme la Russie) et ailleurs une dynamisation spectaculaire (comme la Chine) ?

L'expérience révèle que milieux favorables et logistiques adaptées provoquent ici l'émergence industrielle, mais qu'ailleurs on obtient tentatives avortées, expériences frelatées ou caricatures inattendues. L'émergence de cette classe d'entrepreneurs est en fait surconditionnée, non pas par des aptitudes individuelles défaillantes, mais par les valeurs culturelles du milieu et les usages coutumiers. La question se reprecise dans des termes nouveaux : existe-t-il une adéquation entre les effets attendus dans l'activité entrepreneuriale et les valeurs intériorisées par le système social ? Des circonstances politiques et des événements économiques peuvent, sans doute, catalyser des initiatives dans telle communauté et bloquer tout processus dans telle autre. Mais l'entrepreneuriat s'offre comme une fonction très largement immergée dans les valeurs culturelles de la société (Tableau III).

Tableau III. Les aspects socio-culturels de l'entrepreneuriat.

Individu	Valorisation Ambition
Groupe	Hiérarchie Solidarité Réseaux Intégration
Valeurs	Identification Transposition Analogie
Circonstances	Défis Opportunités Catalyseurs

La force du biais culturel

Dans les pays en développement, nous constatons de nombreuses imperfections dans le dispositif qui est supposé dynamiser l'émergence entrepreneuriale. Le cadre législatif est souvent plus formel que réel, l'intervention de l'État résiste rarement à la tentation bureaucratique avec ses effets sclérosants, le tissu économique se révèle trop lâche pour fournir, par le maillage, le soutien attendu... C'est dans ce contexte qu'intervient le biais culturel. La culture peut se définir comme un comportement appris et socialement sanctionné, fournissant un cadre d'apprentissage et d'adaptation, elle lui donne un arrière plan vis-à-vis duquel de nouvelles orientations peuvent s'esquisser, pour reprendre l'approche de M.J. Herskovitz. Ou les valeurs culturelles constatent simplement l'inadéquation des objectifs économiques entraînant la société dans une déconnexion entre le discours officiel et la réalité sociologique, ou celles-ci investissent le champ de nouvelles potentialités, en tirant parti de valeurs traditionnelles, pour les séculariser dans ces opportunités novatrices. L'écart entre les deux approches s'inscrit avec, d'une part, les politiques visant à changer

l'homme, à modifier l'environnement ou à remettre en cause les éléments culturels, et d'autre part, celles recherchant une sécularisation des valeurs existantes pour en tirer le meilleur parti ! Autrement dit les deux tendances se partagent entre ceux qui voient l'entrepreneuriat comme une variable dépendante de facteurs économiques et largement indépendant de la culture, et ceux qui le conçoivent comme une variable profondément immergée dans la culture, l'un et l'autre simultanément produits et producteurs de culture entrepreneuriale.

Dans cette dernière hypothèse, le réseau social des solidarités peut constituer un bon substitut pour un système bancaire incapable de s'appuyer sur des garanties classiques en bien immobilisés ou soumis aux handicaps contreproductifs de la gestion d'une myriade de dossiers aux valeurs réduites. Sans garanties négociables et avec une gestion coûteuse, les politiques de crédits des organismes financiers ne peuvent fournir une logistique adaptée. Le système des solidarités sociales et du contrôle communautaire offre des moyens de substitution avec les relais des nouveaux champs d'expérimentations que sont les réseaux d'épargne rotative. Cette collecte informelle de l'épargne donne un support efficace en jouant sur les règles traditionnelles d'appartenance à un groupe parfaitement identifié. Les mécanismes sont maintenant bien connus, mais des progrès sensibles sont sans doute encore à faire pour relier le réseau financier moderne, le système des tontines et la culture entrepreneuriale. Le problème se pose en ces termes : comment étendre le drainage financier des objectifs classiques (naissances, mariages, décès,...) aux activités productives ? Comment relier les deux systèmes financiers pour jouer sur leurs avantages respectifs ?

L'engagement contractuel doit être garanti par une autorité judiciaire en cas de défaillance d'une des parties. Mais si les protections offertes par l'État se révèlent trop aléatoires ou sujettes à caution ou à concussion, les acteurs économiques se révéleront plus frileux dans leurs initiatives. Le réseau social ethnicisé dont on a souligné tous les freins pour la construction nationale, peut s'avérer *a contrario* un excellent support de substitution pour offrir les garanties indispensables. Plus le groupe considéré se singularise par un système d'inclusion-exclusion, plus l'appartenance à ce groupe sera fortement bali-sée et mieux sera établie la garantie contractuelle des échanges. Dans ce contexte, l'hypothèse d'un libre-échange fondé sur des individus totalement indifférenciés et se présentant anonymement sur un marché n'est plus adapté. On aura, au contraire, des partenaires nettement singularisés par leur appartenance ethnique qui constituera le révélateur des garanties possibles dans une relation contractuelle. Pour illustrer de tels propos, on pourrait citer des groupes très solidaires dont le succès n'a fait que renforcer l'homogénéité : les chinois d'Asie du Sud-Est, les indiens de l'Afrique du Centre et de l'Est, les libanais de l'Afrique occidentale...

Depuis les analyses de M. Weber, à propos de l'éthique protestante et du monde capitaliste, on sait avec quelle force des idées religieuses peuvent soutenir une efficacité économique et une logique entrepreneuriale. Le facteur décisif s'inscrit dans la capacité à séculariser les effets de sa foi religieuse. Les prolongements d'une ferveur religieuse peuvent générer une énergie obstinée pour dépasser les rigidités économiques ou maximiser les utilités du facteur travail. L'émulation - mais ne faudrait-il pas parler de concurrence ? - des quêtes dominicales chez les kibanguistes zaïrois aiguillonne les initiatives tandis que la mobilisation des mourides sénégalais sur leurs champs, pour la culture d'arachides, avait contribué singulièrement à augmenter la mobilisation du travail et le niveau

de production. Dans quelle mesure le capitalisme chinois ne tire-t-il pas ses règles et son ascèse de l'éthique confucéenne ? A la lumière de ces quelques exemples, on pourrait reprendre la logique entrepreneuriale weberienne : "pas de développement sans une classe d'entrepreneurs, pas de classe d'entrepreneurs sans une charte morale, pas de charte morale sans des assises religieuses."

De nombreux écrits ont souligné les méfaits du népotisme dans les procédures de recrutement au sein des entreprises. Le regard est sans doute trop bref, car, habilement manié, le recrutement surdéterminé par la parenté, le village ou l'ethnie s'avère un moyen efficace de dynamiser le travail et une technique de résolution ou de prévention des conflits. Dans ce dernier cas, la résolution des différends ne se traite pas au sein même de l'entreprise, mais dans d'autres sphères sociales qui sont précisément celles ayant déterminé le recrutement. L'autorité du chef d'entreprise peut bien dériver vers un paternalisme suspect en Occident. Sa lecture sera fondamentalement différente, il permet utilement de réintégrer certaines prérogatives du chef traditionnel dans celles du responsable d'entreprise. Elle constitue, dans ces conditions, un moyen ajusté pour faire accepter cette fonction avec de nouvelles prérogatives. Le transfert analogique de l'autorité est sans doute un biais efficace pour séculariser dans des fonctions économiques la traditionnelle autorité clanique, avec des fonctions notablement réajustées.

Ces quelques pistes montrent tout l'intérêt de la sphère culturelle comme une ré-interprétation novatrice des initiatives économiques. Elles doivent être poursuivies sur les bases d'une série de trois questions que nous emprunterons à B. Berger :

- Comment identifier les facteurs culturels majeurs derrière la montée de l'entrepreneuriat ?
- Comment élaborer les bases d'une théorie de l'entrepreneuriat suffisamment large pour intégrer les diverses approches ?
- Comment traiter les relations entre culture et entrepreneuriat dans les pays en développement, y compris dans les sociétés où n'a jamais existé une tradition entrepreneuriale ?

Ce cheminement a l'avantage d'insérer plus étroitement la logique économique moderne au milieu social qui le supporte, au lieu de lui superposer des structures totalement étrangères qui n'impliquent pas les intéressés. Mais cette réification des valeurs dans un autre système socio-économique, nécessite souvent une série d'événements capables de catalyser cette mise en œuvre.

Les catalyseurs

Les éléments culturels sont déterminants pour donner prise et cohérence à un élan entrepreneurial. Mais les circonstances historiques constituent un atout, une contrainte ou un défi qui force de nouvelles combinaisons. Si, aujourd'hui, on observe une démultiplication des PME et un véritable engouement pour leur promotion, comment doit-on en interpréter le succès ? Est-ce un phénomène de mode ou doit-on créditer cette dynamique sur des bases plus solides ? Pour notre part, à propos de l'Afrique, nous sommes tentés d'avancer une argumentation en cinq points :

1) L'évolution de la vie économique et sociale dans ses composantes modernes favorise le développement du secteur des services. Or ce type d'activités privilégie davantage les petites entreprises que les grandes unités de production. L'affirmation de ces nouveaux

besoins concourt à fertiliser le champ d'actions de petites unités, alors que l'avenir n'avait été perçu que sous l'angle exclusif des grandes organisations.

2) L'échec économique qui sanctionne la majeure partie des trois premières décennies d'indépendance africaine, débouche sur un chômage croissant et massif. En frappant une frange significative de la population, la recherche d'une activité pour sa survie devient un phénomène de société. De nombreux individus sont incités à tirer de leurs propres initiatives les ressources indispensables à leur entretien. La petite entreprise paraît alors un substitut possible et plausible. L'organisation économique se révélant incapable d'assurer un nombre suffisant d'emplois, les demandeurs d'emploi se muent en leur propre offreur en y associant quelques proches.

3) L'élévation du niveau de vie pour les régions les plus favorisées suscite de nouveaux comportements dans la demande de biens de consommation. Les exigences se font sur des produits plus personnalisés, c'est-à-dire moins standardisés. De petites unités sont mieux adaptées pour satisfaire ce type de besoins grâce à des capacités d'adaptation plus grandes et à des échelles de production compatibles avec le marché. Elles sont mieux adaptées à une clientèle plus segmentée et sont en mesure de répondre même à des besoins exprimés sur un marché d'exportation.

4) Les bouleversements technologiques de cette fin de siècle sont considérables. L'un des aspects novateurs est l'extrême miniaturisation des techniques. Les petites entreprises peuvent ainsi adopter des outillages et des machines très modernes qui étaient auparavant hors de leur portée, pour des raisons de financement et d'échelle. Cette orientation du progrès technique est une donnée capitale dans le renouvellement des structures et la dynamisation des petites unités.

5) L'évolution très rapide des goûts et des techniques concourt à accélérer l'obsolescence des chaînes de production. Dans ces conditions, les petites séries s'imposent : la mode, par son renouvellement rapide, appelle des séries limitées, les progrès rapides de l'électronique rendent indispensable la souplesse de l'appareil de production. La petite entreprise s'ajuste parfaitement à ces contraintes et ouvre de nouvelles combinaisons cohérentes entre le marché, la productivité et la capacité d'initiatives individuelles.

6) La fragmentation des grandes firmes publiques avec leur privatisation s'inscrit dans le bouleversement idéologique de ces toutes dernières années. Cette restructuration stratégique fragilise l'omnipotence des rendements d'échelle, mais valorise la spécialisation, évite les pesanteurs administratives et privilégie la souplesse d'adaptation. La petite entreprise retrouve ici également de nouveaux espaces de rentabilité.

L'ensemble de ces circonstances rend beaucoup plus opérationnelles les tentatives de développement des PME. D'une façon générale, la dynamique du marché et l'initiative privée combinent leurs effets avec une certaine efficacité, en se substituant à la planification et à l'entrepreneuriat public. En favorisant les petites entreprises, les nouvelles composantes du jeu économique facilitent l'émergence d'une classe d'entrepreneurs plus dense.

Conclusion

L'entrepreneuriat a d'abord été analysé comme une activité dépendante de facteurs économiques et largement indépendante de la culture. L'influence de la morale, des normes et des valeurs a singulièrement été négligée. Pourtant, à l'évidence, les opportunités entrepreneuriales se développent ou périssent sur les bases de ce contexte. Les analyses ont souligné la prééminence du rôle des capitaux, de l'accès au marché, de l'offre de travail, de la technologie disponible... et ont bâti toute l'approche théorique sur la base de ces concepts. Dans cette approche, l'activité entrepreneuriale est le résultat d'un balancement entre les opportunités et les risques. Les arbitrages accomplis, les implications sont largement d'ordre mécanique. L'entrepreneuriat s'ouvre, aujourd'hui, sur des considérations plus anthropologiques en prenant en compte l'immersion culturelle. Les différents spécialistes des sciences humaines ont mis en évidence, souvent en termes contradictoires, l'influence des facteurs non-économiques pour l'accomplissement et la légitimité de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat apparaît simultanément comme le produit et le producteur d'une culture. L'entrepreneur est, non seulement extrêmement productif par ses fonctions économiques, mais aussi porteur d'un mode de codification des conduites, par la façon dont il parvient à faire accepter son rôle social comme une valeur reconnue, en concordance avec le système social traditionnel. C'est lui qui entraînera, avec succès ou non, cette relecture du système de valeurs qui permet cette transmutation du sacré dans la sphère économique.

