Deuxième partie

Information de gestion et développement des entreprises

L'accès et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise : cas de la SOPECAM, des Brasseries du Cameroun, de la SODECAO

Pulcherie Nomo Zibi-Moulango
Université de Yaoundé II (Cameroun)
Docteur en droit de la communication
Faculté des sciences juridiques et politiques
École Supérieure des Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication (ESSTIC)
Institut des Relations Internationales du Cameroun (IRIC)

Introduction

Dans nos sociétés contemporaines, la communication est une donnée essentielle pour un développement durable.

L'entreprise est par essence le lieu de rencontre les différentes normes juridiques qui permettent de canaliser les activités économiques. Et qui dit économie dit développement du pays. Il s'agit entre autres du droit des sociétés, du droit des biens, du droit des assurances, du droit social et du droit du travail, etc. Toutes ces disciplines concourent à la bonne marche des entreprises et à une meilleure rentabilité. D'où l'importance pour les employeurs comme pour les employées d'avoir accès à l'information juridique dans l'entreprise. Et pour certains autres comme Roland Cayrol[1] l'univers ne peut se comprendre qu'à travers la notion d'information.

D'après le petit Robert, la communication est le fait d'établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose. Ainsi il peut s'agir d'une correspondance, d'un rapport, d'une annonce, d'une nouvelle, d'une dépêche, d'un enregistrement.

Et l'action de communiquer quelque chose à quelqu'un est connue, sous l'expression consacrée « d'information », s'agissant du résultat de celle-ci. Cette action est généralement appelée « diffusion ».

Par ailleurs la « transmission » concerne les moyens techniques par lesquels des personnes communiquent. C'est alors qu'on parle des communications téléphoniques ou télégraphiques Néanmoins, l'ère moderne a favorisé l'explosion des « communications de masse »[2]. Il s'agit là des procédés de transmission massive de l'information, à savoir : les journaux, la radio, la télévision, l'Internet, l'informatique, la télématique, etc.[3]

L'information juridique concerne l'ensemble des normes législatives qui réglementent un secteur donné, à l'instar des entreprises.

L'information juridique qui est ici envisagée est une notion moins compréhensive que celle d'information de manière générale. En effet, elle envisage la règle de droit dans la perspective de sa mise en ouvre, indépendamment de toute réflexion sur le phénomène juridique lui-même[4]. Ainsi la question n'est plus alors de savoir, de deux prétentions opposées, laquelle est conforme au droit, mais de réaliser une opération déterminée sur les

1. Roland Cayrol, *Les médias-presse écrite, radio, télévision, collection Themis (science politique)*, PUF, 1re édition, février 1991.
2. C'est la traduction de l'anglais de l'expression « mass media ».
3. *Cf.* Antoine Curgy et Lionel Bender. In : *La communication, information et contrôle*, Sciencimage, édition Épigones 1985, pp. 7 et s., 64 p.
4. Voir Jean-Luc Aubert, *Introduction au droit et thèmes fondamentaux du droit civil*, 4e édition 1990, éditions Armand Colin, pp. 58 et s., 271 p.

bases juridiques correctes : par exemple chercher la forme juridique la plus adéquate entre une entreprise individuelle et une société (société à responsabilité limitée, société anonyme... ?), pour l'accomplissement d'une activité commerciale. Le raisonnement juridique qui préside au choix de la solution adéquate intervient alors comme soutien de l'action dans la vie sociale.

Au sens le plus large, l'information juridique a pour objet de façonner et d'utiliser les règles pour qu'elles atteignent avec le maximum d'adéquation et d'efficacité le résultat voulu[5].

L'information juridique nécessaire à la bonne marche des entreprises est très diversifiée. Elle comporte pour s'en tenir à l'essentiel : l'ensemble des textes qui portent les règles de droit, à savoir les lois, les décrets, les règlements, les décisions rendues par les juridictions (c'est-à-dire la jurisprudence), les documents de la pratique non contentieuse (formules de contrats, de conventions, etc.), sans toutefois oublier les documents de caractère doctrinal[6].

Mais dans les entreprises camerounaises, l'accès à l'information juridique rencontre de multiples problèmes, à savoir :
- la centralisation des structures de transmission de l'information, en l'occurrence des structures administratives,
- la relative rigidité des réseaux de l'information, due au problème d'interdépendance d'une part et de spécialisation des services d'autre part,
- Les logiques différentes dans la collecte et la gestion de l'information juridique dans l'entreprise.

Rappelons que la communication est devenue un impératif dans l'entreprise. Il s'agit là d'une modification récente. Auparavant l'entreprise était réticente à la communication. Peut être parce qu'elle s'est organisée sur le modèle administratif, à savoir de façon hiérarchique et pyramidale. Ainsi, le chef d'entreprise s'est longtemps considéré au Cameroun comme n'ayant aucun compte à rendre à ses employés. A l'instar de ce chef d'entreprise qui lors du défilé organisé le 1er mai 1999 à Yaoundé (Cameroun) à l'occasion de la fête du travail, a décidé d'offrir un copieux repas très bien arrosé après le défilé à tous ses employés. Mais la grosse surprise est qu'il n'a pas averti les pauvres travailleurs que l'argent dépensé était une partie de leurs salaires du mois de mai[7].

Aujourd'hui la communication est devenue une nécessité car pour motiver les travailleurs, il fallait inclure la communication dans l'entreprise, surtout parmi les ouvriers. Ce fut d'ailleurs le cas des japonais qui ont été les premiers au monde à le faire. Elles avaient en effet instauré « les cercles de qualité » pour assurer une meilleure gestion de l'information dans leurs entreprises. Car celles-ci en avaient besoin pour se faire connaître, vendre ses produits et améliorer leur bon fonctionnement.

Aussi, est-il fréquemment rappelé que l'accès et la gestion de l'information juridique dans les entreprises camerounaises répond à des logiques différentes, spécifiques aux entreprises en question.

Pour mieux cerner les contours du problème, nous avons mené les enquêtes dans trois entreprises camerounaises, à savoir :
- La SOPECAM (société de presse et d'édition du Cameroun), donc l'activité est axée sur l'information, la communication et l'édition,
- Les Brasseries du Cameroun, spécialisée dans la production et la commercialisation des boissons alcoolisées et non alcoolisées
- La SODECAO (société de cacao du Cameroun), qui a pour activité principale le traitement et la commercialisation du cacao.

---

5. *Cf.* Marty et Raynaud, *Droit civil, tome 1, Introduction générale à l'étude du droit*, 2e édition 1972, n° 59 et s.
6. *Cf.* Jean-Luc Aubert *op. cit.*, pp. 66 et s.
7. *Cf.* L'édition satirique du journal camerounais *L'expression de Mamy Wata* n° 82 du jeudi 6 mai 1999, p. 4, article intitulé *« Les recettes du boss »*.

Dans les lignes qui vont suivre nous analyserons successivement les modalités d'accès à l'information juridique dans ces trois entreprises (I), et la gestion de celle-ci (II).

I. Les modalités d'accès à l'information juridique dans les entreprises camerounaises

Si l'on se réfère à la doctrine du contrat social de Jean-Jacques Rousseau, il ressort que l'homme tient de la nature, des droits fondamentaux qu'il conserve en vertu du contrat au sein de la société[8]. Cette approche a marqué profondément les auteurs de la déclaration des droits de l'homme.

En effet, l'article 23 de la déclaration universelle des droits de l'homme adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies le 10 décembre 1948 dispose que :

« Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage ».

Le même article précise dans ses alinéas 3 et 4 que : *« quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante... et toute personne a le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts ».*

Toutes ses informations doivent être contenues dans le contrat du travail et vulgarisées dans le règlement intérieur (A). Mais la rareté de structures organisées ne favorise pas toujours l'accès à ces informations (B).

A. L'importance du contrat de travail et du règlement intérieur

Nous analyserons successivement les éléments énoncés dans le contrat du travail (1) et l'importance relative du règlement intérieur (2).

1. Les éléments énoncés dans le contrat du travail

Au mois de septembre 1980, était mise en circulation la première édition du recueil des conventions collectives nationales négociées par l'union nationale des travailleurs du Cameroun depuis mars 1976 quand a été lancé le grand mouvement de négociation de ces instruments. Leur ambition affirmée est en effet de couvrir, a son terme, toutes les branches d'activités employant des travailleurs au terme de l'article 1er du code du travail camerounais[9].

Le contrat de travail est l'acte juridique par lequel l'employeur s'engage à rémunérer l'employé conformément à la législation en vigueur, et ce, sur la base des prestations fournies par ce dernier. Dans cette perspective, le contrat de travail est le premier élément permettant aux employés d'avoir accès aux normes juridiques les concernant et régissant leurs activités au sein de l'entreprise.

La Sopecam régie par le statut général des entreprises du secteur public et parapublic[10] n'échappe pas à la règle. Ainsi les éléments contenus dans le contrat de travail (c'est-à-dire dans la décision de recrutement) dans cette entreprise sont :

---

8. *Cf.* Jean Rivero, *Les libertés publiques – 1, les droits de l'homme*, éditions PUF, 1re édition 1974, pp. 48 et 49, 312 p. Voir également Jean Morange, *Droits de l'homme et libertés publiques*, éditions PUF, 2e édition 1989, 402 p.

9. Voir la préface de Jérôme-Émilien Abondo, dans le nouveau recueil, *Les conventions collectives de travail au Cameroun », édition SOPECAM, 1990, 517 p.*

10. *Cf.* l'ordonnance n° 95/003 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic. In : *Les cahiers spéciaux du Cameroun Tribune*, éditions SOPECAM, volume 1, 1996, 37 p.

- L'identification du travailleur (âge, nom, prénom, nationalité, situation familiale, le lieu de résidence, le nombre d'enfants).
- La nature du contrat (à durée déterminée ou à durée indéterminée).
- Le lieu du travail et la catégorie professionnelle.
- Le régime des prestations familiales conforme à celui prévu par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale.

Les rémunérations sont directement négociées avec les employés au moment de la signature du contrat de travail. On se base généralement sur la grille des salaires précisant l'échelon et le salaire.

Ces contrats sont signés sur la base du droit du travail, de la convention collective des industries polygraphiques et des textes réorganisant la SOPECAM[11].

Précisons qu'après le recrutement, l'agent est affecté à un service ou à une direction. Et c'est à l'intérieur de cette structure qu'il sera informé sur le fonctionnement de l'entreprise sur le plan juridique. Le statut du personnel à la SOPECAM est généralement défini de façon brève dans le contrat de travail.

S'agissant de la SODECAO, très peu d'éléments juridiques sont consignés dans le contrat de travail. A l'instar de la SOPECAM, elle est régie par le texte de 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic.

Quant aux Brasseries du Cameroun, l'information juridique est consignée en premier lieu dans le contrat de travail. Cependant très peu d'éléments concernent l'aspect juridique. Le contrat de travail dans cette entreprise contient :

- La lettre d'engagement.
- Le lieu d'exécution du travail.
- La durée de service ouvrant droit au congé.
- La description du poste.
- La convention collective applicable.

La nouveauté dans cette entreprise est que l'on remet à l'employé, lors de la signature du contrat de travail, un règlement intérieur précisant les exigences des Brasseries du Cameroun sur le plan juridique.

2. L'importance relative du règlement intérieur

Comme son nom l'indique, le règlement intérieur permet de définir et de rappeler les normes juridiques édictées par la convention collective applicable ou par toute autre réglementation en vigueur.

La SOPECAM à un règlement intérieur depuis 1974 (date de la création). Mais ce texte est devenu caduc de nos jours, c'est-à-dire dépassé, vu l'évolution du statut de l'entreprise. A titre d'exemple, l'entreprise s'est récemment vue appliqué la convention collective des industries polygraphiques adoptée le 8 juillet 1977.

Concrètement, la SOPECAM est réglementée au quotidien par les notes de services. Il s'agit peut-être là d'un choix majeur dans l'application des normes juridiques dans l'entreprise.

La SODECAO qui a pour mission d'encadrer les populations rurales productrices de cacao fonctionne sur la base d'un règlement intérieur qui précise les droits et les devoirs des employés. Le règlement intérieur est affiché et non distribué systématiquement aux employés. L'élément majeur contenu dans le règlement intérieur est le statut du personnel.

Les Brasseries du Cameroun (société anonyme) ont un règlement intérieur qui a pour élément principal le statut du personnel et le fonctionnement de l'entreprise.

---

11. Il s'agit du décret n° 85/17 16 du 12 décembre 1985 réorganisant la société de presse et d'édition du Cameroun (SOPECAM). In : *Textes juridiques sur la communication au Cameroun*, édition du CRAC, pp. 106 et s., septembre 1997, 154 p.

Le règlement intérieur ici est non seulement affiché, mais également distribué aux employés. En effet lors du recrutement, l'on remet au nouveau travailleur :
- 1 exemplaire de la convention collective des industries de transformation.
- 1 exemplaire de l'accord d'établissement.
- 1 copie du règlement intérieur.

Il ressort de l'analyse du rôle joué par le contrat de travail et le règlement intérieur que chaque entreprise opère des choix différents en fonction des objectifs poursuivis. Mais seulement, l'accès à l'information juridique doit être entériné par l'existence de structures organisées et permanentes au sein de l'entreprise.

B. La rareté de structures organisées favorisant l'accès à l'information juridique

L'information dans l'entreprise est bien évidemment au service de l'entreprise. C'est la caractéristique essentielle. A ce titre, l'information juridique produite dans l'entreprise n'a pas pour seul but d'informer. En réalité, l'entreprise entend faciliter l'exécution de ses missions en étant mieux comprise des employés et même du public. Dans la majorité des cas, les entreprises cherchent à améliorer leur image de marque. Car il s'agit très souvent d'informer les employés comme les dirigeants de nouveaux droits, de sujétions nouvelles concernant leur secteur d'activité. Et ceci en vue d'une meilleure rentabilité[12]. D'où le rôle que devaient jouer les bibliothèques et les services de la documentation d'une part (1), et la cellule juridique d'autre part (2).

1. L'absence de bibliothèques et de services de la documentation

L'information documentaire nécessaire à l'information juridique est très diversifiée. Elle comporte pour s'en tenir à l'essentiel :
- L'ensemble des textes qui portent les règles de droit (lois, décrets, arrêtés).
- Les décisions rendues par les juridictions (la jurisprudence).
- Les documents de la pratique non contentieuse (formules de contrats, conventions, etc.).
- Les documents de caractère doctrinal qui accueillent les analyses, les synthèses, les interprétations et les appréciations des mécanismes juridiques (traités, manuels de droit, études spécialisées de questions particulières, commentaires de jurisprudence, articles de presse, etc.).

L'accès à ces informations et leur utilisation sont facilités, depuis longtemps, par l'existence de publications diverses, (codes, journal officiel, recueil de jurisprudence, revues, répertoires, etc.), organisées de façon méthodique qui permettent de localiser les documents par sujets. C'est la documentation manuelle[13].

L'ère moderne a introduit de nos jours la documentation électronique avec l'avènement de la technique informatique qui a donné naissance à l'informatique juridique. Exploitant au profit des juristes la puissance et la rapidité des ordinateurs, l'informatique juridique offre une possibilité qui n'est cependant pas encore totalement maîtrisée[14]. Et depuis quelques années, les banques de données mises en place peuvent d'ores et déjà être interrogées : c'est

12. *Cf.* L'institut français des sciences administratives, *Administration et presse*, édition Économica, 1985, p. 57, 171 p.
13. Voir Jean-Luc Aubert *op. cit.*, pp. 66 et s.
14. Voir notamment Ghestin et Goubeaux, *Traité de droit civil, Tome 1, Introduction générale*, 2e édition, 1983, n° 65 et s.

le cas de juris data en France et du système Américain Lexis. Elle représente incontestablement l'avenir de la documentation juridique[15].

Dans les entreprises ciblées par notre étude, l'existence de bibliothèques et des services de la documentation accessibles à tous sont inopérants, voire inexistants.

En effet, à la SOPECAM, il existe un service de documentation et de la photographie. Curieusement, il n'existe pas de salle. Par contre certains services remplissent les fonctions et missions dévolues à la documentation.

Exemple 1 : le bureau administratif détient la plupart des textes et des notes de services relatifs au statut de l'entreprise, à son organisation et à son fonctionnement, etc.

Exemple 2 : Au secrétariat du directeur général, toutes les copies des notes de service s'y trouvent, ainsi que toutes les résolutions du conseil d'administration. Mais les employés n'ont toujours pas accès à ces services pour s'informer.

La SODECAO, tout comme la SOPECAM, dispose d'un service de la documentation qui n'est pas aménagé. L'accès y est donc difficile. Par conséquent, la consultation par les employés n'est pas systématique. Ce n'est qu'en cas de force majeure et de besoin pressant que le personnel pourra consulter certains documents à la cellule juridique de l'entreprise.

Les Brasseries du Cameroun, à l'instar de la SOPECAM et de la SODECAO, ne disposent pas de bibliothèque pour les employés. Par contre, il existe des archives de l'entreprise et les services techniques ont leur bibliothèque.

Reste à noter cependant qu'en cas de litige la cellule juridique est le service le plus sollicité pour rentrer en possession de certaines informations sur le plan juridique.

2. Le rôle externe de la cellule juridique

Cette structure a pour vocation de trouver des solutions juridiques pour résoudre un problème concret qui entrave la bonne marche de l'entreprise.

A la SOPECAM, il existait par le passé un bureau de la formation et de l'information. Actuellement cela est dévolu au bureau administratif. Et sur le terrain, le travail est fait en relation avec les délégués du personnel. Ainsi, chaque agent, pour savoir ses droits et ses devoirs, consulte la convention collective des industries polygraphiques chez le délégué du personnel, le directeur administratif et financier ou au bureau administratif.

La cellule juridique joue davantage un rôle extérieur. Elle s'occupe des litiges opposant l'entreprise aux tiers.

Il en est de même de la SODECAO. Car la cellule juridique n'a aucun rôle interne. Sa mission est d'assurer le suivi du contentieux avec l'extérieur.

Par contre, les Brasseries du Cameroun ont fait un choix différent quant aux missions assignées à la cellule juridique. Étant rattachée à la direction générale, son rôle concerne non seulement le contentieux externe, mais également la gestion des affaires administratives. Ceci lui donne incontestablement un rôle interne s'agissant de l'accès du personnel à l'information juridique. Cette nouvelle fonction s'apparente à une véritable gestion de l'information juridique dans l'entreprise.

II. La gestion de l'information juridique dans l'entreprise

Elle se fait à travers les procédés classiques de communication interne (A). Mais de nos jours, on a de plus en plus recours aux outils de communication de masse (B).

15. Voir à ce sujet Linant de Bellefonds, *L'informatique et le droit*, collection Que-sais-je ? 1981, pp. 73 et s.

A. L'utilisation des procédés classiques de communication interne

Il s'agit des réunions internes (1), des notes de service (2) et de l'affichage (3).

1. Les réunions internes

Les réunions internes sont une tradition à la SOPECAM.

Au niveau des dirigeants, il existe une réunion de coordination hebdomadaire entre le Directeur Général de l'entreprise et tous les autres directeurs. Et tous les mois, le directeur convoque une réunion générale d'information avec l'ensemble du personnel. Toutes les questions relatives à la bonne marche de l'entreprise sont abordées. Très souvent, le Directeur Général ordonne la constitution d'un dossier écrit.

Au niveau des représentants du personnel, il existe des réunions par secteurs d'activités. Ces réunions traitent davantage des sujets liés à l'information syndicale, aux salariés, au statut du personnel, etc.

A la SODECAO, la fréquence des réunions avec tout le personnel dépend des catégories de personnel. Ces rencontres ont lieu une ou deux fois par mois avec les directeurs, et deux à trois fois par an avec tout le personnel. Exceptionnellement, le directeur convoque une réunion générale d'information avec tout le personnel et le 1er mai à l'occasion de la fête du travail.

Les Brasseries du Cameroun ont également institutionnalisé les réunions avec le personnel. Ainsi, tous les vendredis à 15 heures, se déroule la réunion du comité directeur constitué des directeurs et des chefs de département.

L'ensemble du personnel est rarement convoqué. Cependant, les délégués du personnel ont très souvent des séances de travail avec les directeurs. Et ce, pour clarifier et vulgariser certaines normes juridiques.

Qu'en est-il des notes de services et de l'affichage ?

2. Les notes de services et l'affichage

L'affichage fait partie intégrante du paysage des entreprises camerounaises.

Ainsi, la SODECAO a affiché et distribué 121 notes de service et circulaires en 1997 et 128 en 1998.

Durant l'exercice budgétaire 1998 (qui va au 1er juillet au 30 juin), la SOPECAM a signé 97 notes de service. Et en 1999, 56 notes ont été affichées (au 10 février 1999).

Dans toutes les entreprises ciblées, l'affichage est le moyen le plus utilisé pour la diffusion des informations d'ordre général à l'instar des notes de service. A la SODECAO par exemple, chaque bureau a son tableau d'affichage. Ce qui facilite l'accès à l'information juridique.

D'une manière générale, les décisions prises sont remises directement à l'agent concerné par la note ou aux services compétents.

L'affichage des notes de service, des circulaires et des décisions, fait partie des procédés classiques de communication interne et vise les employés pris chacun individuellement. Il existe par ailleurs des procédés de communication de masse qui facilitent l'accès à l'information à une grande échelle.

B. La place des outils de communication de masse

Ils sont très variés. Cela concerne aussi bien le journal de l'entreprise (1) que les nouvelles technologies de l'information (2).

1. Le journal interne

La presse écrite apparaît comme un relais privilégié mais non exclusif pour la transmission de l'information. Ceci tend à montrer l'intérêt des contacts directs.

L'information d'entreprise a très tardivement suivi la prise de conscience du rôle de l'information dans les unités industrielles[16]. Et pour un développement harmonieux de l'économie, cette presse doit notamment contribuer à éduquer l'ensemble du personnel dans l'acquisition d'une culture juridique relative au secteur d'activité de chacun[17].

L'information d'entreprise doit donc pouvoir transmettre des données juridiques dans le but de maximiser les fonctions de production au moindre coût. La corrélation information-productivité et information-mobilité ascensionnelle implique que ces journaux s'adressent non seulement aux salariés (c'est le house journal) mais également aux partenaires externes que sont les clients, les actionnaires, les usagers et le grand public (c'est le house organ).

Au Cameroun, la société anonyme des Brasseries du Cameroun excelle dans la presse d'entreprise et consacre de manière générale beaucoup d'investissement pour la communication. Les activités de communication y sont réparties entre différents services. La direction des ressources humaines anime le journal de l'entreprise dénommé « 33 degrés à l'ombre ». Ce journal est trimestriel et fournit des informations très variées sur la vie de l'entreprise. Ainsi, à l'occasion du cinquantenaire de l'entreprise, le Directeur Général (André Siaka) indiquait que l'un des atouts de la société était le personnel bien formé et qualifié. Il a également souligné l'importance du journal interne dans son entreprise (voir *33 degrés à l'ombre* n° 18 de janvier 1999). Ceci explique peut-être les bonnes performances de cette entreprise.

Par contre, la SODECAO qui a connu d'énormes difficultés financières a dû stopper les parutions du journal interne. Cette carence porte un coup dur au bon fonctionnement de l'entreprise qui pour informer ses employés a multiplié par trois les notes de service et circulaires. Ce qui a alourdi la gestion de l'entreprise.

En réalité, la presse d'entreprise a plusieurs fonctions, à savoir :
- Une fonction tribunitienne.
- Une fonction information et guide pratique.
- Une fonction récréative et psychothérapeutique.
- Une fonction relations publiques externes.
- Une fonction de guide juridique[18].

Mais quelle est la place des nouvelles technologies de l'information dans la dynamique globale de l'entreprise ?

2. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Au Cameroun, la presse écrite privée s'est développée en dehors du pouvoir et contre le pouvoir politique. Malgré de multiples interdictions, la revendication de liberté a toujours été très forte. La radio et la télévision sont donc nées dans ce contexte et ont été considérées par les pouvoirs publics comme étant un monopole étatique. D'après les analyses de Pulchérie Nomo Zibi-Moulango[19], ce système a gardé sa force jusqu'à une époque très récente.

S'agissant de l'information dans l'entreprise, le téléphone, le fax et les ordinateurs ont fait leur entrée dans ce bal de la communication.

---

16. Voir Michèle Giroux-Beuregard, *La presse d'entreprise, pourquoi ? comment ?*, Montréal, ARC, 1984.
17. Voir R. Salmon, *L'information économique, clé de la prospérité*, Paris Hachette, 1963, pp. 24-30. Voir également Dimitri Weiss, *Communication et presse d'entreprise*, Paris, Sirey, 1971.
18. *Cf.* Laurent-Charles Boyomo-Assala, *La presse d'entreprise au Cameroun, structures, fonctions et coûts (1974-1987)*, Thèse de Doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Paris II, 1988, pp. 587 et s., 789 p.
19. *Cf.* Pulchérie Nomo Zibi-Moulango, *Le statut de l'audiovisuel en Afrique*, éds. L'Harmattant, 1996, 379 p.

Dans les trois entreprises ciblées, le téléphone et le fax côtoient les employés au quotidien. Cependant, les nouvelles technologies de l'information n'ont pas encore intégré le système organisationnel de l'ensemble des entreprises camerounaises. On assiste de façon isolée à des avancées timides. C'est le cas à la SOPECAM qui expérimente très sérieusement la grosse machine Internet. De même ce réseau a vu le jour dans la société anonyme des Brasseries du Cameroun. Malheureusement, il est davantage tourné vers l'extérieur. Mais une initiative heureuse vient de voir le jour dans cette entreprise. En effet, les réseaux de distribution sont en train de passer aux réseaux d'informations par satellite.

La problématique de l'intégration efficiente des nouvelles technologies de l'information dans les entreprises camerounaises ne se pose pas uniquement par rapport à la résolution des problèmes liés aux télécommunications ou à l'outil informatique. La question cruciale réside dans la capacité à manipuler ou à consommer l'information, nouveau facteur d'accès aux richesses. Et ceci pour atteindre des objectifs précis de développement durable. Mais cette question implique une approche qui vise à développer à terme des infrastructures nationales de l'information qui serviront de support au système de production et de distribution des biens et services, à la recherche de l'amélioration des systèmes existants dans tous les secteurs d'activité.

L'accès à l'information juridique contribue au développement des secteurs vitaux tels que le système bancaire, les assurances, les transports, les médias, l'agriculture, l'élevage et autres, améliorant ainsi les méthodes de management de nos entreprises et institutions. En effet, donner sa dignité à l'homme, c'est-à-dire l'éduquer, le former, le sécuriser et respecter ses droits est une entreprise qui fait d'énormes profits. Investissons sur l'homme, notre avenir, tout comme celui des entreprises, en dépend.

Annexe : fiche signalétique des entreprises concernées

SOPECAM	– **Mission :** Entreprise de presse et d'édition. – **Statut :** Entreprise parapublique régie par l'ordonnance n° 95 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic, et la convention collective sur les industries polygraphiques adoptée le 08 juillet 1977. – **Personnel :** 150 personnels permanents, 12 cadres (des journalistes) du ministère de la communication, 58 conseillers départementaux (soit un par département) sollicités pour rédiger et vérifier certaines informations à caractère régional, 76 correspondants départementaux (des journalistes ou des fonctionnaires).

SODECAO	– **Mission :** encadrement des populations rurales productrices de cacao. – **Statut :** Entreprise parapublique régie par l'ordonnance n° 95 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic, et la convention collective des industries de transformation adoptée le 08 juillet 1977. – **Personnel :** 250 employés en 1999, contre près de 4000 avant 1990.

La société anonyme des Brasseries du Cameroun	– **Mission :** Transformation et commercialisation des boissons gazeuses, eaux minérales et bières. – **Statut :** Régie par la convention collective des industries de transformation adoptée en 1977 et filiale des Brasseries et Glacières Internationales. La SABC est passée dans le giron du groupe Castel en 1990. – **Personnel :** 330 employés à l'agence du centre à Yaoundé et environ 1800 employés sur l'ensemble du territoire national.

L'apport de la gestion informatisée de l'information à la politique commerciale des entreprises : cas de la grande distribution gabonaise

Josette Leubou
Université Omar Bongo, Libreville, Gabon

Les observations dont les résultats sont relatés ici ont porté sur des « mastodontes » de la distribution gabonaise. Comme les autres entreprises, elles sont confrontées à des menaces diverses, des poches d'opportunités bien exploitées pouvant s'identifier.

Primo les investigations menées par des spécialistes de l'analyse des stratégies d'entreprises militent en faveur de ce traitement spécifique de la grande entreprise dans ce contexte précis, en raison de l'influence que peuvent avoir la taille d'une entreprise et l'âge de l'industrie à laquelle elle appartient, sur le volume et la structure des investissements[1].

Secundo, une pré-enquête et nos rapports avec des responsables d'entreprises nous ont permis de constater un parallèle entre les activités de logistique (interne et externe), et l'acquisition des outils informatiques. Autrement dit, l'importance de la logistique mesurée par le nombre de références gérées et la couverture géographique du marché (nombre d'agences ou d'établissements d'une entreprise) déterminent l'ampleur du déploiement informatique. Par ailleurs tous les distributeurs réalisent moins de 4 % de leurs stocks sur le marché local.

Afin de tester les propositions définies, 12 dossiers ont été élaborés sur des entreprises dont on pouvait[2] penser qu'elles assignaient à un nombre minimum de connexions et de logiciels informatiques mis à leur disposition, au moins un objectif commercial. Cette sélection repose sur l'hypothèse qu'une entreprise procédant à la mise en place d'une application de traitement automatique de l'information avait quelques chances de réaliser des performances qui lui permettraient de mieux se positionner sur le marché que son concurrent. Choisir l'informatique comme moyen de politique commerciale permettrait tout d'abord de se situer dans un environnement scientifique où des articles[3] vantent les vertus et le potentiel de la technologie des systèmes d'information qui permettraient aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel au sein de leur marché ; ceci permettrait aussi de se placer dans un contexte international où l'outil informatique intègre davantage les services de l'exportateur étranger et ceux de l'importateur domestique.

En second lieu, ce principe permettrait de comprendre pourquoi un si grand intérêt est porté par ces entreprises à la « chose » informatique, bien qu'elles se trouvent dans un contexte économique et un espace concurrentiel qui ont fragilisé leurs activités.

Ce principe assurerait enfin que dans leur démarche, des entreprises perçoivent les choix informatiques non comme des moyens nécessaires à l'organisation des opérations d'une fonction quelconque, mais comme une ressource qui redimensionne leur système d'information et leur permet de développer leur capacité à visualiser la logique dynamique de leurs

1. Alexis JACQUEMIN (1975), *Économie industrielle Européenne*, Paris, DUNOD, 347 pages.

2. Cette classification ne relève d'aucune nomenclature. Toutes les entreprises étudiées bénéficient du régime des PME. Cependant dans le contexte du marché gabonais elles sont les plus grandes sur la base de l'indicateur du chiffre d'affaires.

3. E.G.C. Collins (1996), *Le Nouveau MBA : Synthèse des meilleurs cours des grandes business schools américaines*, Paris, Maxima, 634 pages.

activités (3). La notion d'informatisation a été appréciée selon trois critères ; toutes les entreprises retenues satisfont au moins aux deux premiers :
- L'informatique est appréhendée comme dépassant largement l'automatisation et la reconception des tâches pour constituer une impulsion fondamentale permettant l'acquisition de nouvelles compétences professionnelles[4].
- Mise en place d'une application locale ou d'un système intégré.
- Avoir un système informatique connecté à un réseau (local, régional, internet, extranet,...)

et peut faire partie de la grande distribution, toute entreprise répondant aux trois critères suivants :
- Vendre des produits de base (alimentaire, confection, bricolage) ou vendre des produits spécifiques (papeterie, bureautique, matériel de construction, produits industriels) et gérer au moins 8 000 ou 4 000 références respectivement.
- Celle qui n'est pas un groupe doit gérer au moins une agence dans son réseau de distribution.
- Faire plus de la vente en gros que de la vente en détail.

1. Le développement de la distribution gabonaise : une évolution vers la qualité

Au Gabon, le développement de la distribution des biens de grande consommation a coïncidé avec les grandes périodes de son histoire politique et économique. Dès 1966 l'État a pris des mesures visant à « améliorer la qualité des services rendus par le système distributif »[5]. Il crée la première chaîne de distribution « **GABOPRIX** » en 1967. Depuis au moins dix ans, celle-ci fait partie du groupe de distribution **CECA GADIS**, leader de la grande distribution au Gabon, et dont l'État détient environ le tiers du capital social.

1.1. *Au début de la moitié de la décennie de l'indépendance*

Les chaînes centralisées constituées d'un réseau de points de ventes, étaient une véritable innovation de la formule moderne du commerce de détail au Gabon. Elles se substituaient aux sociétés commerciales héritées du système colonial dont les efforts avaient porté surtout sur les grands centres urbains.

La pression concurrentielle créée par la chaîne de distribution « **GABOPRIX** », oblige les grandes entreprises privées telles que **CFAO, HOLLANDO, HATTONX & COOKSON**, installées dans les deux principaux centres, Libreville et Port Gentil, à étendre leur distribution dans les villes secondaires et les zones rurales. Ces sociétés ont des liens privilégiés (filiale) avec des fournisseurs établis à l'étranger plutôt qu'avec les industries locales encore inexistantes. Par rapport à d'autres distributeurs, ce phénomène financier leur donne des avantages commerciaux tels que l'exclusivité de distribution de certains produits, et des contrats pluriannuels d'approvisionnement parfois assortis d'un franchising.

Cependant, dans ce processus de croissance, ces distributeurs se sont comportés comme des fournisseurs qui ont pour unique rôle la distribution physique des produits aux clients. Ils n'ont initié aucune politique orientée vers le développement des activités associées à la fourniture de moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit ou sont incités à le faire (comme la fixation des prix et la force de vente). En 1975 une étude de **IDET-CEGOS**[6] dénonce le faible développement des services d'accompagnement des biens d'équipement comme l'installation, la réparation, la fourniture des pièces de rechange. Ce déséquilibre entre les différentes activités s'explique par des défaillances institutionnelles et structurelles.

4. *Cf.* E.G.C. Collins, *op cit.*, p. 259.
5. République gabonaise (1975), « *Projet de réorganisation de la distribution du Gabon* » par IDET-CEGOS, 33 quai Galliéni, 92153 Suresne, France.
6. IDET-CEGOS, *op. cit.*

En cette période, la réglementation était assez uniformisante, annulant de fait toute concurrence et tout effort de différenciation par les prix. À long terme, le contrôle de prix imposant l'absence d'une véritable politique de prix est de nature à compromettre la capacité d'autofinancement des détaillants. Par ailleurs, les firmes nouvellement installées sur le marché ont une grande aversion au risque, qui les prédisposerait à réduire leur investissement commercial au strict minimum.

Ainsi, un ensemble de facteurs ont contribué à l'échec qu'ont connu les détaillants dans la stratégie d'expansion de leurs réseaux de distribution au cours de cette période. L'environnement administratif n'a pas été favorable. Par ailleurs, ils n'ont pas réussi à établir un contact personnel, ignorant que les consommateurs, déjà très sensibles à la qualité de vie, aimaient une expertise adaptée à leurs propres besoins. Ceci a constitué de fait une manifestation du hasard moral ; clients et offreurs ne percevant pas tout à fait les comportements des uns et des autres[7]. Une stratégie que nous pouvons qualifier de « pusch » a permis à ces mêmes entreprises, 15 à 20 ans après, de mieux percevoir les besoins du marché.

1.2. *De 1970 à 1975*

Les sociétés commerciales privées dont les réseaux de distribution survivaient difficilement commenceront à se replier à Libreville. La chaîne **GABOPRIX** quant à elle n'arrivait pas à répondre aux objectifs qu'elle s'était fixés. La disparition des points de vente dans certaines zones (stratégie de dégagement des grandes entreprises aidant) oblige de fait les détaillants ouest-africains à occuper ces interstices de marché laissés vacants et à s'approvisionner en ville auprès des européens et syro-libanais.