Au delà de son accomplissement individuel qui constitue un puissant ressort de son dynamisme, l'entrepreneur répond, selon Boulding, à une triple mission :

- l'efficacité économique avec l'optimisation de la combinaison des facteurs de production,
- l'harmonie interne de l'unité de production avec l'ajustement des complémentarités des talents de chacun pour un même but fondé sur l'efficacité,
- la satisfaction du marché avec le rayonnement social et culturel.

Les contraintes sont plus grandes qu'il ne paraissait de prime abord, mais elles s'inscrivent, ces dernières années, pour les pays du tiers monde, dans un contexte nettement plus favorable. Les valeurs, les croyances, les normes, le système d'éducation... sont des éléments mobilisateurs qui permettent l'émergence, ou non, de l'entrepreneuriat. Il n'y a pas de modèle standard pour le développement, mais il y a des cultures plus ou moins porteuses pour un projet entrepreneurial. Cette vision engage à une relecture de la société pour débusquer les éléments déjà disponibles qui pourraient constituer d'utiles moyens de substitution pour un décollage, au lieu de plaquer une structure dont le référent relève d'un autre monde culturel.

Enfin, pendant environ trois décennies, les nations industrialisées n'ont envisagé la possibilité de faire progresser les pays en développement que par un transfert massif de capitaux, un dispositif macro-économique et une armada d'experts. Il est devenu de plus en plus évident que les espoirs reposent sur l'émergence d'une catégorie d'acteurs indispensables à la force du changement et que ces agents médiateurs sont précisément les entrepreneurs !

Bibliographie

1. Akerdolu-Ade E.D. (1975). *The under-development of indigenous entrepreneurship in Nigeria*. Ibadan University Press, Ibadan.
2. Archier G., Serieyx H. (1986). *Pilote du 3ème type*. Editions du Seuil, Paris.
3. Baumbach C., Mancuso J. (1975). *Entrepreneurship and venture management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
4. Berger B. (1991). *The culture of entrepreneurship*. Press San Francisco California.
5. Bouchier D. (1991). *Créer son entreprise : une nouvelle approche du marché du travail*. Agence d'Arc, Montréal.
6. Brandt S. (1982). *Entrepreneurship, the ten commandments for building a growth company*. Addison Wesley Pub Co, Mass.
7. Burch J.G. (1986). *Entrepreneurship*. Wiley, New York, Toronto.
8. Casson M. (1982). *The entrepreneur : an economic theory*. Barnes and Noble books.
9. Collins O.F. (1970). *The organisation maker's : a behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton Century Crofts, New York.
10. Copulsky W. (1974). *Entrepreneurship and the corporation*. Armacom, New York.
11. Deeks J. (1976). *The small form owner-manager : entrepreneurial behavior and management practice*. Praeger, New York.
12. Doyon C. (1991). *L'intrapreneurship : la nouvelle génération de managers*. Agence Arc, Montréal.
13. Drucker P. (1985). *Innovation and entrepreneurship, practice and principles*. Harper and Row, New York.
14. Drucker P. (1985). *Les entrepreneurs*. L'Expansion, Hachette, Paris.
15. Farganel J.P. (1990). *Création d'entreprise : votre stratégie marketing*. Edition d'organisation, Paris.
16. Fortin P. (1987). *L'entrepreneurship et l'intrapreneurship : de quoi s'agit-il, pourquoi et comment ?* Montréal.
17. Gasse Y., Kouessi R., Ndiaye A. (1992). *L'entreprise africaine, des cas de PME/PMI*. Fisher Presses.
18. Gasse Y., Neff E. (1990). *Guide de développement de programme d'esprit d'entreprise*. Centre Sahel, Université Laval, Québec.
19. Gasse Y. (1978). *Characteristics, functions and performance of small firm owner. Managers in two industrial environments*. Evanston Ill (S.N.).
20. Gendarme R. (1963). *La pauvreté des Nations*. Cujas.
21. Gilder G. (1985). *L'esprit d'entreprise*. Fayard, Paris.
22. Gough J.W. (1989). *The rise of the entrepreneur*. Batsford, London.
23. Greenfield S., Strickon A. (1986). *Entrepreneurship and social change*. University Press of America, Society for Economic Anthropology.
24. Haddad B.K. (1992). *Entreprendre*. Edition de l'Agence de Promotion de l'Industrie, Tunis.
25. Herskovits M.J. (1960). The problem of adapting societies to new tasks. In : B. Hoselitz ed. *The progress of underdeveloped*. The Free Press of Glencoe.
26. Hirschmann A. (1965). *The strategy of economic development*. New York Free Press.
27. Hisnich R. (1991). *Lancer, élaborer et gérer une entreprise*. Economica.
28. Howard R. (1972). *Entrepreneurship and economic development : a critique of the theory*. Thèse, Mac Gill University.
29. Julien P.A. (1968). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Boucherville, Editions G. Vermette, Québec.
30. Kilby P. (1971). *Entrepreneurship and economic development*. Free Press, New York.
31. Kirzner I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

32. Leboeuf C. (1987). *Le projet d'entreprise : comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel*. Connaissance d'Entreprises, Editions ESF, Librairies Techniques, Paris.
33. Leduc G. (1951). *Les aspects financiers et budgétaires du développement des pays sous développés*. Rapport au congrès de l'Institut International de finances publiques. Londres.
34. Lenisch J.P. (1990). *Créateurs d'entreprise : les clefs du succès*. Edition d'Organisation.
35. Lorrain J., Dussault L. (1986). *Les caractéristiques psychologiques et les comportements de gestion des propriétaires dirigeants : cas des PME manufacturières en phase de démarrage*. Groupe de Recherche en Économie et Gestion PME, Organisation et Environnement, Trois-Rivières.
36. Martin M. (1984). *Managing technological innovation and entrepreneurship*. Reston Pub Co.
37. Nafziger E. W. (1977). *African capitalism : a case study in Nigerian entrepreneurship*. Hoover Institution, Stanford, Calif.
38. Nurkse R. (1968). *Les problèmes de la formation du capital dans les pays sous développés*. Cujas.
39. Schollhammer H., Kuniloff A. (1979). *Entrepreneurship and small business management*. Wiley, New York.
40. Silver D. (1983). *The entrepreneurial life : how to go for it and get it*. Wiley, New York.
41. Smith N.R. (1967). *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*. Michigan State University Bureau of Business and Economic Research, East Lansing.
42. Soslow N.H. (1966). *A comparison of the origins and orientations of the true entrepreneurs, other owners and business hierarchs*. Thèse, Michigan University.
43. Swayne C.B. (1973). *The effective entrepreneur*. General Learning Press, Morristown N.J.
44. Taffi D. (1981). *The entrepreneur, a corporate strategy for the 80s*. Armacom, New York.
45. Thomas J. *Entrepreneurism : the mythical, the true and the new*. D.J. Fine, New York.
46. Weber M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London Unwin.

3

La relance des entreprises publiques au Cameroun : une approche par la libération

C. BEKOLO

Université de Yaoundé II, Cameroun.

Le contexte de crise qui prévaut au Cameroun a permis de dévoiler la déroute des entreprises publiques. Aucune des mesures de relance (réhabilitation, restructuration, contrats de performance) ne semble jusque là convenir. La raison en est que le problème fondamental a souvent été ignoré, à savoir leur excès de dépendance vis-à-vis de l'État.

Cette dépendance les conduit implicitement à adopter une politique de soutien aux attentes multiples et contradictoires des pouvoirs publics, en rendant quelque peu marginales les ambitions de compétitivité, de rentabilité, et de survie dans un environnement turbulent, qui devraient caractériser toute initiative de ce type, lorsque son objectif n'est pas purement social. Ce constat a d'ailleurs conduit les observateurs et certaines institutions telles que la Banque Mondiale, le FMI, et quelquefois l'État, flattés par les expériences du secteur privé, à penser que la privatisation représentait une voie salutaire.

Si cette position a des fondements logiques, elle ne devrait pas cependant être vue de façon absolue ou radicale pour deux raisons simples :

- la privatisation ne garantit pas le succès, tout comme "entreprise publique" n'est pas forcément synonyme de défaillance ; de part et d'autre il y a des succès et des échecs, bien que la propension à la réussite semble plus favorable au secteur privé,

- on semble avoir oublié qu'il existera toujours une frange d'entreprises à capitaux publics, à l'instar des monopoles naturels, sans oublier que, comme le note Gilguy, parlant du bilan des privatisations, "les autorités ont du mal à trouver des repreneurs, investisseurs nationaux ou étrangers, y compris parmi les actionnaires privés existants" [3].

A cet effet, quelle alternative permettrait de relancer les entreprises publiques camerounaises ? Comment et dans quels cas de figure l'appliquer ?

Voilà autant de questions auxquelles prétend répondre la libération qui, à notre avis, représente un passage obligé susceptible de revitaliser et de rendre performantes les entreprises publiques. Cette approche a trois objectifs :

- moduler l'idée que la privatisation est la solution et présenter plutôt un ensemble de possibilités,
- faire prendre conscience aux pouvoirs publics de la nécessité d'adopter une autre vision pour ces structures,
- inciter les chercheurs, praticiens, et tous les autres publics s'intéressant aux entreprises publiques à trouver des moyens susceptibles de suppléer à leur dépendance, ou tout au moins, à appuyer toute démarche visant à rendre performante leur gestion.

Trois parties permettant de répondre aux questions posées sont développées. La première justifie le choix de la libération comme alternative de relance de ces structures, alors que la seconde présente les facteurs fondamentaux de ce concept ainsi que les cas de figures dans lesquels on peut l'appliquer. Enfin, la troisième opère un classement des alternatives possibles et propose les choix de gestion appropriés.

La libération comme alternative de relance des entreprises publiques camerounaises

En rappel, les entreprises publiques camerounaises font l'objet de beaucoup de griefs ; ceux-ci semblent orienter et indiquer tout l'intérêt de la libération. Or, pour mieux l'apprécier, on ne peut se limiter au simple aspect de délivrance ou d'affranchissement de la domination étatique des contraintes fondamentales auxquelles toute structure concernée ne peut échapper.

Rappel des principaux griefs contre l'entreprise publique au Cameroun ⁽¹⁾

La plupart des reproches adressés aux entreprises publiques peuvent se résumer par leur assujettissement à l'État. En particulier, elles se sont révélées comme de grandes consommatrices de fonds en faisant des subventions une règle ⁽²⁾. Or, celles-ci ont joué un rôle négatif en permettant de masquer les défaillances et d'entretenir un pilotage à vue. En outre, elles ont participé de façon significative à l'endettement de l'État ⁽³⁾.

A ces appuis financiers se sont superposés des choix de gestion sans lien particulier avec le souci d'efficacité. On peut citer à titre d'exemple la désignation de directeurs généraux ou de responsables de division parmi les hauts fonctionnaires de l'administration centrale, ou encore parmi une race d'hommes dont les décisions engageant l'entreprise se

(1) Pour des éclaircissements sur ce sujet, voir [7].

(2) Jusqu'à la suspension des subventions en 1988/89 suite à l'incapacité de l'État de continuer à répondre à ses échéances, on estime que les subventions se sont situées dans la moyenne de 150 milliards de francs CFA par an, soit 20 à 25 % des budgets annuels de l'État.

(3) En 1987, elles représentaient une proportion de près de 40 % de la dette publique du Cameroun.

situent au prolongement de la politique parfois incohérente de l'État. Ces constats prolongent les observations de Gilguy qui invoque des interférences excessives de l'État dans la gestion et la politisation des entreprises [3].

A cet effet, la plupart des orientations prises n'intègrent pas explicitement la contrainte de résultat, dans la mesure où se dégage souvent l'entretien des objectifs conflictuels ou incohérents. La pléthore des effectifs, caractéristique de la politique sociale des pouvoirs publics dont une des ambitions est de lutter contre le chômage, mais entretenue dans les entreprises publiques, constitue un élément probant. On peut encore citer l'inadéquation de leurs politiques commerciales aux attentes des marchés et aux contraintes de gestion prises en compte dans la plupart des entreprises en quête de succès. Le maintien de telles pratiques nous semble anachronique, surtout en cette période de récession où la performance représente un atout majeur. Cette dernière est prise en compte dans le concept de libération.

Définition et intérêt de la libération des entreprises publiques

De façon générale, le concept de libération consiste pour l'État à libérer les choix de gestion à court, moyen et long terme des entreprises publiques, afin de les rendre plus dynamiques et soucieuses de leurs performances. Alternativement, il contraint ces entreprises, par le biais de leurs responsables, à construire l'efficacité en faisant des choix opportunistes, en appliquant des procédures de gestion rationnelles et rigoureuses, en combinant judicieusement les facteurs de décision, afin d'atteindre un niveau de performance satisfaisant et un degré de perfection comparable à celui des entreprises du secteur privé. La libération intervient donc au niveau des systèmes de gestion et non sur la paternité des capitaux ou encore leur destination, raison pour laquelle elle s'écarte du débat qui porte sur le choix entre la privatisation des entreprises publiques et leur maintien dans le portefeuille de l'État.

La proposition même de libérer les choix de gestion des entreprises publiques camerounaises résulte de l'incapacité de l'État de continuer à les financer, du souci de les voir pratiquer une gestion plus élaborée, permettant d'atteindre des objectifs plus clairs et cohérents, de la désorganisation et des dysfonctionnements de l'environnement économique, et de la difficulté de l'État à gérer efficacement le processus de libéralisation et de démocratisation. L'environnement économique local peut être comparé à un système de production ouvert, créant artificiellement les conditions d'une économie de marché, ou tout au moins s'y apparentant. Le reproche que l'on peut faire à ce système est le fait de ne pas favoriser particulièrement les entreprises du secteur structuré en place, notamment l'entreprise publique, car il ne résulte pas d'une organisation volontariste des autorités économiques, mais plutôt d'une autorégulation relevant surtout de l'informel (*voir* à ce sujet [3]). Ce dernier régit aujourd'hui le développement de la distribution des produits en fraude.

Alternativement, la concurrence générée peut devenir un facteur de dynamisme et d'efficacité pour les unités locales. Les entreprises du secteur privé encore en vie aujourd'hui en ont largement tiré profit. C'eût été le cas pour les entreprises publiques si elles avaient bénéficié d'une plus grande autonomie susceptible de les conduire à un renouveau.

La libération a ceci d'avantageux qu'elle supplée à tous les griefs portés contre les unités publiques, en les tournant vers leur autoréalisation, tout en tenant compte des aléas ou

leçons de l'environnement économique, et des expériences du secteur privé. Elle permet à l'État de dégager sa responsabilité de la déchéance des entreprises publiques tout en allégeant sa charge financière et en prenant en main ses missions socio-politiques.

Les contraintes fondamentales de la libération

Dans l'ensemble, trois conditions permettent de conduire vers la libération des entreprises publiques. La première s'articule autour de l'autonomie de gestion, qui devrait accompagner l'autonomie financière, et qui certes existe déjà, malgré quelques limites. Elle suppose une interaction plus faible entre l'État et les unités concernées, des choix cohérents, et une affectation judicieuse des responsabilités, de sorte que la liberté acquise deviendra un atout significatif dans la recherche d'efficacité et de performance, et que les faiblesses de l'État ne seront plus un handicap insurmontable. Ce dernier se transforme alors en partenaire financier et commercial, au lieu de rester le décideur direct ou indirect de la gestion courante. Les subventions seront donc perçues comme une exception et non la règle afin de justifier pleinement l'autonomie financière.

Ensuite, la libération exige que l'entreprise publique s'oriente vers ses performances. Or, celles-ci nécessitent la définition d'un objectif global clair avec des sous-objectifs non conflictuels. La rentabilisation des capitaux investis qui a toujours été la finalité de la plupart des choix industriels doit en être le fondement. Autour d'elle s'articuleront la majeure partie des actions, ce qui veut dire, en d'autres termes, que la libération exclut les cas où la rentabilité n'est pas au centre des décisions. Devant permettre à l'entreprise de s'autofinancer véritablement, elle recherche donc une plus grande réalisation des objectifs exprimés en termes économiques.

En fin de compte, la libération nécessite une gestion appropriée et conséquente des deux premières conditions. Cette gestion est appelée à s'identifier à celle des entreprises du secteur privé, ce qui exige non seulement un degré de spécialisation et d'expertise suffisamment élevé, mais aussi un esprit intégratif afin de tenir compte de la vision systémique où les hommes, les équipements, les divisions, les fonctions, les décisions, etc., devront être en harmonie entre eux, en accord avec l'environnement externe et les objectifs poursuivis. Pour que se réalise cette condition, la compétence doit guider le choix du personnel et des dirigeants, ces derniers étant appelés à exercer dans le cadre d'un mandat à durée déterminée, renouvelable tant qu'ils donnent satisfaction à travers leurs résultats. Une autorité véritable des chefs et une "vision compromis" par rapport aux échelons inférieurs représentent des atouts significatifs afin de mieux stimuler à travers la participation.

Les facteurs fondamentaux de la libération et identification des entreprises à libérer

Afin d'aménager un cadre dans lequel s'applique la libération, deux facteurs principaux sont retenus. Il s'agit de ceux-là même qui fondent la dépendance, à savoir la mission de l'entreprise publique et l'attractivité de son domaine d'activité. Après les avoir relativisés, leur croisement nous permet d'obtenir la matrice de la libération qui identifie les entreprises dans lesquelles ce concept peut s'appliquer.

La mission dominante de l'entreprise publique : un souci de cohérence et d'homogénéité

La définition des missions relève des choix stratégiques de l'entreprise (pour des approfondissements sur ce sujet, voir [5]), or ceux-ci concernent le long terme et ne peuvent, de ce fait, s'exprimer clairement. Néanmoins, ce handicap peut être surmonté à travers l'objectif visé, celui-ci étant sous-jacent à la mission. A cet effet, on aura des missions à dominante économique si la finalité est le profit, des missions à dominante sociale quand la satisfaction des populations est la contrainte de base, et des missions à caractère socio-économique quand l'objectif social se superpose à l'objectif de rentabilité.

Sur le plan des entreprises publiques camerounaises, on distingue la plupart du temps les deux derniers types de missions, à savoir les missions sociales et les missions socio-économiques. Parfois, même lorsque l'entreprise a une vocation économique, on peut lui adjoindre des missions sociales ou des sous-objectifs ne permettant pas d'atteindre avec le maximum d'efficacité l'objectif global.

Les missions à dominante économique, centrées sur les objectifs de profit, sont susceptibles d'induire la croissance du chiffre d'affaires ou de la production, l'expansion de l'entreprise, la couverture ou la pénétration d'un marché donné, la qualité et la compétitivité des produits, le rendement des investissements, et nécessitent à cet effet des choix de gestion opportuns.

Les missions à dominante sociale, quant à elles, désignent le souci de l'État de satisfaire avant tout la grande masse au détriment de la profitabilité, en pratiquant des prix dont la contrainte la plus importante est leur accessibilité à la cible plutôt que la marge bénéficiaire. Elles peuvent aussi devenir des missions de service public ou d'auxiliaire de l'administration, par exemple dans la création d'infrastructures sociales telles que les écoles, les centres de santé, les pistes paysannes, etc., dans les zones "nécessiteuses". A cause de ce rôle, elles acquièrent parfois une connotation politique lorsqu'il faut rechercher le soutien des populations ou orienter leurs comportements. Dans ce sens il y a accord, ou plutôt confusion, entre les missions sociales et les ambitions politiques (voir à ce sujet [2]). Leur principale caractéristique est qu'elles sont essentiellement consommatrices ou réductrices de liquidités, ce qui justifie la pratique des subventions pour des entreprises de ce type. Il est difficile à l'entreprise publique de les combiner équitablement sans déboucher vers des dérapages. Des arbitrages sont alors indispensables, mais ils relèvent du domaine de l'État et non de l'entreprise. A cet effet, nous pensons qu'une dissociation des missions conflictuelles, afin de parvenir à un découpage homogène, est souhaitable. Il appartient à l'État de déterminer la priorité afin de mieux définir l'objectif global et de subordonner toutes les autres initiatives. Ainsi, les entreprises publiques orientées vers le profit devront choisir des sous-objectifs permettant de l'atteindre efficacement, et élaguer toutes les initiatives sociales, à moins de les intégrer parmi les instruments de la communication commerciale qui utilise le mécénat, le *sponsoring*, les relations publiques, et autres activités de masse, mais après avoir jugé de leur opportunité dans la réalisation de l'objectif global.

Ces arbitrages permettront à l'État de recueillir les liquidités d'un côté, et de les orienter de l'autre côté vers ses priorités socio-politiques, mais sans que cela gêne l'équilibre global de l'entreprise concernée à court, moyen et long terme. En retour, son ingérence

sera négative dans une entreprise en quête de profit, mais plutôt justifiée dans les structures à vocation sociale.

L'attractivité du domaine d'intervention de l'État

Le domaine d'activité de l'entreprise publique détermine l'intervention de l'État selon qu'il permet de réaliser certaines de ses attentes. Les critères d'appréciation de son degré d'attractivité apparaissent de ce fait multiples. Il pourrait s'agir de la capacité d'un secteur à générer des ressources, d'une volonté de substituer les importations et de limiter la sortie des devises, de la promotion de la production locale dans un domaine donné, de la volonté de contrôler un secteur clef de l'économie, de la rentabilité potentielle, de la spécialisation sur un secteur de l'économie internationale, de la taille ou de la structure concurrentielle des investissements, de la capacité de développer les infrastructures sociales, de la satisfaction de telle couche de population ou de telle autre.

Le domaine d'activité sera d'autant plus attractif qu'il présente un intérêt significatif pour l'État. Il existe néanmoins des cas où cet intérêt est faible, parce que ne remplissant pas les conditions requises, ce qui le rendra moins attractif. Mais cela ne veut en aucun cas dire que le domaine est inexploitable, car des opérateurs du privé et des entreprises plus spécialisées ou de taille plus réduite peuvent y trouver leur compte. Une attractivité forte aura une grande propension à attirer les capitaux de l'État, mais aussi le risque d'une ingérence élevée. Dans le cas contraire, les comportements seront opposés.

Afin d'opérer une bonne appréciation de l'attractivité, il importe d'effectuer une segmentation adéquate des activités ou du domaine d'intervention. Celle-ci doit éviter toutes les extrapolations génératrices de confusion et de défaillances pour conduire à des découpages fins et homogènes, tout en considérant les possibilités d'une intégration verticale si elle peut s'avérer fructueuse. A titre d'exemple, le domaine du textile peut concerner des activités isolées telles que la production du coton, sa transformation, la fabrication des tissus, la confection, etc., ou les regrouper ; mais il ne devra pas intégrer l'encadrement des paysans dans la culture du sorgho ou du mil qui est une activité totalement différente.

La matrice de libération

En croisant les variables mission et degré d'attractivité du domaine d'intervention de l'État, nous obtenons la matrice de libération qui décrit les entreprises à libérer par rapport aux autres cas de figures (Tableau I).

Cette matrice montre que plus la mission dominante est à connotation économique, plus faible devrait être le degré d'ingérence de l'État, et plus forte l'autonomie. Le degré d'attractivité du domaine d'intervention, quant à lui, évolue dans le même sens que l'importance des ressources générées, la rentabilité potentielle, les satisfactions sociales, etc.

Il apparaît au total neuf cases allant des entreprises explicitement sujettes à la libération au cas du désinvestissement. Dans la mesure où, à l'heure actuelle, la plupart des entreprises publiques camerounaises semblent subordonnées aux autorités publiques, tant dans leurs choix à long terme que dans les initiatives de la gestion opérationnelle, on ne peut affirmer l'existence d'une libération effective, sinon parler plutôt d'une libération partielle. A partir des cas distingués dans la matrice il est possible d'opérer des regroupements afin de proposer quelques axes de gestion.

Tableau I. La matrice de libération des entreprises publiques.

		Attractivité du domaine d'intervention de l'État			
		Élevée	Moyenne	Faible	
Mission / objectif dominant	Économique	Libération 1	Libération 2	Dégagement de l'État 3	Faible ↓ Degré d'ingérence de l'État ↓ Fort
	Économique et politico-social	Sélection et libération 4	Sélection 5	Sélection et dégagement de l'État 6	
	Politico-social	Auxiliaire de l'État, Soutien à la politique sociale 7	Récolte, renforcement désinvestissement 8	Désinvestissement 9	
		Importance des ressources ou des satisfactions apportées			
		Forte ←			→ Faible

Classification des entreprises publiques et choix de gestion appropriés

De la matrice précédente, il se dégage trois grandes catégories d'entreprises. Dans le sens Nord-Ouest se trouvent les entreprises à libérer, dans le sens Sud-Ouest les entreprises à caractère socio-politique, et à l'Est les entreprises intermédiaires du dégagement ou désinvestissement. A chacune de ces catégories correspondent des choix de gestion spécifiques.

Les entreprises publiques à gestion relevant du privé

Il s'agit de structures dans lesquelles la libération devrait intervenir, c'est-à-dire celles qui sont à mission et objectif économique pur ou dominant, et d'attractivité intéressante. On retrouve les entreprises de ce type dans les cases 1 et 2, et dans une certaine mesure dans la case 4. Dans celle-ci, où déjà le degré d'attractivité est élevé, il importe d'opérer une discrimination entre les objectifs économiques et les objectifs socio-politiques afin d'orienter les entreprises à caractéristiques identiques vers la case 1. Cette démarche nous semble la plus logique dans la mesure où ce sont les ambitions sociales qui viennent souvent se greffer sur les ambitions économiques. Au cas où l'inverse existerait, la solution adaptée serait de déplacer les entreprises de cette case vers la case 7 qui s'oppose à la libération.