Après ce repli du commerce organisé, le dualisme État et sociétés européennes dans le paysage commercial gabonais s'estompe. Le réseau ethnique comme variable se développe et se précise dans le processus de création d'entreprises de distribution. En effet depuis au moins 30 ans et jusqu'à une période récente en Afrique, diverses études et plusieurs travaux universitaires ont reconnu que la propension à l'entrepreneuriat diffère selon les groupes[8]. À partir du milieu des années 1970, la distribution se structure donc autour de 4 pôles aux connotations socio-économiques :

- L'État
- Les grandes sociétés commerciales européennes : Ce sont des filiales des groupes internationaux, elles appartiennent pour la plupart à des européens et sont regroupées au sein du syndicat des importateurs et exportateurs (**SYMPEX**).
- Les sociétés moyennes syro-libanaises : Elles sont exploitées sous forme de SARL. Ce sont des entreprises bien organisées mais pas autant que celles du groupe précédent, (ambiance et décor du magasin bien soigné) qui appartiennent pour la plupart à des expatriés syro-libanais et autres asiatiques. Leurs importations sont essentiellement d'origine asiatique.
- Les exploitants individuels ouest-africains : Ils sont en majorité des ressortissants ouest-africains. Leurs approvisionnements proviennent des deux groupes précédents et des pays voisins du Gabon (Nigeria, Cameroun) ou de la Côte-d'Ivoire.

À défaut d'une différenciation par les prix, au cours de cette période où la réglementation des prix persiste, une différenciation selon l'origine du produit s'est constituée de fait et a été stratégiquement entretenue par les grandes sociétés dont les produits majoritairement marqués du label « made in France » bénéficient d'une image réelle et perçue de qualité supérieure. Ce facteur a été une impulsion discrétionnaire à une différenciation par les prix, favorable plutôt aux entreprises des deux autres groupes. En effet la source d'approvisionnement explique des différences réelles de qualité et de prix d'achat, cette dernière composante influençant en cascade la structure du prix de vente final.

---

7. R. Varian Hal. (1992), *Introduction à l'Analyse Microéconomique*, 1re éd., Bruxelles, Nouveaux horizons, p. 635.
8. G. Hénault, M'Rabet Rachid (1990), *L'entreprise en Afrique francophone : culture, financement et développement*, France, John Libbey, Vuibert, p. 98.

Des facteurs exogènes ont favorisé la domination de la qualité comme dimension de la concurrence à cette époque et auraient ainsi contribué à la performance enregistrée par les grandes entreprises. Il s'agit de :

- La concentration de l'industrie mondiale dans les pays à tradition industrielle : ceci favorisa une production à forte intensité capitalistique et la non banalisation des produits. Sur le marché, la compétitivité est de plus en plus recherchée dans la qualité et une demande mondiale en hausse a entretenu cette tendance. En Amérique latine et en Asie, l'industrie locale est encore naissante et certaines multinationales européennes et américaines y ont entrepris des initiatives d'investissements directs, moins pour des motifs de bas salaires que pour contourner les barrières douanières qui se construisent contre les importations de produits manufacturés qui concurrenceraient l'industrie locale. Cette structure de l'industrie mondiale a créé et entretenu sur les marchés africains de la distribution en général, et au niveau des différents groupes d'entreprises identifiés plus haut, une politique de prix à deux vitesses : les européens pratiquent la politique d'écrémage et les syro-libanais adoptent une stratégie de pénétration pour ne parler que des groupes principaux ;
- Un contexte économique et social particulier : il a entretenu cette situation jusqu'à la deuxième moitié de la décennie 80. Au plan économique, des taux d'inflation peu élevés tant au niveau mondial qu'au Gabon valorisent le pouvoir d'achat réel. À cela s'ajoute une politique économique nationale expansionniste qui classe le revenu par tête au Gabon parmi les meilleurs du monde. Au plan social, le nombre de cadres africains formés en Europe augmente dans les secteurs public et privé. Ils se constituent de fait en groupe de référence : leurs habitudes de consommation tournées vers des produits européens sont largement imitées dans les grandes métropoles que sont Libreville et Port-Gentil.

1.3. *À partir de 1980*

Pendant ce repli, les grandes sociétés ont multiplié les initiatives pour moderniser leur commerce. Elles ont mobilisé des ressources (surtout par l'augmentation du capital) pour financer des investissements commerciaux (construction et équipement en petit outillage des magasins de stockages privés, aménagement des point de vente). Par exemple le magasin « **LIBREMAG** » devient l'hypermarché « **MBOLO** », avec 25 000 références et un parking d'une capacité de 6 000 voitures. Plus tard ce distributeur va axer sa stratégie de croissance ainsi amorcée sur plusieurs autres paramètres d'activité.

Le cadre réglementaire est resté stable. L'État défend son intervention directe dans la distribution. Face au repli des autres distributeurs, la chaîne « **GABOPRIX** » dont il est le promoteur maintient quelques points de vente dans les zones rurales et urbaines, préservant ainsi la politique de développement de l'appareil commercial dont il s'est assigné la réalisation.

L'environnement administratif est marqué depuis 1987 par la disparition progressive des contraintes institutionnelles au profit d'un environnement où les barrières dans la distribution relèvent des conditions objectives de vente. Dès lors, le nombre de distributeurs a augmenté, leurs variables d'action se sont multipliées et le champ de leurs politiques s'est agrandi.

Le taux de pénétration du marché gabonais augmente : les investisseurs syro-libanais affluent. Les flux financiers des européens augmentent et sont utilisés dans des programmes de restructuration. Leurs investissements commerciaux augmentent de 1993 à 1995 : les dépenses en bâtiment baissent alors que celles effectuées en équipements commerciaux augmentent de 26,8 %[9]. Les politiques du produit et de prix sont déjà concrètes. Les groupes européens disposant d'une surface financière qui leur est conférée par leur réseau financier international et la performance croissante de leur exploitation commerciale, mettent en place une large politique de distribution. Celle-ci vise à acquérir les nouvelles technologies des

9. IDET-CEGOS, *op. cit.*

points de vente. **LIBREMAG** devient **MBOLO** et le premier hypermarché de l'**UDEAC**[10] est né à Libreville. La chaîne **GABOPRIX** s'insère dans un géant de la distribution qui est créé : le groupe **CECA GADIS**. La chaîne de distribution **CENTR'AFFAIRE** est créée en 1986.

C'est l'avènement de la grande distribution au Gabon, marqué par une concurrence qui se fait surtout par des variables commerciales (prix, produits, distribution) et financières (recherche de financement pour des investissements commerciaux). Dans cette mouvance, les européens vont se démarquer nettement des autres groupes par le modernisme que leurs stratégies d'innovation et de croissance apportent au commerce de gros et de détail au Gabon.

Dans la suite de cette étude, notre attention est retenue par les grandes entreprises qui sont devenues des grands « distributeurs ». Au plan de la théorie concurrentielle, cette démarche nous permet de situer le champ de la concurrence non dans le secteur mais au niveau du marché et du groupe d'appartenance stratégique[11].

De manière générale, on peut comprendre que des facteurs endogènes, dont la présence antérieure sur le marché et la position de la firme dans la mouvance d'une entreprise étrangère, ainsi qu'un élément exogène non moins important qui est la volonté politique, ont favorablement joué dans ce début de modernisation. On peut aussi comprendre cette relation établie par **Harold Demsetz** et les autres entre la conjoncture économique et la dimension de la concurrence, à savoir que « lorsque l'économie entre en récession, la qualité des services offerts aux acheteurs s'améliore »[12].

2. L'échantillon étudié, l'enquête et la base documentaire

Notre étude s'étend sur une période de cinq ans 1992-1997. Le choix de cette période nous permet d'avoir les données les plus actuelles et surtout de prendre en compte l'aspect novateur du phénomène d'informatisation des entreprises. L'enquête s'est réalisée par administration du questionnaire auprès des douze premières entreprises (classement personnel sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur trois années successives). Le Directeur Général ou les responsables de direction ou service (commerciale, logistique, informatique) ont été rencontrés[13].

Il ne nous a été possible de recueillir que 7 réponses sur 12. Malgré ce taux de réponse peu élevé, la structure de l'échantillon - des entreprises qui réalisent les chiffres d'affaires les plus élevés de leur secteur et dont la nature des produits distribués (produits d'élevage, pêche, agriculture ; produits d'industrie alimentaire, boisson, confection et produits industriels dont papeterie, matériel de bureau) a constitué 63 à 66 % de la consommation des ménages au cours de la période couverte par notre étude – permet d'associer aux notions de « grand distributeur » et « automatisation du traitement de l'information commerciale » un important point d'impact et une diffusion plus large.

Cette collecte des données primaires s'est faite entre le 12 janvier et le 20 février 1999, dans des conditions difficiles. Cette difficulté est inhérente au milieu de l'enquête. La concentration des entreprises à Libreville a limité énormément son coût financier. La collaboration de certaines entreprises nécessite beaucoup de patience. Par contre d'autres (les moins nombreuses) ont manifesté beaucoup d'intérêt à la structure de notre questionnaire, arguant qu'il avait la particularité de poser des questions sur leur flux en terme de proportion et non en terme de valeur absolue comme des enquêtes précédentes. Par exemple au lieu de rechercher leur budget informatique ou la valeur de leurs investissements commerciaux, nous

10. Union Douanière des États de l'Afrique Centrale, devenu CEMAC depuis 1998.
11. A.C. Martinet (1987), *Stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 111-112.
12. Harold Demsetz (1998), *L'économie de la firme*, Caen, Management, p. 210.
13. Toutes les entreprises étudiées sont à structure fonctionnelle, laquelle autorise le Directeur Général à s'impliquer à la fois dans la gestion stratégique et la gestion opérationnelle confiée aux directions ou aux services.

recherchions la structure (matériel, logiciel, formation,...) de leur budget informatique et son taux de croissance ou la nature de leurs investissements commerciaux réalisés chaque année.

Compte tenu de tous ces facteurs et du souci d'enrichir notre collecte de données, nous avons recouru à des sources secondaires.

La première base documentaire et l'unique qui traite de la distribution date de 1975. Celle-ci est une étude commanditée par le gouvernement gabonais sur les possibilités de développement d'une distribution gabonaise aux capitaux non seulement étrangers mais aussi nationaux, aux produits des industries locales et desservant tant l'arrière pays que les centres urbains. Cette analyse traite ainsi la distribution de façon générale.

Nous avons exploité les enquêtes de conjoncture 1996 et 1997 de la direction générale de l'économie. Celles-ci ont pour objectif la collecte des statistiques d'entreprises en vue d'élaborer les tableaux de bord de l'économie. Leur exploration nous a permis d'avoir des indicateurs d'activité tel le chiffre d'affaires et le volume d'investissement (FBCF) (cette variable à été éliminée par la suite car il était impossible d'identifier la nature des investissements) et de relever les appréhensions qu'avaient les entreprises de leur situation et de la perspective de leur secteur ainsi que l'orientation de leur politique.

Ces données ont été complétées (et comparées à celles collectées et présentées sous forme de tableau de synthèse par la direction de la comptabilité nationale du Ministère du Plan. Ici les séries étaient plus longues (1992 à1997). Toutefois pour des écarts constatées entre les deux sources nous choisissions non arbitrairement la source de la comptabilité nationale : les collectes y sont mieux organisées qu'ailleurs : il arrive que l'entreprise soit interpellée pour expliquer des ambiguïtés ou incohérences constatées dans son dossier.

3. La carte de la grande distribution gabonaise : une compétition de plus en plus conflictuelle

Le bouleversement des schémas d'analyse de la concurrence qu'à connu la théorie économique de l'entreprise ces dernières années permet de jeter un regard neuf sur les dimensions des stratégies compétitives au sein de la grande distribution gabonaise. Le rôle de l'indicateur synthétique qu'est la part de marché dans la position concurrentielle de l'entreprise est reconnu depuis longtemps par l'analyse stratégique traditionnelle. Cependant cet élément et bien d'autres proposés par des méthodes **ADL, Mac kinsey**... se révèlent insuffisants pour formuler un véritable diagnostic de la situation stratégique de l'entreprise[14].

Selon une autre lecture de l'entreprise relativement nouvelle, il faut intensifier plutôt les compétences exceptionnelles qui font l'unicité de l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont elle fonctionne réellement ainsi que les logiques auxquelles elle se conforme, car il importe moins de savoir si l'entreprise est moyenne dans toutes les rubriques de la gestion que de s'assurer de l'adéquation entre le terrain qu'elle occupe et ses compétences propres[15].

Dans la suite de cette représentation de la firme dans son industrie, les théories récentes de la concurrence identifient le choix du marché comme le choix stratégique le plus important. Les marchés définissent des horizons d'actions plus restreintes mais plus efficaces du point de vue de la politique commerciale que le secteur d'activité. Par conséquent « le champ de la concurrence n'est ni le secteur, ni la branche mais le marché et le groupe d'appartenance stratégique »[16].

En nous servant de ces deux nouvelles grilles de lecture de l'entreprise et de son champ concurrentiel, il nous a été possible de constater qu'il existe des paramètres d'activité qui permettent de classer les entreprises étudiées en sous groupes, d'autres éléments permettant d'identifier plutôt leur homogénéité. La façon dont elles fonctionnent réellement et le

14. A. Dayan, J. Bon, A. Cadix, R. De Maricourt, C. Michon et A. Olivier (1992), *Marketing*, Paris, PUF, chap. 2.

15. A.C. Martinet (1987), *Stratégie*, Paris, Vuibert, 322 p.

16. A. Bienaymé (1998), *Principes de concurrence*, Paris, Economica, pp. 135-136.

référentiel qui ordonne leurs critères de décision dans le domaine commercial sont les bases d'évaluation de leur position concurrentielle sur le marché ainsi qu'une étape nécessaire à la mesure de l'apport de l'outil informatique à leurs diverses politiques ; ce point devant faire l'objet du chapitre 4 de notre étude.

3.1. *La formule d'exploitation*

L'observation du comportement des entreprises étudiées dans le processus d'exploitation du système physique et de contrôle de l'appareil commercial, fait apparaître trois règles de gestion fondamentales : un assortiment adéquat, une occupation géographique suffisante et une pénétration soutenue du marché. La première concerne la politique de produit, la seconde touche directement le système de distribution et la troisième concerne la politique de prix.

Les théories économiques classiques ont représenté la firme par une fonction de production qui définit comment les moyens de production sont transformés en produit[17]. Dans le sillage de cette tradition, l'analyse de **M. Porter** élabore la théorie de la chaîne de valeur. Celle-ci part du postulat que les activités peuvent être assimilées à des fonctions, pour étudier la façon dont elles sont agencées pour satisfaire le client[18]. Et pour un ensemble d'entreprises en concurrence, plusieurs activités peuvent être mises en jeu.

La grande distribution que nous étudions s'est illustrée comme un ensemble où l'enjeu de l'activité est à la fois horizontal et vertical. Verticalement, il se joue entre l'approvisionnement et la logistique d'une part et entre la vente en gros et la vente en détail d'autre part, permettant ainsi à certaines firmes de réaliser une véritable intégration verticale et de se constituer par conséquent un réel pouvoir de marché. Des choix en matière de prix et de distribution obligent certaines à multiplier leurs domaines de compétences. Horizontalement il se joue entre le discount et la multiplication des points de vente.

3.1.1. L'APPROVISIONNEMENT : UNE SOURCE DE COMPÉTENCE DISTINCTIVE

Pour les distributeurs gabonais, le traitement des commandes et leur stockage sont plus importants que le fonctionnement des véhicules de livraison ou la programmation des transports. Ils achètent environ 3/4 de leurs marchandises auprès des centrales d'achats ou des négociants établis à l'étranger. Des transactions aussi successives et étalées dans l'espace exigent de multiples procédures dont la méconnaissance empêcherait la bonne circulation du produit au sein de l'ensemble du système de distribution. Elles exigent des ressources financières suffisantes, des infrastructures adéquates et même un pouvoir de marché.

Ces contraintes imposées par cette activité ont créé de fait deux segments sur le marché local : des donneurs d'ordre et des sous-traitants. Certaines entreprises ont astucieusement choisi de sous-traiter leurs commandes à l'importation tandis que d'autres (détaillants de leur état) ont accepté d'user de leur savoir-faire dans le traitement des commandes pour satisfaire et leurs besoins et ceux de ces donneurs d'ordre dans un système de vente en gros. **SODIGAB** par sa filiale **SODIGROS** offre ce genre de service : elle achète pour **SUPERLOUIS** et autres.

Ce savoir-faire dans l'approvisionnement s'est forgé sur une « technologie » consistant en des procédures d'identification et de négociation avec des fournisseurs de produits et services. Il nous a été possible de constater que dans la grande distribution étudiée, des relations économico- financières très étroites, la mobilisation de stocks importants et une infrastructure de stockage (magasin et matériel de manutention) sont les paramètres qui facilitent la mise en place et la réussite de telles procédures. Les distributeurs filiaux des centrales d'achat installées à Monaco ou à Marseille bénéficient des financements de stock de la part de leurs maisons mères sans beaucoup d'exigences ; et ceux ne disposant pas de telle filiation ont joué sur le volume de leur stock pour améliorer leur pouvoir de négociation

17. P.A. Samuelson (1992), *Microéconomie*, 14e éd., Paris, Les éditions d'organisation, chapitre 7.
18. M. Porter (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Interédition, p. 36.

vis-à-vis des fournisseurs ; les uns et les autres disposent des moyens de stockage d'une capacité supérieure à celle nécessaire à leur vente en détail et du coup ils ont la possibilité de servir des concurrents.

Ces ressources ont constitué pour des entreprises de réelles bases de diversification, elles peuvent désormais vendre des produits physiques dans le cadre de leur activité traditionnelle et vendre des services (acheter pour des concurrents directs à partir de la même source d'approvisionnement). Bien sûr la firme qui achète à l'importation pour ses concurrents s'appuie sur cette coopération locale pour non seulement développer son savoir-faire, mais aussi diffuser son pouvoir de négociation en amont et en aval de cette filière de distribution. Son volume d'importation lui permet d'obtenir de son fournisseur les meilleurs prix d'achat et de son transitaire les meilleurs frais accessoires d'achat. Celui-ci peut mettre à sa disposition les meilleurs frets maritimes.

Grâce à cette maîtrise de l'approvisionnement, elles ont créé des activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients (entreprises et particuliers) peuvent acheter leur produit ou sont incités à le faire : vente en gros et vente en détail, ventes au comptant et ventes à terme. Il apparaît au travers de cet ensemble d'opérations en amont et en aval de l'activité de base une intégration verticale assez particulière qui constitue une ressource à leur stratégie de couverture du marché.

3.1.2. UNE VENTE EN DÉTAIL CONFLICTUELLE

Si dans une approche verticale certains « grands distributeurs » ont bénéficié d'une coopération avec les fournisseurs et les concurrents pour s'imposer comme « grands acheteurs », on constate que la gestion de la distribution physique crée un conflit horizontal réel. Indifféremment de leur positionnement déclaré en matière de produit et de leur choix en méthode de distribution, les responsables d'entreprises que nous avons rencontrés disent que le prix est le domaine essentiel à leur réussite.

Cette approche est la preuve de l'élimination du hasard moral qui a caractérisé le marché de la distribution gabonaise au cours de la décennie 70 *(cf. supra)*. En effet, si les critères de choix d'un produit sont nombreux, deux d'entre eux occupent une place importante chez les consommateurs gabonais : le prix est le plus important pour la majorité qui recherche surtout par nécessité et non par raisonnement le moins cher, alors que la marque reste pour une minorité le critère le plus important. Toutefois la sensibilité de l'acheteur potentiel à la marque est plus largement déterminé par le risque financier (prix, dépannage) que par le risque social (que va-t-on penser de lui), un prix élevé étant toujours perçu comme symbole de qualité.

On constate que c'est sur la base de ces différentes perceptions du produit par le consommateur que les entreprises ont segmenté leur marché et orienté leurs stratégies commerciales. **SODIGAB, CECA-GADIS, GABON-MECA** ont élargi leur choix des marques françaises et américaines en droguerie, quincaillerie, épicerie fine, confection, charcuterie, meubles, électroménager, papeterie et matériel de bureau.. Autres atouts, leur points de vente sont les mieux aménagés et leurs assortiments les plus profonds et les plus larges. **SODIGAB** exploite l'unique hypermarché de Libreville, voire de la sous région **CEMAC,** avec environ 25 000 références. Elle exploite également les supermarchés score Libreville et score Port Gentil. CECA-GADIS exploite l'unique grand magasin spécialisé du Gabon. **GABON MECA** est le plus grand spécialiste de matériel de bureau avec 16 000 à 18 000 références et le meilleur SAV suivant l'estimation de son Directeur.

Par ces différents choix de produits et de méthodes de distribution, ces entreprises ont la réputation d'un positionnement en haut de gamme. Elles ont utilisé ceux-ci pour justifier leurs prix élevés. Cependant on notera que leur présence se manifeste aussi dans le milieu de la gamme et l'exploitation des supérettes n'est plus l'apanage de leurs concurrents. À la base de cette diversification, le souci d'exploiter le segment prix peu élevé au potentiel de rentabilité très fort.

La chaîne de distribution **CENTR'AFFAIRE** a utilisé le slogan « hard-discount » pour prendre ouvertement position par rapport à d'autres distributeurs. Sous-entendu, des prix bas

pour un assortiment peu varié (8 000 à 10 000 références). Toutefois sa politique de communication ne fait pas savoir si ces produits 15 à 20 % moins cher, sont de même qualité que ceux des concurrents sus-cités qui ont focalisé leurs actions sur le haut de gamme et la stratégie d'écrémage. Dans le même groupe que **CENTR'AFFAIRE** nous classons « Prix import ». Ils exploitent les supérettes et ne privilégient pas la marque dans leurs assortiments.

Ainsi dans le paysage de la grande distribution, les choix opérés sur le produit semblent bien dicter les autres variables du marketing. Le haut de gamme et les assortiments profonds c'est dans l'hypermarché, les supermarchés et les magasins spécialisés : c'est synonyme de qualité et de prix élevé. Le hard discount c'est dans les supérettes, les magasins populaires : c'est synonyme de prix bas, l'effet taille jouant favorablement.

Néanmoins, l'observation des faits permet de constater que la frontière entre les deux groupes n'est pas aussi stricte. Certaines entreprises ont usé des stratégies de croissance pour étendre leurs activités au delà de leur domaine traditionnel. Ne peut-on pas transposer cette problématique et se demander si la taille du distributeur ne dicte pas sa présence sur plusieurs segments à la fois ?

L'identification des stratégies de croissance et du cadre institutionnel s'avère être un détour indispensable pour cerner cette liaison entre la taille et le positionnement « multi-critères ». Elle permet de constater que les deux « géants » **CECA GADIS** et **SODIGAB** de la distribution au Gabon ont, parallèlement à leur positionnement en haut de gamme, développé une autre perception de leur offre dans une stratégie de croissance interne ou externe : **CECA GADIS** pratique le « hard discount » dans ses magasins **GABOPRIX, SUPERGROS** et **CECADO**. C'est par eux qu'elle réussit sa forte implantation géographique, l'unique en son genre dans cette industrie. **SODIGAB** propose le milieu de gamme au prix des « hard discount » dans son hypermarché à Libreville **MBOLO**, dans ses supermarchés (Score Libreville et Score Port Gentil), Mbolo cash et **MBOLO**, dans ses supérettes situées dans la périphérie de Libreville (Nzeng-Ayong) et les artères commerçantes (Mont Mbouet), toutes des zones à forte concentration de groupes à pouvoir d'achat peu élevé. **SOGIGAB** vend des produits qui sont retrouvés chez des commerçants ouest-africains et syro-libanais.

Les plus grands distributeurs pratiquent l'écrémage et la pénétration à la fois à travers leurs stratégies qui muent perpétuellement et leurs tactiques : ils livrent sur le marché une bataille qui rétrécit de plus en plus le champ de ceux qui ont opté pour la deuxième stratégie. Du coup un conflit horizontal se crée, d'autant plus que **SODIGAB, CENTR'AFFAIRE, PRIX IMPORT, SUPERGLASS** sont des membres d'un même niveau de distribution, à savoir la vente au détail ; il oppose des détaillants qui ont la même fonction. SODIGAB en hypermarché pratique le « discount » et rivalise avec le grand magasin. Ce conflit s'est répandu dans cette industrie, les magasins spécialisés dans l'alimentaire et le bazar rivalisent avec les quincailleries. Des « hard discount » alimentaires concurrencent les distributeurs de matériel de bureau. Les grandes surfaces pratiquant le « discount » rivalisent avec les supermarchés, les supérettes et même les grands magasins. Comme certaines de ces entreprises le font savoir lors de l'enquête de conjoncture réalisée par la Direction Générale de l'économie, « la politique de discount volontariste » leur a permis sinon d'augmenter du moins de stabiliser leur chiffre d'affaires au cours des 3 derniers exercices, malgré les retards de paiement, les baisses drastiques des pouvoirs d'achat du fait de la dévaluation, l'augmentation du cours du dollar à l'époque, et la forte pression du secteur informel[19]. **SODIGAB** et **CECA GADIS** particulièrement ont réussi leur distribution intensive grâce à cette approche.

Verticalement, les leaders de la grande distribution ont utilisé leur savoir-faire pour coopérer avec leurs concurrents. Pourtant au niveau de la vente au détail, les détaillants ont des activités et des fonctions qui se chevauchent et créent des conflits. Ils sont si nombreux et proposent tant de produits présentés par d'autres que la concurrence est sévère. Toutefois si l'exploitation du système physique semble s'uniformiser autour d'un concept « les prix

19. Ministère de l'Économie (1996 & 1997), *Enquête de conjoncture*, Gabon.

bas », il reste tout de même vrai qu'elle se fonde sur des logiques différentes. Ces entreprises sont de tailles différentes, elles n'ont pas le même pouvoir vis-à-vis du fournisseur, voire vis-à-vis du marché.

3.2. *La formule stratégique*

Pour faire face du mieux possible aux contingences de leurs actions, les entreprises étudiées ont des approches du marché qui se résument en deux tendances : exploiter au mieux le savoir-faire accumulé pour se diversifier et/ou continuer à vendre le même produit et rechercher de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux besoins.

Ces référentiels susceptibles d'ordonner leur critère de décision ont des frontières pertinemment peu strictes. Pour **A.C. Martinet**, « la formule stratégique est un type pur, l'essence... de la formule d'exploitation concrètement mise en œuvre... elle est le facteur de différence essentiel, l'outil de base d'élaboration de la stratégie »[20]. À chaque formule type, cet auteur et bien d'autres lient des stratégies et des arguments spécifiques. Cependant s'ils insistent sur ces caractéristiques, ils n'indiquent pas si deux formules, deux logiques peuvent être exploitées à la fois dans le cadre d'une décision stratégique, autrement dit ils ne disent pas s'il est possible pour une entreprise, fut-elle détaillante, petite ou moyenne, de disposer de « plusieurs outils de base » d'élaboration des politiques.

Parmi ces différentes formules énumérées, deux semblent sous-tendre les actions de ces entreprises dont le produit offert et la capacité de production.

3.2.1. LE PRODUIT OFFERT

« Une entreprise régie par des produits offerts continuera de livrer des produits semblables à ceux qu'elle livrait dans le passé..., elle cherchera de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux segments de marché où existe un besoin de ses produits »[21]. Cinq entreprises sur les sept qui ont répondu à notre questionnaire continuent à vendre des produits semblables à ceux qu'elles livraient à leur création. Depuis 1963 **GABON MECA** commercialise de la papeterie et du matériel de bureau L'évolution technologique à amélioré les fonctionnalités des produits certes, mais le produit générique n'a pas changé « *La numérisation de photocopieurs élargit le champ de leurs possibilités d'emploi certes, mais ne change guère leur fonction de base. Une photocopieuse numérisée ne peut que photocopier* ».

CENTR'AFFAIRE vend les mêmes produits depuis sa création en1986, du bazar à l'alimentation en passant par le matériel de bureau ; c'est le même générique. Toutes ces entreprises ont recherché, après leur création, de nouveaux segments pour développer leur marché. Toutefois on remarque que les variables d'action utilisées dans ce processus sont différentes selon qu'il s'agit des produits spécifiques ou des produits de base, voire suivant que des produits industriels ou des produits de consommation courante sont dominants dans leur ensemble de produits.

Pour cela, **GABON MECA** s'est appuyé sur des paramètres tels que le type de vente, l'après-vente, le type de marché pour identifier de nouveaux besoins. Elle a pour ce faire opté pour un circuit de distribution multiple. Elle vend par prise de commande et sous contrat, elle vend aussi par marché à une demande aléatoire. Le 1er segment représente aujourd'hui 60 à 70 % de son portefeuille d'activité et est essentiellement constitué des administrations publiques et privées. Le second quant à lui est fait de particuliers. Pour développer le segment de la vente sous contrat, elle incite ses clients par la vente à terme - prenant même le très grand risque d'étendre son crédit-client sur 120 jours alors que son crédit-fournisseur à l'importation ne porte que sur 60 jours – et la création d'un SAV avec réparation, vente des pièces détachées et garanties. De telles mesures contribuant à une gestion efficace du risque client sont des éléments intangibles qui améliorent et développent le produit.

20. A.C. Martinet, *op. cit.*, p. 132.
21. A.C. Martinet, *op. cit.*, p. 133.

Pour identifier de nouveaux besoins, **CENTR'AFFAIRE** a utilisé deux paramètres dont le genre du produit et le déploiement commercial. En plus des produits de consommation courante, elle vend des produits de base (matériel de bureau, équipements ménagers). Toutes ces entreprises ont opéré un déploiement commercial intra- urbain régional en créant des agences à Libreville et Port Gentil. La pénétration d'autres centres urbains se fait à **GABON MECA** par la vente sous contrat à des administrations.

3.2.2. LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Pour **A.C. Martinet** « une entreprise régie par la capacité de production offre uniquement des produits qui peuvent être « fabriqués » à partir de son savoir faire, de ses opérations... et de son équipement ». Nous constatons que l'effet taille est très déterminant dans cette approche. À la différence de l'option précédente caractérisée par un isomorphisme des choix de produits, les actions se fondent sur beaucoup plus de variables.

Pour mener à bien cette analyse, il est important de rappeler l'un des points essentiels qui ont fait l'objet du sous-paragraphe précédent. Il s'agit du processus et des facteurs d'accumulation du savoir faire de certaines entreprises, des fortes potentialités commerciales (mesurées par la dimension des commandes et la capacité de stockage), des filiations internationales très étroites. La coopération dans certaines activités avec des concurrents proches, la présence antérieure sur le marché ainsi qu'une stratégie de diversification très poussée, leur ont permis de maîtriser l'approvisionnement et la distribution mieux que les autres, et d'entretenir une intégration verticale et horizontale au sein de l'industrie.

SODIGAB et **CECA GADIS** sont non seulement les entreprises les plus capitalisées de notre monographie, mais aussi du secteur « commerce » gabonais, et elles sont les plus anciennes. Sur cinq ans, nous constatons que leurs investissements (FBCF) sont parmi les plus élevés ; au niveau de l'exploitation, ces deux entreprises ont des paramètres économiques, financiers, commerciaux et physiques qui leur confèrent une position privilégiée à l'amont et à l'aval de leur industrie à partir de leur domaine de base.

Elles sont parvenues à développer de nouvelles activités : offre des services d'approvisionnement et logistique ou vente de produits de base, de produits spécifiques et de produits de consommation courante. L'évolution des conditions de la concurrence dans la grande distribution impose une tendance à l'uniformisation des logiques d'exploitation des entreprises, ainsi que des phénomènes de dépendance économique (les cas de sous traitance) et financières. Cependant les logiques stratégiques qui sous-tendent leur exploitation sont nettement différenciées du fait de leur taille, de leur pouvoir de marché et de leur expérience.

En effet il nous a été possible de comprendre pourquoi ces entreprises ont des évolutions différentes de portefeuilles d'activités ; les uns ont réussi de manière durable à étendre leur occupation géographique du marché avec les mêmes produits, alors que les autres en s'intégrant et en innovant, contrôlent de plus en plus le marché comme en témoignent les chiffres contenus dans le graphique suivant.

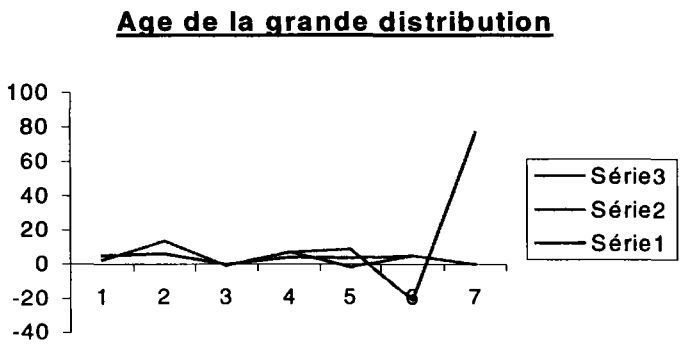
4. Une grande distribution en maturité

La forme de l'évolution technologique résulte d'un certain nombre de caractéristiques du secteur et doit être appréhendée dans le cadre de son évolution. En considérant la relation établie dans le cadre de la dynamique industrielle[22] entre l'âge de l'industrie et la stratégie des firmes, on peut s'interroger sur le rôle joué par le cycle de vie de cette industrie sur le conflit horizontal qui la caractérise et dont les dimensions sont le prix, le déploiement des capacités de production et la recherche des segments où existe un besoin des produits.

Pour identifier l'âge de la grande distribution, nous nous sommes servis de la comparaison de trois variables : le taux de croissance du PIB national, celui de la branche « commerce » des comptes nationaux et le chiffre d'affaires de l'ensemble étudié. Les résultats de cette

22. A. Jacquemin, *op cit.*, p. 166.

approche, consignés dans le graphique suivant, mettent en évidence un parallèle entre les trois variables.



Série 3 = Chiffre d'Affaires, Série 2 = VAJ Commerce, Série 1 = PIB.
Graphique : Âge de la grande distribution.

À cet âge de la maturité, des entreprises telles que **SODIGAB** et **CECA GADIS** dont la somme des parts de marché est passée de 30 à 40 % du marché de l'ensemble étudiée, ont réussi leur croissance au prix d'une agression de leurs concurrents. L'augmentation de leur part de marché n'a été possible que par la baisse de la part des concurrents. Cette agressivité s'est manifestée par le conflit horizontal créé et entretenu par leur implantation dans le domaine traditionnel de leurs concurrents.

La baisse du chiffre d'affaires du secteur reflète la conjoncture économique. Mais la perte de compétitivité de certaines entreprises y est également pour quelque chose.

Les unes poursuivront leur développement, d'autres défendront leur position, un autre groupe enfin disparaîtra de cette industrie. Nous constatons à cet effet que des cas de fusion existent déjà. **CECA GADIS** a racheté le grand magasin **SOGAME EQUIP**. Malgré cette tendance concentrationniste, le prix va perdurer comme dimension de la concurrence et sera efficace. La sensibilité de la demande de toutes les catégories de produits au prix est réelle et répandue dans cette industrie.

On peut aussi comprendre pourquoi certaines entreprises recherchent de nouveaux besoins pour leurs produits tandis que d'autres utilisent leur capacité de diversification. Toutes ces stratégies peuvent générer des baisses de coûts par des gains de productivité et on se demande si le recours à l'automatisation des processus utilisés dans leurs diverses activités ne s'inscrirait pas également dans la recherche d'une telle efficacité.

L'accès des entreprises à l'outil informatique qui constitue une innovation dans le traitement de leurs informations commerciales évolue donc en conformité avec le schéma du cycle de vie. Cette évolution que semble confirmer les observations précédentes peut être interprétée comme les résultats de la croissance d'un groupe d'entreprises s'imposant dans le tissu économique par des stratégies commerciales et financières particulières, comme de leur bonne adaptation aux conditions d'une conjoncture difficile (baisse du pouvoir d'achat, poussée du secteur informel) plutôt que le fruit d'un développement porté par le secteur.

On peut s'interroger sur le rôle joué par la variable technologique dans ces évolutions. L'installation des applications et réseaux informatiques joue-t-elle un rôle important pour l'avantage concurrentiel pour cet ensemble d'entreprises ? Est-ce que le traitement automatisé de l' information commerciale permet à ces entreprises d'éclairer la dynamique de leur environnement ? La ruée vers cette technologie a-t-elle amélioré la structure d'ensemble de cette industrie ?