Les entreprises publiques de la libération doivent impérativement se tourner vers une gestion identique à celle du secteur privé. En effet, si les entreprises de ce secteur ont eu plus de succès dans leurs ambitions économiques, leur gestion délibérée, efficace et opportuniste en est certainement la cause. De plus, elles ont toujours su en tirer leur parti,

malgré une superposition d'hommes aux cultures et aux attentes diverses. Nous pensons que ce modèle peut servir de référence aux entreprises publiques de la libération qui présentent un profil identique en dehors de la paternité des capitaux (*voir* à ce sujet [1]). Les instruments de la gestion privée, qui a déjà fait ses preuves, abondent dans les ouvrages de management (gestion stratégique, gestion financière, gestion commerciale et marketing, gestion de la production, etc.). Ils présentent aussi l'avantage d'intégrer les conditions fondamentales de la libération (autonomie de la gestion, recherche des performances dans les meilleures conditions, choix de moyens cohérents).

Cette gestion nécessite d'abord une professionnalisation du management et des managers, et ensuite une démarche planificatrice qui exige l'implantation d'une vision systémique, une prédiction et une analyse permanente de l'environnement qui sera faite à l'aide d'un système d'information fiable, pourvu d'indicateurs pertinents, capables de prévoir les mutations éventuelles afin de détecter à temps les opportunités exploitables et les menaces, sources d'aléas. Une telle démarche permet d'ailleurs de transcender la structure sociale diversifiée et la mutation socio-politique camerounaise, sources de handicaps pour certains, dans la mesure où elle peut déboucher à terme sur une gestion participative par objectif (*voir* à ce sujet [4]).

Celle-ci est le siège d'une organisation responsabilisante, démocratique et mobilisatrice, où les hommes militent vers de mêmes objectifs qui sont la compétitivité, le profit et la survie. Elle conduit à un dosage optimal entre liberté d'initiative, participation à la prise des décisions, et autorité.

Les entreprises publiques à gestion publique

Les cases 7 et 8 de la matrice de libération caractérisent la seconde catégorie des entreprises publiques, notamment celles qui sont de vocation socio-politique dans des domaines d'attractivité relativement importante. Néanmoins, lorsque l'attractivité est plutôt moyenne comme c'est précisément le cas dans la case 8, l'État devra choisir entre le *statu quo*, en se contentant des acquis actuels, le renforcement des investissements pour obtenir davantage de satisfactions sociales en passant, à la case 7, et enfin le désinvestissement qui conduit à la fermeture de l'unité ou à sa rétrocession aux organisations non gouvernementales (ONG).

Les entreprises de cette catégorie verront l'État continuer à présider à leurs destinées dans la mesure où elles servent en quelque sorte d'auxiliaire ou de soutien à la politique poursuivie par les autorités publiques. En retour, elles continueront à vivre des financements de l'État dès lors qu'elles sont financièrement improductives. Leurs outils de gestion seront donc déterminés par les choix de la puissance publique, lesquels relèvent du management public.

Les entreprises publiques intermédiaires ou du désinvestissement et du dégageement

Dans la case 3 où la mission est économique, mais dans un domaine peu attractif, la solution adaptée est le dégageement de l'État en procédant, soit à la privatisation si ce domaine est susceptible d'attirer les capitaux privés, soit tout simplement à la fermeture de l'entreprise, si elle ne représente aucun intérêt pour personne. La dernière solution est extrême,

car il est souvent possible d'opérer une reconversion ou une spécialisation de l'entreprise afin de la relancer.

La décision à prendre dans la case 6 s'apparente beaucoup à celle de la case 3, sauf qu'il faudra au préalable discriminer les objectifs afin de retenir uniquement l'objectif économique en abandonnant toute initiative politico-sociale. Dans la case 9, il n'y a rien qui puisse intéresser l'État, et encore moins les investisseurs du secteur privé qui cherchent à maximiser le profit ; la solution semble donc être le désinvestissement ou le retrait de l'État de ce domaine. Mais s'il présente un certain intérêt pour les ONG qui poursuivent des ambitions sociales, le retrait se fera donc en leur faveur.

Dans l'ensemble, il n'existe que deux cas où les entreprises intermédiaires continueront à survivre, mais ceci en dehors du portefeuille de l'État. Quand ce sera le cas de la privatisation, il ne se posera pas de problème de choix de gestion puisque celle-ci se fera automatiquement à la manière du secteur privé. Quand il s'agira enfin de les rétrocéder aux ONG, la gestion s'identifiera à celle des organismes à but non lucratif qui cherchent à s'autofinancer en dehors d'une logique de rentabilité.

Conclusion

La libération, qui apparaît à l'heure actuelle comme un passage obligé pour la relance et le succès des entreprises publiques camerounaises, présente l'avantage de prendre en considération les principaux biais de leur gestion, à savoir leur dépendance vis-à-vis de l'État, facteur de taille souvent négligé dans les restructurations, et l'incapacité de l'État à honorer ses échéances financières. Une entreprise libérée procèdera à une mutation de sa gestion pour l'identifier à celle du secteur privé dont les outils sont développés dans la plupart des ouvrages de management. Cela suppose également que la libération ne garantit pas le succès, mais le construit, car elle est une alternative de relance.

Néanmoins, cette proposition de libérer les entreprises publiques pose des problèmes. Le premier est relatif à la volonté réelle des autorités publiques de mettre fin à leur ingérence dans le fonctionnement de ces structures. Dans la mesure où la libération tend vers un rapprochement public-privé, celui-ci ne représente-t-il pas un risque pour la souveraineté de l'État et l'intérêt des masses sociales ? Ensuite, les entreprises libérées devront faire face à un environnement dominé par des pratiques souterraines et elles pourraient s'associer à leurs homologues du secteur privé pour exiger de l'État plus de régulation et de contrôle, alors que la politique de libéralisation "à outrance", chère à l'État, tend plutôt à favoriser l'informel. A cet effet, l'État ne peut-il pas trouver dans la libération une menace ?

Par ailleurs, il se pose le problème d'une libération lorsque l'entreprise est en situation de dégradation avancée qui incite plutôt au désinvestissement ; des résultats négatifs dans ce cadre ne traduiraient pas la réalité. A l'intérieur même de l'organisation se pose le problème de l'accueil d'une décision de ce genre par le personnel, dans la mesure où elle s'avère contraignante, d'où la nécessité pour les décideurs d'apprécier le degré d'acceptabilité du nouveau système.

Références

1. Degot V. (1992). Les entreprises publiques peuvent-elles être des entreprises comme les autres ? *Revue Française de Gestion* ; Juillet-Août : 55-68.
2. Gagne A. (1984). La gestion dans le secteur public. In : Riverin A. *Le management des affaires publiques*. Ouvrage collectif, Gaëtan Morin, Québec, pp. 31-49.
3. Guilguy C. (1992). En attendant les conditions d'une relance effective. *Marchés Tropicaux, Spécial Cameroun* ; Décembre : 3314-31.
4. Hernandez E.M., Piegay E. (1991). Pour un modèle contingent de D.P.O., le cas de l'Afrique. *Annales 1990-1991*. IAE de Nice, Laboratoire de Gestion et Culture Africaine.
5. Merigot J.G., Labourdette A. (1980). *Éléments de gestion stratégique des entreprises*. Ed. Cujas, Paris, 354 p.
6. Riverin A. (1984). *Le management des affaires publiques*. Ouvrage collectif, Gaëtan Morin, Québec, 400 p.
7. Tedga P.J.M. (1990). *Entreprises publiques, État et crise au Cameroun*. L'Harmattan, Paris, 306 p.

4

Analyse de la relation entre l'éducation et le talent managérial chez les propriétaires gestionnaires du secteur informel : le cas du Togo

K.S. AHADO

Faculté des Sciences Économiques et Sciences de Gestion, Université du Bénin, Togo

Le secteur économique informel est au centre d'un débat important depuis les années 70. L'intérêt vis-à-vis de ce secteur a été motivé par la stagnation des secteurs économiques dits formels. Pour les uns, le secteur informel contribue à augmenter les possibilités d'emplois. Pour les autres, ce secteur domine les activités économiques de première ligne dont dépend la majorité de la population. Que ce soit dans un courant ou dans un autre, le dynamisme qui a caractérisé ce secteur au cours des dernières années et sa reconnaissance comme base factuelle de l'activité économique dans les pays en développement ont conduit à incorporer ce secteur dans les modèles de croissance économique. De ce fait, les politiques macro-économiques de la plupart des pays tiennent désormais de plus en plus compte de la contribution potentielle de ce secteur à la croissance économique, entre autres par des mesures de promotion.

On reconnaît cependant que la contribution du secteur informel au développement économique dans les pays en développement pourrait aussi être conditionnée par une série de contraintes, telles que :

- l'archaïsme de certaines techniques de production qui pourrait potentiellement conduire à une sous-utilisation des ressources ;

- le contexte social qui pourrait empêcher la formation du capital, à cause notamment du système d'entraide familiale, source d'éparpillement du surplus économique issu de la production ;
- la méfiance vis-à-vis des autorités administratives, puisque, historiquement, les chefs d'entreprise du secteur informel ont souvent été soumis à des exactions et à des abus par ces autorités ;
- la faiblesse de la demande pour certains biens à certaines périodes ; cela peut dépendre du caractère saisonnier des revenus pour certaines catégories de travailleurs, mais également de la faiblesse de ces revenus, de même que de la concurrence ponctuelle provenant de biens locaux ou importés de production industrielle ou artisanale ;
- le peu d'accessibilité aux marchés financiers, compte tenu du peu de garanties que les acteurs de ce secteur peuvent apporter ; de ce fait ils dépendent surtout de l'épargne personnelle et du soutien de la famille pour leurs besoins financiers ;
- la faible capacité de gestion des entrepreneurs du secteur informel.

Les politiques qui ont été adoptées dans certains pays pour faire face à ces contraintes pourraient cependant ne pas avoir l'impact souhaité parce que l'on manque de données sur le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Puisque l'intérêt vis-à-vis de ce secteur est relativement récent, les informations relatives aux conditions devant être remplies pour optimiser le fonctionnement du secteur sont restreintes et parcellaires.

L'objet de cet article sera d'apporter un peu d'éclairage sur le secteur informel, en traitant d'une des contraintes mentionnées précédemment, à savoir la faible capacité de gestion chez les entrepreneurs du secteur. En faisant le choix de ce sujet, nous postulons dans cette étude que la capacité de gestion est l'un des facteurs les plus importants dans la fonction de production du secteur informel.

Dans la théorie économique néo-classique, la capacité de gestion est généralement traitée comme un facteur exogène, alors que le capital physique et la main-d'œuvre sont identifiés comme les principales sources endogènes de la variation dans les niveaux de production des entreprises. Cependant, nous sommes d'accord avec Schumpeter qui propose que la capacité de gestion soit plutôt considérée comme un facteur endogène, car c'est elle qui permet d'utiliser le capital physique et la main-d'œuvre de façon optimale. Il s'agit du talent managérial que doit posséder l'entrepreneur gestionnaire [15].

Il n'est pas question dans cette étude de valider l'hypothèse de Schumpeter, mais plutôt d'estimer l'importance de la gestion dans la fonction de production du secteur informel, puisque nous avons déjà postulé son apport majeur. Partant de ce postulat, nous tenterons d'identifier les sources principales d'acquisition de cette capacité de gestion pour les acteurs de ce secteur. Du point de vue conceptuel, cette étude se situe dans la théorie du capital humain dans sa vision néo-classique qui stipule que l'éducation et la formation constituent des sources de capital car elles améliorent les compétences productives des individus et des systèmes. Notre hypothèse principale sera donc que le degré de possession de la capacité de gestion chez les entrepreneurs du secteur informel sera positivement lié au degré d'éducation atteint et au type de formation reçue.

L'étude comporte quatre parties. Dans la première partie, nous présentons le modèle théorique de même que la méthodologie à travers laquelle nous faisons état des hypothèses de l'étude. La deuxième partie est consacrée au cadre dans lequel nous avons situé notre étude. Nous y avons fait également état de la validation interne du questionnaire utilisé. Une troisième partie a consisté en la présentation et l'analyse des résultats. Enfin la

dernière partie est consacrée à l'interprétation et aux implications théoriques et pratiques des résultats obtenus.

Modèle et méthodologie

Le talent managérial est mesuré à travers trois indicateurs tels que proposés par Deeks [9]. Selon cet auteur, pour gérer efficacement son entreprise, le petit entrepreneur doit posséder trois types d'aptitudes qui sont les aptitudes entrepreneuriales, les aptitudes administratives, et les aptitudes managériales. Ces aptitudes sont universelles et définies comme suit :

- les aptitudes entrepreneuriales sont celles associées au facteur rare et à la base de la décision entrepreneuriale ; ce sont les preneurs de risques, les tacticiens, les négociateurs, etc. qui sont susceptibles de se lancer dans des activités incertaines ou d'introduire des innovations dans des organisations existantes,

- les aptitudes administratives sont d'ordre instrumental. Elles sont apprises dans les programmes de formation en gestion d'entreprises. C'est le cas de la capacité de lire et de compter qui, à son tour, pourrait permettre de savoir tenir une comptabilité et calculer le prix de revient du produit ou service vendu,

- les aptitudes managériales sont des compétences découlant des deux premières. Il s'agit de la capacité d'analyse des situations au sein de l'organisation et la prise de choix qui s'impose.