Apporter des éléments de réponses à ces questions, c'est tout d'abord analyser la structure du système d'information construite dans ces entreprises, laquelle constitue le champ d'application de la technologie au centre de notre étude.

5. Un système d'information essentiellement orienté vers la connaissance du système physique interne

Les spécialistes du marketing stratégique ont souligné que l'on peut parler du système d'information marketing sans parler d'informatique, l'important étant que l'information soit planifiée, traitée, organisée, collectée, analysée et présentée avant de songer prendre une décision. Ils indiquent aussi que ce concept peut être utilisé par tous, pas uniquement par les grandes entreprises mais aussi par l'épicier du coin[23].

Cette nécessité de s'informer fait de l'information commerciale une ressource essentielle. En tant que telle, comment est-elle gérée par le grand distributeur gabonais ? À travers cette question nous voulons poser le problème de sa structure et de son utilisation. Est-elle un système d'information commerciale, autrement dit est-ce-qu'elle est utilisée pour surveiller la concurrence et l'évolution du marché ou renseigne-t-elle seulement sur le système interne de l'entreprise ?

Notre analyse du SIM (Système d'Information Marketing) illustre un cas particulier. Il est difficile et impraticable dans le cadre de notre étude de parler du SIM sans faire allusion à l'informatique. D'abord parce que l'informatisation étant le critère principal de sélection des entreprises étudiées, elle est au centre de notre étude. Ensuite, dissocier les deux notions ici créera des insuffisances de forme ; des chevauchements apparaîtront. Par exemple, l'analyse de la structure des données implique entre autres l'étude de la base des données. Or il est difficile voire impossible d'évoquer celle-ci sans parler d'automatisation, car tous les outils utilisés à cet effet par les entreprises sont des programmes informatiques.

Parallèlement à ce problème d'approche, il se pose un problème analytique que nous voudrons bien poser ici en ces termes : si la nécessité de s'informer s'impose à toute entreprise et fait de l'information une ressource essentielle, comment en tant que telle est-elle gérée par les grands distributeurs sur le marché gabonais ?

5.1. *Des données internes restrictives, standardisées et peu sémantiques*

De manière générale pour notre échantillon les bases de données regroupent essentiellement des données opérationnelles relatives à l'activité de l'entreprise. Afin d'assurer une cohérence entre elles, ces entreprises ont défini des nomenclatures dont les plus usuelles sont celles des clients et des produits.

Nous n'avons pu déceler que des cas où les décisions et les contrôles sont faits par accès à des informations présentées sous une forme standardisée (les cas de sur mesure sont rares).

Les données brutes qui proviennent à la fois de l'extérieur et des archives internes sont traitées automatiquement et apparaissent d'une façon synthétique sur des relevés d'opérations sur une période donnée (un à deux trimestres).

Le SIM produit ainsi :

- Les clients : l'existence de la nomenclature des clients et ses variables sont largement fonction de ces deux facteurs endogènes.
- Les produits et les fournisseurs : cette nomenclature est la plus répandue au sein de l'ensemble étudié et la mieux développée, si on tient compte primo du fait que toutes les entreprises indépendamment de leur formule d'exploitation ou de leur formule stratégique l'utilisent, et secundo du nombre plus élevé de variables entrées ici (quantité vendue, commande enregistrée, prix d'achat, prix de vente, produits de substitution...).
- Les ventes (quantité et chiffre d'affaires) réalisées et celles qui étaient voulues par l'entreprise à partir des « états d'exception » générés par la comptabilité. Les responsables sont interpellés en vue d'éventuelles mesures correctives. Leur structure ici dépend de la nature du produit vendu. Pour les produits de consommation courante elles seront ventilées par rayon. Quant aux entreprises vendeuses des produits spécifiques dont l'un des

23. A. Hiam & C. Schewe (1996), *MBA marketing : Les Concepts, synthèse des meilleurs cours américains*, Paris, Maxima, p. 186.

paramètres d'activité le plus important est la diversification du circuit de distribution, les ventes sont saisies par type de clientèle.

- Les stocks : pour 4 des 7 entreprises, il est fréquemment possible à partir du système comptable et commercial d'identifier au terme de l'inventaire permanent trimestriel les stocks dormants et les stocks roulants. Mais il s'avère que le plus difficile pour les responsables rencontrés est de déceler en temps réel les difficultés qui paralysent l'écoulement des stocks, les facteurs favorables à leur rotation ou ceux qui paralysent leur écoulement. Dans ce cas, s'agirait-il d'une défaillance du produit, du prix, ou d'un problème de distribution ou de promotion ? Pour des marchandises qui ne se vendaient pratiquement pas un responsable reconnaît avoir procédé à une baisse de prix qui n'a cependant pas relancé la vente. Par la suite il a orienté son action sur le merchandising en augmentant le linéaire. Il s'est donc avéré que c'est plutôt la gestion du point de vente qui était défaillante. Ici, le système d'information a joué efficacement son rôle curatif certes, mais son orientation vers le suivi des clients sur le lieu de vente lui aurait permis de jouer plutôt la prévention.

Nous nous posons cette question : bien que le SIM produit des informations aussi précieuses, celles-ci sont-elles tactiquement ou stratégiquement bien utilisées ? Autrement dit, les états standardisés sont-ils suffisamment exploités dans le cadre des décisions au sein de l'entreprise ?

5.2. *Système d'information commerciale ou l'orientation du système d'information vers la connaissance du client*

La force de vente collecte des informations sur le marché. Nous avons constaté que suivant la nature des produits distribués, ces informations portent sur des intervenants différents. Pour les entreprises qui commercialisent des produits d'achat courant ou des produits bon marché, la force de vente recherche l'information sur la situation concurrentielle des produits de l'entreprise. **SODIGAB** saisit les prix des rivaux et s'offre ainsi un repère pour la fixation de ses prix.

Par contre pour des entreprises qui vendent des produits dont l'achat nécessite un renseignement, la force de vente s'active à connaître l'évolution qualitative de la demande. C'est la démarche adoptée par **GABON MECA**. En effet dans le cadre de la réalisation de ses objectifs à caractère qualitatif, son Directeur Général dit qu'il s'active à améliorer la qualité afin de garantir la stabilité de son chiffre d'affaires. Pour cela l'une des attributions de ses vendeurs spécialisés consiste à faire des séances de démonstration des machines de bureau chez les clients. Pour la démonstration d'un photocopieur par exemple, le travail effectué consiste à cocher sur un imprimé les remarques du client, orientées surtout sur la fonctionnalité du produit et dans une moindre mesure sur les caractéristiques physiques. Cette information sera remontée jusqu'à **OLYMPIA** ou **CANON**, les deux principaux fournisseurs de **GABON MECA**. En effet il nous a été confié que ce support d'information que nous assimilons à tort ou à raison à un questionnaire auto- administré est conçu par le fournisseur étranger.

Aucun indice ne nous a permis de savoir si l'entreprise s'informe sur la stratégie des concurrents. À la question « que pensez-vous des choix en matière de prix ou de qualité de ceux qui, exerçant dans la légalité (par opposition au secteur informel) proposent le même produit que vous ? », l'un d'eux a répondu « la concurrence est salutaire ». De manière générale, les différents responsables manifestent de la prudence à parler de leurs concurrents. Pour eux, il n'est pas question de donner l'impression qu'ils font de l'espionnage industriel. C'est peut-être à juste titre : les méthodes pratiquées pour se procurer des renseignements sur la concurrence se situent parfois à la limite de la déontologie.

Ainsi l'alimentation de la base des données en données externes est très limitée. Sur 7 entreprises, 2 seulement collectent et stockent l'information sur l'environnement micro économique et démographique du marché à partir des sources secondaires ; ceci se fait malheureusement de manière irrégulière. Sur une période de 5 ans l'une et l'autre l'ont fait

une et deux fois respectivement, sur les conditions de la consommation des ménages, la structure de la consommation, le taux de croissance et la répartition de la population.

Dans leur ensemble, toutes ces entreprises ont une conception restrictive de la base des données. Elles limitent la liste de ces données à celles dont on a prévu une utilisation certaine. Le cas du spécialiste de la bureautique cité plus haut illustre parfaitement cette approche. Reprenons l'exemple de la séance de démonstration et rappelons que parmi toutes les caractéristiques et les fonctionnalités le vendeur entrera uniquement celles qui figureront sur le support préconçu. Or cette approche s'avère peu efficace car les remarques du client sont dictées par son environnement d'utilisation du matériel, lequel est différent de celui du fabricant européen qui a préalablement conçu le support. Certes le matériel est tropicalisé mais les cultures d'utilisation ne sont pas les mêmes.

Bien que cette approche restrictive réduise nettement les coûts de stockage, elle ne permet pas toujours d'optimiser l'identification des données nécessaires aux besoins de l'entreprise. Pour cela elle pourra difficilement créer et développer son produit amélioré et encore moins le produit attendu. Autrement dit réussira-t-elle à améliorer le produit de façon à répondre aux attentes du consommateur ou à les dépasser ?

6. Les transformations portées par le traitement informatisé de l'information commerciale

Nous avons examiné les différentes étapes nécessaires à l'identification et à l'évaluation de la contribution de l'informatique à la politique commerciale des grands distributeurs gabonais. La réussite de cette activité est un enjeu à la fois politique et économico-social. L'État s'y implique directement par des prises de participation, les ménages y dépensent plus de 65 % de leur revenu. Les entreprises concernées se développent et innovent.

Cinq points paraissent essentiels pour analyser la façon dont les outils informatiques soutiennent l'exploitation des entreprises et leurs stratégies sur le marché, et montrent si réellement leur utilisation peut influer sur leur position concurrentielle. Il s'agit des procédures qui permettent l'analyse et le traitement des données acquises pour accéder à la décision commerciale, des moyens d'action du marketing, enfin il est important de connaître l'apport de cette technologie à la dynamique de ces entreprises. Les résultats obtenus seront donc analysées à ces différents niveaux.

Depuis les travaux de **A. Marshall**[24] au début du siècle, beaucoup de travaux accordant également de l'importance à la technologie dans la stratégie des entreprises se sont succédés : Il s'agit de ceux de **B. Gerbier** en 1979 et de **M. Porter** en 1985.Tous s'accordent pour dire que la technologie est nécessaire à l'insertion de toute entreprise au sein de son environnement et que « *de tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence, le progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants* »[25].

Dans leur ensemble, les entreprises étudiées réalisent déjà aujourd'hui leur première mutation informatique(la deuxième devant s'opérer avec le passage à l'an 2000). D'un niveau de base correspondant dans de nombreux cas à la mise en œuvre des systèmes isolés (gestion de stocks, facturation, paie, comptabilité) il leur est désormais possible de relier et de faire fonctionner différents systèmes et applications par le biais d'une plate forme informatique commune. Cette mutation de l'exploitation localisée vers une intégration interne a été favorable au système de connaissance interne (contrôle du système physique et de l'appareil commercial) mieux qu'elle ne l'a été à la connaissance de l'environnement (identification des clients et fournisseurs).

Les signes annonciateurs des limites d'une non informatisation du système d'information évoqués par les entreprises étudiées sont l'utilisation répandue de l'informatique chez le

24. Y. Morvan (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Paris, Économica, pp. 179-180.
25. M. Porter, *op. cit.*, chapitre 5.

fournisseur et l'apparition de l'informatique chez les concurrents. Il s'avère donc qu'elles s'assignent des objectifs commerciaux en mettant en place l'outil informatique.

6.1. *L'informatique a réévalué le rôle préventif du système d'information marketing de la grande distribution*

Le système d'information a un rôle curatif et préventif. Dans ce cas il peut alerter la direction de l'entreprise sur des problèmes souterrains. L'analyse effectuée nous a permis de constater que les procédures de traitement des données commerciales ont connu une réelle dynamique grâce à l'utilisation de l'informatique. L'analyse et le traitement des données en temps réel érige celui-ci en un outil qui augmente la capacité du SIM à prévenir le décideur sur des difficultés potentielles.

L'analyse de la formule d'exploitation au paragraphe 3 a permis de constater que pour soutenir leur stratégie commerciale visant à accroître leur clientèle, des distributeurs pratiquent la vente au comptant pour les ventes par le marché et la vente à terme pour les ventes sous contrat.

Du fait de leur taille (leur aisance financière n'a pas été analysée) et de leur formule stratégique axée sur la recherche de nouveaux besoins à leurs produits, ils prêtent à leurs clients qui ont un besoin de financement non pas plus important mais surtout difficile à satisfaire, en leur consentant des délais de paiement.

Le constat qui se dégage de l'observation des valeurs réalisables et des dettes fournisseurs est que les créances clients favorisent un système de financement intersectoriel certes mais celui-ci est déséquilibré et porteur de risque. Le cas de **GABON MECA** illustre clairement le risque de dérive que comporte un cas de crédit inter-entreprises. Le délai de paiement (90 à120 jours) qu'il accorde à ses clients est nettement supérieur à celui (60 jours décomptés dès le départ de la marchandise expédiée sur Libreville ou Port Gentil par voie fluviale) qu'il obtient des fournisseurs étrangers. C'est un risque très important. Certains clients négocient pour négocier. Ils continuent à tirer sur le délai de paiement, les crédits clients n'ont parfois plus grand chose à voir avec le besoin de financement.

Il ressort de l'enquête de conjoncture de 1997 qu'en moyenne une entreprise sur trois (toutes de la distribution ne font toutefois pas partie de notre échantillon) évoque le retard de paiement comme l'une des causes principales de ses difficultés. Ce phénomène est un élément anciennement endogène à la distribution introduit par la culture (on négocie pour négocier) et les conjonctures sectorielles difficiles qui perdurent.

Une entreprise reconnaît que 4 défauts de paiement sur 5 avaient pour cause la relance tardive du client, celle-ci étant incluse par la lourdeur du traitement manuel du compte client. La présence des supports informatiques a permis une mémorisation à peu de frais des données ; leurs outils d'analyse des données permettent aujourd'hui d'avoir des informations plus détaillées et de tirer profit de ces informations analysées en temps réel. Il est possible de détecter de manière précoce le risque d'insolvabilité du client par une programmation de son seuil de crédit et si nécessaire engager des actions spécifiques de marketing direct (relance...) pour recouvrer les créances dont les termes sont échus.

Cette procédure optimisant le système d'information a généré de l'efficacité si bien qu'aujourd'hui le retard de paiement bien que persistant chez les distributeurs qui font de la vente à terme est plus la conséquence des difficultés que connaissent beaucoup de secteurs qu'il n'est la conséquence de la défaillance du rôle préventif du SIM. La suite de notre étude met en évidence d'autres exemples montrant que l'informatique apporte une dynamique au SIM.

6.2. *L'informatique au service du marketing-mix*

L'analyse portant sur les différents groupes d'appartenance stratégique de la grande distribution a révélé que communément le domaine essentiel à leur réussite est le prix. Certaines déploient des stratégies peu soutenues pour faire correspondre la qualité à la

perception de leur offre. L'approche en terme d'automatisation du traitement de l'information commerciale montre que cette technologie soutient non seulement la politique de prix, mais qu'elle donne aux produits et à la distribution une dimension nouvelle.

6.2.1. L'OPTIMISATION DE L'UNE DES FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION : LA DISTRIBUTION PHYSIQUE

La distribution physique permet de livrer le produit en temps voulu, à l'endroit requis. La maîtrise de l'approvisionnement telle qu'analysée chez certains distributeurs - les plus grands et les mieux expérimentés en l'occurrence – les place déjà sur cette voie. De plus en plus la réalisation de cette fonction s'améliore avec l'automatisation des procédures de gestion des approvisionnements internationaux et l'utilisation des réseaux dans la passation et le suivi des commandes. Il est possible d'interroger directement l'ordinateur du fournisseur pour obtenir des informations nécessaires sur l'état des stocks, les prix et les dates de livraison. Cette possibilité a permis à 4 des entreprises étudiées de gagner 10 à 12 jours de délai d'approvisionnement ; les autres trouvent que des perturbations administratives ne favorisent pas une telle estimation

Au niveau du marché domestique, ces différentes connexions soutiennent les stratégies de couverture du marché dans lesquelles se sont engagées toutes les entreprises étudiées. Elles rendent possible le contrôle permanent des stocks dans les différents magasins d'un même distributeur.

La constante disponibilité du produit sur le point de vente rendue possible par ce traitement est un avantage intangible qui est de nature à accroître la valeur du produit et à affecter favorablement un avantage concurrentiel.

Toutes les entreprises étudiées ont installé depuis au moins deux ans des caisses au scanner reliées à un système central où sont saisis tous les produits, leurs références et prix. Cette structure a rendu possible la lecture automatique des prix et constitue à cet effet une source de réduction de temps d'achat pour le client et partant de diminution du phénomène de file d'attente devant les caisses. Cet avantage nous permet de conclure en disant que l'informatique permet d'améliorer le point de vente, c'est-à-dire d'avoir le produit au bon endroit.

6.2.2. L'ACCROISSEMENT DU RÔLE DE LA DISTRIBUTION

S'appuyant sur son infrastructure informatique, un vendeur de Bureautique a pu saisir automatiquement au guichet les choix de couleur de sa demande aléatoire (satisfaite ou non) de cartables et chemises cartonnées. Cette information a constitué une base intéressante à sa politique d'assortiment. Un bon assortiment du point de vente est un stimulateur de l'échange entre l'entreprise et son marché. Parallèlement à cet impact sur le système physique cette stratégie développe l'aspect sémantique du système d'information, le système d'information commerciale.

6.2.3. LE SOUTIEN À LA POLITIQUE DE PRIX BAS

Rappelons ici que la pratique commune de cette politique dans le secteur y a créé et entretenu un conflit horizontal. L'informatique n'a pas seulement servi à soutenir la mise en œuvre des stratégies actuelles, elle a joué un rôle dans la conception de nouvelles stratégies. La réussite d'une entreprise de notre échantillon spécialisée dans le « discount » est non seulement le fait de sa politique de produits de bas de gamme, mais elle est due aussi au fait qu'elle a su exploiter son réseau informatique pour repérer en Asie (un des pays d'origine de ses importations) les meilleures cotations maritimes. Ne disposant pas de paramètres d'activité (tels des rapports de filiation avec des fournisseurs ou des volumes d'importation très importants) qui ont permis à ses concurrents de mieux maîtriser l'approvisionnement avec des conséquences sur la structure de la grande distribution[26], elle a su ainsi s'appuyer sur ses ressources informatiques pour réduire ses frais d'approvisionnement et fournir sans doute des produits à des prix compétitifs, qui répondent aux besoins du marché local.

26. *Supra* chapitre 3.

6.2.4. LA VALORISATION DU PRODUIT

Le marketing définit un bien comme un produit et un ensemble de services qui l'entourent[27]. La façon dont l'informatique à amélioré la distribution des produits, contribue grandement à leur valeur et constitue un service supplémentaire offert au client.

7. Traitement informatique de l'information commerciale et structure

7.1. *Isomorphisme de la structure interne*

Au plan interne, l'informatique n'a pas été pour ces entreprises un levier pour redéfinir leur organisation. Elle s'est superposée à leur logique de structuration et à leur culture. Cette inertie limiterait *de facto* les avantages de tout déploiement de l'automatisation.

7.2. *L'utilisation de l'informatique en se répandant dans la grande distribution a été un facteur déterminant pour les obstacles à l'entrée*

Elle a augmenté les montants des capitaux nécessaires pour se maintenir dans ce secteur. La mise en place d'une application ou d'un réseau même dans une logique d'externalisation a augmenté les besoins en capital du secteur. En plus des coûts directement liés à l'informatisation, il s'avère que l'importance du phénomène d'obsolescence et de son coût n'est pas variable, encore moins négligeable pour ces entreprises.

Cette technologie a offert la possibilité aux entreprises de se différencier non en fonction des caractéristiques des produits mais selon des éléments intangibles.

L'informatique a multiplié les interconnexions entre la grande distribution et le secteur des services informatiques. Aujourd'hui elle en représente le second client après l'État, elle effectue des échanges avec l'environnement scientifique, la distribution y puise des ressources humaines par la formation, des recyclages, des séminaires.

Comme l'informatique a modifié la structure du secteur et soutenu l'avantage concurrentiel, elle s'érige en un élément essentiel de la stratégie d'ensemble des firmes étudiées au sein de leur industrie, il est ainsi vérifié que ce progrès de l'innovation de procédé a été souhaitable pour ces entreprises.

Conclusion

L'automatisation du traitement de l'information affecte la durée d'un avantage concurrentiel en la pérennisant autant qu'elle en créé réellement. En plus de la dynamique introduite à l'organisation du système d'information par la valorisation du rôle de celui-ci, cette technologie a permis aux entreprises de différencier des produits. Elles l'ont utilisé pour soutenir la politique de pénétration devenue une dimension indispensable de la concurrence au sein de cette industrie qui semble-t-il amorce son âge de maturité. Est ce que compte tenu de cette contribution, cette approche de la gestion de l'information contribuera à amorcer une phase de croissance plutôt qu'un déclin ? Nous pensons que oui, dans la mesure où non seulement l'informatique a de beaux jours devant elle, mais surtout la technologie se positionne déjà comme une variable d'action et de compétitivité pour ces entreprises, autant que les considérations financières et commerciales.

Le concept de la concurrence moderne de l'amélioration de la position concurrentielle par l'amélioration du produit, de la technologie, de la tarification et de l'organisation est complètement vérifié dans la grande distribution.

27. Y. Cordey (1994), *Connaître la mercatique*, Clamecy, 3e éd., Bréal, p. 135.

Bibliographie

1. BIENAYMÉ A. (1998). *Principes de concurrence.* Paris : Économica, 467 p.
2. CHEVALIER J.M. (1995). *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises.* Paris : Monchrestien, 264 p.
3. COLLINS E.G.C., DEVANA M.A. (1996). *Le nouveau MBA : synthèse des meilleurs cours de grandes business schools américaines.* Paris : Maxima, 634 p.
4. CORDEY Y. (1994). *Connaître la mercatique,* Clamecy, 3e éd., Bréal, 397 p.
5. DARBELET M., LAUGINIE J.M. (1987). *Économie d'entreprise,* tome 2. Paris : Foucher, 408 p.
6. DAYAN A., BON J., CADIX A., DE MARICOURT R., MICHON C. et OLLIVIER A. (1992). *Marketing.* Paris : PUF, 456 p.
7. DEMSETZ (1998). *L'économie de la firme,* Caen, Management, 250 p.
8. HÉNAULT G., M'RABET RACHID (1990). *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement.* France : John Libbey Eurotext, 328 p.
9. HIAM A. et SCHEWE C. (1996). *M.B.A. marketing : les concepts, synthèse des meilleurs cours américains.* Paris : Maxima, 340 p.
10. HIAM A. et SCHEWE C. (1996). *M.B.A. marketing : les outils, synthèse des meilleurs cours américains.* Paris : Maxima, 312 p.
11. JACQUEMIN A. (1989). *Économie industrielle Européenne.* Paris : Dunod, 347 p.
12. MARTINET A.C. (1987). *Stratégie.* Paris : Vuibert, 322 p.
13. MORVAN Y. (1985). *Fondements d'économie industrielle.* Paris : Économica, 482 p.
14. KOTLER P. et DUBOIS B. (1983). *Marketing Management.* Paris : Publi-Union, 714 p.
15. LENDREVIE J., LINDON D., LAUFER R. (1989). *Mercator : théorie et pratiques du marketing.* Paris : 3e éd., Dalloz, 513 p.
16. RICHET X. (1994). *Économie de l'entreprise.* Paris : Hachette, 156 p.
17. PORTER M. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.* Paris : Économica.
18. PORTER M. (1986). *L'avantage concurrentiel.* Paris : Interédition, 630 p.
19. SOULIÉ D. (1992). *Analyse économique et stratégie d'entreprise.* Paris : Edicef/Aupelf, 285 p.
20. SAMUELSON P.A. (1992). *Micro-économie.* Paris : 14e éd., Les éditions d'organisation, 569 p.
21. VARIAN HAL R. (1992). *Introduction à l'analyse microéconomique.* Bruxelles : 1e éd., Nouveaux Horizons, 697 p.

Articles de revues

DESREUMAUX Alain (1986). « Formation des structures d'entreprises : revue des travaux et quelques hypothèses », *Économie et Société,* PUG, Série sciences de gestion n° 8.

DUBOIS Pierre-Louis, NICHOLSON Patrick (1985/3). « Le fichier client, source de profit », *Revue française du marketing,* n° 103.

Publications officielles

RÉPUBLIQUE GABONAISE (1975). « Projet de réorganisation de la distribution du Gabon » par IDET-CEGOS, 33 quai Galliéni 92153 Suresne, France.

RÉPUBLIQUE GABONAISE, MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, TABLEAU DE BORD DE L'ÉCONOMIE (1996-1997).

Autre publication

PASCUAL P. et FEULIFACK G. (1998). Le marché de l'Informatique au Gabon, Libreville (IAI), 40 p.

La mise en œuvre et la gestion des alliances entre des PME françaises et québécoises

On doit exiger que je cherche la vérité, mais non que je la trouve
Denis Diderot

Nooman Ketata
Étudiant au Doctorat en Administration, Université Laval, Québec, Canada

Diane Poulin
Professeur titulaire en management, Université Laval, Québec, Canada

Introduction

Considérées par l'OCDE (1986) comme une stratégie de plus en plus utilisée par les PME dans le contexte contemporain de la mondialisation, ou encore comme « *un mode normal de gestion stratégique* » (Mayhorfer, 1997), les alliances stratégiques ont fait l'objet de nombreuses études (Dussauge, 1997) aussi bien du côté des grandes entreprises que de celui des PME. Toutefois, force est de reconnaître que les alliances réalisées par les PME à une échelle internationale constituent un phénomène peu étudié puisque « *toutes les théories de l'internalisation reposent implicitement sur la grande taille* » (Leyronas et Torrès, 1996), sachant que nous considérons une alliance comme une association entre deux entreprises qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique de manière conjointe (Dussauge et Garrette, 1997).

L'existence d'un programme gouvernemental franco-québécois apportant un soutien matériel aux entreprises souhaitant nouer une alliance avec un partenaire situé outre-atlantique a rendu possible cette étude descriptive sur le comportement des PME québécoises dans ce contexte. L'objectif poursuivi est d'étudier comment s'initient et s'exécutent les alliances entre les entreprises québécoises et françaises, ainsi que les résultats auxquelles elles aboutissent.

Pour ce faire, il est possible de reprendre une des approches traditionnelles dans l'analyse des coopérations inter-firmes : les coûts de transaction (Williamson, 1975 ; Hennart, 1988 ; Baudry 1995), la théorie des jeux (Parkhe, 1993), l'apprentissage organisationnel (Lyles, 1988 ; Lei et Slocum, 1992 ; Hamel, 1991 ; Teece, 1986), le comportement stratégique (Kogut, 1988 ; Contractor, 1990), les réseaux (Nohria et Garcia-Pont, 1991 ; Jarillo, 1988) et la stratégie collective (Astley, 1984 ; Brusser et Harl, 1986).

Pour notre part, nous avons opté pour une approche managériale qui se fonde sur la logique d'action de l'entrepreneur, et qui le considère comme l'acteur principal dans l'alliance, ce que les nombreuses études font rarement, comme le souligne Aliouat (1997 ; p. 3) : « *On peut regretter qu'elles n'aient pas suffisamment mis l'accent sur les intentions stratégiques des acteurs* ». Aussi, et conformément à l'objectif fixé, l'analyse va s'articuler autour de « *l'opportunité et la dynamique de l'alliance* » Aliouat (1993), c'est-à-dire la motivation des entrepreneurs à nouer une alliance à une échelle internationale, les modalités selon lesquelles ils la gèrent et les résultats qu'ils ont obtenus.

À partir des résultats de recherches précédentes sur ces questions, la première partie précisera davantage notre approche et présentera la méthodologie. La seconde partie présentera quant à elle les principales conclusions de l'étude.

1. Problématique et méthodologie

1.1. *La motivation à coopérer*

L'examen des travaux portant sur l'étude de la motivation à coopérer indique que l'alliance est utilisée comme moyen d'améliorer la position compétitive de l'entreprise (Peck, 1986 ; Brockhoff *et al.*, 1991), d'augmenter la qualité et la performance des produits (Saxenian, 1991), de lui permettre d'accéder à une technologie, à un savoir-faire ou à des connaissances tacites (Teichert, 1993 ; Rothwell, 1991 ; Nueno et Osterveld, 1988 ; Lyles, 1988). Le désir d'accéder à un marché étranger a également été rapporté comme incitatif (Shan, 1991 ; Daniels *et al.*, 1985 ; Hung, 1992).

D'autres incitatifs ont également été mis en évidence, comme l'accroissement de l'efficience (Litter et Wilson, 1991), le partage des risques (Hagedoorn, 1993), la diversification de la gamme de produits (Litter et Wilson, 1991), l'accès à l'information (Nueno et Oosterveld, 1988.), l'atténuation de la compétition et l'augmentation de la part de marché (Contractor et Lorange, 1988). De manière plus synthétique, Jolly (1993) estime que tous ces éléments sont rattachés à *un méta-objectif* qui est (pour les partenaires) « *le verrouillage, le maintien ou l'accroissement de leurs avantages concurrentiels respectifs dans leurs domaines d'activité* » (p. 80).

1.2. *La gestion de l'alliance*

La compréhension de la gestion d'une alliance, à une échelle internationale par des entrepreneurs disposant de moyens limités représente un aspect important et l'étude de ce phénomène peu habituel va être appréhendée par plusieurs dimensions : le choix du partenaire, les conséquences organisationnelles de la mondialisation, le rôle des technologies de l'information, les mécanismes de prise de décision et de résolution de conflits prévus.

Peu de développements théoriques ont porté sur ces aspects, surtout concernant les PME, mais signalons d'abord que Brockhoff *et al.* (1991) ont trouvé que les contacts personnels et les relations commerciales existantes constituent des critères dans le choix des partenaires, de même que la compatibilité technologique. Aussi, selon Teichert (1993) les firmes préfèrent coopérer avec des firmes non concurrentes et avec des partenaires qui ont des habiletés complémentaires aux leurs. Dans le même sens, Blanchot (1995) a mis en évidence quatre facteurs essentiels pour identifier le partenaire : disposer de capacités intéressantes, avoir un profil compatible, être digne de confiance, et pouvoir faire connaître sa demande.

Le deuxième point examiné a trait à la manière dont les entrepreneurs ont résolu les contraintes spatio-temporelles engendrées par un accord avec un partenaire français en considérant l'hypothèse avancée par Leyronnas et Torrès (1996) sur la mondialisation des PME. En effet, traditionnellement confinées à une congruence *petite taille/environnement de proximité* (Julien, 1994), voilà que des PME se trouvent à opérer dans un espace plus large. Partant des conclusions de Kalika (1986) qui indiquaient que l'internationalisation avait des effets sur la structure des PME, mais peu sur les entreprises de plus de 200 employés, Leyronnas et Torrès (1996) arrivent à la conclusion que la mondialisation dénature la PME : « *Dans un contexte de mondialisation, la PME globale se comporte effectivement comme une grande entreprise miniature* » (p. 842).

En ce qui concerne les technologies de l'information, nous avons cherché à voir dans quelle mesure ces derniers ont permis de réduire la distanciation spatio-temporelle qui caractérise les alliances France-Québec, et également comment ils ont supporté la communication au sein de l'alliance. Mentionnons à cet effet que la communication a été rapportée comme nécessaire au développement et à la consolidation des relations entre les entreprises partenaires. Le partage d'informations assure en effet l'augmentation de la satisfaction des partenaires, ce qui augmente la propension de réussite du projet de coopération (Jolly, 1995 ; Ohmae, 1990). Ceci est également corroboré par Marcotte et Julien (1995) qui mentionnent que les problèmes rencontrés dans les alliances sont souvent des problèmes de communication et de coordination avec les partenaires.

Dans ce cadre, les technologies de l'information jouent un rôle important. En effet, à travers les flux qu'ils génèrent, les systèmes d'information optimisent et facilitent la communication et la coordination entre partenaires, la prise de décision et le partage d'information (Bertrand et Vallée, 1995 ; Jacob *et al.* 1994). De Bandt (1996) affirme également que certains types de réseaux faisant appel à des partenaires répartis dans le monde entier, devraient disposer de moyens de communication efficaces pour compenser l'éloignement géograpique.

Enfin, le dernier point abordé est le degré de formalisation des mécanismes de décision et de résolution de conflits que les entrepreneurs ont élaborés dans les alliances.

1.3. *Les résultats de l'alliance*

L'analyse de la performance des alliances a été bien étudiée (Harrigan, 1988, 1985 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Koh et Venkataraman, 1991), mais un problème subsiste : ces études se sont surtout intéressées aux *joint-ventures* dans un contexte de grandes entreprises, ce qui rend difficile ici l'utilisation des méthodes utilisées.

Pour notre part, notre perspective d'analyse consiste à examiner leur situation actuelle, à savoir si elles existent encore ou si elles ont été renouvelées ou renégociées. À partir de ce constat, l'intérêt s'est porté sur les sources d'obstacles et d'échec qui ont conduit à ce résultat. Finalement, les entrepreneurs ont été amenés à évaluer dans quelle mesure ils ont atteint leurs objectifs dans le cadre de l'alliance.

1.4. *Méthodologie*

L'étude des alliances franco-québécoises a été rendue possible grâce à l'obtention de la liste des 105 entreprises qui ont bénéficié d'une aide du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec pour conclure une alliance avec une entreprise française entre 1987 et 1995. La collecte de l'information a été faite par un questionnaire couvrant les trois aspects de notre problématique. Ce dernier a été conçu pour être rempli au cours d'une entrevue de 45 minutes avec les entrepreneurs concernés. Toutefois, sur les 105 entreprises québécoises, seulement 58 d'entre elles ont pu être contactées, les autres ayant déménagé sans laisser d'adresse, fait faillite ou changé de nom. Sur ces 58 entreprises, 30 n'ont pu être étudiées, soit parce que l'entreprise se situait dans des régions éloignées (Gaspésie, Abitibi), soit par manque de temps ou de refus de la part des dirigeants. L'échantillon comprend donc 28 entreprises, ce qui représente un taux de réponse de 26 %.

L'analyse du nombre d'employés de ces entreprises indique une certaine homogénéité : la moitié des entreprises de l'échantillon a moins de 26 employés et seules trois entreprises ont plus de 100 employés. Cette caractéristique de l'échantillon est confirmée par l'analyse du chiffre d'affaires puisqu'environ les deux tiers des entreprises ont un CA inférieur à 5 millions de dollars canadiens.

Bien que de taille modeste, ces entreprises sont assez actives du point de vue de l'exportation puisque les trois quarts d'entre elles sont exportatrices : 12 entreprises réalisent des ventes aux États-Unis, 8 en Europe, 7 en France et 6 dans d'autres régions du monde. L'activité d'exportation est toutefois assez souvent limitée : 30 % des entreprises ont un CA à l'exportation qui n'excède pas 10 % du CA total.

L'examen des données relatives à l'activité principale des entreprises révèle par contre une certaine hétérogénéité : 3 entreprises en informatique, 2 dans le secteur électrique-électronique, 3 en agro-alimentaire, 13 en matériel industriel (outillage, incinérateurs, conteneurs, etc.), 5 dans le secteur des services en environnement (décontamination, ingénierie des sols, etc.), et 2 entreprises en matériel médical. Étant donné ce fait, aucune conclusion ne sera fondée sur des caractéristiques sectorielles.

Soulignons également que ces PME sont essentiellement innovatrices. En effet, mis à part le profit (60,7 %), les entrepreneurs interrogés cherchaient surtout à accroître leur part de marché (68 %) ainsi qu'à soutenir un certain développement technologique (57 %) ;

d'ailleurs, certains entrepreneurs ont avoué poursuivre l'objectif de développer au moins un nouveau produit par an.

Enfin, si les caractéristiques des entreprises indiquent une homogénéité relative, cela n'est en revanche pas le cas des alliances conclues, car trois catégories se distinguent nettement : les transferts de technologie, les accords de commercialisation et les autres accords (tableau 1). L'analyse des résultats obtenus par les alliances se fera donc principalement en fonction de chaque groupe d'accord.