Modèle théorique et analyse

Dans la mesure où les caractéristiques associées au talent managérial peuvent être acquises à travers le système éducatif, elles seront considérées ici comme un produit de l'éducation et des différentes formations plutôt que comme des facteurs individuels et contextuels, comme le prétendent certains auteurs. Le modèle théorique permettant de tester ces hypothèses se présente comme suit : les aptitudes entrepreneuriales, administratives et managériales qui constituent le talent managérial sont les variables dépendantes ; le niveau d'éducation est la variable indépendante et les facteurs suivants sont les variables de contrôle : le type d'éducation et de formation, le type d'activité, les caractéristiques personnelles (années d'expérience, sexe, âge), les variables contextuelles et environnementales (statut socio-économique des parents ou du tuteur, le niveau de formation du patron chez qui le propriétaire a appris son métier).

Comme il transparaît du modèle théorique, l'analyse comporte trois étapes. La première étape consiste à vérifier si l'on retrouve les aptitudes associées au talent managérial chez les propriétaires des activités économiques concernées par cette étude. Cette vérification sera faite à l'aide d'une échelle à double dimension. Cette échelle du type Likert sera construite à partir des items (ou modalités) servant à identifier chaque aptitude. La construction de l'échelle relative à chaque aptitude s'inspire de la taxonomie proposée par Deeks. Des points seront assignés à chaque dimension de l'échelle. Les scores relatifs à chaque item seront additionnés pour déterminer le score relatif à chaque aptitude permettant de déterminer le degré de possession de cette aptitude.

La deuxième étape consiste à déterminer l'impact de l'éducation ou de la formation sur le talent managérial. L'échelle construite dans la première partie constituera la variable dépendante et l'éducation mesurée en termes de nombre d'années révolues sera considérée comme variable indépendante. Pour déterminer si l'influence de l'éducation dépend du type d'éducation, cette dernière variable sera éclatée en variables factices indiquant des types d'éducation.

Enfin, la troisième étape consiste à examiner l'influence des autres variables explicatives (caractéristiques individuelles et variables contextuelles) dans le développement du talent managérial. A cet effet, ces variables seront ajoutées à titre de variables de contrôle à celles de la deuxième étape.

Pour vérifier les hypothèses de l'étude, les tests statistiques suivants seront utilisés :

- les tests de Fisher nous permettront de vérifier la signification du modèle de régression multiple dans son ensemble,
- le coefficient de détermination ou d'explication R^2 nous permettra de mesurer la proportion de variance dans la variable dépendante qui est expliquée par l'ensemble des variables explicatives,
- le test de Student servira à vérifier sélectivement la contribution marginale de chaque variable explicative.

Cadre de l'étude et validation

Le cadre de cette étude est le secteur informel au Togo. Seront considérées comme entreprises du secteur informel au Togo, toutes celles qui sont socialement et culturellement acceptées et dont l'activité n'est pas enregistrée à la Caisse nationale de Sécurité sociale, qui n'exercent pas dans un cadre de travail codifié, réglementé et structuré, et dont les règles de fonctionnement ne sont pas soumises à la législation togolaise.

Nous retiendrons quatre types d'activités : les mécaniciens, les couturiers, les maçons et les menuisiers :

- les mécaniciens : il s'agit des réparateurs d'engins mécaniques et électroniques, de réfrigérateurs et de climatiseurs,
- les couturiers : nous considérons seulement les chefs d'atelier (femmes et hommes) qui s'occupent uniquement de la confection des habits,
- les maçons : il s'agit des entrepreneurs ou tâcherons individuels dont l'activité principale est le gros-œuvre du bâtiment (élévation des murs, dalles, couverture, etc. quels que soient les matériaux utilisés),
- les menuisiers : il s'agit des fabricants de meubles ou d'objets en bois ; les sculpteurs et les fabricants d'instruments de musique ne sont pas pris en compte.

Nous avons choisi ces quatre activités parce qu'elles figurent parmi celles dans lesquelles sont concentrés la majorité des travailleurs indépendants au Togo. En effet, d'après les données du recensement de la population et de l'habitat du Togo (1981), ceux-ci occupent par leur nombre et leur importance économique les 2^e, 3^e, 4^e et 5^e place après les commerçants qui représentent à eux seuls près de 45% de toutes les activités du secteur informel. Cette dernière activité, compte tenu de son hétérogénéité et surtout du fait que plusieurs études ponctuelles lui ont été consacrées, ne sera pas prise en considération dans cette étude. Sera considéré comme propriétaire gestionnaire, tout individu qui cumule les caractéristiques suivantes : avoir créé sa propre entreprise ou en avoir hérité et la diriger.

Cette définition du concept présuppose que l'individu est un entrepreneur dans le sens où il est celui qui crée une entreprise, a un esprit d'entreprise et gère effectivement cette entreprise. L'étude sera limitée à la ville de Lomé où sont concentrés la plupart (36%) des propriétaires indépendants du secteur informel du Togo.

Une collecte d'informations auprès de 285 propriétaires sur les quatre types d'activités de production a été effectuée par le biais d'un questionnaire construit à partir des concepts de Deeks et en tenant compte du contexte togolais. L'unité d'enquête est le propriétaire d'entreprise informelle ayant sous sa gouverne entre 2 et 12 employés, rémunérés ou non. L'échantillon a été structuré en respectant les proportions de chacun des types d'activités.

Pour vérifier l'existence du lien entre le niveau d'instruction scolaire et le talent managérial, nous nous sommes inspirés des échelles d'aptitudes de Deeks. Ces échelles ont été mises en relation avec les niveaux d'instruction atteints. Cette relation a été ensuite médiatisée par les variables de contrôle.

Une validation interne a été effectuée utilisant l'analyse de la cohérence interne des échelles. Cette opération a consisté à valider le questionnaire en décrivant, à l'aide de méthodes statistiques (moyenne arithmétique, écart-type, etc.), les différentes échelles afin d'y vérifier la cohérence interne. Cette analyse a été faite selon les étapes suivantes :

Production de matrices de corrélation pour chacune des échelles

A cette étape, le but était d'examiner la relation entre les échelles. Au cas où les items étaient corrélés, l'un d'entre eux était éliminé de l'échelle. C'était aussi le cas lorsqu'il y avait une absence totale de corrélation entre les items. Sont considérés comme faibles les coefficients de corrélation inférieurs à 0.3, comme moyens ceux valant entre 0.3 et 0.6, et comme forts les coefficients supérieurs à 0.6. De plus, nous calculons les coefficients de corrélation entre chaque item et le total des items de l'échelle pour voir si chaque item d'une échelle est corrélé avec l'ensemble des autres items de l'échelle. Le but de cette opération était d'éliminer les items qui ne seraient pas en corrélation avec le total des items. Une des limites de cette démarche est que, puisque l'item pour lequel nous calculons la corrélation avec le total fait partie de ce total, il sera donc nécessairement en corrélation avec ce dernier. Pour corriger cette anomalie, nous avons procédé par le calcul d'un coefficient ajusté qui annule l'auto-corrélation (item-total sans l'item). C'est cette démarche que nous avons utilisée pour calculer les corrélations dans chacune des échelles utilisées.

Vérification de l'homogénéité dans le but d'apprécier la représentativité de la moyenne arithmétique de chacune des échelles utilisées

Cette homogénéité est mesurée à partir du coefficient de variation $C.V. = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100$, où

$\frac{\sigma}{\bar{X}}$ est la moyenne arithmétique et σ l'écart-type des scores de l'échelle considérée.

Selon Baillargeon [3] : "Ce coefficient de variation donne une très bonne idée du degré d'homogénéité d'une distribution. Plus est faible ce coefficient, plus la série d'observations est homogène. Un coefficient de variation inférieur à 15% semble être, dans bien des cas, un indicateur d'une bonne homogénéité de la distribution des observations."

Vérification de la fiabilité de chacune des échelles en nous servant du coefficient alpha de Cronbach

Cette opération vise à vérifier le degré de corrélation entre tous les items de l'échelle et

est mesuré par l'expression : $r_{\alpha} = \left(\frac{k}{1-k} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$, où r_{α} est le coefficient alpha de

Cronbach ; k correspond au nombre d'items de l'échelle ; σ_i^2 est la variance du i ème item et σ^2 est la variance de l'échelle. Selon Anastasi, une échelle constituée d'au moins 28 à 30 items est fiable lorsqu'elle présente une valeur alpha de Cronbach se situant autour de 0.70. Le même auteur fait remarquer que la fiabilité croît avec le nombre d'items de l'échelle, mais que celle-ci peut varier selon les domaines de recherche [1]. En sciences sociales, Inkeles et Smith estiment qu'une échelle d'au moins 28 items avec un alpha égal à 0.75, indique une certaine fiabilité [12].

La validation interne du questionnaire nous a permis de constater, en ce qui concerne la cohérence interne, que la moyenne de chacune des trois échelles qui ont servi à construire les échelles du talent managérial est représentative et que les trois échelles sont fiables. En conséquence, le degré de possession des caractéristiques associées à chacune des aptitudes a été évalué à partir de son échelle.

Résultats de l'étude

La première étape dans la vérification de l'existence de la relation prévue par les hypothèses a été l'analyse des tableaux de fréquences. Cette analyse nous a permis de constater que les propriétaires ont, dans une grande majorité, un faible degré de possession des différentes aptitudes par rapport à leur échelle, et que le degré de possession de ces aptitudes varie selon les aptitudes. La structure des données a montré qu'en ce qui concerne l'éducation, le niveau d'instruction scolaire est relativement faible.

Quant aux caractéristiques individuelles et contextuelles, l'analyse a montré que les propriétaires sont jeunes et que le niveau d'instruction est proportionnel à la taille de l'entreprise, qu'il est proportionnel au niveau d'instruction des parents, du tuteur et du patron chez qui le propriétaire a appris son métier, mais qu'il est inversement proportionnel à l'âge et aux années d'expérience.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de corrélation de toutes les variables de l'étude dans le but d'éviter que des variables fortement corrélées ne soient incluses dans le modèle de régression que nous avons utilisé pour l'analyse. Cette analyse a été effectuée en trois étapes. Dans un premier temps nous avons associé la variable indépendante (niveau d'instruction scolaire) avec chacune des variables dépendantes (aptitudes entrepreneuriales, administratives et managériales). Dans un deuxième temps, nous avons examiné le comportement de la relation établie à la première étape, lorsque sont introduites des variables de contrôle de nature éducative. Ceci nous a permis de vérifier si les relations constatées à la première étape persistaient, se renforçaient, s'affaiblissaient ou disparaissaient. Dans une dernière étape, nous avons vérifié la nature de ces relations

dans le cas où toutes les variables explicatives étaient associées à chacune des variables expliquées. Les résultats suivants ont été obtenus :

1) Lorsque nous avons utilisé le niveau d'instruction comme seule variable explicative, cette variable est apparue comme un bon prédicteur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales et administratives, mais pas pour les aptitudes managériales (Tableau I).

Tableau I. Relations entre les différentes aptitudes et le niveau d'instruction.

Variables	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes administratives			Aptitudes managériales					
	Valeur	T pour H_0	P> T Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T Erreur			
1-6 ans	0.020	0.07	0.944	0.288	0.797	2.49	0.013	0.320	-0.654	-1.52	0.128	0.429
7-10 ans	0.745	2.80	0.005	0.265	1.819	6.16	0.000	0.295	0.235	0.60	0.551	0.395
11-13 ans	0.750	2.16	0.031	0.346	2.970	7.72	0.000	0.385	-0.509	-0.99	0.324	0.516
non scolarisé	0.000	-	-	-	0.000	-	-	-	0.000	-	-	-
	$R^2 = 0.073$ $F = 7.37$ $C.V. = 9.540$ $Pr = 0.0001$ Moyenne = 12.98			$R^2 = 0.235$ $F = 28.89$ $C.V. = 11.199$ $Pr = 0.0001$ Moyenne = 12.27			$R^2 = 0.044$ $F = 4.36$ $C.V. = 8.702$ $Pr = 0.0051$ Moyenne = 21.16					

2) Lorsque nous avons introduit les variables de contrôle de nature éducationnelle, le niveau d'instruction scolaire a continué d'être un bon prédicteur pour les aptitudes administratives, et l'est devenu pour les aptitudes managériales ; mais l'influence a complètement disparu pour les aptitudes entrepreneuriales. Dans tous les cas, l'enseignement technique et professionnel et les années d'expériences se sont montrés significatifs (Tableau II).

Tableau II. Relations entre les différentes aptitudes et les variables éducationnelles.

Variables	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes administratives			Aptitudes managériales					
	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur
1-6 ans	-0.00	-0.01	0.99	0.55	0.42	0.69	0.48	0.61	-1.15	-1.43	0.15	0.81
7-10 ans	0.39	0.69	0.49	0.57	1.39	2.17	0.03	0.64	-0.85	-1.02	0.31	0.83
11-13 ans	0.30	0.48	0.63	0.63	2.22	3.17	0.00	0.70	-1.79	-1.95	0.05	0.92
non scolarisé	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.000	-	-	-
alpha. non suivi	-0.32	-0.59	0.55	0.54	-0.35	-0.58	0.56	0.61	-0.13	-0.17	0.86	0.80
alpha. suivi	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
ens. prof. non suivi	-0.46	-1.81	0.04	0.21	-	-	-	-	-1.18	-3.79	0.00	0.31
ens. prof. suivi	0.00	-	-	-	-0.55	-2.33	0.02	0.23	0.00	-	-	-
expér. 1-4 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
expér. 5-9 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	-0.24	-0.85	0.39	-
expér 10-15 ans	-0.20	-1.04	0.29	0.19	-0.32	-1.47	0.14	0.22	-	-	-	0.28
expér. >15 ans	-0.52	-2.29	0.02	0.23	-0.41	-1.72	0.10	0.25	-0.60	-1.80	0.07	0.33
	-0.62	-2.35	0.01	0.26	-0.33	-1.14	0.25	0.29	-0.93	-2.43	0.01	0.38
		$R^2 = 0.111$				$R^2 = 0.262$				$R^2 = 0.119$		
		F = 3.82				F = 10.90				F = 4.15		
		C.V. = 9.44				C.V. = 11.11				C.V. = 8.44		
		Pr = 0.0001				Pr = 0.0001				Pr = 0.0001		
		Moyenne = 12.98				Moyenne = 12.27				Moyenne = 21.16		

3) Lorsque nous avons utilisé toutes les variables explicatives (Tableau III), le niveau d'instruction scolaire ne s'est pas révélé un prédicteur significatif pour les aptitudes entrepreneuriales ; seules les variables de contrôle sont apparues importantes. En ce qui concerne les aptitudes administratives, c'est le niveau d'instruction scolaire qui s'est révélé le meilleur prédicteur, suivi de l'enseignement technique et professionnel et de la situation des parents. Pour les aptitudes managériales, c'est le niveau d'instruction scolaire qui a été le meilleur prédicteur, suivi de l'enseignement technique et professionnel, des années d'expérience, et de facteurs socio-économiques des parents.

Il faut toutefois noter que, dans les trois cas, les modèles sont significatifs. Pour les aptitudes entrepreneuriales, le pouvoir explicatif est de 7% lorsque le niveau d'instruction est la seule variable explicative. Ce pourcentage est passé à 11% lorsque les autres variables de nature éducative sont ajoutées, et est passé à 28% lorsque toutes les variables explicatives sont introduites. Pour les aptitudes administratives, les pouvoirs explicatifs sont de 23%, 26% et 35%. Pour les aptitudes managériales, ils sont de 4%, 11%, et 28%.

Interprétation et discussion des résultats

En ce qui concerne le faible degré de possession des aptitudes, les résultats suggèrent, en se basant sur la théorie de l'*entrepreneurship*, que les propriétaires répondants seraient des entrepreneurs artisans dont l'ambition se limite à des activités de subsistance et ne possédant que peu d'aptitudes de gestion. Une autre explication possible du faible degré de possession des aptitudes pourrait relever de facteurs culturels. Il est possible que les caractéristiques mesurant ces aptitudes dans le contexte togolais soient différentes ou définies de façon différente de celles obtenues par Deeks dans le contexte dans lequel ces caractéristiques ont été élaborées.

En ce qui concerne la faible influence du niveau de l'éducation sur les différentes aptitudes, on peut l'expliquer de façon plus spécifique au niveau de chacune des aptitudes. Pour les aptitudes entrepreneuriales et managériales, elles ne sont pas influencées par l'éducation parce qu'elles sont principalement héritées de l'environnement social. La signification statistique des facteurs socio-économiques d'origine tendrait à appuyer la thèse selon laquelle ces types d'aptitudes seraient héritées. Quant à l'influence de l'enseignement technique et professionnel, nous ne savons pas si c'est parce que ce type de formation contient des éléments relatifs à ces genres d'aptitudes ou si c'est seulement un indicateur du fait que ces programmes soient fréquentés par des individus prédisposés à l'*entrepreneurship*. Nous penchons vers cette dernière hypothèse.

En ce qui concerne les aptitudes administratives, elles sont influencées par l'éducation ; même si ces aptitudes ne sont pas apprises de façon spécifique dans le système scolaire togolais, il est néanmoins vrai que les différentes matières scolaires en contiennent les éléments. L'influence de l'enseignement technique et professionnel pourrait bien être due aux programmes scolaires car ce type d'enseignement a souvent un contenu touchant de près ou de loin la gestion administrative.

En ce qui concerne le comportement des variables de contrôle, leur influence relativement importante s'explique par le fait que la formation technique et professionnelle et le niveau socio-économique d'origine sont les variables les plus déterminantes dans le degré de possession de ces différentes aptitudes.

Tableau III. Relations entre les différentes aptitudes et l'ensemble des variables explicatives.

Variables	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes administratives			Aptitudes managériales					
	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur
1-6 ans	-0.18	-0.34	0.73	0.53	0.14	0.88	0.38	0.62	-1.36	-1.74	0.08	0.78
7-10 ans	0.12	0.23	0.81	0.55	0.30	2.04	0.04	0.63	-0.86	-1.07	0.28	0.80
11-13 ans	-0.23	-0.38	0.70	0.62	1.98	2.77	0.00	0.71	-2.05	-2.26	0.02	0.90
non scolarisé	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
alpha. non suivi	0.12	0.24	0.81	0.53	-0.38	-0.62	0.53	0.61	-0.18	-0.24	0.80	0.77
alpha. suivi	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
ens. prof. non suivi	-0.15	-0.70	0.48	0.22	-1.15	-2.04	0.04	0.25	-1.16	-3.54	0.00	0.32
ens. prof. suivi	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
activité couturier	-0.04	-0.21	0.83	0.21	0.00	-	-	-	-0.34	-1.12	0.26	0.30
activité maçon	-1.03	-4.44	0.00	0.23	-0.19	-0.79	0.42	0.24	-0.38	-1.13	0.25	0.33
activité menuisier	-0.03	-0.18	0.85	0.22	0.09	0.36	0.72	0.26	0.00	-0.01	0.98	0.32
activité mécanicien	0.00	-	-	-	0.42	1.64	1.10	0.25	0.00	-	-	-
sexe homme	-0.27	-0.98	0.32	0.28	0.00	-	-	-	0.23	-0.58	0.56	0.41
sexe femme	0.00	-	-	-	-0.23	-0.72	0.47	0.32	0.00	-	-	-
expérience 1-4 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
expérience 5-9 ans	-0.11	-0.60	0.54	0.19	0.00	-	-	-	-0.26	-0.95	0.34	-
expérience 10-15 ans	-0.34	-1.51	0.13	0.22	-0.32	-1.47	0.14	0.22	-0.60	-1.81	0.07	0.28
plus de 15 ans	-0.45	-1.70	0.08	0.26	-0.29	-1.10	0.27	0.26	-0.88	-2.28	0.02	0.38
entreprise petite taille	-0.33	-1.73	0.08	0.19	-0.27	-0.88	0.38	0.30	-0.84	-2.98	0.00	0.28
entrep. taille moyenne	-0.08	-0.41	0.68	0.19	-0.07	-0.34	0.73	0.22	-0.47	-1.62	0.10	0.29
entrep. grande taille	0.00	-	-	-	-0.15	-0.69	0.49	0.23	0.00	-	-	-
prof. mère même act.	0.03	0.03	0.97	0.96	0.00	-	-	-	1.62	1.16	0.24	1.40
pr. mère même secteur	0.03	0.03	0.97	0.96	-0.83	-0.76	0.45	1.11	0.00	-	-	-

Relation entre éducation et talent managérial

pr. mère autre secteur	0.26	0.59	0.55	0.43	0.58	1.16	0.24	0.50	0.77	1.20	0.22	0.64		
prof. père même act.	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
pr. père même secteur	-0.52	-1.77	0.07	0.29	-0.19	-0.57	0.56	0.34	-0.99	-2.30	0.02	0.43		
pr. père autre secteur	-0.52	-2.50	0.01	0.20	0.07	0.31	0.75	0.24	-0.56	-1.86	0.06	0.30		
niv. inst. mère 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. mère 7-10 ans	0.29	1.15	0.25	0.25	0.10	0.37	0.71	0.29	-0.86	-2.23	0.02	0.37		
niv. inst. mère 11-13 ans	0.80	1.71	0.08	0.46	1.59	2.94	0.00	0.54	-0.77	-1.13	0.25	0.68		
mère non scolarisée	0.15	0.78	0.86	0.86	-0.25	-0.26	0.79	0.99	-2.34	-1.86	0.06	0.26		
niv. inst. père 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. père 7-10 ans	-0.18	-0.98	0.32	0.18	0.40	1.87	0.06	0.21	-0.81	-2.96	0.00	0.27		
niv. inst. père 11-13 ans	-0.14	-0.51	0.60	0.28	0.32	0.99	0.32	0.32	-0.36	-0.89	0.37	0.41		
père non scolarisé	-0.14	-0.03	0.97	0.41	1.00	2.08	0.03	0.48	0.20	0.33	0.74	0.60		
niv. inst. tuteur 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. tuteur 7-10 ans	-0.11	-0.54	0.58	0.21	0.41	1.67	0.09	0.24	-0.70	-2.29	0.02	0.31		
niv. inst. tuteur 11-13 ans	0.21	0.84	0.40	0.26	0.00	-0.03	0.97	0.30	-0.03	-0.09	0.93	0.38		
tuteur non scolarisé	-0.24	-0.74	0.46	0.32	0.06	0.16	0.87	0.38	-1.21	-2.52	0.01	0.48		
niv. inst. patron 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. patron 7-10 ans	0.21	1.02	0.30	0.21	-0.20	-0.84	0.39	0.24	0.15	0.51	0.61	0.30		
niv. inst. patron 11-13 ans	0.03	0.16	0.87	0.22	0.00	-0.01	0.98	0.25	0.39	1.24	0.21	0.32		
patron non scolarisé	-0.52	-1.35	0.17	0.38	0.28	0.63	0.52	0.44	0.83	1.47	0.14	0.56		
	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
		$R^2 = 0.288$	$F = 3.19$	$C.V. = 8.85$	$Pr = 0.0001$	$Moyenne = 12.98$				$R^2 = 0.285$	$F = 3.26$	$C.V. = 7.92$	$Pr = 0.0001$	$Moyenne = 21.16$
						$R^2 = 0.357$	$F = 4.53$	$C.V. = 10.82$	$Pr = 0.0001$	$Moyenne = 12.27$				

Conclusion

En tout premier lieu, en confirmant le fait que l'éducation ne serait pas le facteur le plus important dans l'acquisition des aptitudes entrepreneuriales et managériales, notre étude contribue à l'amélioration de nos connaissances sur la relation entre l'éducation et le développement de ces aptitudes. Ceci suggère que les modèles théoriques de la relation entre l'éducation et le développement de ces aptitudes devraient exclure l'éducation en tant que variable indépendante et considérer comme "vraies" variables indépendantes les variables d'ordre social et contextuel. En revanche, en indiquant que l'éducation pourrait être une source d'acquisition des aptitudes administratives, notre étude suggère que cette variable devrait être maintenue dans le modèle théorique d'explication des sources d'acquisition ou d'amélioration de ces aptitudes. Notre étude indique donc que la nomenclature des caractéristiques devrait être revue : les trois aptitudes associées au talent managérial ne devraient pas être mises dans la même échelle car elles sont de sources différentes.

En deuxième lieu, notre étude apporte une contribution aux connaissances sur le plan méthodologique. Même si le secteur informel constitue la "vraie" économie formelle dans les pays en développement, puisqu'il englobe l'ensemble des activités endogènes, il est peu connu. Toute étude de ce genre apporte un éclairage sur le fonctionnement de ce secteur, ainsi que sur les méthodologies permettant de mieux entreprendre de telles études. Notre étude suggère que le secteur informel ne devrait pas être défini de façon restrictive ni étudié de façon isolée ; en conséquence, les échantillons étudiés devraient inclure les opérateurs du secteur formel.

Enfin, rappelons que l'objectif général sous-tendant cette étude était d'identifier les facteurs permettant de développer des stratégies de formation, dans le but d'améliorer le rendement économique des travailleurs indépendants au Togo. Le faible degré de possession des aptitudes, ainsi que le fait d'avoir utilisé un échantillon défini de façon restrictive réduisent la portée de nos conclusions en ce qui concerne l'influence de l'éducation sur ces aptitudes. D'autre part, certaines des variables de contrôle dont l'influence est significative, comme la situation des parents, ne peuvent pas facilement faire l'objet d'une intervention en termes de politique. Tout ce qu'on peut dire est que les politiques relatives aux interventions en matière de formation doivent tenir compte du fait que les jeunes togolais influenceront la situation de leurs enfants.