2. Analyse

Le point de départ de la volonté de coopérer chez un entrepreneur résulte de l'analyse qu'il fait de la différence d'avancement technologique, dans son secteur, entre les deux continents. De là, lorsque l'entrepreneur constate que son produit possède une avance, il cherchera alors à le commercialiser en France ou à s'y implanter. Inversement, lorsque la technologie française est en avance, il cherchera principalement à l'acquérir et, plus rarement, à commercialiser le produit français au Québec (tableau 1).

Tableau 1. Répartition des accords selon le groupe et le marché cible

	Marché cible	
	France/Europe	**Québec**
Groupe 1 : Transfert de technologie *Taille moyenne des entreprises : 38 employés*	–	10
Groupe 2 : Accord de commercialisation *Taille moyenne des entreprises : 29 employés*	6	3
Groupe 3 : Coentreprise et accords de coproduction *Taille moyenne des entreprises : 77 employés*	6	3

L'analyse de la motivation des entrepreneurs à nouer une alliance confirme le fait que la coopération est perçue comme un moyen d'accroître la compétitivité de l'entreprise en acquérant une technologie ou un nouveau savoir-faire puisque les objectifs les plus importants dans une alliance sont, pour les entrepreneurs : *l'acquisition de savoir et de compétences* et *l'accès à la technologie du partenaire* (46 %), suivis de *l'accès au réseau de distribution du partenaire* (32 %). Par la suite, viennent les objectifs que l'on peut qualifier de « commerciaux », comme *l'accès au marché européen* (36 %), *l'accès au réseau de distribution du partenaire* (32 %) et *l'augmentation des exportations en Europe* (25 %). Toutefois, et contrairement à ce que mentionne Meredith (1987), aucun entrepreneur n'a estimé vouloir diversifier l'activité principale de son entreprise par le biais d'une alliance. Ces premiers résultats doivent toutefois être complétés par les particularités relatives à chaque accord.

2.1. *Les caractéristiques des accords*

2.1.1. LES TRANSFERTS DE TECHNOLOGIE

La première forme de coopération est le transfert de technologie. Selon Dussauge et Ramanantsoa (1987), la technologie peut être définie comme le ou les « *procédés permettant, après une démarche explicite ou implicite de recherche et d'amélioration des techniques de base ou d'application des connaissances scientifiques, d'envisager une production industrielle* » (p. 19). Cette définition caractérise bien les transferts de technologie que nous avons observés dans la mesure où l'objectif des entrepreneurs est d'améliorer leur produit final en

modifiant un point particulier de leur chaîne de valeur. Cette constatation va dans le même sens que celles citées précédemment à propos du lien avec l'avantage concurrentiel, de même qu'avec celle de Lefebvre *et al.* (1991) qui considèrent que les PME veulent acquérir des technologies pour mieux répondre aux besoins spécifiques de leurs clients.

En ce qui concerne l'idée en soi de collaborer, dans 8 cas sur 10 elle naissait chez l'entrepreneur suite à l'analyse du différentiel technologique que nous avons décrit, tandis que pour les deux autres, l'impulsion est venue, respectivement, d'un fournisseur qui avait suggéré à l'entreprise d'améliorer ses procédés, et des pressions environnementales qui ont amené un entrepreneur à implanter une technologie moins polluante.

Dussauge *et al.* (1988) distinguent les alliances où l'enjeu est une simple opération de transfert de technologie et celles où l'enjeu est le développement technologique par la mise en commun des compétences. Ici, seul le premier cas a été rapporté et aucune alliance n'a porté sur le développement d'une technologie en particulier : nous n'avons pas retrouvé d'accords élaborés dans le but de partager les coûts et les risques associés au développement de nouveaux produits (Sasaki, 1993 ; Bieszki et Rath, 1989), ni de fonder une activité de R&D, ni de développer une technologie conjointement. Ces activités, lorsqu'elles sont réalisées à l'échelle internationale, semblent donc être le fait des grandes entreprises plutôt que des PME.

Cette caractéristique du transfert de technologie dans les PME fait que les relations entre les partenaires sont appelées, dès le départ, à être limitées dans le temps, puisqu'une fois la technologie acquise, les contacts cessent entre les entreprises concernées. Les transferts de technologie ont des caractéristiques spéciales et figurent de ce fait un peu « *à la périphérie des alliances* » (Jolly, 1993). Ceci n'est toutefois pas la caractéristique des accords de commercialisation.

2.1.2. Les accords de commercialisation

Dans la majorité des accords de commercialisation de notre échantillon (soit 6 sur 9), les entrepreneurs québécois constatent que leur produit n'est commercialisé ni en France, ni en Europe et que leur produit possède des caractéristiques leur assurant un avantage concurrentiel quasi-certain. Les alliances conclues dans ce cadre ont alors essentiellement pour objet de permettre aux entrepreneurs de pouvoir s'implanter en France, chose qu'ils ne peuvent faire par leurs propres moyens et ce, de leur propre aveu. En effet, d'abord, l'accès à un réseau de distribution s'avère nécessaire. Ensuite, pour certaines entreprises, l'accès au marché français fait partie d'une stratégie, (ou d'une vision) consistant à commercialiser leur produit à une échelle mondiale ; dans ce cadre, la France est alors considérée comme la porte d'entrée sur le continent européen. Ces constatations amènent une confirmation de la thèse que soutiennent Puthod et Ganassali (1996), c'est-à-dire que l'alliance est un moyen pour les PME de contourner leur manque de moyens : « *Les PME peuvent, plus que les autres, trouver des avantages significatifs dans une politique d'alliance... De plus, si elles n'ont pas d'implantation internationale, ni les moyens de s'en créer, cette voie peut constituer un accélérateur de développement* » (p. 389).

La situation des PME québécoises qui commercialisent des produits français au Québec présente des particularités différentes. Ces dernières sont principalement motivées par le profit puisqu'aucun entrepreneur n'a modifié la mission de son entreprise, ni son marché traditionnel, ni a ajouté une plus-value au produit français. En revanche, par leur expertise au niveau commercial, ces PME apportent un soutien appréciable à leurs homologues français pour s'implanter en Amérique du Nord.

2.1.3. Les autres accords

Cette dernière catégorie regroupe les coentreprises et les accords de coproduction, c'est-à-dire les accords où il y a une mise en commun des compétences des deux partenaires. Toutefois, comme pour les autres, ces accords se sont toujours déclenchés sous l'impulsion des entrepreneurs québécois.

Les accords de coproduction sont des ententes où chaque partenaire fabrique séparément une composante du produit final et la commercialisation s'effectue soit au Québec (1 cas) soit en France (2 cas).

Les coentreprises ont été réalisées par des entreprises de services québécoises dont le but est d'être présent sur le marché français en vue d'offrir une certaine prestation. Toutefois, c'est la nature de l'activité de service qui fait que le soutien que donne le partenaire français aboutit à la création d'une coentreprise. Il ne s'agit donc pas vraiment d'alliances de liaison *(link joint ventures)* au sens de Hennart (1988), dans la mesure où ce n'est pas une synergie qui est recherchée en mettant en commun des actifs plus ou moins complémentaires. Il s'agit plutôt de permettre à la PME québécoise de disposer d'une entité en France : comme pour les accords de commercialisation, aucun entrepreneur n'a estimé avoir les ressources suffisantes pour pouvoir s'implanter seul en France. De plus, les entrepreneurs québécois ont affirmé qu'il est difficile de pénétrer le marché français en se présentant comme entreprise étrangère.

Ainsi, l'examen des particularités des trois types d'accords permet de constater qu'aucune PME n'a effectué de *diversification totale* dans le sens où Puthod et Ganassali (1996) l'ont définie dans leur modèle (figure 1) : elles sont allées chercher soit des nouveaux savoir-faire (ou une nouvelle technologie), soit des nouveaux marchés, mais jamais les deux à la fois. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entrepreneurs rencontrés visent surtout un objectif de spécialisation poussée dans leur secteur avec comme devise de rechercher l'excellence ; or ceci est incompatible avec la diversification totale.

2.2. *La gestion des alliances France-Québec*

2.2.1. L'IDENTIFICATION DU PARTENAIRE

Il a été possible de constater que les PME étudiées font preuve d'un certain dynamisme au niveau de la veille technologique. En effet, la majorité des entreprises françaises ont été rencontrées dans des foires, des salons ou des expositions relatifs à leurs secteurs respectifs. Le critère le plus cité pour identifier un partenaire est *la compatibilité technologique et la complémentarité des activités industrielles* (50 %), tandis que *la confiance* n'est citée qu'à 39 %. *La notoriété du partenaire* ne semble pas très importante puisqu'elle n'a été considérée que par un tiers des entreprises. Il convient de préciser ici que le programme d'aide gouvernemental n'intervient pas pour identifier un partenaire puisque 92 % des entrepreneurs y ont recours après avoir pris contact avec une entreprise française. Plus rarement, la recherche d'un partenaire français se fait de manière plus systématique ; les services consulaires français deviennent alors la source d'information privilégiée.

En ce qui a trait aux impacts de la mondialisation sur les PME, nous n'avons pas constaté de dénaturation de celles ci : aucune entreprise n'a connu une croissance de son effectif, ni

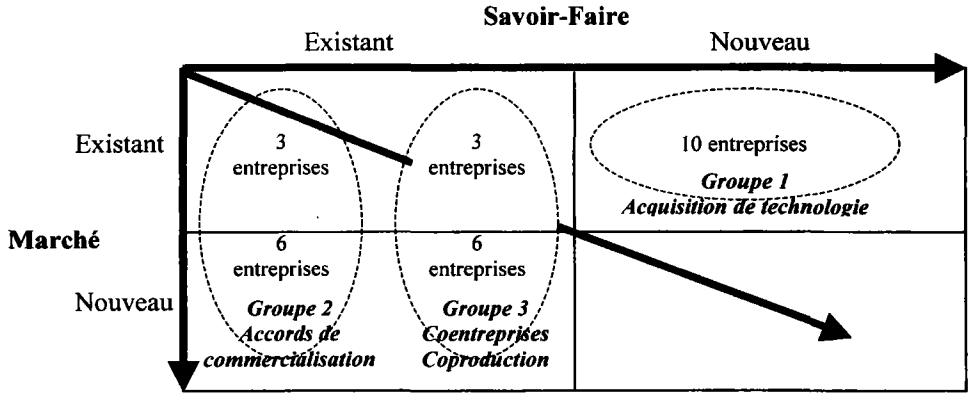


Figure 1. Alternatives de développement de la PME (Puthod et Ganassali, 1996).

de réorganisation interne, ni une tendance à la délégation de tâches de la part de l'entrepreneur, ni de modification du système d'information : les tâches relatives à une alliance sont gérées par l'entrepreneur, en plus de ses tâches habituelles, et l'organisation conserve ses routines.

Dans le cas de transfert de technologie, l'entrepreneur est à la fois technicien et dirigeant, ce qui fait que la conclusion d'un accord s'élabore en général suite à sa visite en France, suivie de celle des français au Québec. Pour les accords de commercialisation et de coproduction, la gestion de l'accord présente les mêmes modalités étant donné qu'après la phase de négociation, l'entrepreneur n'a plus qu'à gérer une opération d'exportation (ou d'importation, selon le cas). Ces faits sont confirmés par les chiffres puisqu'un seul accord a impliqué une rotation de personnel et six accords ont impliqué un stage de formation de personnel. En revanche une vingtaine d'entrepreneurs ont séjourné dans l'entreprise du partenaire.

La situation diffère sensiblement pour les coentreprises créées en France, d'une part parce que les PME impliquées sont de taille plus importante (tableau 1) et d'autre part, parce que les accords demandent une plus grande implication. Dans ces cas, on a observé le détachement d'un ingénieur québécois ou d'une partie plus importante du personnel technique de sorte que la coentreprise assure le même service qu'au Québec, et sa direction est assurée par la personne la plus « gradée ».

2.2.2. La communication et les technologies de l'information

Pour ce qui est des moyens d'échange d'information, les télécommunications sont les plus utilisées (93 %), suivis par les séjours dans l'entreprise du partenaire (71 %) (d'où le rôle de l'ACTIM) et les réunions (50 %). Les stages de formation et les échanges de personnel ont été moins cités, avec respectivement 21 % et 4 %. Il n'est pas possible de dire qu'un groupe d'entreprises ait utilisé un moyen de communication plus qu'un autre. Parfois, un transfert de technologie nécessite plus de réunions et d'échanges que la commercialisation. Cela dépend en fait des difficultés et des obstacles que les entrepreneurs ont eu à surmonter pour parvenir à un accord.

Il est nécessaire de préciser ici que tous les accords de coopération ont commencé par une rencontre en France entre les dirigeants québécois et français. Dans ce cadre, étant donné que les entreprises sont de petite taille, l'entrepreneur fait souvent office de dirigeant et de technicien, ce qui explique que nous ayons observé peu d'échange de personnel technique. De plus, de nombreux entrepreneurs nous ont signalé que cela est dispendieux, et que plus ils engageaient de dépenses dans l'alliance, plus il faudrait que celle-ci soit profitable afin qu'elle soit intéressante.

Toujours dans le cadre des réunions, nous avons été confrontés dans plusieurs cas à des situations « complexes » : un accord est conclu, puis abandonné, puis repris sous l'impulsion de nouvelles personnes et sous d'autres formes, ce qui fait qu'il est souvent difficile d'imputer un nombre de réunions à la négociation de l'accord et un autre à sa gestion.

Toutefois, le cas de figure qui revient fréquemment est qu'il y a au moins une visite des québécois en France et une visite des français au Québec et pour les coentreprises, il est prévu une visite tous les six mois. Un entrepreneur nous a avoué visiter l'entreprise en France 6 fois par an. C'est le nombre le plus élevé que nous avons relevé dans ce cadre.

Il est possible de conclure de notre analyse sur la communication dans les accords France-Québec que ces derniers ne dérogent pas à ce qui a été rapporté dans la littérature : la communication est nécessaire au développement et à la consolidation des relations entre les entreprises partenaires. Toutefois, ce qui est caractéristique de ces accords, c'est que les entrepreneurs cherchent à minimiser les dépenses engagées pour favoriser la communication, afin de ne pas hypothéquer le futur de l'alliance, et de ne pas surcharger leur entreprise de frais généraux. Ainsi, pour nouer une alliance, les contacts face à face ont été nécessaires à sa mise en œuvre, et par la suite, les systèmes d'information prenaient le relais.

Nous avons également cherché à examiner si la distance entre les deux continents, de même que le contenu parfois stratégique de la communication avaient amené les dirigeants à

sophistiquer leurs technologies de l'information. Les résultats que nous avons obtenus semblent indiquer qu'aucune tendance vers la sophistication des TI n'est à signaler : les moyens de communication utilisés pour les contacts au Québec sont les mêmes que pour la France ; par exemple, aucune vidéo-conférence, même par internet, n'a été signalée.

Pour ce qui est de la vidéo-conférence, aucune entreprise n'y a eu recours à cause de son coût très élevé, du décalage horaire, et du fait qu'il est difficile d'obtenir d'un dirigeant de se déplacer dans un local de vidéo-conférence. Signalons que la vidéo conférence par internet est une technologie trop récente et aucun entrepreneur interviewé ne l'a utilisée jusqu'à présent.

Quant aux innovations technologiques qui ont eu lieu dans les années 93-94 (internet, courrier électronique, etc.), elles ont été immédiatement adoptées par les entreprises canadiennes, qui ont d'ailleurs déploré un certain retard de ce côté en France. Pour certains, ces technologies sont devenues un moyen de communication privilégié ; pour d'autres, cela était impossible pour des raisons de confidentialité.

Les alliances ont amené les PME à brasser une quantité d'informations plus importante du fait de leur activité internationale, mais nous n'avons pas noté une tendance vers « *un système informationnel complexe et internationalisé reposant sur un grand nombre d'acteurs* » (Leyronnas et Torrès, 1996 ; p. 839).

Mentionnons également qu'après un transfert de technologie, les entrepreneurs ont parfois l'habitude de s'échanger des informations de temps à autre dans le cadre de ce que l'on peut désigner par la veille technologique. Les entrepreneurs se revoient parfois dans des expositions.

La conclusion que l'on peut porter pour les TI est la même pour l'entreprise dans son ensemble : le fait de signer des accords avec une entreprise française n'a entraîné aucun changement organisationnel majeur. Ces résultats semblent confirmer les conclusions de Julien (1993) qui soutient que les PME qui n'exportent qu'une faible part de leur production ne changent pas de comportement. En effet, la part du chiffre d'affaires réalisé en France est en moyenne de 6 % et de 13 % dans le reste de l'Europe.

Enfin, en ce qui concerne la formalisation des accords, il a été constaté que ces derniers couvrent en général des aspects techniques et financiers, mais pas des aspects relatifs à sa gestion : il n'y a pas de mécanisme de prise de décision qui est fixé au préalable : *la négociation et le consensus* priment. Il en est de même pour les mécanismes de résolution de conflit : seuls 5 accords contiennent des clauses relatives à cet aspect et le recours à un arbitrage externe n'a jamais été prévu.

3. Les résultats

Les résultats seront développés en examinant d'abord les caractéristiques communes aux trois accords et, ensuite, leurs caractéristiques spécifiques.

3.1. *Les résultats communs*

L'examen du tableau 2 indique qu'il y a pratiquement autant d'alliances qui connaissent des succès que des échecs : la proportion est environ d'un tiers pour les deux côtés. Le troisième tiers est composé par des alliances qui ont connu des transformations majeures par rapport à ce qui était prévu au départ et où les entrepreneurs ont su éviter l'échec. Toutefois, il n'est pas possible de les considérer comme des succès, puisque le fait même qu'il y ait renégociation les exclut de cette catégorie. Aussi, la renégociation inclut également les cas où il y a eu un changement de partenaire, ou que des nouveaux dirigeants sont arrivés à la tête de l'entreprise française.

En se référant au modèle de Aliouat (1993) (figure 2), il est possible de représenter les différentes alliances selon une perspective dynamique. Si la majorité des entreprises parvient à conclure un accord, la survie de ce dernier est corrélée aux résultats obtenus et l'évaluation

Tableau 2. Situation, en 1998, des alliances conclues entre 1987 et 1995

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	*Total*
L'alliance a été appliquée et menée à terme	6	2	2	***10***
L'alliance a été renouvelée	1	1	2	***4***
L'alliance a été renégociée	1	2	2	***5***
L'alliance a été abandonnée	2	4	3	***9***
Total	***10***	***9***	***9***	***28***

se fait généralement au bout d'un an. Si l'accord est infructueux pour des raisons économiques, la modestie des ressources des PME leur impose un retrait rapide. En revanche, si les difficultés proviennent de causes interpersonnelles (conflits interculturels ou d'opportunisme de la part du partenaire), il y a alors changement de partenaire ou renégociation de l'accord (figure 2).

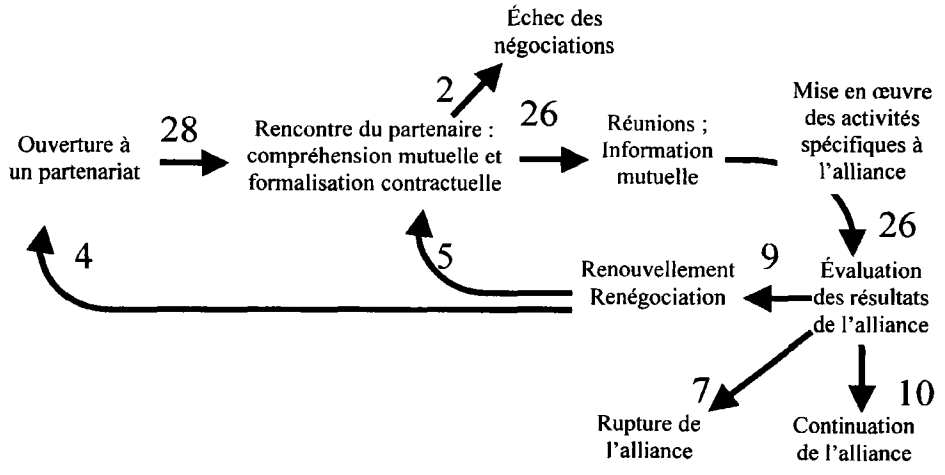


Figure 2. Dynamique des alliances (d'après Aliouat, 1993).

L'analyse des sources d'obstacles et d'échecs (tableau 3) complète ces premières conclusions. Selon Aliouat (1993), une alliance suppose une capacité à articuler des éléments d'hostilité et des facteurs de connivence. Ces derniers furent souvent difficiles à mettre en évidence puisque *la divergence des objectifs et des intérêts* (qui fait référence à la difficulté qu'ont estimé avoir eue les entrepreneurs pour parvenir à un accord) est la source d'obstacles et d'échecs qui a été la plus souvent citée.

Deux facteurs contribuent à l'explication de ce phénomène : la difficulté à s'entendre sur un projet commun, exacerbée par la distance géographique qui limite le nombre de réunions, et les lourdeurs bureaucratiques auxquelles font face les PME lorsque le partenaire est une grande entreprise. Collins et Doorley (1992) expliquent que les différences entre les deux types d'entreprise sont une source d'obstacles parce que dans les grandes entreprises, un même projet implique plusieurs groupes de personnes qui doivent suivre des procédures établies de prise de décision, alors que les entrepreneurs ne se reconnaissent pas dans ce

Tableau 3. Sources d'obstacles et d'échecs selon le type d'accord

	Sources d'obstacles*				Sources d'échecs			
	Gr. 1	**Gr. 2**	**Gr. 3**	**Total**	**Gr. 1**	**Gr. 2**	**Gr. 3**	**Total**
Fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire		2	2	4	1	1		2
Faibles ressources engagées dans l'alliance		1	2	3		2		2
Conflits interculturels		1	3	4			2	2
Divergence des objectifs et des intérêts	2	2	2	6	1	2	2	5
Forte concurrence des partenaires sur un même marché		1	1	2		1		1
Mauvaise communication	2		1	3	1		1	2
Faible engagement des directions dans l'alliance		2		2	2	3		5
Manque de confiance		2		2	1			1
Problèmes venant de l'environnement économique québécois			2	2	1	1		2
Autres	5	3	2	10	1	1	2	4
Total	9	14	15		8	11	7	

* Tous les entrepreneurs pouvaient indiquer des sources d'obstacles. En revanche seuls ceux qui avaient connu des échecs ont été autorisés à en mentionner.

mode de fonctionnement. Plusieurs entrepreneurs ont d'ailleurs mentionné ne s'engager dorénavant dans une alliance qu'avec une PME.

Certes, ces difficultés sont apparues dans les trois groupes, mais d'autres éléments spécifiques à chacun d'eux ont également été mis en évidence.

3.2. *Les résultats spécifiques*

Dans les accords de transfert de technologie (c'est-à-dire le groupe 1), les déconvenues ont souvent pour origine la sous-estimation des différences entre les caractéristiques techniques de l'environnement industriel québécois et français : l'électricité, l'outillage, le système de mesures, les normes de production sont autant de facteurs qui sont souvent très différents d'un continent à l'autre.

Ainsi, étant donné ces embûches, le processus d'acquisition de technologie se voit greffé d'une phase supplémentaire où le nouveau procédé doit être adapté aux exigences techniques québécoises, ce qui n'était pas prévu au départ par les entrepreneurs. De ce fait, l'opération de transfert s'étale généralement sur une durée plus longue que ce qui était prévu ou estimé et ceci apparaît dans la catégories *autres* (tableau 3).

Cette situation connaît des circonstances aggravantes lorsque l'un des deux partenaires maîtrise mal son savoir-faire : la résolution des problèmes techniques devient alors insurmontable. Que penser de l'entreprise (œuvrant dans le secteur du bois) qui constate que la technologie implantée ne peut fonctionner car la teneur en humidité du bois au Canada est plus élevée que dans le sud de la France ?

Il arrive que l'entrepreneur demande une assistance technique de la part de l'entreprise française qui ne le lui accorde pas toujours et ce pour plusieurs raisons : d'abord, comme cette difficulté n'avait pas été prévue au départ, l'entrepreneur doit l'expliquer à son partenaire et c'est là qu'il se heurte à la *mauvaise communication* (impossibilité de joindre un dirigeant, surtout dans le cas d'une grande entreprise), aux *fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire* (l'entreprise française maîtrise mal la technologie et ne lui est d'aucun secours) et au *faible engagement des directions* (indifférence face au problème ou aux lourdeurs bureaucratiques).

Dans le groupe 2, deux situations sont à distinguer selon que le marché cible est la France ou le Québec. Dans le premier cas, la situation classique d'enlisement de l'accord vient du fait que le partenaire qui avait été chargé de faciliter l'accès à un circuit de distribution et la commercialisation du produit se montre beaucoup moins compétent ou motivé qu'il ne l'avait fait entendre. C'est d'ailleurs ce à quoi font référence le *faible engagement des directions dans l'alliance,* les *fausses attentes au sujet des aptitudes du partenaire* et *les faibles ressources engagées dans l'alliance.* Le *manque de confiance* renvoie quant à lui au fait que le partenaire français adopte un comportement opportuniste, dans le sens où l'a défini Baudry (1995) : fausses promesses, mensonges, manipulation et déformation délibérées de l'information possédée (notamment les chiffres des ventes).

Dans le second cas, les entrepreneurs québécois ont généralement avoué assumer une partie de la responsabilité dans l'échec des accords de commercialisation parce que l'analyse de la demande a été sous estimée : aucun entrepreneur n'a effectué d'étude de marché. Le fait est que les goûts des consommateurs québécois sont différents en bien des points de ceux des français, et cet écart a toujours été constaté a posteriori.

Toutefois, comme les accords de commercialisation sont de forme assez simple, leur rupture se fait dans le consensus, ce qui n'est pas toujours le cas des accords du groupe 3.

Les accords du groupe 3 se distinguent des deux autres par le nombre des conflits interculturels qui ont été relevés. En s'appuyant sur l'approche de Teece *et al.* (1992), on peut considérer qu'une entreprise fonctionne selon des routines organisationnelles et que les comportements entre les individus sont fondés sur des conventions. Les routines organisationnelles sont « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » (Teece *et al.*, 1992) et une convention est « *un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi* » Salais (1989).

Dans les accords de coentreprise et de coproduction, tous les entrepreneurs québécois ont constaté que leurs homologues français ne se fondent pas sur les mêmes conventions pour diriger, ni que leurs organisations fonctionnent selon des routines semblables : ce qui est considéré comme allant de soi pour un entrepreneur français ne l'est pas pour un québécois.

De ce fait, les entrepreneurs qui ont fait cette constatation durant la phase de négociation ont insisté pour que la coentreprise soit dirigée par un management québécois, ce qui ne fut pas difficile à obtenir puisque le savoir-faire de base de l'entreprise est québécois, comme nous l'avons signalé. Les entrepreneurs qui ont commencé à prendre conscience de ces difficultés après le début de l'accord ont renégocié l'accord ou ont changé de partenaire de sorte à être, comme dans le cas précédent, les principaux décideurs.

Ainsi, les conflits interculturels qui ont été relevés l'ont été uniquement entre des dirigeants, et non entre des employés, comme cela est parfois le cas pour des *joint-ventures* établies entre des grandes entreprises. Dans tous les cas, les entrepreneurs québécois ont cherché à contrôler le *modus vivendi* de l'alliance. Mentionnons que les auteurs semblent divisés sur cette question puisque Kogut (1988) affirme que le fait que l'un des partenaires domine a un effet stabilisateur sur la relation, tandis que Bucklin et Sengupta (1993) estiment en revanche qu'un déséquilibre au niveau du pouvoir et du management engendre des conflits nuisant à l'efficacité d'une relation. Nos conclusions semblent donc soutenir la thèse de Kogut (1988).

En fait, les accords du groupe 3 qui sont encore en activité sont ceux dont les partenaires ont su surmonter les différences culturelles et il convient de signaler à ce propos que deux

facteurs sont entrés en jeu. D'abord, ce fut plus facile dans les cas où un fort *intuitus personae* a caractérisé les liens entre les dirigeants et également dans les cas où l'entente concernait deux PME. Les entrepreneurs québécois qui ont traité avec des grandes entreprises ont été confrontés à plus d'obstacles, dans la mesure où ces dernières ne sont pas aptes à gérer des situations inhabituelles et où il y a moins d'*intuitue personae.*

En définitive, quel bilan font les entrepreneurs de leur expérience internationale ?

L'examen du tableau 4 indique que 11 entrepreneurs sur 28 estiment avoir atteint totalement les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Toutefois, 13 d'entre eux obtiennent des résultats mitigés et ce sont ceux qui ont cru que l'alliance allait être beaucoup plus fructueuse qu'elle ne l'a été.

Tableau 4. Degré d'atteinte des objectifs dans l'alliance

Estimez-vous avoir atteint vos objectifs dans le cadre de l'accord signé ?	**Groupe 1**	**Groupe 2**	**Groupe 3**	***Total***
Pas du tout	1	2	1	***4***
Très partiellement	2	3	1	***6***
Moyennement	3	2	2	***7***
Tout à fait	4	2	5	***11***
Total	***10***	***9***	***9***	***28***

C'est en fait le sentiment de la majorité des entrepreneurs, qui ont souvent tendance à surestimer le potentiel économique que peut engendrer l'alliance et à sous-estimer les difficultés pour y parvenir.

Conclusion

Malgré la modestie de l'échantillon sur lequel se fonde cette étude, celle-ci a néanmoins permis de constater que l'acquisition de technologie et la commercialisation de produits performants jouent un rôle important pour inciter un entrepreneur à nouer une alliance. Toutefois, si du point de vue de la performance des produits et de l'innovation les PME semblent prêtes face à la mondialisation, les entrepreneurs éprouvent quant à eux plus de difficultés lorsqu'il s'agit de gérer des alliances et d'en obtenir des résultats conformes à leurs objectifs.

En ce qui a trait aux développements théoriques sur les PME, l'examen des 28 alliances franco-québécoises amène un soutien à la thèse selon laquelle une alliance peut servir à pallier le manque de ressources d'une PME. Cela ne fut toutefois pas le cas pour ce qui est des conséquences de la mondialisation sur les PME. Dans ce cadre, il serait intéressant pour des recherches futures de mettre en évidence des effets de seuil et d'identifier des stades d'évolution afin de mieux conceptualiser empiriquement le phénomène.

Bibliographie

ALIOUAT B. (1993). « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale ». *Gestion 2000*, n° 5, 95-130.

ALIOUAT B. (1997). « Les effets d'un changement de paradigme dans les études des stratégies d'alliance technologique ». *Actes de la VI^e Conférence Internationale de Management Sratégique, Montréal*, 25-27 juin, 1-13.

ASTLEY G. (1984). « Toward an appreciation of collective strategy ». *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 3, 326-335.

BAUDRY B. (1995). « *L'économie des relations interentreprises* ». Paris : La Découverte.

BERTRAND Y. et VALLÉE B. (1995). *Communication et environnements organisationnels*. Québec : Télé-Université.

BIESZKY M. et RATH H. Foreign capital investment in Poland – emerging prospects for German-Polish joint ventures under the new law ». *Management International Review*, vol. 29, n° 4, 45-67.

BLANCHOT F. (1995). « Modélisation du choix d'un partenariat ». *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

BRUSSER R.K. et HARL J.E. (1986). « Collective strategy : vice or virtue ? ». *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, 408-427.

BROCKHOFF K., GUPTA A.K., ROTERING C. (1991). « Interfirm R&D co-operations in Germany ». *Technovation*, vol. 11, 219-229.

BUCKLIN L.P. et SENGUPTA S. (1993). « a theory of cooperation in international business ». *Management International Review*, vol. 28, 19-37.

COLLINS T.M. et DOORLEY T.L. (1992). « *Les alliances stratégiques* ». Paris : InterÉditions.

CONTRACTOR F.J. (1990). « Contractual and co-operative forms of international business : towards an unified theory of modal choice ». *Management International Review*, vol. 30, n° 1, 31-54.

CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. (1988). « Competition vs cooperation : a benefit cost framework for choosing between fully owned investments and cooperative relationships ». *Management International Review*, vol. 30, 31-54.

DANIELS J.D., KRUG J., NIGH D. (1985). « US Join Venture in China : motivation and management of political risk ». *California Management Review*, vol. 27, n° 4, 46-58.

DE BANDT J. (1996). *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*. Paris : CNRS Éditions.

DUSSAUGE B. et RAMANANTSOA B. (1987). « *Technologie et stratégie d'entreprise* ». Paris : Mc Graw Hill.

DUSSAUGE P., GARRETTE B., RAMANANTSOA B. (1988). « Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques ». *Revue Française de Gestion*, n° 68, 7-19.

DUSSAUGE B. (1997). « Alliances et partenariats : vingt ans après ». *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août, 64-67.

DUSSAUGE P. et GARRETTE B. (1997). « Anticiper les conséquences des alliances stratégique ». *Revue Française de Gestion*, juin, juillet, août, 106-117.

GERINGER M.J. et HEBERT L. (1989). « Control and performance of international joint ventures ». *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, 235-254.

HAMEL G. (1991). « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, 83-103.

HAGEDOORN J. (1993). « Understanding the rationale of strategic technology partenering : interorganizational modes of cooperation and sectorial differences ». *Strategic Management Journal*, vol. 14, 371-385.

HARRIGAN K.R. (1985). « *Strategies for joint ventures* ». Lexington Books.

HARRIGAN K.R. (1988). « Strategic alliances and partner asymetries ». In : *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.

HENNART J.-F. (1988). « a transaction cost theory of equity joint ventures ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, 361-374.

HUNG C.L. (1992). « Strategic business alliances and the newly industrialized countries of pacific asia ». *Management International Review*, vol. 32, n° 4, 345-361.

JACOB R., RHEAULT M., JULIEN P.A., GÉLINAS R., DROLET J. (1994). L'entreprise partagée et l'approche juste à temps. *Cahiers de recherche*, Université du Québec à Trois Rivières.

JARILLO J.-C. (1988). « On strategic network ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, 387-393.

JOLLY D. (1993). « Alliances technologiques interentreprises : champ d'application & explications théoriques ». *Gestion 2000*, n° 5, 71-92.

JOLLY D. (1995). Manager un partenaire technologique, *Harvard l'Expansion*, n° 77.

JULIEN P.A. (1993). « La globalisation des activités économiques et du développement des petites et moyennes entreprises » *version préliminaire pour le rapport de l'OCDE.*

JULIEN P.A. (1994). *Les PME : Bilan et perspectives,* Économica.

KALIKA (1986). « La structuration par l'internationalisation ». *Revue Française de Gestion*, n° 55.

KOGUT B. (1988). « a study of the life cycle of joint ventures ». *Management International, Review,* vol. 28, 39-52.

KOH H. et VENKATARAMAN N. (1991). « Joint venture formation and stock market reactions : an assessment in the information technology sector ». *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 4, 869-892.

LEFEBVRE E., LEFEBVRE L.-A., COLIN D. (1991). « Facteurs d'adoption des nouvelles technologies de production dans les PME manufacturières innovatrices ». *Revue Internationale PME,* vol. 3, n° 2, 212-229.

LEI D. et SLOCUM J.W. (1992). « Global strategy, competence building and strategic alliances ». *California Management Review*, vol. 35, n° 1, 25-37.

LEYRONAS C. et TORRÈS O. (1996). « Stratégie de mondialisation et PME : l'instruction d'un paradoxe ». *Actes du congrès international francophone de la PME*, Trois Rivières, 831-848.

LITTER D. et WILSON D. (1991). « *Strategic alliancing in computerized business systems* », vol. 11, 457-473.

LYLES M.A. (1988). « Learning among joint venture sophisticated firms ». *Management International Review*, vol. 28, 85-98.

MARCOTTE C. et JULIEN P.A. (1995). Partage d'information et performance de coentreprises implantées par les PME québécoises dans les pays en développement, *Revue Internationale PME*, vol. 8, 1995, 175-201.

MAYHORFER U. (1997). « Les motivations des entreprises à former des alliances stratégiques : les différences contextuelles et l'impact sur la configuration initiale des accords ». *Actes de la VI^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 25-27 juin.

MEREDITH J. (1987). « The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms ». *Strategic Management Journal*, vol. 8, 249-258.

NOHRIA N. et GARCIA-PONT C. (1991). « Global strategic linkages and industry structure ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, 105-124.

NUENO P. et OOSTERVELD J. (1988). « Managing technology alliances ». *Long Range planning,* vol. 21, n° 3, 11-17.

OCDE, Direction de la Science, de la Technologie et de l'Industrie, « *Accords de coopération technique inter entreprises. Données et analyse initiale* » Paris.

OHMAE K. (1990). Pourquoi les alliances échouent-elles. *Harvard l'Expansion*, n° 56, 1990, 25-50.

PARKHE A. (1993). « Strategic alliance structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation » *Academy of Management Journal*, août, 794-829.

PECK M.J. (1986). « Join R&D : the case of microelectronics and computer technology corporation ». *Research Policy*, vol. 15, 219-231.

PUTHOD D. et GANASSALI S. (1996). « L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME ». *Actes du congrès international francophone de la PME*, Trois Rivières, 388-397.

ROTHWELL R. (1991). « External networking and innovation in small and medium sized manufacturing firms in Europe ». *Technovation,* vol. 11, n° 2, 93-112.

SALAIS R. (1989). « L'analyse économique des conventions du travail ». *Revue Économique,* vol. 40, n° 2.

SASAKI T. (1993). « What the japanese have learned from strategic alliances ». *Long Range Planning*, vol. 21, n° 3, 41-53.

SAXENIAN A.L. (1991). « The origins and dynamics of production networks in silicon valley ». *Research Policy*, vol. 20, 153-170.

SHAN W. (1991). « Environmental risk and join venture sharing arrangements ». *Journal of International Business Studies*, Frist Quater, 55-75.

TEECE D. (1986). « Profiting from technological innovation : implication for integration, collaboration, licensing and public policy ». In : *The Competitive Challenge*, Ballinger.

TEECE D., PISANO G., SHUEN A. (1992). « Dynamics capabilites and Strategic Management ». *Cahiers de recherche*, University of california Berkley.

TEICHERT (1993). « The success potential of international R&D cooperation ». *Technovation*, vol. 13, n° 8, 519-532.

WILLIAMSON O. (1975). « *Market and hierarchies : analysis and anti-trust implications* ». New York : Free Press.

Valorisation de l'information commerciale dans les PME camerounaises

Claude Bekolo
Université de Yaoundé II

Gilles C. Etoundi Eloundou
Université de Yaoundé II

L'importance de l'information ou renseignement dans les affaires n'est plus à démontrer aujourd'hui. Elle est au cour de la vie économique et semble perçue par la plupart des observateurs comme un défi à relever à l'entrée du XXI[e] siècle. Conscientes de ces réalités, les entreprises ont ressenti la nécessité de mettre sur pied et de développer des systèmes d'information. La nature de celle-ci est plurielle dès lors qu'elle peut être externe ou interne par rapport à l'organisation, ou plutôt traduire un aspect fonctionnel. C'est dans un tel contexte qu'il convient de parler de l'information commerciale.

Celle-ci a principalement pour but de permettre la réalisation des objectifs commerciaux. Elle conditionne à cet effet la qualité des décisions à prendre dans la tactique marketing, voire la survie de l'entreprise, ses chances de succès. L'information se trouve ainsi au cœur des décisions commerciales et y apparaît d'ailleurs comme le principal intrant, sans oublier la relation positive qui semble lier ces deux paramètres.

Dans le passé, elle a souvent été abordée tant sur le plan quantitatif (Miller, 1956) que qualitatif (Simon, 1984 ; Williamson, 1991) qui font état des limites mémorielles dans la capacité de rétention des individus, et des biais informationnels conduisant à la rationalité limitée du décideur. On ne peut oublier de relever ici le champ de la recherche que constituent les travaux sur les systèmes d'information marketing qui posent des problèmes relevant des sources d'information, de la nature des informations pertinentes, leur circulation, leur processus de traitement, etc. Mais on s'est encore trop peu interrogé sur les problèmes spécifiques de la mise en valeur des informations, en particulier celles qui sont de nature commerciale.

Cet aspect a focalisé l'attention du présent travail qui s'interroge en réalité sur la capacité des entreprises à valoriser l'information commerciale, en prenant comme champ d'investigation les PME camerounaises. Cette option découle de deux raisons. D'abord, la petitesse de leur taille, en illustrant des limites organisationnelles, révèle en retour tout l'intérêt de se préoccuper d'un secteur assez complexe. Ensuite, la nationalité des PME étudiées est une source supplémentaire de complexité et donc d'intérêt dès lors que cet environnement, plus décrit par des pratiques informelles et la recherche d'une certaine crédibilité industrielle, est contraint de déborder d'énergie et de créativité pour être en phase avec la nouvelle donne d'une économie mondialisante. La préoccupation centrale de ce travail reste enfin les informations commerciales en amont de la décision, d'où l'importance accordée aux phénomènes processuels. Aussi, le problème posé peut-il désormais se résumer dans cette question : les PME Camerounaises valorisent-elles l'information commerciale ? Elle conduit à des interrogations subordonnées à savoir :

- Les PME camerounaises recherchent-elles des informations commerciales ? Si non pourquoi ? Si oui, lesquelles et comment les obtiennent-elles ? Dans quelles conditions ?
- Ces informations sont-elles exploitées ? Si oui à quelles fins ? Sinon pourquoi ?
- Quel est leur degré de valorisation et pourraient-elles être mieux utilisées ?
- Existerait-il des discriminations dans la démarche valorisante ?

L'objectif assigné à ce travail est d'illustrer le comportement informationnel des PME camerounaises sur le plan commercial, sous l'hypothèse qu'elles consomment lesdites informations. Pour y parvenir, l'approche abordée découle des limites théoriques précédentes. Il a ainsi semblé nécessaire, dans un premier temps, de bâtir un cadre permettant d'identifier les informations commerciales, leur processus de recueil, de traitement et de valorisation en tenant compte des spécificités des PME. Dans un second temps, il a fallu procéder à une vérification empirique par sondage auprès d'un échantillon de 60 PME camerounaises, tous secteurs confondus.

1. Tentative de mise en évidence des articulations des informations commerciales et de la démarche valorisante

Il s'agit ici beaucoup plus d'une tentative de regroupement des informations commerciales utiles aux PME compte tenu de l'absence d'un cadre de référence précis. En effet, si les travaux antérieurs ont été particulièrement productifs en ce qui concerne l'étude de la décision et des systèmes d'information, perçus tantôt sur le plan stratégique, tantôt sur le plan managérial, la recherche s'est peu intéressée aux aspects nécessaires à la décision commerciale dont l'horizon est généralement le court terme. Il demeure certes vrai que les implications à moyen et long terme sont le résultat d'une succession d'événements isolés qui donnent une place de choix aux aspects épisodiques. La mise en évidence des informations commerciales et la démarche de valorisation a nécessité une approche en trois temps. Il a d'abord fallu revoir la littérature existante sur l'information et la décision afin d'en extraire quelques grandes orientations qui par la suite ont permis de bâtir le champ de la recherche, lequel pour finir a exigé la construction d'un cadre méthodologique.

1.1. *Revue de la littérature*

La valeur de l'information est déterminée par la nature du problème qu'elle est censée résoudre, c'est-à-dire qu'elle est fonction du résultat de la décision dans laquelle elle est utilisée ; à cet effet, l'approche des processus décisionnels accorde une place de choix à la phase de recueil d'informations autant qu'à la phase de la définition du problème à résoudre. Les différents modèles mis à jour révèlent en filigrane des problèmes relatifs à la nature et à la qualité des informations obtenues.

En premier, le modèle monorationnel, base de la théorie et du calcul économique, et héritage de la première école de stratégie (Learned *et al.*, 1965 ; Mintzberg, 1990) conçoit la décision comme le raisonnement d'un acteur unique, individuel ou collectif, réel ou fictif dont le processus est rationnel. Il cherche à maximiser la réalisation de certains objectifs. La règle d'unicité du centre décisionnel non seulement exclut les conflits sur les objectifs et sur le processus, mais présuppose aussi la pertinence des informations obtenues et traitées. Elles seront donc de grande qualité et totalement adaptées au problème posé. Toutefois cette rationalité parfaite est quelque peu remise en question par les travaux de la psychologie cognitive (Schwenk, 1984 et 1985 ; Calori et Samin, 1993) qui identifient de nombreux biais cognitifs.

Ces réserves semblent se prolonger dans la modèle organisationnel qui révèle plutôt que l'organisation est plurielle et susceptible d'être perçue comme un agencement d'éléments disparates, pourvus de règles et de procédures qui leurs sont propres, mais qui doivent s'unifier. La décision n'apparaît plus optimale, mais satisfaisante, car résultant de compromis. Cette approche s'inspire particulièrement des travaux de Simon (1984) qui font état d'une rationalité limitée dans les décisions humaines, et sont développés dans le même sens que ceux de Cyert et March (1970) dans la théorie comportementale de la firme. Ce modèle tend à admettre l'existence de biais informationnels qui hypothèquent l'optimalité de la décision. Ces biais suscitent en particulier des interrogations sur l'aptitude de l'organisation et de ses unités à identifier les informations pertinentes, à les recueillir en totalité et à les traiter convenablement de façon à en extraire le meilleur choix.

Les données informationnelles peuvent également être influencées par les jeux politiques internes d'après l'approche de Mintzberg (1986) qui fait état de conflits internes pour le pouvoir entre décideurs, de l'insoumission des acteurs peu puissants, et des luttes visant à modifier les équilibres de pouvoir dans l'entreprise. Ces jeux politiques, de façon implicite, mettent en évidence des difficultés à obtenir ou plutôt à diffuser des informations pertinentes à l'intérieur de l'entreprise, des limites dans leur traitement et leur valorisation dès lors qu'elles peuvent contribuer à consolider des positions de pouvoir. Ils justifient en outre des comportements pervers des acteurs dans tout le processus décisionnel.

Enfin, le modèle de la poubelle (March *et al.*, 1972) qui semble s'écarter du paradigme de la décision, complexifie le problème de l'information en admettant que ladite décision peut être fortuite. En d'autres termes, elle ne nécessite pas toujours la mise sur pied d'une démarche volontariste et structurée de résolution de problèmes clairement posés à l'avance. Il est beaucoup plus question d'opportunités de choix, de solutions toutes prêtes, de décideurs plus ou moins concernés. Ce modèle tend ainsi à considérer qu'il existe des situations où l'information et son exploitation seront perçues comme étant de peu d'intérêt pour l'entreprise.

En dehors des modèles décisionnels, les travaux sur les systèmes d'information apportent quelques clarifications sur le processus d'acquisition et de traitement de l'information. Peaucelle (1997) qui a eu à les aborder rappelle que le concept de système d'information a émergé aux USA dans les années 1960 sous le nom de Management Information System (MIS) et qu'il était surtout lié à la technologie informatique. Toutefois, il existe des systèmes d'information non informatisés, notamment les formulaires administratifs manuels. Le système d'information peut ainsi parfois être décrit indépendamment de la technologie employée pour le réaliser. Ce concept s'inscrit dans un système social où existent des règles et des régularités. Le système d'information a un aspect formel, il est conçu volontairement, et fonctionne sous la responsabilité d'une autorité régulatrice. Ensuite, l'information circule, se trouve diffusée dans un réseau, renvoyant à la communication. Le système d'information prend en charge tous les éléments nécessaires à la recopie, au transport et à la mise en forme de l'information entre hommes et machines placés en des lieux différents. Il se définit enfin par l'information qu'il véhicule et par la manière dont il l'exprime sur ses différents supports.

Traitant de l'information dans l'organisation, Reix (1998) a essayé de dégager ses caractéristiques et revient particulièrement sur la notion de pertinence qui en fait permet de s'interroger sur la valeur de l'information pour son utilisateur. Cette valeur dépend d'après lui d'un certain nombre de représentations utilisables. Comme déterminants de la pertinence il note le caractère exhaustif ou non de l'information, l'absence de bruits (exactitude de l'information) ou du risque d'accorder de l'importance à des événements aléatoires dus aux imperfections de la fonction d'information, et le degré de finesse ou de précision. Il y ajoute d'autres paramètres tels que le respect des contraintes de temps, la fiabilité, la forme, l'accessibilité de l'information, l'actualité, la ponctualité et les aspects purement subjectifs.

Reix considère ensuite que l'information a un coût. Pour être recueillies, ce coût est fonction croissante du volume des signaux traités, du degré d'exhaustivité, de finesse, de la fréquence d'observation, et de la distance des sources. Par contre, la relation avec le délai d'obtention est plutôt négative, par exemple la réduction du délai entraîne des coûts additionnels. Pour ce qui concerne la forme, la nature du bien semble plutôt variable et dépendante de technologies utilisées. Revenant sur le processus cognitif, cet auteur aborde le cycle observation/interprétation qui génère des questions d'ordre perceptuel.

Il apparaît ainsi que cette perception ou ce processus de prise de connaissance de l'environnement extérieur et de son interprétation en fonction de la nature intrinsèque est sélective. En effet, chaque organisation sélectionne les signaux auxquels elle est exposée. L'interprétation abordée plus haut dans les modèles décisionnels révèle des biais.

Les deux grands courants théoriques abordés jusqu'ici présentent l'avantage de décrire l'ensemble des situations possibles dans le processus d'acquisition ou de constitution des informations et révèlent non seulement les déterminants, mais aussi les limites imaginables.

Toutefois, ces informations demeurent globales, c'est-à-dire de faible valeur opérationnelle, dès lors que les aspects fonctionnels ou temporels sont presque occultés. Il a semblé ainsi nécessaire d'étendre notre approche aux informations commerciales.

Celles-ci sont d'origine marketing et ont surtout trait au court terme et à l'action. La composante technologique (Little, 1987) y occupe une place importante, sans oublier que les approches adoptées dans les travaux puisent également leurs orientations de la globalité. Au-delà de Urban *et al.* (1997) qui ont adopté une approche en terme d'offre d'informations marketing par l'entreprise au marché, celle-ci étant perçue comme partie intégrante de l'offre de produit, on note aussi des approches sous forme de demande ou de processus d'acquisition des informations marketing. Le travail de Glazer (1991) relève de cette dernière approche.

Cette recherche présente en réalité une réflexion sur l'impact de l'information et des technologies de l'information en marketing, l'un des objectifs affichés étant de proposer une mesure conceptuelle de la valeur de l'information dans un contexte marketing. D'après l'auteur, cette valeur semble découler de l'apport des investissements dans les technologies de l'information dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Lesdites technologies étaient perçues comme des mécanismes concourant à un développement significatif de la production et de la distribution d'informations. La théorie de la valeur tend en particulier à les considérer comme un actif, une ressource régénérable, une arme stratégique.

Elles participent à la chaîne de valeur de l'entreprise en amont, c'est-à-dire avec les fournisseurs, en aval ou avec les clients, et à l'intérieur de l'organisation. Ensuite, elles peuvent être stockées dans la mémoire de l'organisation, varier en intensité. Dans l'ensemble, la valeur de l'information repose sur les avantages concurrentiels qu'elle procure, c'est-à-dire son aptitude à changer les règles du jeu concurrentiel.

1.2. *Délimitation du champ de la recherche et opérationalisation de l'information commerciale*

Le corpus théorique que nous venons de parcourir paraît suffisamment **dense et divers**, intégrant non seulement des approches qui traitent de l'organisation comme un tout, mais aussi des visions parcellaires et spécifiques de la fonction marketing. Il ne peut donc être considéré comme tel dans la valorisation de l'information commerciale. Son principal apport est d'orienter les options de la présente recherche. Celles-ci s'articulent autour de quelques points centraux que sont :

- la définition des informations commerciales recherchées ;
- la méthodologie de recueil desdites informations ;
- les problèmes d'accès aux informations, en particulier leur coût, la prise de conscience de leur importance, l'existence de compétences requises ;
- le processus de traitement et de valorisation ;
- les facteurs de contingence de la démarche de valorisation.

Bien que non mis en évidence, d'autres apports des théories précédentes sont pris en compte et se traduisent particulièrement par des visions ambivalentes des informations commerciales, de source interne ou externe, à titre onéreux ou gratuit, et par l'intégration non seulement des technologies de l'informations, mais aussi d'autres supports ou composantes de la mémoire organisationnelle en matière d'information.

Certaines de ces options se retrouvent aussi dans les facteurs d'équilibre d'un système d'information commerciale tel que perçu par Kotler (1997) notamment : 1) ce dont les dirigeants estiment avoir besoin ; 2) ce dont ils ont vraiment besoin ; et 3) ce qui est viable sur le plan économique. Cet auteur insiste particulièrement sur le type de décision à prendre, la nature des informations requises, les informations disponibles, les informations sollicitées.

Sur la nature des informations commerciales recherchées par l'entreprise, en dehors des aspects purement commerciaux que représentent les informations sur les produits, la distribution, les prix, la communication (réduite à la publicité) et les ventes, la présente recherche a voulu y ajouter les informations préparatoires à la décision commerciale. Il s'agit

ici des informations sur la demande, la concurrence et le marché. Hormis les ventes, plutôt d'origine interne, les autres composantes de l'information commerciale sont d'origine externe et en amont de la décision. Le contenu de ces composantes a été suffisamment détaillé de façon à mettre en évidence les types de renseignements commerciaux susceptibles d'être recherchés par une entreprise, et ensuite présentés sous forme d'études à réaliser en vue de donner un accent processuel. Une telle option cadre d'ailleurs avec la vision de Evrard, Pras et Roux (1993) pour qui, « le but ultime des études et recherches en marketing est de le fournir des éléments d'information nécessaires à la prise de décision par le responsable fonctionnel » (p. 12). Les informations d'origine interne sont complétées par l'existence de supports écrits et des technologies de la communication dans l'entreprise, notamment l'outil informatique.

La méthodologie de recueil, étroitement liée au problème d'accès que représente le coût, revient aussi sur les technologies de l'information, en particulier le branchement téléphonique, la télécopie, le réseau internet, le télex. Ces moyens modernes sont associés aux moyens classiques que sont la descente directe sur le terrain et la poste.

S'agissant des autres problèmes de recueil des informations commerciales, la présente recherche insiste d'abord sur le caractère onéreux qui découle du choix de l'entreprise de financer la recherche des informations externes en la sous-traitant, ou plutôt en sollicitant son personnel en vue d'alléger le coût, ou enfin en n'utilisant que les informations disponibles et à coût moindre se trouvant dans les média ou banques de données. Le poids de la charge est également évalué qualitativement et quantitativement en la comparant au budget global, au budget commercial et au chiffre d'affaires. Il fallait également savoir si ces charges sont budgétisées, c'est-à-dire anticipées, et identifier ce qui semble plus lourd pour l'entreprise en terme de poste de coût de l'information commerciale.

Dans le processus de traitement et de valorisation, une fois de plus, il est fait recours aux technologies de l'information. L'étude insiste surtout sur internet, l'ordinateur, le scanner, le photocopieur, la vidéo et le magnétophone. Toutefois, elle laisse la porte ouverte à d'autres moyens, onéreux ou pas, susceptibles d'être utilisés par l'entreprise. Chacun de ces outils peut être disponible ou pas, plus ou moins sollicité, c'est-à-dire dépendre de l'entreprise considérée. La valorisation quant à elle est appréciée non seulement à l'aide des performances de l'entreprise, exprimées par le degré de réalisation des objectifs recherchés, tel que perçu par le décideur, mais aussi par la finalité des informations recueillies et traitées, et les niveaux hiérarchiques impliqués.

Enfin, les facteurs de contingence sont matérialisés par la nature de l'entreprise. Celle-ci est perçue par le facteur taille, les difficultés auxquelles elle s'estime confrontée à cause des carences organisationnelles en terme d'expertise globale, de compétences spécifiques, d'aptitude à développer des réseaux d'information. A ces limites est associée l'appréciation de la qualité et de l'utilité de l'information commerciale.

1.3. *Méthodologie*

Après avoir opérationnalisé les principales composantes de l'information commerciale, un sondage par questionnaire semi-ouvert prétesté a été réalisé auprès de PME camerounaises tous secteurs confondus. L'approche adoptée tout en intégrant les grandes phases classiques (Evrard, Pras, Roux, 1993) a voulu les adapter aux spécificités du contexte étudié.

En effet, le Cameroun se caractérise comme la plupart des pays en développement par une absence de statistiques économiques et de répertoires d'activités exhaustifs. Aussi a-t-il fallu écarter d'office les méthodes probabilistes dans la sélection de l'échantillon et adopter un choix raisonné sous la forme d'un quota de PME répertoriées dans les trois secteurs économiques et dont la petitesse était évidente. Elles correspondaient aux caractéristiques suivantes :

– capital compris entre 0,5 et 500 millions de F CFA[1] ;

1. 1 F CFA = 0,01 FF.

– effectif allant de 10 à 500 personnes ;
– chiffre d'affaires situé entre 1 et 60 000 millions de F CFA.

Le questionnaire conçu avait la particularité d'avoir des questions à choix multiples. Il a été soumis soit au directeur général de la PME, lorsqu'il consentait à répondre lui-même et qu'il assurait des responsabilités commerciales et marketing, soit au directeur marketing ou directeur commercial lorsqu'il en existait dans l'organisation, soit à tout responsable commercial ou marketing le plus haut placé dans l'organigramme. Sachant que la population étudiée reste peu ouverte aux enquêtes et que le milieu social cultive fortement le contact et la chaleur sociale, les questionnaires ont été directement déposés auprès des responsables répondants et accompagnés d'une séance de discussion préalable sur les mobiles, les objectifs de l'enquête, les points clefs, etc. Quelques jours après, ces questionnaires étaient retirés avec des possibilités d'assistance sur les points non compris. Cette démarche a permis d'obtenir un taux de réponse élevé, soit environ 75% correspondant à 60 PME. Toutefois, elle n'a pas permis d'éviter l'incapacité, voire le refus de donner certaines informations, dès lors qu'elles étaient perçues comme relevant de secrets de la plus haute importance ou lorsque la PME ne les avait pas intégrées dans ses procédures.

2. Les leçons des investigations dans le secteur des PME camerounaises

L'approche empirique réalisée dans le secteur des PME camerounaises révèlent des résultats qui concernent sur les cinq principales préoccupations de cette recherche. Ces résultats appellent eux-mêmes des commentaires présentés sous forme d'implications du comportement informationnel.

2.1. *Nature des informations commerciales recueillies par les PME camerounaises : la densité et la priorité des informations externes*

Les résultats obtenus font apparaître dans l'ensemble qu'au moins 20% des PME étudiées ne recherchent pas formellement des informations commerciales, bien que son importance soit unanimement reconnue. L'échantillon marque aussi une nette préférence pour les informations concernant les ventes, suivi des informations sur la concurrence et la demande. Il apparaît en retour peu sensible aux renseignements concernant la publicité (68% des PME ne font pas d'étude relative à la publicité) ensuite la distribution (47% des PME), et dans une moindre mesure les produits (38% des cas). Le tableau 1 reprend les résultats détaillés des types d'informations commerciales auxquels s'intéressent les PME, répartis en fonction des grandes masses.

Ce tableau révèle que les PME sont beaucoup plus intéressées par les informations sur les prix pratiqués par la concurrence dans la mesure où près des 2/3 de l'échantillon y font des études. Dans une moindre mesure, le volume de la demande ainsi que sa tendance semblent aussi recueillir des scores significatifs. On pourrait également y associer la connaissance des produits concurrents et des entreprises concurrentes, et la connaissance de l'impact du prix de vente pratiqué par la PME sur son marché, ou encore les tendances de la concurrence. Il s'agit surtout ici des informations de source externe dont l'importance peut s'expliquer par la secousse économique que vient de traverser l'économie camerounaise et le nombre de faillites enregistrées. Les informations d'origine interne ne semblent pas prisées de la même façon, situation qui pourrait tenir de l'impression qu'a le décideur de plus maîtriser ce qui est à sa portée et peut-être aussi de l'existence de supports internes. Dans le cas de la publicité qui paraît plus préoccupant, cela pourrait se comprendre dès lors que la conception, la réalisation et les média nécessitent un investissement important, compatible avec la dimension plus ou moins importante du marché visé, alors que les PME ont tendance à se spécialiser dans les créneaux rentables.

Toutefois, ces observations sur les informations d'origine interne peuvent être relativisées au regard du poids accordé aux supports d'informations internes. Près de 77% des PME

Tableau 1. Les besoins informationnels des PME[2]

Composante commerciale	Contenu informationnel	Réponses		Composante commerciale	Contenu informationnel	Réponses	
		Eff.	%			Eff.	%
Demande	Volume	30	50	**Produit**	Potentiel d'acceptation des nouveaux produits	12	20
	Tendance	29	48		Caractéristiques	10	17
	Motivations d'achat	21	35		Test	9	15
	Pouvoir d'achat	10	17		Emballage	7	12
Concurrence	Étude de prix pratiqués	39	65	**Distribution**	Politique commerciale des distributeurs	20	33
	Produits concurrents	27	45		Stratégies	15	25
	Entreprises concurrentes	26	43		Système de distribution	15	25
	Tendances	24	40		Organisation et acteurs	14	23
					Tendances	3	5
Marché	Recherche de nouveaux marchés	23	38	**Publicité**	Efficacité des campagnes	11	18
	Connaissance du marché	19	31		Études des médias	7	17
	Potentiel	14	23		Études de motivation	7	17
	Caractéristiques	11	18		Étude de messages	6	10
	Étude sur l'export	8	13				
	Test de marché	4	7				
Ventes	Étude de prix	24	40	**Total**		**60**	
	Analyse des ventes	21	35				
	Rémunération des vendeurs	17	28				
	Quotas, zones de vente	13	22				
	Prévision à CT	13	22				
	Prévision à LT	9	15				

2. Les questions étaient à choix multiples de sorte que le total des réponses dépasse le nombre d'observations.

étudiées disposent de fichiers clients, 68% de journaux de vente, 63% de dossiers des clients, 58% de registres des commandes et pareil pour les statistiques de ventes. Mais elles semblent peu tournées vers les statistiques de la production (35%) ou encore la mise en forme de plans d'action (30%). La situation est plus grave en ce qui concerne les fichiers des concurrents, disponibles dans 15% seulement des PME, alors que la situation était contraire au niveau des informations externes. Si les rapports d'études (17%) et les rapports des distributeurs sont pratiquement absents, cela se comprend au regard de l'approche suivie (pas de véritables

études faites par des consultants et débouchant sur la réalisation des rapports) et le peu d'intérêt accordé à la distribution.

2.2. *La méthodologie de recueil des informations : une approche interactive et minimisatrice*

L'approche suivie par les PME camerounaises dans le recueil des informations commerciales semble tributaire des carences de leur contexte environnemental et de la nature intrinsèque de ces structures. En effet, au Cameroun, les moyens ou véhicules d'information tel que le téléphone, et par filiation la télécopie, restent encore perçus comme un luxe inaccessible même à ceux-là qui en ont le plus besoin. La poste, autre véhicule, n'inspire pas suffisamment confiance à cause de « l'esprit fonctionnariste » des agents et d'autres comportements pervers engendrant des lenteurs injustifiées dans l'acheminement des communications, voire des disparitions physiques quand ce n'est pas le non respect de la confidentialité. Par voie de conséquence, la connexion au réseau Internet qui utilise aussi les télécommunications apparaît encore comme un rêve que les générations futures risquent de caresser. C'est donc tout à fait logique que les 42 PME recueillant des informations commerciales, utilisent en totalité le téléphone et ensuite la descente directe sur le terrain (38 PME, soit 90% des cas). Ces deux moyens sont d'ailleurs plus adaptés au contact direct et à la chaleur sociale qui caractérisent la culture locale. Mais ils particularisent surtout les PME, notamment la seconde méthode qui semble beaucoup plus solliciter le personnel interne pour des informations plus ou moins importantes, même s'il existe des carences en terme de compétences véritables. La télécopie arrive en troisième position, ensuite la poste (18 PME, soit 43% des cas) contrairement au résultat auquel on était en droit de s'attendre. Quant à l'outil internet, seules 8 PME (19% des répondants) l'intègrent dans leurs processus. Les autres moyens sont tout simplement absents.

Tableau 2. Le classement des moyens de recueil des informations commerciales

Moyen	Rang 1		Rang 2		Rang 3		Rang 4		Total	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Téléphone	25	42	17	28	0	0	0	0	42	70
Descente directe sur le terrain	14	23	13	22	6	10	5	8	38	63
Télécopie	3	5	11	18	8	13	0	0	22	37
Poste	0	0	0	0	7	12	11	18	18	30
Internet	0	0	0	0	5	8	3	5	8	13
NSP	18	30	0	0	0	0	0	0	18	
Total	60		60		60		60		60	

2.3. *L'accès aux informations commerciales : un investissement marginal*

Les moyens utilisés ici révèlent une approche tendant à contracter les coûts générés par le recueil des informations. Le recours à une structure consultante ne se fait que dans 10% des cas. Mais parfois, il est aussi fait appel à des consultants individuels travaillant en tandem avec des compétences de la PME, situation observée dans 18% des cas. Dans plus de 76% des unités étudiées, le personnel de la PME représente la voie empruntée. Les réponses dégagent ensuite une préférence pour des informations disponibles dans des supports ou banques de données (63% des cas). Les résultats concernent beaucoup plus les informations

d'origine externe. De toute évidence, celles qui sont d'origine interne passent par le personnel de l'entreprise.

Bien que la recherche d'informations semble plutôt une démarche permanente (75% des cas) plutôt que périodique (15% des cas), les PME interrogées perçoivent le niveau des charges relatives au recueil de l'information commerciale comme de niveau peu élevé par rapport aux moyens dont dispose l'entreprise, une telle opinion semble être justifiée dans la mesure où « le recueil des informations se fait beaucoup plus par des déplacements et de petites études ne nécessitant pas l'intervention de gros cabinets ». Ces propos d'un dirigeant corroborent d'ailleurs les résultats sur le recueil des informations et expliquent pourquoi les PME choisissent pour la plupart de ne pas budgétiser les charges qui en découlent (62% des cas enquêtés contre 38 % qui préfèrent les budgétiser). Les autres réactions relatives aux difficultés d'accès aux informations commerciales confirment le niveau marginal des coûts. La seule réaction importante est celle qui fait état du coût élevé des technologies de l'information. 52% des unités interrogées estiment que ce poste est le plus lourd, et de très loin par rapport au recueil des informations (13% seulement estime ce poste onéreux).

Dans l'ensemble, ces résultats assez surprenants par rapport aux options théoriquement attendues tendent à révéler que les PME investissent trop peu dans le recueil des informations commerciales, préférant choisir des voies parallèles simplistes et peu onéreuses. Cette attitude pourrait aussi dénoter une certaine faiblesse de cette population dans son aptitude à rechercher les meilleures solutions aux problèmes posés, à recueillir des informations pertinentes et fiables auprès des bonnes sources avec des moyens de qualité. Elle suggère donc que le comportement des PME en matière informationnelle n'est pas des plus rationnels.

2.4. *Le processus de traitement et de valorisation : freins et progrès*

L'outil informatique semble de l'avis général être le moyen le plus utile et le plus disponible (86% des PME répondantes) dans le traitement des informations commerciales. Il est suivi de très loin par le photocopieur, le magnétophone, etc. Les informations reçues et traitées sont perçues comme ayant plus de valeur pour les décisions quotidiennes (82% des unités répondantes), une importance légèrement supérieure à la moyenne (55%) dans les plans d'action à court terme et peu importante dans les actions ou choix à moyen et long terme.

Tableau 3. Perception du niveau des informations commerciales en fonction des types de décision

Importance des informations / Type de décision	NSP	Très important	Assez important	Peu important	TOTAL
Décision quotidienne	15	37	5	3	**60**
Plan d'action à CT	14	11	33	2	**60**
Plan d'action à MLT	21	3	8	28	**60**

Les répondants les perçoivent aussi comme plus utiles aux agents commerciaux, ensuite aux cadres commerciaux et à la direction. Toutefois, leur valorisation est le fait de la haute hiérarchie, en commençant par les niveaux de direction au niveau des cadres commerciaux. Certes on aurait pu s'attendre à la situation inverse à cause de l'agrégation de plus en plus poussée des réalités au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie. Les résultats obtenus semblent relever des situations spécifiques aux PME où parfois la direction générale peut cumuler les rôles les plus importants, les autres niveaux y compris celui des cadres commerciaux, tendant a être perçus comme des niveaux d'exécution.

Cette faible implication des responsables commerciaux et marketing est confirmée lorsque la totalité des responsables interrogés reconnaît que la valeur de l'information commerciale est incontestable dès lors qu'elle conditionne les ambitions, la qualité des décisions, des actions et du pilotage de la firme. Le tableau 4 essaye de reprendre quelques-unes de ces justifications obtenues à l'aide d'une question ouverte.

Tableau 4. Les raisons de la valeur des informations commerciales

Base de la valeur	**Contenu et justification**	**Eff.**	**%**
Maîtrise de l'environnement commercial	- meilleure connaissance du client - connaissance de la concurrence, leurs prix, leurs produits - Évolution du secteur - Connaissance de l'environnement	21	35
Qualité de la décision	- Efficacité de la décision - Adéquation de la décision au problème - Équilibre du pilotage commercial - Définition, élaboration des stratégies, du plan d'action - Cohérence de la structure commerciale - Définition de la politique commerciale	10	17
Réalisation des objectifs	- Notoriété, résultat, profit, croissance chiffre d'affaires - Facteurs clé de succès : compétitivité, réussite	11	18
Qualité des actions	- Synergie des actions - Conditions de l'action commerciale : produits, prix, publicité - Efficacité des actions - Garantie de la qualité de la production - Seul moyen pour vendre - Outil du contrôle	12	20
Total		60	

Toutefois lorsque le répondant est autre que la direction générale, dans plusieurs des cas, celle-ci est remise en question et considérée comme un frein à la valorisation de l'information commerciale, pour des raisons telles que ses valeurs, sa culture, son niveau d'aspiration ou ses priorités (31% des 32 cas de cette nature). D'autres freins à la valorisation tels que la jeunesse de la PME, le faible niveau de la concurrence, les limites budgétaires, etc. sont aussi évoqués.

Sur le plan théorique la valorisation des informations commerciales devait provenir de la qualité des résultats obtenus, ceux-ci étant appréhendés par les performances de l'entreprise perçues sur le plan de la réalisation des objectifs. Les résultats relèvent que 30% des PME poursuivent un objectif à connotation financière (profit), 55% des objectifs commerciaux (part de marché, chiffre d'affaires, qualité des produits, image et leadership) avec une domination des objectifs de chiffre d'affaires et de qualité de produit. 15 % des PME n'ont pas voulu se prononcer. Mais comme il fallait s'y attendre, moins de 30 % estiment avoir dépassé le taux en réalisation de 65 % des ces objectifs de 1994/1995 à 1995/1996. Dans les exercices 1996/1997 et 1997/1998, cette proportion s'améliore quelque peu pour se situer respectivement à 42 % et 44 % des PME répondantes.

Ainsi dans l'ensemble il s'avère possible d'estimer que les PME camerounaises valorisent peu les informations commerciales ; ce résultat s'explique par des limites d'ordre humain, organisationnel et environnemental. La pluralité des attentes individuelles et des valeurs, la faiblesse des niveaux d'aspiration, les jeux politiques internes et les compétences organisationnelles sont autant de facteurs justificatifs. A ceux-ci s'ajoutent des caractéristiques environnementales se traduisant tantôt par l'existence de marchés contrôlés sans compétition, tantôt par l'existence d'opportunités ou de situations nouvelles incitant le décideur à prendre des risques. Ensuite, on a tendance à croire que la valorisation évolue de façon positive avec le temps, car elle ne cesse de croître d'exercice en exercice, ce qui pourrait découler de l'ouverture internationale récente qui met les PME face à de nouveaux défis dont la prise de conscience explique aussi les succès enregistrés dans leur conduite des affaires.