Malgré ces limites, les résultats suggèrent quand même quelques orientations d'action. En premier lieu, puisque les résultats de l'étude confirment le fait que les travailleurs de ce secteur quittent le système scolaire prématurément, la première étape d'une stratégie axée sur le développement des capacités de gestion dans le secteur informel devrait, avant tout, porter sur un relèvement du niveau général d'instruction ; cela devrait commencer par l'amélioration du rendement du système scolaire, de façon à ce que plus de jeunes atteignent un niveau de connaissances de base suffisant pour un fonctionnement efficace dans leur environnement économique.

Une deuxième orientation est le renforcement des concepts techniques et professionnels dispensés dans les programmes scolaires. Il n'y a pas lieu de professionnaliser l'enseignement car cela se traduirait par des coûts importants, mais il s'agit simplement de s'assurer que le processus d'apprentissage au sein du système scolaire comporte des éléments pratiques liés au monde du travail. Si on se base sur les résultats de l'étude, ce sont les caractéristiques associées aux aptitudes administratives qui pourraient être introduites

dans les programmes scolaires. La détermination des niveaux auxquels ces caractéristiques pourraient être incorporés dans les programmes scolaires devrait cependant faire l'objet d'études complémentaires en concertation avec le monde de l'éducation et du travail. Il ressort de cette étude que l'hypothèse selon laquelle l'école serait la source principale du développement des aptitudes associées au talent managérial n'est que partiellement confirmée. Par ailleurs, cette étude nous a permis de mettre en évidence l'existence d'une relation économétrique plus explicite entre le talent managérial et l'éducation que celle décrite dans les études antérieures.

Références

1. Anastasi A. (1982). *Psychological Testing*, Fifth Edition, MacMillan Publishing Co. Inc, New York.
2. Baillargeon G., Rainville J. (1979). *Régression multiple. Statistique appliquée*, Tomes 1,2,3, Les Editions SMG, Université du Québec à Trois-Rivières, 2e édition, 1034 p.
3. Baillargeon G. (1984). *Techniques statistiques avec application en informatique, techniques administratives et sciences humaines*. Editions SMG, Trois-Rivières.
4. Becker G.S. (1975). *Human capital*. Columbia University Press, New York.
5. BIT. (1978). *Le secteur non-structuré moderne de Lomé*, Rapport d'enquête et analyse des résultats. Programme mondial de l'emploi, Genève.
6. BIT. (1982). *Appui du secteur non-structuré de la ville de Lomé*. Projet BIT, Genève.
7. BIT. (1969). *Le programme mondial de l'emploi*. Genève.
8. CEPOGI. (1977). *Promotion de l'artisanat au Togo*. Lomé.
9. Deeks J. (1976). *The small firm owner-manager : entrepreneurial behavior and management practice*. A. Bell et Howell Company, Columbia, Ohio.
10. Diambomba M. (1989). *Education, formation et développement du secteur informel*. Document préliminaire préparé pour l'atelier sur le secteur informel organisé par le Centre Sahel, Université Laval, Québec, 27-28 Février.
11. Hart K. (1971). *Informal income opportunities and urban employment in Ghana*. Accra.
12. Inkeles A., Smith D.H. (1974). *Becoming modern : individual change in six developing countries*. Havard University Press, Cambridge, Mass.
13. Ministère du plan et de l'industrie (Direction de la Statistique). (1985). *Recensement général de la population et de l'habitat* (9 au 22 Novembre 1981). Lomé, Volumes I, II, III.
14. Ministère du plan et de l'industrie. (1982). *Statistiques de l'emploi au Togo*. Direction de la Statistique, Lomé.
15. Schumpeter J.A. (1949). *The theory of economic development*. Havard University Press, Cambridge, Mass.
16. Tremblay R. (1975). *L'économie : analyse microéconomique*. Editions HRW Itée, Montréal.

5

Décision d'investissement et décentralisation du processus de prise de décision dans l'entreprise togolaise

N. BIGOU-LARE

FASEG, Université du Bénin, Togo

L'investissement est un acte par lequel le gestionnaire ou l'investisseur espère accroître son revenu ou son bien-être.

Mais la diversité et le volume des investissements à entreprendre posent généralement un problème de choix. Ce choix peut être intuitif ou fondé sur l'utilisation de méthodes scientifiques. Il est souvent accepté que l'utilisation de techniques scientifiques d'évaluation des opportunités d'investissements est susceptible de conduire à des décisions rationnelles d'investissement (*voir* notamment [1,6]).

L'utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des opportunités d'investissement, telles que la technique de la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI) et le délai de récupération (DR), a fait l'objet de plusieurs études théoriques et empiriques [3,4,10].

Mills [7], dans une étude sur l'état de la science dans ce domaine, a passé en revue 57 études empiriques faites entre 1948 et 1986 sur la pratique des techniques quantitatives de choix des investissements dans des entreprises britanniques. Il constate, d'une part, qu'il existe toujours un écart entre la pratique et la théorie, et que, d'autre part, les méthodes faisant appel au facteur d'actualisation sont les plus utilisées.

Ross [9], dans une enquête faite auprès de 12 entreprises industrielles, a fait le même constat quant à l'écart entre théorie et pratique, surtout dans l'utilisation des cash flows actualisés. En effet, il s'est dégagé de son enquête que plusieurs firmes utilisaient soit le coût du capital, soit le coût d'une source spécifique de financement comme taux de référence, surtout lorsqu'il s'agit de grands projets d'investissement. Pour les petits projets, les entreprises utilisent simplement la technique du DR.

Toujours dans la même étude, Ross met en parallèle la taille de l'investissement et le niveau de prise de décision, et trouve que pour des investissements d'une valeur de 100.000 dollars, la décision est prise au niveau de l'usine, alors que pour des projets de plus de 10 millions de dollars, la décision est prise par le directeur général et le conseil d'administration.

Le propos de la présente étude est de dégager ce que font les entreprises togolaises en matière de choix des projets d'investissement et de tenter de mettre en parallèle l'utilisation de ces techniques avec la taille des investissements et le niveau auquel la décision d'accepter ou de rejeter le projet est prise. Notre étude est différente de celles effectuées jusqu'ici, en ce sens qu'elle combine trois dimensions dans le processus de la prise de décision d'investir : la technique d'évaluation, la taille de l'investissement et le niveau auquel la décision est prise. D'autre part, cette étude, au lieu de se limiter à un secteur d'activité donné, couvre les entreprises des secteurs industriel, commercial et de service. Elle prend en compte aussi bien les grandes que les petites entreprises, privées et publiques.

Nous nous sommes limités, dans l'étude, aux trois techniques classiques d'évaluation des projets d'investissement mentionnées plus haut. Les entreprises retenues pour l'enquête ont été sélectionnées sur la base de critères précis, en vue de garantir la validité des réponses : existence effective d'un embryon de service financier, constitution formelle de la société (la plupart des établissements ont été ainsi exclus), être effectivement en activité.

La première section discute de la méthode utilisée et des données recherchées. La section suivante présente les résultats dans leurs grandes tendances et la dernière section dégage les conclusions et implications.

Méthodologie

Les données ayant servi à l'étude proviennent d'une enquête par questionnaire auprès de 35 entreprises togolaises sélectionnées parmi plus de 2000. En effet, de la liste de plus de 2000 entreprises inscrites dans le répertoire des activités commerciales et agricoles de la République togolaise [2], seules 35 ont été finalement retenues, cela pour les raisons suivantes. Le répertoire des activités commerciales et agricoles de la Chambre de commerce a été confronté à celui de la Direction de l'Industrie pour vérification de conformité. A l'examen des listes, deux tiers des entreprises y figurant ont été éliminées parce que constituées essentiellement de petits établissements d'import-export, de bars, restaurants, garages autos, librairies, etc. Ces unités ont été jugées sans grande importance pour l'étude. Ainsi, une population de 342 entreprises a été considérée, dans laquelle nous avons choisi un échantillon aléatoire de 35 entreprises, en procédant par échan-

tillonnage stratifié, qui est supposé donner la même représentativité que l'échantillonnage direct [8]. Le Tableau I ci-dessous présente notre échantillon par secteur d'activité.

Tableau I. Répartition des entreprises interrogées selon les secteurs d'activité.

Secteur d'activité	Effectifs
Industriel	17
Commercial	10
Services	8
Total	35

Aux entreprises de cet échantillon, nous avons distribué directement un questionnaire. Les questionnaires remplis ont été collectés par nos soins et seules 20 entreprises ont répondu. Les autres n'ont pas rempli leur questionnaire pour des raisons diverses : refus de livrer des informations concernant leur entreprise, non disponibilité des responsables pour remplir les questionnaires, etc. Compte tenu de l'importance de ce nombre de non réponses, nous avons été amenés à vérifier par téléphone les réponses éventuelles de ces entreprises non disponibles. Cette investigation a révélé que leurs réponses ne divergeaient pas, sur le fond, de la tendance générale des réponses recueillies à travers les questionnaires remplis.

Trois hypothèses avaient été émises pour cette étude :

- les entreprises togolaises sont généralement peu enclines à utiliser les techniques scientifiques de choix des investissements ;
- la taille des entreprises n'explique pas l'utilisation ou non d'une technique quantitative donnée d'évaluation des investissements ;
- les décisions concernant les grands projets d'investissement sont prises par le niveau hiérarchique le plus élevé.

Pour l'ensemble des répondants, ils se sont identifiés comme : chef du service financier (65%), chef du service administratif (15%), contrôleur de gestion (10%) ou directeur général (10%). Après traitement des données collectées, les résultats se présentent comme dans la section suivante.

Résultats et discussions

Les résultats de l'étude se présentent par grandes tendances suggérées : techniques d'appréciation des projets, techniques d'évaluation selon la nature de l'investissement ou selon la taille de l'investissement, niveau de prise de décision d'investissement.

Techniques d'appréciation des projets d'investissement

Le Tableau II exprime l'utilisation, par les entreprises, des trois techniques d'évaluation des projets d'investissement.

Tableau II. Utilisation ou non des techniques d'évaluation par les entreprises togolaises.

	Aucune technique utilisée	Une seule technique utilisée			Utilisation combinée de deux techniques			Totaux
		VAN	DR	TRI	VAN + TRI	DR + TRI	VAN + DR	
Effectif	6	3	5	2	1	2	1	20
%	30%	15%	25%	10%	5%	10%	5%	100%

Soixante dix pour cent des entreprises interrogées utilisent les techniques quantitatives pour évaluer leurs projets d'investissement. Lorsqu'elles sont utilisées seules, la technique du DR semble être la plus utilisée (comme l'indique le Tableau III : 36% des cas), alors que dans 28% des cas, les 3 techniques sont utilisées en couple avec une prédominance du couple DR et TRI.

Dans le Tableau III, seules les entreprises qui utilisent une technique d'évaluation sont prises en compte.

Tableau III. Préférences des entreprises vis-à-vis de trois techniques d'évaluation de projets d'investissement.

	Une seule technique utilisée			Utilisation combinée de deux techniques			Totaux
	VAN	DR	TRI	VAN + TRI	DR + TRI	VAN + DR	
Effectif	3	5	2	1	2	1	14
%	22%	36%	14%	7%	14%	7%	100%

Trente pour cent de l'échantillon n'utilise aucune des techniques proposées (Tableau II). Ces dernières justifient leur attitude, comme l'indique le Tableau IV, par plusieurs raisons, parmi lesquelles deux prévalent à égale proportion (33%) : l'aspect trop théorique de ces méthodes et la non maîtrise à leur niveau de la décision d'investissement (la décision étant prise par d'autres instances externes à l'entreprise : cas des sociétés d'État).

Le pourcentage de 30% de non utilisation des techniques quantitatives d'évaluation expliquerait pourquoi, lorsque l'on demande s'il existe des normes minimales d'acceptation d'un projet, seules 15% des entreprises interrogées répondent par l'affirmative (Tableau V). Lorsque ces normes existent, elles sont fixées soit en fonction du taux de risque de l'investissement, soit en fonction de sa rentabilité.

Tableau IV. Raisons expliquant la non-utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des investissements.

Raisons	Effectif	%
Perte de temps	1	17%
Non-maîtrise de la décision par l'entreprise	2	33%
Perte de temps et d'argent	1	17%
Méthodes trop théoriques	2	33%
Totaux	6	100%

Tableau V. Répartition des entreprises interrogées selon qu'elles utilisent ou non des normes minimales d'acceptation des projets.

	OUI	NON
Effectif	3	17
%	15%	85%

Un autre facteur qui distinguerait les entreprises togolaises dans l'utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des projets d'investissement est le volume de leur chiffre d'affaires.

En effet, nos résultats suggèrent les constats suivants :

- le chiffre d'affaires ne constitue pas en fait un facteur explicatif de l'utilisation ou de la non utilisation de ces techniques. Celles qui n'utilisent aucune de ces techniques se répartissent dans toutes les tranches de chiffres d'affaires annuels que nous avons retenues (voir Tableau VI) ;

Tableau VI. Répartition des techniques d'évaluation en fonction du chiffre d'affaires annuel

Chiffre d'affaires annuel en milliards FCFA	Techniques							Totaux
	Aucune technique	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR	
< 0,5	1		2				1	4
0,5 - 1	1							1
1 - 5	2	1	2			1		6
5 - 10	1	1	1	2				5
10 et +	1	1			1	1		4
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

- la préférence accordée au DR se manifeste plus au niveau des entreprises faisant un chiffre d'affaires annuel de moins de 5 milliards FCFA alors que la technique de la VAN n'est utilisée qu'à partir d'un chiffre d'affaires de 1 milliard. La technique du TRI n'est utilisée que par les entreprises faisant un chiffre d'affaires situé entre 5 et 10 milliards FCFA.