2.5. *Les discriminations par la taille et l'âge de la PME*

Ces discriminations découlent beaucoup plus des problèmes de taille de l'entreprise. La bonne méthode aurait été de comparer des unités de taille différente, par exemple en opposant les PME aux entreprises de grande dimension. Mais la présente étude s'étant limitée aux PME, il a fallu éluder cette question en opérant plutôt une discrimination à l'intérieur de l'échantillon retenu. Celle-ci a conduit à relativiser le facteur taille, en distinguant des unités de dimension importante et des unités de petite dimension sur la base du capital, de l'effectif employé et du chiffre d'affaires réalisé.

Les résultats font apparaître que pour les unités les plus petites (capital inférieur à 100 millions de F CFA, effectif maximum de 50 employés, chiffre d'affaires de 250 millions au plus), la recherche de l'objectif financier qu'est le profit reste la préoccupation majeure de la valorisation des informations commerciales. Ce résultat conserve les mêmes proportions dans les trois critères définissant la dimension, variant entre 26 et 28% des cas ayant accepté de répondre. Les PME de taille plus importante se concentrent davantage sur l'objectif marketing, mais de façon différenciée. Par rapport à la taille en capital et en effectif, elles préfèrent se tourner vers des objectifs marketing qualitatifs (qualité des produits, domination du marché) où les scores se situent autour de 20%. Par contre les PME les plus grandes sur le plan du chiffre d'affaires recherchent aussi les objectifs marketing quantitatifs (part de marché, chiffre d'affaires, croissance) dans la valorisation.

Un autre aspect important de cette discrimination est l'âge de la PME. Une distinction a été faite entre les PME les plus jeunes, c'est-à-dire ayant au maximum 10 ans d'existence, et les PME âgées, existant depuis plus de 10 ans. Il se dégage des réponses obtenues que les PME les plus âgées cherchent davantage à réaliser des objectifs marketing qualitatifs dans une proportion relativement importante (40% des cas), mais nombreuses sont aussi celles qui recherchent l'objectif de profit (34% des cas). Les PME les plus jeunes ne semblent pas avoir de priorité dès lors que leur répartition est pratiquement la même dans les trois catégories d'objectifs.

Mais dans tous les cas, la poursuite d'objectifs marketing dans la valorisation des informations commerciales est nettement dominante lorsque la PME est de taille plus importante et plus âgée. Une des explications de ce résultat peut se trouver dans le fait que les unités de taille plus importante évoluent dans des macrosegments de marché où elles sont confrontées à une concurrence très vive, d'origine interne et externe, faite par des unités généralement de plus grande dimension, plus dynamiques et plus outillées sur le plan marketing, les obligeant à réagir en développant des stratégies commerciales originales, exigeant une forte valorisation des informations qu'elles parviennent à obtenir. Ce sont d'ailleurs ces unités qui semblent le plus investir dans la recherche d'information et dans les technologies de l'information, et qui estiment avoir moins de difficultés et peu de carences dans l'accès à l'information. Dans le cas des PME les plus âgées, la différence de comportement sur le plan informationnel par rapport aux plus jeunes pourrait découler du découpage dans l'âge. En effet, les plus jeunes ont été créées en période de récession et semblent s'être outillées dès le départ pour évoluer dans la secousse, de sorte qu'aujourd'hui, les problèmes de valorisation des informations commerciales sont traités, mais de façon

inconsciente. Par contre, les unités âgées ont eu le temps de vivre la plupart des turbulences environnementales, passant de la période faste à un période de récession, et de la récession à l'éclatement des frontières économiques, se trouvant exposées à des phénomènes commerciaux de nature multiforme. Elles ont été ainsi obligées d'opérer des mutations internes et de se tourner résolument vers le marché, en procédant à des investissements commerciaux et en adoptant une démarche plus valorisante, et ce dans une approche volontariste.

2.6. *Les implications des résultats*

Les observations faites par les PME répondantes font ressortir plusieurs types de problèmes ; ceux qui sont de nature financière (objectif de profit) et ceux qui sont purement marketing (objectifs marketing), la tactique marketing et plans à court terme par opposition aux plans à moyen et long terme, la connaissance du marché et de l'environnement commercial, les décisions et les actions initiées. Ces problèmes sont à l'origine des différents comportements informationnels observés. Il en ressort cinq principaux enseignements.

2.6.1. UNE ADAPTATION DU COMPORTEMENT INFORMATIONNEL AU PROBLÈME POSÉ

Elle découle de l'adéquation du comportement valorisateur aux grandes catégories d'objectifs recherchés par les PME. Cette attitude est d'abord ressentie sur le plan de la finalité des informations commerciales qui pour l'ensemble visent l'action au quotidien, ensuite les plans à court terme, sans oublier qu'elles sont exploitées par les agents commerciaux. Il en est de même des objectifs marketing recherches en fonction de l'âge et de la taille de l'unité, et qui sous-tend un comportement plus valorisateur. Enfin la perception des caractéristiques de l'environnement commercial auquel est exposée la PME influence aussi son comportement. Aussi, lorsqu'il est perçu comme difficile et concurrentiel, il a plus tendance à rechercher et à valoriser les informations à dominante externe. Dans le cas contraire, la recherche d'informations semble marginale.

2.6.2. DES FAIBLESSES AU RECUEIL ET UNE PERTINENCE LIMITÉE DES INFORMATIONS

Les résultats obtenus révèlent les limites dans la recherche des informations commerciales à cause des problèmes de coûts et des carences organisationnelles. En l'absence de compétences spécifiques dans ce domaine dans les PME, et celles-ci faisant peu appel à des spécialistes externes, il est possible de présupposer des limites dans les informations obtenues sur le plan de leur pertinence et aussi de leur exhaustivité.

2.6.3. L'EXISTENCE D'OPTIONS PRÉCONÇUES ET DE PERCEPTIONS SÉLECTIVES

Dans certains cas observés, bien que les informations commerciales soient perçues comme importantes, il est apparu un faible engouement à les rechercher et à les valoriser. Ceci est notamment le fait de choix préalablement opérés par des décideurs animés par un comportement opportuniste, révélant ainsi le peu d'intérêt accordé à des approches processuelles qui mettent sur pied un cadre valorisateur volontariste et conçu d'avance. Par ailleurs, les jeux politiques internes qui découlent des positions de pouvoir et des différences dans les valeurs et les niveaux d'aspirations traduisent l'existence d'une sélection des informations à recueillir et de conflits internes. C'est dans ce sens que les PME recherchent plus des informations externes et se concentrent beaucoup plus dans les renseignements sur la vente en ce qui concerne les informations internes. Ces jeux politiques débouchent ainsi sur la manipulation de compétences commerciales par le niveau hiérarchique le plus élevé qui perçoit les choses à sa façon.

2.6.4. LA DOMINANTE TECHNOLOGIQUE DANS L'INVESTISSEMENT INFORMATIONNEL

Ainsi que les premiers travaux sur le système d'information l'ont souvent mentionné, le rôle de la technologie est une fois de plus mis en évidence sur le plan de la valorisation de l'information commerciale. Elle se traduit également par le poids accordé à l'outil informatique. Par ailleurs, l'utilité des autres moyens technologiques (télécommunications) est reconnue, mais leur poids est moins perçu à cause des limites de l'environnement étudié en matière de télécommunications.

2.6.5. UNE RATIONALITÉ LIMITÉE ET UNE FAIBLE CAPACITÉ VALORISANTE

Cette conclusion se dégage logiquement des premières implications. En effet, les PME ne choisissent pas forcément les meilleures solutions face aux problèmes posés, et encore qu'elles ne disposent pas de moyens pour le faire, puisque toutes les informations utiles, voire indispensables, ne font pas nécessairement partie de celles qui sont collectées. En plus, il n'est pas certain que toutes celles qui sont obtenues, déjà de qualité limitée, participent effectivement à la décision. Enfin, bien que l'impact tactique des informations soit reconnu, la valorisation semble beaucoup plus provenir du haut. Il ne peut en résulter qu'une faible capacité valorisante des informations commerciales dans les PME camerounaises.

Conclusion

La question posée dans cette recherche était de savoir si les PME camerounaises valorisent l'information commerciale, l'objectif étant d'étudier leur comportement informationnel sur le plan commercial, en postulant qu'elles l'utilisent. Compte tenu de l'absence d'un cadre de référence antérieur pour des problèmes de même nature, la revue de la littérature a ainsi permis de tracer un canevas qui, partant des approches globales sur les modèles décisionnels et les systèmes d'information, a débouché sur une approche plus ou moins exhaustive des informations commerciales, en essayant de caractériser non seulement l'approche suivie, mais aussi leur contenu.

Au terme des investigations empiriques, les résultats obtenus révèlent le faible niveau de valorisation qui relève lui-même d'une série de limites des PME étudiées sur le plan informationnel et des moyens disponibles, et de la configuration spécifique de l'environnement camerounais. Mais on retiendra surtout l'existence de situations proches du cadre théorique, notamment des comportements proches de ceux du modèle décisionnel politique ou de la poubelle, de la rationalité limitée, de la sélectivité des perceptions, etc. Enfin, comme on aurait pu le spéculer, les PME ne peuvent convenablement valoriser les informations commerciales à cause sans doute de leurs caractéristiques intrinsèques.

Malgré tout l'intérêt qu'on peut apporter à cette recherche, il convient néanmoins de relever quelques unes de ses limites. La première se trouve dans la définition même de l'information commerciale. il nous a été difficile d'accéder à une recherche, ou tout autre support donnant une définition de cette notion, aussi avons-nous opté pour des informations à caractère opérationnel du marketing-mix et de la fonction commerciale, de sorte que cette recherche utilise indépendamment les termes information et informations. Il est donc possible qu'une autre recherche future revienne sur cette question. Ensuite, nos options théoriques ne sont pas forcément les meilleures, mais elles offrent l'avantage de baliser la démarche vers la reconnaissance des informations commerciales.

Enfin, les résultats auxquels nous avons abouti restent avant tout tributaires des caractéristiques du contexte environnemental, différentes de celles qu'on pourrait trouver ailleurs, surtout en milieu développé où le rôle de l'information serait plus évident, et autant la disponibilité des outils technologiques. Une autre limite se trouve dans la période choisie dans l'approche empirique. En effet, celle-ci est transversale et opérée au sortir de l'économie d'une longue période de récession, rendant difficile toute perception linéaire des phénomènes informationnels.

Bibliographie

CALORI R., SAMIN P. (1993). Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants, *Revue Française de Gestion,* mars-mai, 86-94.

CYERT R.M., MARCH J.G. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise,* Dunod.

GLAZER R. (1991). Marketing in an information-intensive environment : strategic implications of knowledge as an asset, *Journal of Marketing*, vol. 55, October, 1-19.

KOTLER P., DUBOIS B. (1997). *Marketing Management,* 9e éd., publi-Union.
LITTLE J.D.C. (1987). Information technology in marketing, *MIT,* Working Paper.
LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREW K.R., GUTH W.D. (1965). *Business policy : text and cases,* Richard D. Irwin.
MARCH J.G., COHEN M.D., OLSEN J.P. (1972). A garbage model of organizational choice, *Administrative Science Quaterly,* vol. 17, 1-25.
MILLER G.A. (1956). The Magical Number seven, plus or minus two : Some limits in our capacity for processing information, *The Psychological Review*, vol. 3, 81-97, cité par Dubois P.L. et Jolibert A. (1989). *Le Marketing : fondement et pratique,* Économica.
MINTZBERG H. (1990). The design school : reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal,* vol. 11, 171-195.
MINTZBERG H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, édition d'Organisation.
PEAUCELLE J.-L. (1997). Systèmes d'information, *Encyclopédie de Gestion,* 2e éd., 3213-3224.
REIX R. (1998). *Système d'information et management des organisations,* Vuibert Gestion.
SCHWENK C.R. (1985). Management illusion biases : their impact on strategic decision, *Long Range Planning*, vol. 18, 86-94.
SCHWENK C.R. (1984). Cognitive simplification processus in strategic decision-making, *Strategic Management Journal,* vol. 15, 111-128.
SIMON H. (1984). *Administration et processus de décision,* Économica.
WILLIAMSON O.G. et WINTER S.G. (1991). *The nature of the firm : origins, evolution and developpment,* Oxford University Press.
URBAN G.L. *et al.* (1997). Information acceleration : validation and lessons from the field, *Journal of Marketing Research,* vol. 34, February, 143-153.

Incidence des technologies de l'information et de la communication sur le contrôle de gestion dans les Banques d'Afrique Centrale

Henri Wamba
Chargé de Cours, Université de Yaoundé II,

Ratou Barka
Chef de mission, Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC)

Introduction

L'histoire récente du système financier de la Zone d'émission de la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC)[1], marquée par une crise aiguë, a mis en exergue la question de la maîtrise de la gestion des établissements de crédit. Si l'environnement général apparaît en lui-même peu propice au développement harmonieux d'un système financier apte à financer l'activité économique, d'aucuns s'accordent à reconnaître que les banques ne semblent pas s'être préoccupées suffisamment de la mise en place d'outils de gestion qui, sous d'autres cieux, ont caractérisé l'évolution de la finance. La faiblesse - voire l'absence - de la fonction « contrôle de gestion » est, à cet égard, particulièrement révélatrice.

Certes, parmi les grandes fonctions de l'entreprise moderne, le contrôle de gestion est l'une des plus récentes, notamment dans la firme bancaire. Cela ne semble cependant pas pouvoir expliquer l'état de la pratique du contrôle de gestion dans les établissements de crédit de l'Afrique centrale. L'étude vise à cerner les causes réelles du retard observé dans la pratique du contrôle de gestion en recentrant le débat sur le contexte de l'activité bancaire dans la sous-région et, plus particulièrement, sur l'incidence des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la mise en place des exigences minimales à satisfaire pour faire du contrôle de gestion.

Ce travail, qui a essentiellement pour but de livrer les résultats d'un travail de terrain, n'a donc pas l'ambition d'entrer en profondeur dans les considérations théoriques concernant le contrôle de gestion. Seuls seront rappelés quelques concepts et techniques de base sur lesquels sera fondée notre analyse de la pratique du contrôle de gestion dans notre sous-région (I). Suivra une présentation du contexte général de l'activité bancaire en Afrique centrale (II). La troisième partie de l'étude sera consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des établissements de crédit (III).

1. Le contrôle de gestion en milieu bancaire et financier

Apparue dans les entreprises avec la création de l'Institut des Contrôleurs de gestion aux États-Unis en 1931, la fonction contrôle de gestion n'a véritablement commencé à se développer dans les entreprises industrielles qu'après la deuxième guerre mondiale. Elle a été introduite dans la banque beaucoup plus tard encore puisque son entrée dans la plupart des établissements de crédit européens date des années soixante-dix, voire quatre-vingts.

1. La BEAC est l'Institut d'Émission commun à six États d'Afrique centrale : Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Équatoriale et Tchad.

Selon plusieurs auteurs, parmi lesquels M. Rouach et G. Naulleau (1991), ce retard dans l'introduction du contrôle de gestion en milieu bancaire et financier s'explique par deux séries de facteurs :

- **Des facteurs liés à l'environnement réglementaire** : les activités bancaires et financières ont longtemps été marquées par la limitation de la concurrence et l'encadrement réglementaire.

A cet égard, en France par exemple où la politique monétaire déterminait de manière rigoureuse les conditions débitrices et créditrices, les tarifications des services, les volumes de crédits offerts et le nombre d'entreprises intervenantes, « les banques ont plutôt bénéficié d'une rémunération d'activité qu'elles n'ont, au sens strict, réalisé des profits »[2]. Les dirigeants géraient donc une situation de rente et n'éprouvaient par conséquent aucun besoin de fixer des objectifs de performance, les conditions d'exploitation étant, pour l'essentiel, déterminées par l'environnement.

- **Des facteurs techniques** : la banque et la finance sont des industries de service où la mesure des opérations est plus délicate que dans l'industrie et où les charges indirectes, non liées directement aux opérations, sont très lourdes.

Les mutations profondes qui se sont produites dans le système bancaire et financier international au cours des trente dernières années - avec une forte accentuation dans les années quatre-vingts - vont bouleverser le contexte de l'activité dans ce secteur et engendrer de nouvelles exigences dans la gestion des établissements de crédit.

1.1. *Mutations de l'environnement et conséquences pour la gestion bancaire et financière*

On résume généralement sous les termes de banalisation, décloisonnement, déréglementation et marchéisation les grandes mutations qui ont affecté l'environnement de l'activité bancaire et financière au cours des années quatre-vingts[3], notamment en France.

Plus général, le terme **déréglementation** désigne l'ensemble des mesures liées à la loi bancaire de 1984 qui a progressivement conduit à une homogénéisation des règles de fonctionnement et de contrôle des différentes catégories d'établissements de crédit, en particulier les banques regroupées dans l'Association Française des Banques (AFB) et les réseaux mutualistes.

La spécialisation institutionnelle ainsi disparue, la totalité des produits et services bancaires devenaient progressivement accessibles à tous les établissements de crédit : c'est **la banalisation**.

Le décloisonnement désigne, quant à lui, cette réforme du marché monétaire qui a supprimé le compartimentage par terme pour donner lieu à un marché continu, allant du jour au jour au long terme, accessible à tous les agents économiques.

Le développement des marchés financiers et, dans une moindre mesure, monétaires, consécutif à ces mutations, est désigné sous le terme **marchéisation**. Celle-ci a permis la mise en contact direct des entreprises désireuses de se financer et des détenteurs de capitaux, sans l'intermédiation des banques. Ce nouveau phénomène, nommé **désintermédiation**, a eu une conséquence essentielle : désormais, les circuits de financement s'organisent non plus autour du rôle de collecte de dépôt et de distribution de crédits jadis attribué aux banques, mais directement autour des marchés.

Ces mutations ont eu pour corollaire une modification profonde de la nature même de l'activité des banques : de la gestion d'une situation de rente et, dans certains cas, de monopole, il faut passer à un pilotage en situation de concurrence brutale, non seulement sur le marché domestique, mais également contre des intervenants non nationaux dans un contexte international marqué, lui aussi, par des contraintes réglementaires (ratio Cooke qui

2. Association Française des Banques (1991), « Facteurs internes de la rentabilité des banques ». In : *Banque Stratégie*, n° 76, septembre.

3. Voir par exemple, ESCP (1992), « Le contrôle de gestion bancaire ». In : *Cahiers de recherche*, Paris.

impose que le développement des actifs s'accompagne par un accroissement conséquent des fonds propres).

Pour les dirigeants des établissements de crédit, il devient désormais vital « d'élargir sensiblement leur conception traditionnelle de la gestion. Celle-ci en effet, se limitait le plus souvent à la seule notion du risque inhérent à l'activité bancaire : risque d'insolvabilité des débiteurs, risque d'illiquidité lié à la transformation des flux de capitaux »[4]. Le défit de la compétitivité devient une réalité dans la banque. Le Contrôle de gestion peut désormais retrouver, en milieu bancaire et financier, la place qui est la sienne parmi les trois niveaux du contrôle organisationnel communément reconnus que sont **la planification stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel**.

1.2. *Objectifs et techniques du contrôle de gestion en milieu bancaire et financier*

1.2.1. OBJECTIFS DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion recouvre encore des réalités très diverses suivant les établissements de crédit, en raison, certes, de sa jeunesse, mais aussi de la spécificité de l'activité bancaire et financière qui rend difficile la transposition des méthodes en vigueur dans les entreprises industrielles. Il semble cependant fondamental de revenir aux origines du contrôle de gestion pour pouvoir cerner les objectifs qui peuvent lui être assignés en milieu bancaire et financier.

Le Contrôle de gestion est apparu dans les grandes entreprises industrielles pour coordonner la mise en place du processus de décentralisation. Celle-ci est fondée sur l'idée de délégation des responsabilités, perçue comme indispensable au maintien de l'efficacité et du dynamisme de l'entreprise.

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le contrôle de gestion constitue l'interface naturel entre la Direction Générale qui est en charge de la planification stratégique et les responsables opérationnels qui assurent la gestion des opérations. Son introduction dans l'entreprise s'inscrit donc, en premier lieu, dans la recherche d'une réponse à une problématique d'organisation. C'est pourquoi, à l'instar de M. Rouach et G. Naulleau (1991), nous retenons trois objectifs principaux du contrôle de gestion bancaire et financier : identifier les centres de responsabilités, bâtir un système d'information et de pilotage et dynamiser l'organisation.

1.2.1.1. Identifier les centres de responsabilité

La mise en ouvre de certaines techniques du contrôle de gestion, telles le calcul des coûts, la procédure budgétaire ou encore les tableaux de bord, etc. nécessite la tenue d'une comptabilité analytique. Or, celle-ci repose sur un quadrillage de l'entreprise en **centres de responsabilité**, c'est-à-dire en unités ayant, chacune, un responsable auquel la Direction Générale a accordé « une délégation d'autorité en vue d'engager un plan d'action et de dégager un résultat »[5].

L'une des toutes premières missions du contrôle de gestion est d'identifier et de définir les centres de responsabilité à partir de la structure d'organisation mise en place par la Direction Générale.

On distingue deux grands types de centres de responsabilité :

- **Les centres de profits** qui ont la gestion d'une clientèle ; ils peuvent, de ce fait, dégager une marge d'intermédiation et générer des produits divers (commissions...). Les agences, les succursales, les directions régionales, le département marchés, la gestion de patrimoine, la trésorerie sont des exemples de centres de profits en milieu bancaire et financier.
- **Les centres de coût** qui n'ont pas vocation à générer des produits par leur activité. Ils peuvent être :

4. M. Moulinou (1997), « Le contrôle de gestion dans la banque », intervention lors des 6èmes journées internationales de la banque, Paris, 27-28-29 avril 1977. In : *Banque*, avril.

5. A. Garmilis, H. Arnaud et V. Vignon (1992), « Le contrôle de gestion. en action ». Paris : édition Liaisons, p. 6.

- **des centres opérationnels** qui ont essentiellement une activité de back office (comptabilité, administration, etc.) ;
- **des centres de services généraux ou de support**, en charge de la gestion des moyens matériels (mobilier et immobilier) et humains (courrier, assurances,..) ;
- **des centres de structure** qui comprennent généralement les activités regroupées au siège (direction générale, comptabilité centrale, contrôle de gestion central, inspection générale, direction du personnel.

1.2.1.2. Bâtir un système d'information et de pilotage

Au plan conceptuel, le terme « contrôle de gestion » signifie, ainsi que le souligne G. Schrambach (1986), « détection et analyse des problèmes, puis mise en place des améliorations et des innovations qui permettront d'atteindre les objectifs »[6].

Cette définition fait clairement ressortir la nécessité de disposer d'un système de connaissance et de mesure, c'est-à-dire d'un **système d'information de gestion (SIG)**. Il revient au contrôle de gestion de concevoir, mettre en place, maintenir et faire évoluer ce SIG et ce, en tenant compte des spécificités de l'activité bancaire et financière qui ne vont pas sans causer des difficultés particulières.

1.2.1.3. Dynamiser l'organisation

De par ses missions de conseil et d'assistance, de diffusion des objectifs discutés et retenus au sein de l'entreprise, d'analyse des performances et de sa contribution à la mise au point d'actions correctrices, le contrôle de gestion apparaît comme un catalyseur au sein de l'entreprise.

1.2.2. MÉTHODES ET OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

Les méthodologies et techniques développées dans les entreprises industrielles ont dû être adaptées aux contraintes des activités de services, notamment à celles des établissements de crédit. Mais le secteur bancaire et financier présente de nombreuses particularités liées notamment au plan comptable, à la rigidité des charges et des coûts et aux contraintes propres à la gestion bancaire et financière. Aussi, des méthodologies et des techniques spécifiques ont-elles été développées.

Au total, ces méthodologies, techniques et outils du contrôle de gestion en milieu bancaire et financier sont généralement regroupés en trois catégories :
- les méthodologies de calcul des coûts et des rentabilités ;
- les tableaux de bord et indicateurs ;
- la procédure budgétaire et de planification.

Ils nous fourniront une grille d'analyse de la pratique du contrôle de gestion dans le système bancaire et financier en Afrique centrale.

2. L'activité bancaire et financière en Afrique centrale

2.1. *Présentation synoptique de la sous-région*

La sous-région d'Afrique centrale concernée par notre étude comprend six pays : le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale et le Tchad. Ces pays ont un Institut d'émission commun : **la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC)**, dont le siège est à Yaoundé, capitale politique de la République du Cameroun.

La monnaie émise par la BEAC est **le Franc de la Coopération Financière en Afrique centrale (Franc CFA).** En raison de la garantie que lui apporte le Trésor Français en vertu des accords liant la France aux États membres de la BEAC, le Franc CFA est une monnaie convertible, ce qui facilite les échanges de la sous-région avec tous les pays du monde.

6. G. Schrambach (1986), « Le contrôle de gestion, nouveau mode de gestion pour la banque ? ». In : *Banque*, n° 457, janvier.

Afin de renforcer la coopération instituée dans le cadre de la Banque centrale commune et de l'**Union Douanière et Économique des États de l'Afrique centrale (UDEAC)**, les six États ont créé en 1994 **la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC).** L'entrée en fonction prochaine des institutions créées dans ce cadre devrait faire de la sous-région une véritable entité intégrée, forte d'une **population de plus de 30 millions d'habitants.**

2.2. *Principales caractéristiques du système bancaire de l'Afrique centrale*

Dès leur accession à l'indépendance, les États ont promulgué des textes devant régir le fonctionnement de leurs systèmes financiers nationaux. Parallèlement, les anciennes banques occidentales installées dans la sous-région, françaises pour l'essentiel[7], ont fait apport de leurs unités d'exploitation à des banques de droit local.

C'est ainsi que le réseau bancaire de l'Afrique centrale a été constitué, au début des années soixante, autour de grandes banques françaises : Crédit Lyonnais, Banque nationale de Paris (BNP), Société Générale et Banque Internationale pour l'Afrique occidentale (BIAO). Les États détenaient une part généralement prépondérante du capital de chaque banque, aux côtés des banques françaises ci-dessus citées - auxquelles était confiée la gestion - et de quelques autres banques occidentales. Chaque pays s'est par ailleurs doté d'une banque de développement.

En 1975, la sous-région comptait au total 24 banques (dont cinq banques de développement). Les bonnes perspectives économiques que présentait la sous-région ont favorisé l'arrivée au Cameroun et au Gabon, vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, de banques américaines (Citibank, First National Bank of Boston, Chase Manhattan Bank et Bank of America), anglaises (Barclay's Bank et Standard Chartered Bank) et brésiliennes (Banco Real et Banco do Brazil). Le réseau bancaire s'est ainsi étoffé sensiblement : il comprenait 35 banques en 1980 et 41 banques en 1983, dont 36 établissements de droit local. S'y ajoutent 11 établissements financiers répartis entre le Cameroun et le Gabon.

A la fin de l'année 1982, la participation nationale moyenne dans les banques disposant d'un siège social dans la zone d'émission ressortait à 63,2 % du capital des banques[8]. Cette prépondérance de la participation des États au capital des établissements de crédit allait devenir l'une des principales causes de la crise bancaire dont il sera fait état dans la suite de ce texte.

2.3. *Évolution du système financier de la zone d'émission*

2.3.1. LA PÉRIODE FASTE

Le développement rapide du système bancaire souligné *supra* a été favorisé par l'évolution du contexte général de l'activité économique. Nous en retiendrons principalement deux facteurs :

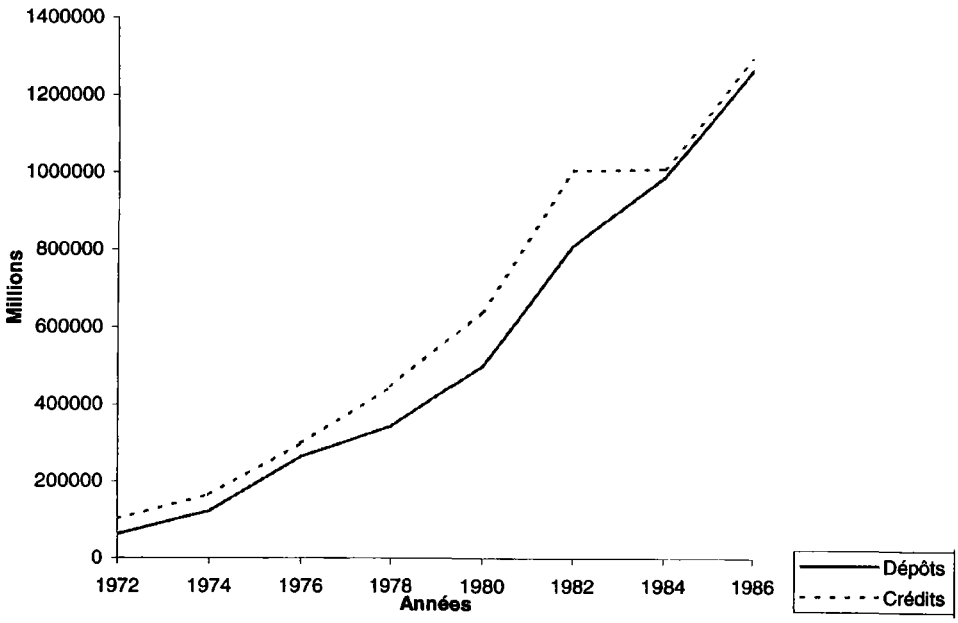
- Au cours de cette période, la production des matières premières (pétrole, uranium, manganèse, etc.) et des produits de base (café, cacao, coton, ...) connaissait une forte augmentation ; de plus, leurs cours, favorisés par une bonne tenue du dollar américain, étaient bien orientés, de sorte que les Trésors publics avaient des excédents de trésorerie qui étaient entreposés dans les banques. Par ailleurs, l'abondance des ressources financières a permis aux États de financer d'importants programmes d'investissement, avec pour corollaire le développement d'une clientèle solvable pour les banques (en particulier dans le bâtiment et les travaux publics).
- En vue de soutenir les efforts de développement économique entrepris par les États, l'Institut d'émission (la BEAC) a utilisé ses instruments de politique monétaire avec

7. Quelques agences de banques britanniques étaient présentes au Cameroun.

8. *Source* : Banque des États de l'Afrique centrale (1987), « *Organisation monétaire et bancaire des États de l'Afrique centrale* », Yaoundé.

beaucoup de souplesse, permettant ainsi un accès facile à son refinancement, notamment au profit des secteurs économiques jugés prioritaires par les pouvoirs publics.

Parallèlement à l'augmentation du nombre d'établissements de crédit, les opérations des banques avec leur clientèle se sont fortement accrues. Le graphique I ci-après retrace l'accroissement régulier et soutenu des dépôts et des crédits cumulés des banques de la sous-région entre 1972 et 1984 :



Graphique I : Évolution des dépôts et crédits des banques de la zone d'émission avant la crise.

Cette forte croissance des ressources clientèle et des concours à l'économie s'est faite principalement sous la houlette du système financier du Cameroun (voir graphique II) qui, à fin 1984, abritait 73 % des dépôts et 76 % des crédits gérés par le système bancaire de la sous-région[9].

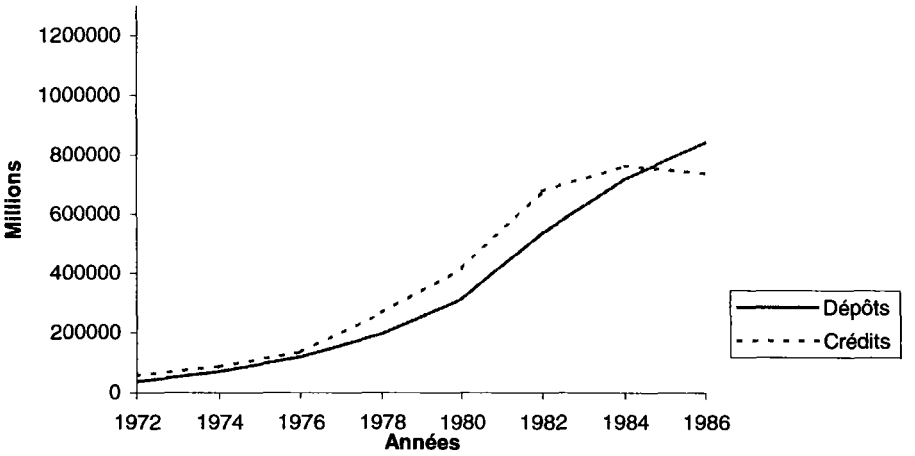
Le système bancaire Gabonais, le deuxième de la sous-région en importance, a connu une croissance plus douce et donc mieux maîtrisée, avec même des moments de contraction comme le montre le graphique III ci-dessous.

En tout état de cause, on observe, qu'il s'agisse de la zone d'émission dans son ensemble, du Cameroun ou du Gabon, un volume de crédits à l'économie plus élevé que celui des ressources collectés auprès de la clientèle. Ce facteur est important dans l'appréciation des méthodes de gestion appliquées dans les banques de la zone d'émission de la BEAC, puisqu'il est à l'origine des déséquilibres observés dans les bilans de ceux-ci.

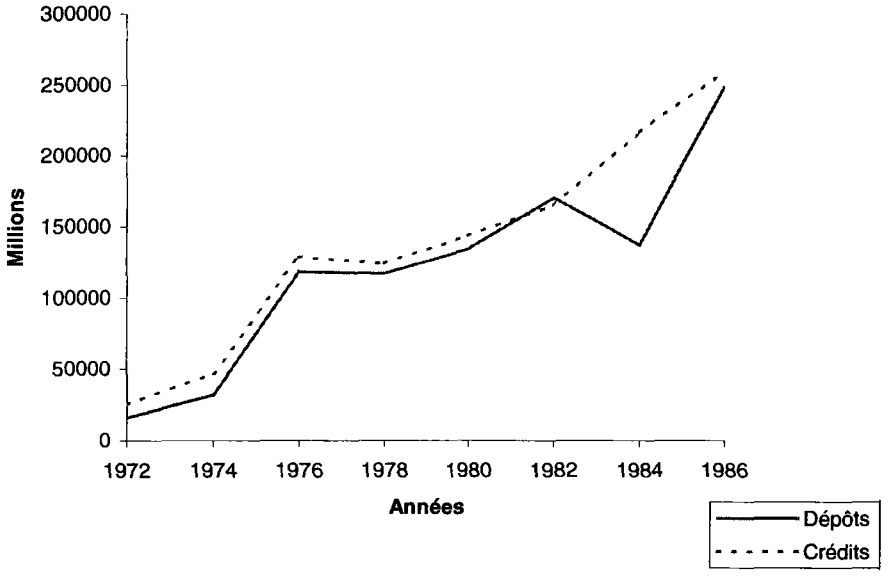
2.3.2. La crise économique et le déclin du système bancaire

La deuxième moitié de la décennie 1980 allait être marquée par une grave crise structurelle touchant les systèmes financiers africains en général et de la zone d'émission de la Banque des États de l'Afrique centrale en particulier. Diverses publications émanant de la

9. À noter qu'à cette période, la Guinée Équatoriale n'était pas encore membre de la BEAC et que les données sur le Tchad n'étaient pas disponibles. Cela ne change cependant pas fondamentalement l'analyse, puisque ces deux pays réunis ne représentent que 4 % des dépôts et 4,3 % des crédits de la zone au 30.6.95.



Graphique II : Évolution des dépôts et crédits des banques du Cameroun avant la crise.



Graphique III : Évolution des dépôts et crédits des banques du Gabon avant la crise.

Commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) identifient deux séries de facteurs à l'origine de cette crise des systèmes financiers de la sous-région[10] dont les effets se font encore sentir aujourd'hui : les causes externes et les causes internes aux établissements de crédit.

10. Voir à ce sujet :
Adam Madji (1997), « Le point sur la restructuration Bancaire en Afrique centrale », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 2, août, Yaoundé.
G. Bopounza (1996), « La rénovation des systèmes bancaires de la zone BEAC : un défi majeur pour le développement de la sous-région », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 1, août, Yaoundé.
Commission Bancaire de l'Afrique centrale, *Rapport d'activité Exercice 1992-1993*, Yaoundé.

2.3.2.1. Les causes externes de la crise bancaire

Ces causes externes sont liées à la crise de liquidité consécutive au marasme économique qui a frappé les pays. En effet, au milieu de la décennie 1980, la conjoncture économique s'est complètement inversée : l'orientation à la baisse des cours des produits de base et des matières premières, conjuguée avec la faiblesse du dollar américain, a provoqué une profonde détérioration des termes de l'échange, ayant pour conséquences immédiates la baisse des recettes d'exportation et la contraction des ressources de l'État.