Enfin, lorsque nous répartissons les entreprises interrogées par secteur d'activité et que nous considérons les techniques d'évaluation des investissements qu'elles utilisent, les résultats indiquent (Tableau VII), de même que le secteur d'activité n'est pas un facteur discriminant quant à l'utilisation ou non de ces techniques : celles qui ne les utilisent pas sont dans tous les secteurs d'activité. Seules les entreprises industrielles utilisent la technique de la VAN et celle du TRI. La technique du DR est utilisée par toutes, quel que soit le secteur.

Tableau VII. Répartition des techniques d'évaluation selon les secteurs d'activité.

Secteurs d'activité	Techniques							Totaux
	Aucune technique	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR	
Services	2		2		1			5
Commerce	1		1			1		3
Industriel	3	3	2	2		1	1	12
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

D'une façon générale, les résultats de l'analyse sur l'utilisation des techniques d'évaluation des projets d'investissement par les entreprises togolaises peuvent se résumer comme suit :

- une proportion non négligeable des entreprises n'utilisent aucune de ces techniques pour évaluer leurs projets d'investissements (30% des cas) ;

- la technique du DR semble la plus utilisée, quelle que soit la taille de l'entreprise (en termes de chiffres d'affaires) ou le secteur d'activité ; ceci est concordant avec les résultats des études antérieures [7].

- la raison essentielle qui pousse les entreprises togolaises à procéder à l'évaluation de leurs projets d'investissements à l'aide des techniques scientifiques est leur souci de recouvrer le plus rapidement possible le capital investi.

La nature de l'investissement constitue-t-elle un facteur discriminant dans l'utilisation des techniques d'évaluation des projets ?

Techniques d'évaluation des projets et nature de l'investissement

Trois paramètres ont été utilisés pour qualifier la nature de l'investissement :

- la taille de l'investissement,
- les sources de financement,
- l'objet de l'investissement.

Technique utilisée et taille de l'investissement

Les projets d'investissements ont été classés en très petits projets (projets d'une valeur inférieure à 1 million FCFA), petits projets (projets de 1 à 5 millions FCFA), projets moyens (de 5 à 10 millions FCFA) et grands projets (d'une valeur de plus de 10 millions FCFA).

Les résultats sur cette question indiquent (Tableau VIII) que le DR est utilisé indifféremment de la taille de l'investissement ; il est utilisé aussi bien pour les très petits que pour les grands projets. Ce résultat contredit, dans une certaine mesure, celui auquel était parvenu Ross [9]. La VAN n'est utilisée que pour les projets dont la valeur est d'au moins 1 million FCFA alors que le TRI ne l'est que lorsque le projet est d'une valeur d'au moins 5 millions FCFA.

Les entreprises qui n'utilisent aucune technique d'évaluation, ne sont pas forcément celles qui ne réalisent que de très petits ou petits projets.

Tableau VIII. Techniques utilisées selon la taille des projets d'investissement.

Types de projets (en valeur de millions FCFA)	Techniques						
	Aucune	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR
Très petits projets (≤ 1 million)	6		1			1	
Petits projets (1 à 5 millions)	5	2	2			2	1
Projets moyens (5 à 10 millions)	6	3	4	2	1	2	1
Grands projets (> 10 millions)	6	3	5	2	1	2	1
Nombre d'entreprises utilisant la technique	6	3	5	2	1	2	1

Les chiffres inscrits dans le Tableau VIII, sauf la dernière ligne, indiquent le nombre d'entreprises qui appliquent leur méthode à un type de projet donné. Ainsi, des 3 entreprises qui utilisent la VAN, seules 2 l'appliquent aux petits projets alors que toutes les 3 l'utilisent pour évaluer les moyens et grands projets.

Technique utilisée et sources de financement

Les entreprises qui utilisent les techniques d'évaluation des projets d'investissements financent en général ces investissements par l'emprunt et l'autofinancement (voir Tableau IX). Celles qui n'utilisent pas du tout ces techniques bénéficient souvent, en plus de l'emprunt et de l'autofinancement, d'une subvention (15% des cas). La subvention serait un facteur encourageant la non utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des projets, car comme le suggèrent nos résultats, aucune des entreprises utilisant ces techniques ne bénéficie de subvention.

Tableau IX. Répartition des méthodes selon les sources de financement.

Source de financement	Aucune	VAN	Méthode		VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR	Totaux
			DR	TRI				
Emprunt			1			1		2
Autofinancement	2	1	1	1				5
Emprunt + autofinancement		2	3	1		1		7
Emprunt + autofinancement + subvention	3				1			4
Subvention + autofinancement	1							1
Augmentation de K + emprunt + autofinancement							1	1
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

Technique utilisée et objet de l'investissement

Les types d'investissements suivants ont été retenus pour l'étude :

- acquisition des biens d'équipement (machine et outillage),
- extension des installations,
- acquisition + extension,
- acquisition d'immeubles.

Nos résultats indiquent (Tableau IX) que les entreprises qui n'utilisent aucune technique quantitative d'évaluation des projets réalisent souvent comme investissement l'extension des installations et l'acquisition des biens d'équipement. Pour celles qui les utilisent, le DR est utilisé surtout pour l'évaluation des projets d'acquisition de biens d'équipement et l'acquisition d'immeubles (80% des cas). Ces deux types d'investissements étant des investissements à long terme, ce résultat s'expliquerait par le fait que les entreprises étudiées, se souciant plus de la récupération rapide de leur capital, utiliseraient de préférence la technique du DR.

Le TRI n'est utilisé que pour les projets d'acquisition de biens d'équipement et l'extension des installations. La VAN est utilisée aussi bien pour les projets d'acquisition de biens d'équipement, d'extension que d'acquisition d'immeuble. En revanche, aucune de ces techniques n'est utilisée pour évaluer les projets visant uniquement l'extension des installations. Ces investissements seraient considérés comme des investissements de remplacement et donc ne nécessitant pas d'évaluation particulière.

Le montant de l'investissement, les sources de financement et les types d'investissements sont des facteurs discriminants au niveau de l'utilisation, ou non, des techniques

Tableau X. Répartition des méthodes selon les formes d'investissement.

Forme d'investissement	Méthode							Totaux
	Aucune	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR	
Acquisition de biens d'équipement		1	2	1		2	1	7
Extension des installations	2							2
Acquisition de biens + extension des installations	4	1	1	1				7
Acquisition d'immeubles		1	2		1			4
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

quantitatives d'évaluation des projets. En effet, d'une façon générale, la VAN, le TRI et le DR sont utilisés essentiellement pour les investissements d'un montant supérieur à 5 millions de FCFA. La subvention semble être un facteur qui décourage l'utilisation de ces techniques. Les investissements d'extension des installations sont considérés comme des investissements à court terme qui ne nécessitent pas l'utilisation de techniques sophistiquées d'évaluation.

Niveau de prise de décision d'investissement

A priori, nous avons considéré que la décision finale d'investissement serait prise à un niveau élevé de la hiérarchie de l'entreprise. Comme niveaux hiérarchiques, il a été retenu : le directeur général (DG), le comité d'investissement (CI) ou le conseil d'administration, le DG en association avec le CI, le directeur financier (DF) en association avec le DG et le directeur technique (DT), puis enfin, le DG avec le directeur financier, et le CI.

Nos résultats confirment l'hypothèse de départ : 35% des décisions sont prises par le DG suivi du CI (24%) puis vient l'association DG et CI pour 21% des cas (voir Tableau XI).

Le total de 29 du Tableau XI s'explique par le fait que les responsabilités de prise de décision finale d'investissement varient selon la taille de l'investissement à réaliser. Par conséquent, lorsqu'on éclate ce tableau selon la taille de l'investissement, on aboutit aux résultats du Tableau XII.

- Pour les très petits et petits projets le directeur général a la prépondérance dans la prise de décision : dans 56% et 46% respectivement des cas, le DG prend seul la décision,

Tableau XI. Niveaux de prise de décision d'investissement.

Responsabilité	Effectif	%
Directeur général (DG)	10	35%
Comité d'investissement (CI)	7	24%
Directeur général + comité d'investissement	6	21%
Directeur financier + DG + directeur technique	5	17%
Directeur financier + DG + CI	1	3%
Totaux	29	100%

Tableau XII. Niveau de prise de décision d'investissement selon la taille du projet d'investissement

Niveaux hiérarchiques	Taille des investissements							
	Très petits projets		Petits projets		Projets moyens		Grands projets	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
DG seul	9	56%	8	46%	6	32%	4	21%
CI ou conseil d'administration	3	19%	3	18%	6	32%	7	37%
DG + CI	1	6%	3	18%	5	26%	6	32%
DF + DG + DT	3	19%	3	18%	2	10%	1	5%
DF + DG + CI	0	10%	0	0%	0	0%	1	5%
Totaux	16	100%	17	100%	19	100%	19	100%

alors que l'association DG avec les autres collaborateurs (directeur financier ou directeur technique) n'intervient que dans 19% des cas. Ceci infirme notre hypothèse de départ à ce sujet, à savoir que pour les petits projets, la décision serait décentralisée.

- La prépondérance du DG diminue lorsqu'il s'agit de projets moyens (32 %) et de grands projets (21%). Elle est même supplantée par celle du comité d'investissement dans le cas de grands projets. Il y a donc une "décentralisation" de prise de décision lorsque la taille de l'investissement devient importante.

D'une façon générale, la taille de l'investissement détermine le niveau auquel la décision d'investissement est prise : plus le projet d'investissement est important, plus la décision est prise en groupe (DG en association avec ses collaborateurs) et inversement, plus le projet est petit, plus la décision est prise à un niveau élevé sans participation. Ce résultat est contraire à celui de Ross (1986). Ce comportement de nos entreprises s'expli-

querait par le fait que les directeurs d'entreprises préfèrent ne s'associer l'expertise de leurs collaborateurs que lorsque le montant de l'investissement devient important.

Conclusion

Que font les entreprises en matière de prise de décision d'investissement ? Cette étude nous a permis de répondre à cette question par les résultats suivants :

- 70% des entreprises togolaises interrogées utilisent des techniques quantitatives d'évaluation des projets (VAN, DR, TRI). La VAN est essentiellement utilisée par les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est au moins égal à un milliard de FCFA et pour les projets dont le coût est supérieur à un million FCFA. Le TRI est utilisé par les grandes entreprises (chiffre d'affaires au moins égal à cinq milliards FCFA) et pour les projets d'un montant supérieur à cinq millions FCFA. La technique du DR est la technique la plus utilisée et pour les projets d'investissement de toute taille. Cette technique est utilisée aussi bien par les petites entreprises que par les grandes ;

- d'une façon générale, la nature de l'investissement n'est pas un facteur discriminant quant au choix de la technique. La subvention serait un facteur encourageant la non utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des projets d'investissement ;

- lorsqu'on rapproche le montant du projet d'investissement et le niveau hiérarchique auquel la décision d'investissement est prise, nos résultats suggèrent que, pour des projets de petite taille, la décision est prise au niveau du directeur général, alors que pour des projets de grande taille, la décision est décentralisée.

Au total, ces résultats ont confirmé notre deuxième hypothèse et infirmé la première et la troisième. Ils impliquent aussi que des travaux futurs devront élargir cette étude à une comparaison entre la performance des entreprises qui utilisent des techniques quantitatives pour évaluer leurs projets d'investissement et celle des entreprises qui ne le font pas.

Références

1. Brigham E.H., Gapenski L.C. (1988). *Financial management, theory and practice*. The Dryden Press, Chicago.
2. Chambre de commerce, d'agriculture et d'industrie du Togo. (1990). *Répertoire des activités commerciales, industrielles et agricoles de la République Togolaise*. CCAIT, Lomé.
3. Fremge J.M. (1973). Capital budgeting practices : a survey. *Managment Accounting* ; May : 19-25.
4. Gurnani C. (1984). Capital budgeting : theory and practice. *Engineering Economist* ; 30 : 19-46.
5. Koudadjey E. (1992). *Utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des investissements dans les entreprises togolaises*. Mémoire de Maîtrise, Faculté des Sciences Économiques et Sciences de Gestion, Université du Bénin, Lomé.
6. Michailof S., Bridier M. (1987). *Guide pratique d'analyse des projets*. Economica. Paris.
7. Mills R. (1988). Capital budgeting, the state of the art. *Long Range Planing* ; 21 : 76-81.
8. Newbold P. (1984). *Statistics for business and economics*. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

9. Ross M. (1986). Capital budgeting practices of twelve large manufacturers. *Financial Management* ; Winter : 15-22.
10. Scott D.F.Jr., Petty J.W. (1984). Capital budgeting practices in large American firms : a retrospective analysis and synthesis. *The Financial Review* ; 19 : 111-23.