Parmi les causes externes de l'effondrement du système financier figurent également l'ingérence outrageante des États dans la gestion des banques, les pesanteurs des appareils judiciaires et l'inefficacité du dispositif de surveillance bancaire[11].

2.3.2.2. Les causes internes de la crise

Selon une étude faite par Adam Madji (1997), Secrétaire Général de la COBAC, plus de 90 % des faillites bancaires sont le résultat des défaillances propres aux établissements de crédit eux-mêmes. Parmi ces multiples défaillances, nous retiendrons à titre d'exemples :

- l'incompétence technique des dirigeants, qui transparaît notamment dans l'inadéquation entre les ressources et les emplois et l'enthousiasme béat dans l'analyse des demandes de financement émanant de la clientèle ;
- les carences d'ordre organisationnel, qui se manifestent généralement dans un agencement peu judicieux des services, une gestion non efficiente des ressources humaines et matérielles et l'inefficacité, voire l'inexistence des procédures internes ;
- l'absence ou l'inefficacité des dispositifs de contrôle interne, à l'origine des dérapages dans la prise de risque et du non-respect des procédures internes - quand celles-ci existent ;
- le manque de fiabilité des procédures comptables et les performances souvent très limitées des systèmes informatiques, résultant soit d'un déficit de compétence technique, soit de choix inadéquats en matière d'investissement ;
- les tendances multiformes à la fraude de la part de certains dirigeants consistant, entre autres, au maquillage de la qualité du portefeuille-crédits pour éviter de constituer des provisions pour pertes latentes, à la comptabilisation de produits fictifs pour faire apparaître un résultat d'exploitation positif, ou encore à accorder des prêts sans intérêt à des relations particulières.

2.3.2.3. Les conséquences de la crise sur le réseau bancaire

Sous l'effet conjugué des facteurs évoqués ci-dessus, de nombreuses banques de la sous-région ont vu leur situation financière se dégrader de manière irréversible. Ainsi, sur les 40 banques commerciales et de développement recensées en 1983, une dizaine seulement ont pu résister à la crise ; 9 banques ont été sauvées grâce à une coûteuse restructuration ; 16 ont été liquidées, et 3 ont fait l'objet d'une scission-liquidation consistant au transfert des actifs compromis à une structure de recouvrement et à la reprise des actifs sains par une nouvelle banque. Deux établissements créés après 1983 ont également été mis en liquidation, de sorte que la zone d'émission comptait 21 banques en liquidation au 30 juin 1995. Le tableau 1 ci-après retrace l'évolution du nombre des banques commerciales et de développement entre 1983 et 1995 :

Il convient de noter en particulier que, des 5 banques de développement en activité au début de la décennie 1980, seules deux (celles du Gabon et du Tchad) sont encore en activité aujourd'hui.

Outre cette diminution importante du nombre des banques en activité, la crise a eu pour effet de modifier sensiblement la physionomie du système bancaire, principalement sur deux points :

11. Jusqu'en 1992, la supervision bancaire relevait conjointement de la Banque centrale et d'une structure interne au Ministère des Finances de chaque pays : la première n'avait qu'un rôle purement technique, la seconde qui, seule, avait pouvoir de décision, était totalement inopérante.

12. Dont 6 liquidations pures et simples et 3 scissions-liquidations.

Tableau 1. Nombre de banques commerciales et de développement entre 1983 et 1995

Pays	Nombre de banques en activité			Liquidations entre 1983 et 1995	Restructurations entre 1983 et 1995
	En 1983	En 1989	En 1995		
Cameroun	12	9	9	9[12]	2
RCA	4	3	3	3	2
Congo	4	4	5	2	2
Gabon	13	13	9	3	-
Guinée Équat.	2	1	1	2	-
Tchad	5	3	5	2	3
Total zone	**40**	**33**	**32**	**21**	**9**

- d'une part, plusieurs banques occidentales ont quitté la sous-région : très tôt au début de la crise pour les banques américaines, plus tard pour les banques européennes qui ont dû intégrer dans leur stratégie d'implantation la nouvelle donne internationale créée par la chute du mur de Berlin et la relative ouverture du marché chinois ; c'est ainsi que les grandes banques françaises ont sensiblement réduit leur présence dans la zone d'émission, ne maintenant que les établissements dans lesquels elles ont pu renforcer leur contrôle à la faveur des privatisations intervenues après la crise ;
- d'autre part, des banques privées ont été créées sous la houlette d'opérateurs économiques originaires de la sous-région peu rompus au métier de banquier et peu enclins à appliquer les méthodes modernes de gestion. Parallèlement, la perte de confiance dans le système financier formel consécutive à la crise bancaire a favorisé le développement des **coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC)** dans la plupart des pays, compliquant encore un peu plus le jeu concurrentiel.

En terme de nombre de guichets, le réseau bancaire s'est réduit de plus d'un tiers (- 36%) entre 1986 et 1995 :

Tableau 2. Nombre de guichets de 1986 à 1995

Pays	1986		1989		1995	
	Banques	Guichets	Banques	Guichets	Banques	Guichets
Cameroun	11	177	9	147	9	105
RCA	3	5	3	6	3	4
Congo	4	32	4	32	4	17
Gabon	12	47	13	35	9	35
Guinée équat.	3	6	1	2	2	3
Tchad	3	5	3	5	5	10
Total zone	**38**	**272**	**33**	**227**	**32**	**174**

Par ailleurs, l'accroissement remarquable des opérations des banques avec leur clientèle observé depuis le début des années 1970 allait céder la place à une tendance baissière très marquée, principalement entre 1986 et 1994.

Tableau 3. Évolution des dépôts et des crédits entre 1986 et 1995

(en milliers de francs CFA)

Pays	Dépôts et crédits	1986	1989	1991	1993	1995
Cameroun	Dépôts	843 023	585 894	486 134	473 634	630 263
	Crédits	737 619	641 187	594 981	485 697	558 189
RCA	Dépôts	16 631	24 110	21 951	16 439	33 149
	Crédits	28 419	29 175	25 348	22 308	29 263
Congo	Dépôts	128 791	105 777	114 216	89 923	100 928
	Crédits	202 810	160 874	195 200	132 968	121 864
Gabon	Dépôts	248 260	231 033	205 791	197 929	286 605
	Crédits	259 309	313 306	232 438	277 364	385 645
Guinée Éq.	Dépôts	4 233	2 550	1 590	3 191	4 353
	Crédits	16 363	2 047	1 837	2 470	3 519
Tchad	Dépôts	22 691	33 833	18 836	23 072	39 105
	Crédits	48 431	48 013	53 691	45 944	39 992
Total zone	Dépôts	1 263 629	983 197	848 518	804 188	1 094 403
	Crédits	1 292 951	1 194 602	1 103 495	966 751	1 138 472

L'embellie ne sera entrevue qu'à partir de 1994, à la faveur du changement de parité entre le franc français et le franc CFA[13]. Les trois graphiques suivants indiquent respectivement l'évolution des dépôts et des crédits des banques de la zone d'émission, du Cameroun et du Gabon entre 1986 et 1995.

Ici aussi, c'est le système financier camerounais qui a pesé de tout le poids de sa grave crise sur l'ensemble de la sous-région (voir graphique V).

La contraction des opérations avec la clientèle a été beaucoup moins brutale au Gabon, le système financier de ce pays ayant plutôt bien résisté à la crise (voir graphique VI) :

On notera tout particulièrement, pour les banques du Cameroun et pour les données consolidées au niveau de la sous-région, l'inversion intervenue dans le taux de couverture des crédits par les ressources collectées auprès de la clientèle[14] : les effets mécaniques de la dévaluation du franc CFA par rapport au franc français et les rapatriements des fonds naguère entretenus hors de la sous-région a provoqué une surliquidité du système bancaire, de sorte que le volume des crédits passe désormais - (mais serait-ce durable ?) - en dessous de celui des dépôts de la clientèle.

2.4. *De la restructuration des systèmes bancaires à la mise en place d'outils de gestion fiables*

2.4.1. Efforts réalisés par les États pour stopper la crise

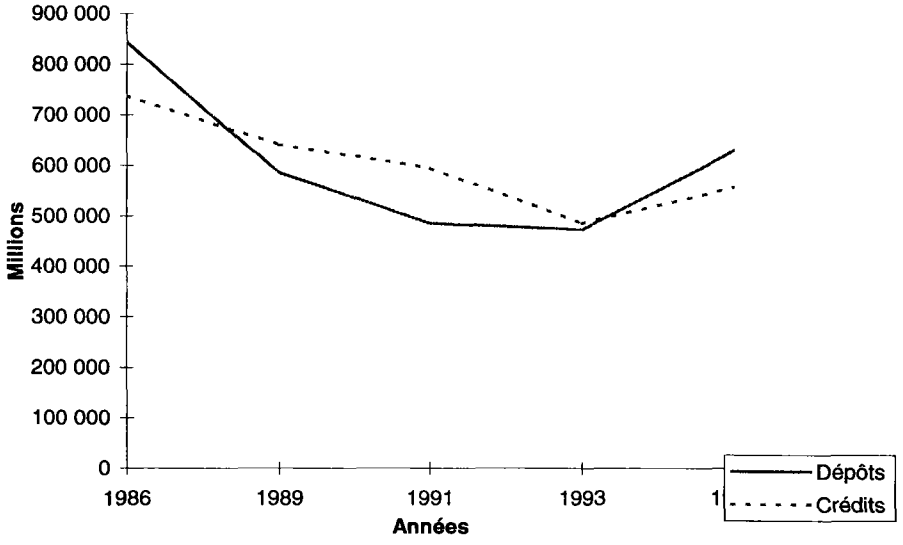
Les États ont déployé d'importants efforts pour freiner la déconfiture de leur système financier et améliorer le cadre de l'activité bancaire et financière dans la sous-région. C'est

13. À partir du 12 janvier 1994, la parité s'établissait à 1 FF pour 100 F CFA contre 1 FF pour 50 F CFA auparavant.

14. Au Gabon, cette tendance a été masquée par la réévaluation, après la dévaluation du franc CFA, des crédits en devises rachetés sur l'État et dont le risque de change était à la charge de ce dernier.



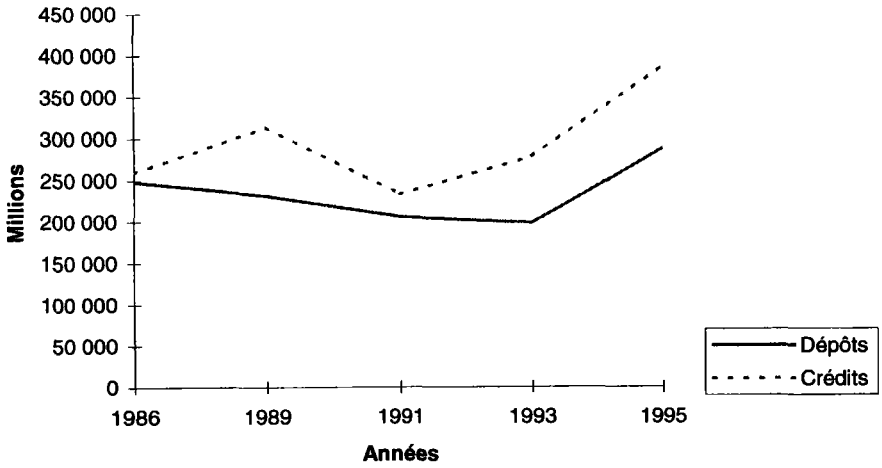
Graphique IV : Évolution des dépôts et crédits des banques de la zone d'émission à partir de 1986.



Graphique V : Évolution des dépôts et crédits des banques du Cameroun à partir de 1986.

ainsi que les banques qui pouvaient être sauvées ont été recapitalisées et, pour la plupart d'entre elles, privatisées, la participation de la puissance publique apparaissant désormais minoritaire dans la plupart des établissements.

De même, un dispositif de surveillance bancaire supranational doté de pouvoirs réels a été mis en place avec la création, en 1992, de la Commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Celle-ci veille au respect des règles relatives à l'agrément des établissements de crédit et de leurs dirigeants et aux règles de bonne conduite de la profession désormais clairement définies. Elle a par ailleurs édicté une réglementation bancaire dense relative



Graphique VI : Évolution des dépôts et crédits des banques du Gabon à partir de 1986.

notamment aux fonds propres, à la liquidité et au contrôle interne des établissements de crédit. Un nouveau plan comptable des établissements de crédit adopté en 1998 et dont l'application est obligatoire permettra aux assujettis de se doter de systèmes de comptes compatibles avec les exigences minimales de la profession dans le contexte de la sous-région.

Au regard des mesures ainsi prises, il est permis de penser que certains facteurs externes de la déconfiture du système bancaire et financier de la sous-région ont été, au moins temporairement, éradiqués et que, par conséquent, leurs effets sur la situation des banques ont été corrigés.

2.4.2. Les conditions internes de la viabilité

Or, si l'amélioration du cadre institutionnel assainit les conditions de la concurrence et si l'assujettissement à la réglementation rigoureuse ainsi mise en place permet de limiter les actes susceptibles de porter atteinte aux intérêts des déposants, les conditions optimales de la création de la richesse dépendent des dirigeants de chaque établissement. Il leur incombe en effet de conduire l'entreprise dans un environnement en perpétuelles turbulences, « où se cachent, certes, les opportunités et les résultats, mais d'où proviennent également menaces et réussites »[15].

Car, avec le tarissement, dans leur bilan, des ressources étatiques souvent gratuites, les difficultés d'accès aux ressources de l'institut d'émission et la désuétude des critères de sélectivité sectorielle qui assuraient, sans coup férir, des emplois rentables dans de larges pans de l'économie, le secteur bancaire de la sous-région a peu à peu perdu la protection dont il était l'objet et est progressivement ouvert à la concurrence, avec pour principal corollaire la contraction des marges.

Dans cet environnement devenu concurrentiel, « rechercher des produits et des services nouveaux pour répondre aux besoins des clients relève d'une démarche marketing efficace ; mais l'objectif final prioritaire devient la recherche d'un résultat d'exploitation suffisant pour développer le fonds de commerce des banques »[16]. Cette primauté donnée à la recherche du résultat, jointe aux évolutions de l'environnement et aux conditions d'activité du secteur

15. P. Drucker (1995), « L'information dont un dirigeant a vraiment besoin », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 77, juin, p. 6.

16. G. Schrambach (1986), « Le critère de rentabilité dans les relations banque-client », *Banque*, n° 460, avril, p. 358.

financier, est à l'origine de l'introduction du contrôle de gestion dans la banque, comme nous l'avons souligné dans la première partie de notre travail.

Plus de vingt ans après son introduction dans les principales banques françaises (dont certaines sont les maisons-mères de la plupart de nos banques), le contrôle de gestion est encore peu connu dans les établissements de crédit de notre sous-région, privant ainsi ces derniers de moyens d'alerte[17].

La pratique du contrôle de gestion, comme nous l'avons déjà souligné, repose avant tout sur un système de connaissance et de mesure, c'est-à-dire un système d'information fiable et étoffé, s'intégrant dans une organisation rationnelle et dynamique. Les carences des procédures comptables et les insuffisances des outils informatiques maintes fois relevées dans les documents émanant de la COBAC laissent clairement percevoir que cette condition minimale n'est pas remplie.

Se trouve donc en particulier posée la question du processus d'adaptation technologique et de l'accès à l'information indispensable au pilotage de la firme bancaire dans un contexte de sous-développement. Il s'agit en effet, pour l'entreprise africaine en général et pour la banque en particulier, de trouver des moyens à sa portée pour capter, dans la masse d'informations de toute nature dans lesquelles l'Afrique est noyée à l'instar du reste du monde, celles qui sont nécessaires à son activité. La banque « africaine » réclamée par plusieurs auteurs lors de la crise bancaire des années 1980 ne pourra pas se passer des technologies de l'information et de la communication. Car, qu'est-ce qu'une banque, sinon une « industrie de l'information » ?[18]

L'enquête menée auprès des établissements de crédit de la zone d'émission vise en premier lieu à **vérifier l'hypothèse selon laquelle le principal frein à la pratique du contrôle de gestion en Afrique centrale est le manque des moyens adéquats de gestion de l'information.** Les données recueillies permettront ensuite, nous l'espérons, d'entreprendre une réflexion sur les conditions de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion efficace tenant compte à la fois des spécificités locales et de l'incontournable nécessité d'utiliser les technologies de l'information et de la communication. Et ce, d'autant que les nouvelles tendances du contrôle de gestion, visant à mieux prendre en compte les critères de compétitivité en substituant à la comptabilité de gestion bancaire classique la méthode de *l'activity based costing (ABC)*[19] sont encore plus exigeantes en matière d'organisation et de système d'information.

3. La pratique du contrôle de gestion par les banques de la sous-région

3.1. *Une enquête auprès des établissements de crédit*

3.1.1. POPULATION ET ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE

L'objectif principal de notre étude est, faut-il le rappeler, de cerner les obstacles qui s'opposent à la pratique du contrôle de gestion dans les établissements de crédit de la zone d'émission de la Banque de États de l'Afrique centrale. La population de notre étude est donc constituée de tous les établissements qui exercent les activités bancaires et financières dans les six pays membres de la BEAC.

L'impératif de recueillir des informations présentant un niveau satisfaisant de fiabilité nous a néanmoins contraints à opérer certains choix. C'est ainsi que, si le champ d'étude est effectivement constitué par les six pays de la zone d'émission, les banques mutualistes, les

17. Adam Madji, *op. cit.*

18. R. Thomas (1991), « La banque des années 90 : perspectives et enjeux », *Banque*, n° 521, novembre, p. 1012.

19. Sur ce concept, voir par exemple : R. Kaplan (1995), « Des contrôleurs de gestion aux managers de coûts », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 79, décembre ; P. Kerebel (1997), « La comptabilité par activité : de l'industrie à la banque », *Banque*, n° 587, décembre.

COOPEC et les établissements financiers dont le sérieux n'est pas confirmé par l'envoi régulier de leur documentation comptable à la Commission Bancaire ont été écartés.

Nous avons par conséquent approché 36 établissements de crédit comprenant :
- la totalité des banques commerciales et de développement en activité au 30 septembre 1998 ;
- les quatre principaux établissements financiers de la zone : deux établissements de crédit-bail et deux établissements de crédit automobile.

3.1.2. INSTRUMENT DE L'ENQUÊTE

En raison de l'étendue de la sous-région et des difficultés de communication, il nous est apparu que la méthode de l'envoi du questionnaire, en dépit de ses imperfections, était la seule possible. Le questionnaire a été construit autour de trois axes principaux :
- l'identification de l'établissement
- la pratique du contrôle de gestion
- le système d'information.

L'envoi du questionnaire a été précédé, dans la majorité des cas, d'un contact téléphonique. De plus, lors d'une tournée professionnelle dans la sous-région, un entretien a eu lieu avec les responsables de chacun des établissements concernés afin de susciter leur intérêt pour l'enquête et de s'assurer que les principaux aspects du questionnaire ont été compris.

Finalement, 19 établissements de crédit, dont 14 banques commerciales, 1 banque de développement et 4 établissements financiers ont répondu au questionnaire. Ils se répartissent ainsi :

Tableau 4. Répartition de l'échantillon entre les pays de la zone d'émission

Pays	**Nbre établis. de crédit approchés**	**Réponses obtenues**		**% des réponses dans l'échantillon**
		Nbre	**%**	
Cameroun	11	7	64	37
Gabon	10	6	60	32
Congo	4	1	25	5
Tchad	6	4	67	21
RCA	3	1	33	5
Guinée Équatoriale	2	0	0	0
Total	**36**	**19**		**100**

Il convient de noter que toutes les grandes banques de la sous-région ont répondu au questionnaire, de sorte qu'en terme de bilan consolidé, l'échantillon étudié représente plus de 90 % de la population cible. Cependant, compte tenu de la taille de l'échantillon assez réduite, le dépouillement du questionnaire a été pour l'essentiel manuel.

3.2. *Analyse des résultats*

3.2.1. LE CONTRÔLE DE GESTION : ORGANISATION ET CONTENU

Sur les 19 établissements ayant répondu au questionnaire, un seul déclare ne pas pratiquer le contrôle de gestion. Cet établissement de petite taille avoue ne pas disposer de compétence technique pour faire du contrôle de gestion. Ses dirigeants estiment par ailleurs ne pas ressentir de concurrence sur le nombre très limité de produits et services offerts à la clientèle. Les documents issus de la comptabilité générale constituent les seuls moyens de suivi de l'activité.

3.2.1.1. Organisation du contrôle de gestion dans les 18 établissements

Preuve sans doute de sa nouveauté dans les banques de la sous-région, mais aussi de ses attributions plutôt limitées comme nous le verrons dans la suite de l'étude, le contrôle de gestion n'existe, dans 17 établissements de l'échantillon, qu'au **niveau central** : situé au niveau du siège, sa mission est de centraliser et consolider les informations à destination de la Direction Générale. Ni **le niveau départemental** correspondant à des métiers spécifiques et considéré à ce titre comme le « véritable pivot de l'organisation du contrôle de gestion dans l'entreprise », ni le niveau local « qui correspond à une déclinaison fonctionnelle ou régionale du contrôle de gestion »[20] n'existent dans ces 17 établissements.

Seul un établissement, faisant partie d'un grand groupe international, déclare disposer des trois niveaux du contrôle de gestion ci-dessus mentionnés.

Quant à la structure interne en charge du contrôle de gestion, elle est très variable selon les établissements de l'échantillon :

Tableau 5. Structure en charge du contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion est confiée à :	**Nbre de réponses**	**%**
Une structure autonome rattachée à la Direction Générale	6	33
Une section de la comptabilité	6	33
Une section du département Audit et Contrôle Général	3	17
Autres cas (non précisés)	3	17
Total	**18**	**100**

3.2.1.2. Le « contenu » du contrôle de gestion

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, le contrôle de gestion est confiné à trois tâches essentielles, comme le laissait déjà supposer son organisation très centralisée évoquée supra : la confection des tableaux de bord, le budget et la connaissance des capitaux moyens :

Cette observation est d'ailleurs confortée par le fait que, parmi les principaux départements des entreprises de l'échantillon, seules la comptabilité et l'informatique sont reconnues comme ayant des liens étroits de collaboration avec la structure en charge du contrôle de gestion. La fonction contrôle de gestion se consacre principalement à la mise en forme des données de la comptabilité générale pour les besoins spécifiques des dirigeants.

De fait, si les réponses sont sans ambiguïté pour ce qui concerne les trois premières tâches, celles relatives aux autres tâches énumérées paraissent traduire une compréhension insuffisante des questions posées : les données recueillies dans la suite du questionnaire révèlent en effet qu'en dépit des déclarations faites sur le tableau ci-dessus, la plupart des établissements de l'échantillon ne réunissent pas les conditions requises pour réaliser à un niveau techniquement significatif les autres tâches, notamment celles relatives au calcul des rentabilités et aux cessions internes des prestations.

20. M. Rouach et G. Naulleau (1991), « Le contrôle de gestion bancaire et financier : clé pour la compétitivité », *Revue Banque Éditeur*, pp. 62-64.

Tableau 6. Tâches accomplies par le contrôle de gestion

Tâches accomplies par le Contrôle de gestion	Nombre de réponses	% échantillon
Budget	18	100
Tableaux de bord	17	94
Connaissance des capitaux moyens	17	94
Calcul de la rentabilité par agence	8	44
Planification	7	39
Calcul de la rentabilité par produits/services	6	33
Détermination du coût des opérations	6	33
Jeu des valeurs	6	33
Calcul de la rentabilité par client	5	28
Calcul de la rentabilité par segment de clientèle	5	28
Valorisation interne des capitaux	4	22
Cessions internes des prestations	1	06

3.2.2. PERFORMANCES DES SYSTÈMES D'INFORMATION

3.2.2.1. Le système comptable

Le tableau ci-après, qui synthétise l'appréciation que les établissements interrogés font de leur système de comptes interne, révèle des obstacles à une gestion fine de l'information comptable :

La tenue d'une comptabilité analytique traditionnelle apparaît donc difficile, voire impossible dans nombre d'entreprises de l'échantillon. Comment, dans ces conditions, réaliser des travaux relatifs au calcul des coûts ou à la cession interne des prestations ?

3.2.2.2. L'outil informatique

Il convient de noter, de prime abord, que les tâches usuelles (comptabilité générale, paie, gestion des dépôts et des crédits, opérations de caisse, etc.) sont automatisées dans la quasi-totalité des établissements interrogés. De même, les performances de l'outil informatique en terme de capacité de traitement et de stockage sont jugées plutôt satisfaisantes par la majorité d'entre eux : il en est ainsi tout particulièrement pour les établissements de crédit appartenant à des groupes étrangers. Cela est d'ailleurs confirmé par les informations concernant le passage à l'an 2000 qui révèlent que ces établissements ne connaissent pas de difficultés particulières.

En revanche, hormis les quatre établissements financiers ayant un nombre de guichets et d'opérations très réduit et appartenant à un groupement d'intérêt économique dont le siège, installé en Europe, a contribué à la résolution des problèmes de communication, les établissements de l'échantillon portent une appréciation sévère sur leur système informatique

Tableau 7. Performances des systèmes comptables

Le système comptable permet de :	Nombre de réponses positives	% de l'échantillon
Identifier les écritures par direction et/ou département	6	32
Identifier les écritures par agence	11	58
Identifier les écritures par service et/ou section	9	47
Identifier tous les comptes d'un même client sur l'ensemble du réseau	16	84
Ventiler les comptes de la clientèle selon la nomenclature des unités institutionnelles	13	68
Identifier les charges et les produits par nature	15	79
Tenir une comptabilité en devises	8	42

en tant qu'outil de gestion global. Le degré d'insatisfaction le plus élevé concerne principalement :
- l'effectif et la qualification du personnel affecté au pilotage du système
- l'aptitude des utilisateurs à s'en servir
- la production automatisée d'états de gestion et de ceux destinés aux autorités monétaire et de contrôle.

L'étude montre, par ailleurs, que la plupart des établissements sont satisfaits des qualités techniques de leur outil informatique, mais avouent ne pas en tirer tout le bénéfice en raison à la fois du manque de compétence pour le piloter et des difficultés qu'éprouvent le personnel à s'en servir.

Se trouve ainsi confirmée, entre autres, un fait d'une importance capitale : alors que les banques des pays développés sont en train de passer d'une **informatique de gestion** à une **informatique de marketing**[21], ceux de l'Afrique centrale ont à peine achevé la première phase de l'informatisation, qui est celle de se doter d'une **informatique de production**.

3.2.2.3. Liaisons télématiques

Exception faite des quatre établissements financiers évoqués ci-dessus, les établissements de crédit de la sous-région considèrent les difficultés des télécommunications comme une entrave majeure à leur gestion. Celles-ci sont en effet jugées, au mieux, comme « moyennement satisfaisantes » par la majorité des établissements. Il en résulte que nombre de ces établissements ont des unités d'exploitation qui ne sont pas reliées entre elles par ordinateur, ce qui leur occasionne de grands retards dans la centralisation des informations :

21. R. Thomas (1991), *op. cit.*

Tableau 8. Liaisons télématiques entre unités d'exploitation

Liaisons télématiques	Nombre de réponses positives	% de l'échantillon
Toutes les unités sont reliées entre elles et au siège	3	16
Toutes les unités sont reliées au siège, mais pas entre elles	1	5
Certaines unités seulement sont reliées au siège	3	16
Aucune unité n'est reliée au siège (aucune liaison télématique)	12	63
Total	19	100

Conclusion

La grave crise économique de la décennie 1980, jointe aux mutations du contexte international de l'activité bancaire et financière, a constitué un tournant dans la vie des systèmes financiers nationaux des pays de la zone d'émission de la Banque des États de l'Afrique centrale :

- d'une part, elle a révélé au grand jour les faiblesses structurelles du système financier, liées notamment à la prépondérance des États dans le capital des établissements de crédit et aux ingérences qui en résultaient ;
- d'autre part, en même temps qu'elle permettait une décantation du système financier, elle a conduit à la suppression progressive des protections dont jouissaient les banques et a rendu la concurrence inévitable.

La banque est ainsi devenue, en Afrique centrale comme ailleurs, une entreprise à part entière, dont la survie nécessite la mise en œuvre d'outils de gestion propres à permettre une totale maîtrise de celle-ci. Une réflexion sur la pratique du contrôle de gestion dans les établissements de crédit de la zone d'émission nous a par conséquent paru utile comme mesure d'accompagnement des efforts de restructuration accomplis au cours des dix dernières années. L'étude a tout particulièrement visé à cerner les causes réelles du retard observé dans la pratique du contrôle de gestion.

Le questionnaire envoyé à cet effet aux établissements de crédit a été essentiellement centré sur l'environnement de l'activité bancaire dans la sous-région et, plus particulièrement, sur l'incidence des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la mise en place des exigences minimales à satisfaire pour faire du contrôle de gestion. L'analyse des données recueillies auprès des établissements de crédit met en exergue :

1° Une prise de conscience, de la part des dirigeants des établissements de crédit, de la nécessité d'introduire le contrôle de gestion dans leurs établissements ; les insuffisances endogènes résident principalement dans deux domaines :

- la mise en place d'une organisation interne permettant un quadrillage par centres de responsabilité, base de la maîtrise des performances à tous égards ;
- la connaissance approfondie du contexte socio-économique, de manière à opérer une segmentation de la clientèle, indispensable dans un environnement économique où se mêlent le formel et l'informel, le traditionnel et l'ultramoderne.

2° Un état embryonnaire - voire une inexistence - de la fonction contrôle gestion en raison du faible développement des systèmes informatico-comptables : les plans de comptes sont sommaires et ne permettent pas la tenue de la comptabilité analytique, outil indispensable à la pratique du contrôle de gestion ; les systèmes informatiques apparaissent peu développés

et inaptes à assurer une gestion suffisamment fine de l'information. Par ailleurs, en raison des défaillances des télécommunications dans les pays de la zone, les liaisons télématiques entre les unités d'exploitation sont quasiment inopérantes.

Dans l'ensemble cependant, les établissements de crédit, plus ouverts sur le monde que la moyenne des opérateurs économiques de par la nature de leur activité, ont réalisé des investissements importants dans l'informatique. Il apparaît cependant d'une part, que sous la pression de l'évolution technologique pilotée sous d'autres cieux, l'osmose entre l'ordinateur et les utilisateurs non informaticiens n'a pas fait l'objet d'une attention particulière ; d'autre part, le contexte économique national, marqué par un retard des télécommunications, met des freins aux velléités privées d'accéder au meilleur de la technologie dans ce domaine.

C'est ainsi qu'au regard des défaillances des réseaux spécialisés (Campac, Gabonpac, Tchadpac, etc.), certains établissements de crédit se tournent vers des solutions satellitaires. Mais le coût de ces solutions n'est-il pas dissuasif au plan individuel ? Ne s'oriente-t-on pas, encore une fois, vers des solutions fausses parce que n'ouvrant pas de perspectives durables ?

En tout état de cause, la bataille des technologies de l'information et de la communication ne se gagnera pas dans le cadre du fonctionnement parallèle qui a caractérisé jusque-là les économies de la sous-région : la recherche de synergies à l'intérieur de chaque pays et au niveau de l'ensemble de la zone d'émission s'impose plus que jamais, sauf à vouloir maintenir un système financier mineur et incapable de financer l'activité économique.

Bibliographie

MADJI Adam (1997). « Le point sur la restructuration bancaire en Afrique centrale », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 2, août, Yaoundé.

ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES (1991). « Facteurs internes de la rentabilité des banques ». In : *Banque Stratégie*, n° 76, septembre.

BANQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE (1987). « Organisation monétaire et bancaire des États de l'Afrique centrale », Yaoundé.

BOPOUNZA G. (1996). « La rénovation des systèmes bancaires de la zone BEAC : un défi majeur pour le développement de la sous-région », *Bulletin de la Commission Bancaire*, n° 1, août.

CASTON A. et TAPSCOTT D. (1994). « L'entreprise de la deuxième ère : la révolution des technologies de l'information ». Paris : Dunod, 395 p.

COLLECTION INSTITUT TECHNIQUE DE BANQUE (1990). *CIFPB*, Paris.

COMMISSION BANCAIRE DE L'AFRIQUE CENTRALE. *Rapport d'activité Exercice 1992-1993*, Yaoundé.

CONFÉDÉRATION INTERNATIONALE DES ASSOCIATIONS DES DIPLÔMÉS DE L'INSTITUT TECHNIQUE DE BANQUE (1990). « La recherche d'une meilleure productivité pour les banques africaines », Lomé (Togo), novembre.

DRUCKER P. (1995). « L'information dont un dirigeant a vraiment besoin », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 77, juin, 6-14.

ESCP (1990). « Le contrôle de gestion bancaire », Collectif, *Cahiers de recherche*, Paris.

ESCP (1992) « Le contrôle de gestion bancaire ». In : *Cahier de recherche*.

GARMILIS A., ARNAUD H. et VIGNON V. (1992). « *Le contrôle de gestion en action* ». Paris : édition Liaisons, 259 p.

KAPLAN R. (1995). « Des contrôleurs de gestion aux managers de coûts », *L'Expansion Management Review/Best of Business Reviews*, n° 79, décembre, 46-52.

KEREBEL P. (1997). « La comptabilité par activité : de l'industrie à la banque », *Banque*, n° 587, décembre, 60-62.

LACOUR C. (1986). « Contrôle de gestion et organisation », *Banque*, n° 458, février, 147-150.

MOULINOU M. (1997). « Le contrôle de gestion dans la banque », intervention lors des 6e journées internationales de la banque, Paris, 27-28-29 avril 1997. In : ***Banque,*** avril, 11-15.

ROUACH M. et NAULLEAU G. (1991). « Le contrôle de gestion bancaire et financier : clé pour la compétitivité », ***Revue Banque Éditeur***, 226 p.

SCHRAMBACH G. (1986). « Le contrôle de gestion, nouveau mode de gestion pour la banque ? ». In : ***Banque***, n° 457, janvier, 19-29.

SCHRAMBACH G. (1986). « Le critère de rentabilité dans les relations banque-client », ***Banque***, n° 460, avril, 358-360.

THOMAS R. (1991). « La banque des années 90 : perspectives et enjeux », ***Banque***, n° 521, novembre, 102-108.

Les déterminants de l'écart entre la disponibilité et l'utilisation de l'information au sein de petites entreprises agricoles en Afrique de l'Ouest : l'exemple des producteurs suivis par SG2000

Kako Nubukpo
Chercheur à l'Institut du Sahel (CILSS), Bamako, Mali.

Introduction

Le sous-continent ouest-africain connaît une croissance démographique d'une ampleur sans précédent dans son histoire. En effet, de 45 millions d'habitants en 1930, la région ouest-africaine est passée à 220 millions en 1994, et selon les études prospectives, elle devrait supporter le double de cette population d'ici à 2020 (*cf. infra*, étude WALTPS). Face à cette forte croissance démographique, le défi majeur auquel l'Afrique de l'Ouest est confrontée est de pouvoir nourrir toute sa population. A cet effet, le développement de la production agricole constitue-t-il un facteur-clé de l'atteinte de sa sécurité alimentaire, grâce notamment à l'utilisation de nouvelles technologies pouvant permettre l'intensification agricole.

Quels sont les principaux enjeux, les différentes contraintes et les perspectives envisageables de l'introduction d'innovations technologiques au sein de la production vivrière en Afrique de l'Ouest ? En particulier, est-il possible de réussir la transformation agricole dans un environnement aussi risqué que la zone sahélienne, et si oui, sous quelles conditions ? Quels sont les déterminants de l'écart entre la disponibilité de l'information (le paquet technologique) et son utilisation effective par les producteurs ?

Une telle problématique s'inscrit également comme une préoccupation prioritaire du processus dit « Sahel 21 ». En effet, ce vaste forum, piloté par le CILSS et le Club du Sahel / OCDE, a pour objectif « de provoquer à terme l'émergence d'une vision proprement sahélienne des dynamiques à l'œuvre et des priorités d'avenir, à partager et à construire avec les amis du Sahel » (CILSS, 1998, p. 3).Dans cet ordre d'idées, il a été confié en avril 1995 au Sécrétariat Exécutif du CILSS par le Conseil des Ministres des pays membres, l'organisation d'une réflexion sur l'avenir du Sahel, « en particulier sur les transformations de l'agriculture dans le Sahel » (*ibidem*, p. 3).

- La première partie de l'article discute les enjeux liés à l'intensification de la production et plus généralement, à la transformation agricole en Afrique de l'Ouest.
- L'exposé d'une expérience concrète d'intensification agricole, objet de la deuxième partie, permet, à partir du cas de l'ONG « Sasakawa Global 2000 » au Ghana et au Bénin, de mettre en évidence le potentiel d'augmentation de la productivité agricole en Afrique de l'Ouest, suite au désserement de certaines contraintes (manque d'informations, faiblesse du pouvoir d'achat...) pesant sur les producteurs vivriers.
- Enfin, le cas spécifique du Sahel est étudié dans la troisième partie de l'article, grâce à l'exposé de la démarche d'adaptation de l'ONG « SG2000 » au Mali, qui propose des paquets technologiques aux producteurs, dans un environnement risqué, et dans un contexte de réponses paysannes aux innovations technologiques, fortement contrastées. L'expérience de SG2000 au Burkina Faso n'en est qu'à ses prémisses, raison pour laquelle il n'en sera fait référence qu'allusivement dans la suite du travail. L'étude du cas malien permet donc, outre le fait qu'elle met en évidence la diversité agrosocioéconomique ouest-africaine, de discuter la question cruciale des modalités de la transformation agricole dans un environnement fortement risqué, et la place qu'y tient la gestion de l'information.

1. Les enjeux liés à l'intensification de la production : la transformation agricole en Afrique de l'Ouest

1.1. *L'impact de la transformation agricole sur le développement de l'Afrique de l'Ouest*

La nécessité pour l'Afrique subsaharienne de fournir un effort soutenu de développement agricole en vue d'assurer la sécurité alimentaire de ses populations, n'est plus à démontrer.

En effet, plusieurs raisons justifient le caractère central de la question alimentaire, et son impact sur le développement de l'Afrique subsaharienne (Delgado, Mellor, Blackie, 1987, pp. 4-5) :

- La production alimentaire domestique occupe une forte proportion de la force de travail en Afrique, avec fréquemment un faible niveau de productivité. De plus, de fortes rigidités issues des contraintes en capital et organisationnelles font que le déversement de cette population agricole vers d'autres secteurs est très faible.
- En Afrique subsaharienne, l'amélioration des technologies de production agricole peut engendrer une substantielle augmentation du revenu national agrégé.
- Les prévisions alarmistes concernant l'accroissement des besoins alimentaires subsahariens à l'horizon 2010 mettent en évidence la nécessité d'un changement structurel.

En effet, malgré des hypothèses quelque fois différentes sur l'évolution de certaines variables, toutes les études (BM, IFPRI, FAO)[1] de prospective menées sur la sécurité alimentaire subsaharienne convergent sur un point : l'avenir est préoccupant, car les besoins alimentaires demeureront, dans les prochaines années, supérieurs aux disponibilités intérieures.

Les trois études (FAO, BM, IFPRI) dont les résultats sont résumés dans le tableau 1, convergent vers le constat suivant : le déficit alimentaire de l'Afrique subsaharienne serait multiplié par un facteur compris entre 2 et 4, de 1990 à 2010.

Tableau 1. Projections des besoins d'importations de céréales totales en Afrique subsaharienne (en millions de tonnes)

Projections 1989 à 2010	**FAO**	**IFPRI**	**Banque Mondiale**
Production	110	86	83
Taux de croissance annuel (3,4 % en 1989-1991)	3,5%	2,3%	2,1%
Demande	129	118	96
Taux de croissance annuel (3,1 % en 1989-91)	3,5%	3 %	2 %
Besoins d'importations en 2010 (8 en 1989-1991)	19	32	14

Source : Brun, 1996, p. 14.

Dans le cas spécifique de l'Afrique de l'Ouest, l'étude WALTPS (West Africa Long Term Perspective Study[2]) assure que l'avenir est « moins sombre que prévu », mais reconnait que le monde rural ouest-africain est assez-mal loti, même s'il tente de profiter des opportunités créées par le développement des marchés. Cette étude, portant sur 19 pays, estime que « la région ouest-africaine a su absorber les deux chocs majeurs que constituent l'explosion démographique et l'insertion dans l'économie mondiale. Une mutation profonde s'est

1. *Cf.* Mitchell et Ingco (1993), Agcaoili et Rosegrant (1995), Alexandratos (1995) respectivement.
2. *Cf.* Snrech, Lattre (de) (1994).

engagée dans laquelle le processus d'urbanisation joue un rôle important, 40 % de la population de la région est urbanisée aujourd'hui et probablement 60 % le sera d'ici à 2020. Le développement des marchés urbains offre des opportunités commerciales dont ont su se saisir les populations rurales, en dépit des contraintes qu'elles affrontent. La transformation de l'économie liée au développement de ces pôles d'activités, l'accroissement de la demande urbaine et la proximité des marchés, ont eu des effets incitatifs en termes d'intensification de la production « (Solagral, 1996, FC3, p. 5). Cependant, il semble difficile de nier l'existence d'un cercle vicieux de la pauvreté dans les zones rurales ouest-africaines, qui se traduit comme suit : Faiblesse des investissements agricoles ---> Absence d'une production suffisamment élevée pour engendrer un surplus commercialisable important ---> Faiblesse de l'épargne engendrant des difficultés à effectuer de nouveaux investissements... Un tel constat amène à poser la question des voies pertinentes de desserement des contraintes pesant sur les producteurs, dans le souci d'une intensification bienvenue de la production agricole en Afrique de l'Ouest.

2.2. *Les visions théoriques de la liaison entre l'intensification de la production et la transformation agricole en Afrique de l'Ouest*

L'accroissement de la production vivrière exige la présence et la disponibilité de sols fertiles. En Afrique subsaharienne, comme le signalent Weight et kelly (1998), on note l'existence de quatre principaux types de sols avec des implications différentes pour la restauration de la feritlité :

- Les terres de « première qualité », contenant des niveaux élevés de matière organique du sol, et un pouvoir élevé de rétention d'eau ; ces terres représentent environ 10 % de la superficie cultivable en Afrique.
- Les terres à potentiel élevé (7%) contiennent un assez-bon niveau de matière organique, avec quelques limitations physiques. Ces terres sont vulnérables au déclin en matière organique et en fertilité dans un contexte d'agriculture à faible input, mais elles disposent d'un bon potentiel de recapitalisation.
- Les terres à bas et à moyen potentiels (28 %) sont très vulnérables au déclin des matières organiques et de la fertilité, dans un contexte d'agriculture à faible input. Ces terres peuvent être recapitalisées, mais sous contraintes de méthodes et de pratiques réellement adaptées aux conditions spécifiques des terres.
- Les terres à soutenabilité marginale, disposant d'un faible niveau de matière organique et de pouvoir de rétention d'eau.Ces terres qui représentent 57% des terres africaines, ne sont pas pour une large part, cultivables, notamment dans le désert saharien. Les zones arables sont situées aux franges du désert, essentiellement dans la zone sahélienne, et connaissent des problèmes de ressources limitées en eau et en éléments nutritifs. Le processus de recapitalisation pour ce groupe de terres n'est pas encore maîtrisé, mais des éléments convergents suggèrent qu'il pourrait l'être.

Traditionnellement, la jachère longue était utilisée pour restaurer la qualité des sols et des rendements en Afrique subsaharienne ; cependant, à l'heure actuelle, la pression démographique est telle que la jachère courte tend à être privilégiée. Pour autant, cette dernière n'est pas à même d'assurer la restauration en matière organique ou en nutriments, d'où la nécessité de techniques alternatives de recapitalisation des terres.

Les questions qui se posent dès lors sont les suivantes : quelles voies de recapitalisation et d'amélioration de terres, en vue du développement de la production ? Quelles conditions socioéconomiques réaliser pour rendre possible cette transformation agricole ?

Deux points de vue coexistent sur les voies possibles d'accroissement de l'offre agricole subsaharienne :

- Certains auteurs pensent que le continent africain n'a pas une spécificité qui le distinguerait réellement du reste du monde en développement (Asie, Amérique Latine), seulement, il souffre d'une utilisation très faible de nouvelles technologies, à savoir, les variétés améliorées de semences, et les fertilisants. Pour ces auteurs (Lipton, 1989, Smith *et al.*

1994, etc.), l'Afrique dispose d'un bon potentiel de production qui pourrait devenir effectif, une fois que le degré d'utilisation de nouvelles technologies aura atteint un niveau suffisant.

– D'autres auteurs estiment au contraire que dans la mesure où les producteurs subsahariens ont d'énormes problèmes de ressources financières et mènent l'essentiel de leurs activités en zone de culture sèche, il faut valoriser les technologies n'exigeant pas beaucoup d'inputs externes, en essayant de tirer le maximum d'avantages en termes de productivité, de la conservation et de l'amélioration des ressources naturelles déjà disponibles auprès des producteurs (*cf.* Harrisson 1990 ; Spencer 1991, 1995 ; Lynam et Blackie 1991).

Ainsi, Byerlee et Heisey (1993, p. 25) résument -ils le débat en posant la question suivante : « Input-intensive or Input-efficient varieties ? »

Plutôt que de développer les déterminants théoriques de cette opposition, au demeurant quelque peu exagérée (*cf.* Reardon, 1998, p. 444), la voie qui consiste à exposer une expérience concrète, celle de l'Organisation Non Gouvernementale Sasakawa Global 2000 (SG 2000) en Afrique de l'Ouest, paraît plus riche, du point de vue de la pluralité d'enseignements qu'une telle expérience révèle, et ce, dans une perspective de discussion des modalités de la transformation agricole dans des contextes risqués comme le Sahel. En prélude à un tel exposé, il est important de mentionner les facteurs autres qu'agroécologiques, notamment socioéconomiques, dont la présence sert de complément indispensable dans le processus de transformation agricole en Afrique de l'Ouest.

En effet, un producteur ne peut utiliser durablement une nouvelle technologie que si cette dernière lui permet d'obtenir un accroissement de gains comptables (Biswanger, 1986). L'opportunité de réaliser des profits est même la principale justification de l'introduction de nouvelles technologies, que ces profits soient valorisés par le biais du marché, ou restent simplement physiques (augmentation de la production autoconsommée suite à celle du rendement). En outre, l'existence d'un minimum de conditions institutionnelles en termes d'accès aisé des producteurs aux sources d'approvisionnement en intrants et en aval de la filière, aux débouchés potentiels du surcroit de production engendré par l'utilisation de nouvelles technologies (marchés, envois de dons dans les zones urbaines...) s'avère indispensable pour garantir la pérennité de l'adoption de technologies nouvelles (Coulibaly, 1996). Enfin, l'explosion actuelle d'initiatives dans le domaine de la microfinance en Afrique de l'Ouest traduit une prise de conscience accrue de la part des divers acteurs du développement, de l'indipensable appui financier aux paysans, soit pour mieux rentabiliser leur effort d'épargne, soit pour créer, grâce à l'octroi de crédits, les conditions minimales de la lutte contre la pauvreté, par l'obtention d'un surplus économique substantiel au sein du monde rural.

Cette double dimension de la transformation agricole, à la fois agroécologique et socioéconomique, semble être au fondement de l'action de SG2000 en Afrique de l'Ouest, à savoir d'un côté, proposer des paquets technologiques aux producteurs, et de l'autre, créer des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt (CREP), coopératives visant à favoriser l'accès au crédit rural.

2. L'expérience de SG2000 au sein des zones humides et sub-humides de l'Afrique de l'Ouest

Sasakawa Global 2000 (SG 2000) démarra ses activités en 1986 au Ghana et au Soudan. Deux ans plus tôt, un malaise réel traversait l'Afrique qui faisait face à de nombreuses famines. Au-delà de l'aide alimentaire d'urgence, Mr. Sasakawa Ryoïchi, Président de la Fondation Sasakawa (aujourd'hui Fondation Nippone) souhaitait s'attaquer aux causes profondes de l'insécurité alimentaire en Afrique au Sud du Sahara. C'est ainsi qu'un partenariat s'établit entre l'Association Sasakawa pour l'Afrique (SAA) et Global 2000 du Centre Présidentiel Carter pour initier des projets agricoles SG 2000.

L'objectif était d'augmenter la production vivrière en transférant auprès des petits paysans les technologies agricoles ayant fait leurs preuves. Aujourd'hui, les projets SG 2000 couvrent plus d'une douzaine de pays en Afrique au Sud du Sahara. Depuis 1996, les activités se sont étendues au Sahel avec l'intégration du Mali et du Burkina Faso. Au-delà de l'objectif fondamental, des aspects nouveaux ont été pris en compte ; cependant, les éléments majeurs de l'approche SG 2000 ont été conservés.

a) Collaboration étroite avec le Ministère de l'Agriculture.

b) Participation directe des paysans dans le processus de transfert de technologie.

c) Promotion de l'intensification agricole à travers des technologies pertinentes et économiques.

2.1. *Les fondements de l'action de SG2000 en Afrique de l'Ouest*

2.1.1. Collaboration étroite avec le Ministère de l'Agriculture

SG 2000 ne crée pas de structure parallèle. Il travaille en étroite collaboration avec le Ministère de l'Agriculture dont relève tout le personnel de terrain. Dans chaque pays hôte, seul le Directeur du Projet est expatrié. Les programmes de vulgarisation agricole sont définis d'un commun accord. SG 2000 investit dans le créneau des cultures vivrières, la restauration et le maintien de la fertilité des sols et l'action coopérative. Des axes de collaboration avec la recherche et diverses organisations de développement sont créés pour mieux soutenir l'effort de vulgarisation.

2.1.2. Participation directe des paysans dans le processus de transfert de technologie

Le pilier de l'effort de vulgarisation est la parcelle test de production (PTP) : une parcelle de 5 000 m^2 appartenant au paysan volontaire à qui l'occasion est donnée de tester la technologie. Le paysan partenaire peut ainsi comparer ses pratiques culturales à celles recommandées. L'expression personnelle de l'innovation est irremplaçable dans le processus de changement. Le paysan doit lui même avoir accès à l'innovation dans les conditions réelles de son terroir. La phrase du Dr. S.A. Knapp, fondateur des services de vulgarisation agricoles aux USA résume l'aspect fondamental de la stratégie de vulgarisation : « ce qu'un paysan entend, il le croit rarement, ce qu'il voit dans la parcelle de son voisin, il peut en douter ; mais ce qu'il fait lui même, il ne peut le nier ».

2.1.3. Promotion de l'intensification agricole à travers des stratégies pertinentes et économiques

Différents paquets technologiques sont recommandés (Galiba 1993, 1994). Un crédit intrant est apporté au paysan afin de permettre une évaluation juste de l'innovation et également de mitiger le facteur risque associé à chaque nouvelle approche, risque toujours présent dans l'esprit du paysan. L'investissement lié à ce crédit intrant se révèle une source de capitalisation pour des activités futures, dans la plupart des cas.

Devant la dégradation des sols et leurs bilans nutritionnels négatifs (Smaling 1993, Gakou *et al.* 1995), l'aspect fertilisation organique et chimique est mis en exergue. L'intensification de l'agriculture est souvent recommandée (Brown et Addad, 1994) de même que l'utilisation des ressources locales telles que le phosphate naturel (Bationo *et al.*, 1997). L'utilisation d'engrais complexes (NPK) et de l'urée a été améliorée par l'introduction d'engrais mélangés (bulk blend) spécifiques aux céréales et permettant d'apporter une approche-menu au transfert de technologie (Galiba *et al.*, 1999). Les variétés améliorées sont promues de même que toute pratique culturale bénéfique au paysan.

2.2. *Le cas du Ghana*

De 1986 à 1990, plus de 100 000 PTP de maïs et de sorgho ont étés exécutées dans les 10 régions du Ghana. Les rendements moyens obtenus étaient de 2 t/ha pour le sorgho et de 3,5 t/ha pour le maïs. Ces résultats proviennent des carrés de rendement de 6 260 parcelles de

sorgho et de 3 368 parcelles de maïs (Yudeman *et al.*, 1991). La supériorité des technologies recommandées sur les pratiques traditionnelles était hautement significative. Des gains de rendements à l'hectare de 300% ont été rapportés (Martinez *et al.*, 1989). Le projet du Ghana a fait l'objet d'une évaluation par une équipe externe composée de Yudelman, Coulter, Goffin, McCure et Ocloo en 1991. Les conclusions reconnaissent la contribution directe de SG 2000 à l'augmentation estimée entre 30 et 40 000 t de maïs. SG 2000 est un programme à coûts faibles comparé aux standards internationaux. Il aurait ouvert de nouveaux sentiers à des milliers de petits producteurs et permis de mieux comprendre les exigences de la production vivrière. La poursuite du programme de démonstration a été encouragée et il a été demandé que les objectifs soient affinés et le management renforcé. L'étude de la diffusion de la technologie du maïs au Ghana (Marfo et Tripp, 1991) reconnaît que SG 2000 a fourni des indications claires à la vulgarisation nationale grâce à un programme de démonstration bien conçu, entraînant l'implication des paysans et de la communauté et mettant l'accent sur le problème de crédit et d'intrants.

2.3. *SG 2000 au Bénin*

Le projet SG 2000 au Bénin a été initié en 1989 comme un prolongement de l'effort entrepris au Ghana. Les leçons apprises au Ghana devaient permettre d'aller plus loin au Bénin, surtout dans le sens de l'action coopérative et de l'éternel problème du crédit. En plus du maïs et du sorgho, le manioc a pris de l'importance dans le programme du Bénin. Les paysans regroupés en association ont été libérés pour former des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt afin de pérenniser les acquis de la vulgarisation à travers l'accès au crédit. Plus de 20 000 parcelles de démonstration auront été mises en place au Bénin jusqu'à ce jour. De nouvelles technologies ont été introduites, surtout l'utilisation du pois mascate (mucuna) en dérobée avec le maïs pour lutter contre le chiendent et améliorer la matière organique (Galiba *et al.*, 1998). Le maïs a donné un rendement moyen supérieur à 3,5 t/ha et des gains atteignant 328% (Galiba 1994). Les analyses de budget partiel effectuées donnent des taux marginaux de rentabilité de 169% (*cf.* tableau 2).

Des milliers de paysans ont adopté le mucuna (Versteeg *et al.*, 1998 ; Houndekon *et al.*, 1998). Cependant, la grande innovation du programme SG 2000 au Bénin se retrouve dans le domaine de l'appui aux intrants et au crédit. Aujourd'hui, il existe un réseau fédéré de 125 CREP (Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt) regroupant 22 746 sociétaires. Le total des dépôts de l'année 1998 s'élève à 1 684 605 851 F CFA (Von Pischke, 1999). De 1996 à 1998, plus de 2 000 tonnes d'engrais d'un coût global de 347 millions de F CFA ont été gérés par les CREP et mis à la disposition des membres. Les paysans issus du programme SG 2000 (« Libérés ») ont pu ainsi continuer à appliquer les recommandations technologiques sur 3 705 ha de maïs et 2 908 ha de riz, obtenant des rendements moyens de 2,7 t/ha pour le maïs et 2,9 t/ha pour le riz de bas-fond (Galiba et Glehouenou, 1998). La création d'un réseau fédéré (FENACREP, Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Épargne et de Prêt) a permis à des milliers de paysans de continuer à exécuter les nouvelles technologies agricoles et surtout à prendre en main leur destinée pour un développement endogène et durable.

3. Les principales contraintes à l'intensification agricole au Sahel, et les premiers enseignements

Les expériences de SG2000 au Bénin et au Ghana illustrent à notre avis la démarche standard de SG. Cette démarche dont les éléments concrets ont été mis en évidence dans la deuxième partie, est donc sujette à des adaptations dans le cadre de l'expérience sahélienne, du fait de certaines spécificités agrosocioéconomiques du Sahel. Par exemple, les espérances de rendement du mil au Mali sont plus faibles que celles du maïs au Bénin, avec une variabilité plus grande que celle du maïs.

La première section de cette partie met en évidence le caractère fortement risqué de l'environnement sahélien. Les deux sections suivantes illustrent les contraintes précitées, par

Tableau 2. Analyse de budget partiel des PTP de maïs au Bénin

	Parcelles traditionnelles	Parcelles test de production
Production moyenne en grain (kg / ha)	1 000	3 000
Coûts variables		
Semence (F CFA/ha)	-	2 600
Engrais		
NPK (F CFA/ha)	-	18 000
Urée (F CFA/ha)	-	9 000
Travail additionnel		
Personne jour/ha	-	20
Personne jour/ha. 750 F CFA/ha	-	15 000
Total (F CFA/ha)	-	44 600
Revenus bruts (F CFA/ha)	60 000	180 000
Bénéfice marginal net (F CFA/ha)	-	75 400
Taux marginal de rentabilité	-	169

NB : - Coût de la semence : 20 kg/ha, au prix de 130 F CFA/kg de semence améliorée.
- Prix du NPK et de l'urée 90 F CFA.
- Prix du maïs-grain : 60 F CFA/kg.

Source : tableau conçu à partir de Galiba, 1994, *op. cit.*

l'exposé de l'expérience en cours de SG dans la zone sahélienne (Mali, Burkina-Faso)et permettent par ce biais d'initier des hypothèses de comportement des producteurs soumis à ce type d'environnement.

3.1. *Un environnement fortement risqué*

3.1.1. LES PRINCIPALES CONTRAINTES

– La fragilité des sols.

Les sols sahéliens sont très fragiles, souffrant le plus souvent d'une forte érosion. Ils sont en général faiblement drainés, et sont pauvres en matière organique. De plus, du fait de cette fragilité des sols, une utilisation soutenue de certains équipements agricoles lourds peut s'avérer très nuisible pour la pérennité de ces sols. D'où la nécessité de la recherche de technologies adaptées.

– Pluviométrie peu importante et mal répartie.

Dans la zone sahélienne, la pluviométrie annuelle est en moyenne inférieure à 700 mm (Idachaba, 1993, p. 55). Peu de céréales peuvent se développer dans un tel environnement (mil, sorgho). En outre, la forte variabilité des pluies donne un caractère aléatoire au rendement des cultures.

– Pression sur les ressources naturelles.

La désertification croissante dont est victime la région sahélienne est fortement liée à la pression démographique intense existant dans la zone, couplée à des pratiques préjudiciables à la préservation de l'écosystème sahélien (déboisement). Une des conséquences de cette double caractéristique (désertification et pression démographique) est la diminution des superficies mises en jâchère, et la baisse notable de la période de jâchère. La conséquence immédiate d'un tel état de choses est la difficulté pour les sols de reconstituer les éléments

nutritifs indispensables à leur pérennité. On s'expose ainsi à un risque de productivité tendanciellement décroissante.

– Faiblesse des infrastructures.

La zone sahélienne est une des plus faiblement dotées en infrastructure en Afrique subsaharienne. Le déficit est chronique en infrastructures routière, de santé, d'éducation. La conséquence sur le plan vivrier est une disponibilité agricole nettement insuffisante par rapport aux besoins des populations, et ce déficit se révèle dramatique les années de faibles récoltes.

La conjonction de ces différents facteurs et les réponses adaptatives des producteurs à leur égard, éclairent les déterminants de l'action de SG 2000 au Mali.

3.1.2. LES PRINCIPAUX RISQUES

« In semiarid regions, farmers are, on the average, strongly averse to risk. They often have few farm resources or ready access to credit. Their environment is also unpredictable. Yields vary substantially with the low and highly variable rainfall. Insect and disease pests also can substantially affect yields. Prices fluctuate with the large weather-related changes in supply and the inelastic demand. Fortunately, prices often move in the opposite direction to yields, thereby reducing income variability » (J. Sanders, B. Shapiro, S. Ramaswamy, 1996, p. 135).

Le risque est donc, comme le souligne la citation ci-dessus, un élément permanent de l'activité agricole au sein de la zone sahélienne, et celui qui concerne l'écosystème naturel est le plus important, dans la mesure où il a des incidences directes sur la production.

– Risque de production.

Divers facteurs contribuent à rendre la production vivrière très variable d'une année à l'autre.

Dans le cadre sahélien, la pluviométrie est sans nul doute le facteur le plus médiatisé, non sans raisons. Et cette pluie utile est extrêmement variable dans le Sahel (*cf.* E. Goze, 1990). A ce propos, J. Lecaillon et C. Morisson (1987, p. 30) estiment à propos du Mali qu'environ 60% de la variabilité du rendement du mil et du sorgho s'expliquent par la variable pluviométrie.

– Risque de prix (et de revenus).

L'instabilité des prix agricoles prévaut en Afrique subsaharienne dans des proportions remarquables (*cf.* Hugon *et al.*, 1995 ; Nubukpo, 1999). En effet, cette instabilité est plus marquée en Afrique subsaharienne que dans le reste du monde, on n'en voudrait pour illustration que le cas du maïs, céréale dont le coefficient de variation du prix se situe à 30% en Afrique subsaharienne, contre 11% au niveau mondial (Requiers-Desjardins, 1995, p. 226). La conséquence au niveau macroéconomique de cette instabilité est l'occurence d'une offre de produits vivriers inférieure à celle qui prévaudrait dans un environnement peu risqué (Just et Zilberman, 1986).

– Risques institutionnels : législation agricole, disponibilité des intrants, écoulement des produits.

« La capacité commerciale des agriculteurs dépend largement du contexte naturel, de l'environnement institutionnel, et du niveau technologique actuel de leur production » (Dione, 1989, p. 8). Ces propos montrent l'importance du contexte institutionnel au sein duquel se déroule l'activité agricole, au même titre que les facteurs physiques, ou le patrimoine du producteur. Or, l'environnement institutionnel subsaharien est un environnement risqué, dans lequel les décisions « myopes » sont légion. L'organisation des marchés est imparfaite, et la législation agricole, bien que d'orientation de plus en plus libérale, reste le théatre de multiples intérêts contradictoires.

En tout état de cause, les différents risques auxquels sont confrontés les producteurs vivriers sahéliens constituent des contraintes sérieuses à l'innovation, car il s'est développé, dans cet environnement, une attitude d'aversion au risque, qui rend prudent le producteur. Ces contraintes sont prises en compte par SG 2000 qui essaye d'adapter son action aux particularismes sahéliens, tout en conservant les principes fondateurs de sa présence en Afrique de l'Ouest.

3.2. *Un nouveau défi pour SG 2000 en Afrique de l'Ouest : son action dans le Sahel (Mali, Burkina Faso)*

SG 2000 intervient au Burkina et au Mali depuis 1996. Trois campagnes agricoles ont permis d'ajuster la stratégie de vulgarisation agricole. Deux voies principales se dégagent : l'agriculture irriguée et l'agriculture pluviale. De grands périmètres irrigués sont développés dans les deux pays : Office du Niger, Sélingué, Baguineda, Sourou. La maîtrise de l'eau, malgré quelques insuffisances, permet de compenser une pluviométrie aléatoire. Les cultures à haut potentiel telles que le riz, le maïs, les cultures maraîchères, sont pratiquées avec une utilisation significative d'intrants. Des rendements de riz de 5 t/ha ont été rapportés à l'Office du Niger au Mali. Le maïs hyperprotéique, Obatanpa a donné des rendements de plus de 5 t/ha à Baguineda.

Le vrai défi concerne l'agriculture pluviale dans les zones comme le plateau Mossi ou le pays Dogon où les céréales dominantes sont le mil, le sorgho et le fonio. Dans ces environnements, les contraintes biotiques et abiotiques sont permanentes. Le trinôme gagnant, « eau, semences, engrais/pesticides », de la révolution verte est soumis à rude épreuve. Au-delà du problème majeur de l'insuffisance et/ou de la mauvaise répartition de la pluviométrie, les terres sont infertiles. La matière organique inférieure à 1% atteint parfois des seuils limites (40,5%) où la désagrégation est inévitable. L'échec de la culture itinérante et la diminution drastique de la jachère ont amené les paysans à miner leurs sols ; les carences en nutriments, celles en phosphore et des ph acides conduisent à des phénomènes de toxicité et d'allélopathie. Les variétés améliorées de mil et de sorgho sont utilisées à moins de 5% sur les terres emblavées. Parmi les contraintes biotiques, le mildiou du mil et le striga sont des fléaux majeurs. Le mildiou peut occasionner des pertes allant jusqu'à 61% (Singh *et al.*, 1993) et le striga peut ravager complètement un champ de mil ou de sorgho.

Les solutions apportées à ces problèmes passent d'abord par la restauration et l'amélioration de la fertilité des sols. La mise en place de diguettes anti-érosives, de cordons pierreux, de haies vives, permettent de combattre l'érosion éolienne et hydrique qui, combinées, peuvent atteindre des pertes de l'ordre de 3t/ha/an (Gakou *et al.*, 1995). L'utilisation du phosphate naturel, ressource locale répandue dans le Sahel, peut corriger la carence en P_2O_5 et même relever les ph acides au CaO. Le Phosphate Naturel de Tilemsi (PNT) et le Burkina Phosphate (BKP) malgré leur pulvérulence et leur faible solubilité en première année se sont révélés efficaces dans l'amélioration du bilan nutritionnel et l'augmentation des rendements de mil (Bationo *et al.*, 1998). L'utilisation de légumineuses en culture pure ou en association apporterait de l'azote et contribuerait à améliorer les caractéristiques physiques des sols.

Les résultats obtenus jusqu'à cette date sont encourageants. Les paysans sont tous désireux d'utiliser l'Apron Plus (6% carboxine, 10% metalaxyl, 34% furatiocarbe), produit phytosanitaire dont l'objectif est la lutte contre le mildiou (une maladie du mil) qui a donné des gains de rendement de l'ordre de 30%. Des études menées par la Station de Recherche de Cinzana au Mali ont montré un taux d'adoption de 70% en milieu paysan (SRA, Cinzana, 1993). L'adoption des paquets technologiques complets se révèle beaucoup plus difficile. Le paysan rechigne encore à acheter l'engrais minéral surtout dans les terroirs où le risque climatique est élevé. Malgré des rendements moyens de sorgho de 1,5 t/ha et de 1,2 t/ha de mil, les taux marginaux de rentabilité sont faibles ; ils sont de 3% pour le mil, 17% pour le sorgho et 28% pour l'association mil-niébé (Galiba *et al.*, 1999). De façon plus détaillée, on peut rendre compte des activités de SG2000 dans trois régions du Mali, régions qui regroupent une grande part des activités de cette ONG au sein de la zone sahélienne.

3.2.1. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS DE SG 2000 DANS TROIS RÉGIONS DU MALI

Entre 1996 et décembre 1998, SG2000 a élargi son champ d'action, passant de 36 à 85 villages suivis, et de 522 à 1 634 Parcelles Test de Production (PTP) dans les régions de Koulikoro, Mopti et Ségou. De même, le nombre de producteurs bénéficiant de l'action de SG2000 n'a cessé d'augmenter : 411 en 1996, 1 030 en1997, 1 413 en 1998.

La baisse continue de la production agricole par tête, et la difficile adaptation du système de production à la demande alimentaire au sein de la zone sahélienne, ont conduit SG 2000 à proposer des paquets technologiques aux producteurs encadrés dans trois régions du Mali, dans le souci d'une intensification bienvenue de la production.

La stratégie de vulgarisation de SG 2000 met en jeu la Parcelle Test de Production (PTP) qui, comme dans les cas précédents du Ghana et du Bénin, recouvre une superficie de 0,5 ha, appartenant au producteur participant au programme, superficie devant servir à tester les performances du paquet technologique qui lui est proposé. En général, l'existence d'une Parcelle Témoin (PT) de superficie équivalente à celle de la PTP, sur laquelle le producteur applique ses méthodes standard de production, permet une comparaison rigoureuse de l'écart de rendement provenant de l'utilisation du paquet technologique. Il faut noter que « le paquet technologique recommandé mettait en exergue l'utilisation des variétés améliorées et l'apport d'éléments minéraux sous forme de fumure organique, de phosphate naturel et d'engrais mélange. En collaboration avec Hydochem-Côte-d'Ivoire, un engrais mélange (bulk blend) pour céréales a été proposé. La formulation était la suivante : 23-13-13-3, 6-2, 6-0, 3 pour N/P/K/S/MgO/Zn. Le PNT était appliqué à la dose de 100 kg/ha en application directe au champ (phosphatage de fond) et l'engrais mélange (EM) également à la dose de 100 kg/ha. Les quantités de fumure organique ont varié entre 3 et 5 t/ha sur la PTP, et également sur la PT qui ne reçoit ni PNT, ni EM. Les semences de mil ont été traitées avec de l'Apron plus, gratuitement fourni par Novartis (ex Ciba Geigy) dans le cadre d'une collaboration avec SG 2000. Les semences de sorgho ont été traitées au thioral vert » (Galiba M. *et al.*, 1999, p. 4). En outre, il convient d'insister sur le fait que les activités concernant la culture du mil ont été scindées en deux volets, le volet dit « mil-intensification », et le volet dit « mil-novartis », ce dernier comportant seulement la variété améliorée et l'Apron plus.

Tableau 3. Les activités culturales des producteurs suivis par SG 2000 au Mali

Activité culturale Région	Culture sèche	Culture irriguée	Culture pure	Culture associée
Segou	Mil Mil (novartis) Sorgho	Maïs (obatampa à Niono)	Mil Mil (novartis)	
Mopti	Mil Sorgho		Mil Sorgho	Mil/niebé
Koulikoro	Mil, maïs, sorgho	Riz, maïs (obatampa à Selingue)	Mil, maïs, sorgho, riz	

3.2.2. PREMIERS RÉSULTATS

- A propos du mil, sept villages de Koulikoro ont été mis à contribution pour la culture pure. Le rendement moyen obtenu sur la PTP a été de 1 206 kg/ha, contre 681 kg/ha sur la PT, sur un échantillon de 45 parcelles observées. Précisons cependant qu'en 1998, la pluviométrie fut assez bonne, s'élevant à 797 mm d'eau répartis sur 54 jours, contre 730 mm répartis sur 44 jours en 1997.
- Dans la zone Segou-Novartis, la lutte contre le mildiou semble avoir donné des résultats encourageants (*cf. infra*, tableau 5).
- Dans six villages de Mopti, l'association « mil-niébé » a été pratiquée, sous les auspices de SG 2000. Il ressort de la comparaison entre les PTP et les PT, que les premières ont dépassé les secondes en termes de rendement, malgré le fait que des variétés locales aient pu être cultivées sur certaines parcelles test (PTP) par manque de semences (*cf. infra*, tableau 6).

Tableau 4. Performance des variétés de mil à Koulikoro en 1998

Villages	# Observations	Variété	PTP (kg/ha)	PT* (kg/ha)
Sébénicoro	7	Guefoue	1 440	768
Djenidié B	15	Benkadinio	1 378	775
Samakélé	9	Benkadinio	1 343	-
Hababougou	9	Toroniou	1 347	-
N'Tjibougou	1	Toroniou	1 046	-
Tiécourala	1	Toroniou	960	-
Seribougou	3	Toroniou	931	500
Moyenne			1 206	681

Source : Galiba *et al.*, 1999, *op. cit.* p. 9.)
* Les parcelles témoins (PT) ont abrité des variétés locales.

Tableau 5. Incidence du mildiou et rendement du mil à Segou en 1998

		PTP		PT	
Secteurs	# Observations	Incidence (%)	Rdt (kg/ha)	Incidence (%)	Rdt (kg/ha)
Dioro	62	5	1 270	25	1 204
Baroueli	41	7	1 104	33	899
Cinzana	180	10	794	48	707
Segou	68	11	778	29	618
Moyenne		8	986	34	812

Source : ibid. p. 6.

Tableau 6. Performance des variétés de mil en association avec le niébé à Mopti en 1998

Villages	# Observations	Variété	PTP(kg/ha)	PT(kg/ha)
Dangaténé	10	IBV 8001	911	750
Toroli	7	IBV 8001	399	163
Moyenne			655	456
Kona	10	Locale	880	602
Diallo	3	Locale	848	
Koumé	12	Locale	758	890
Koko	5	Locale	548	396
Moyenne			759	629

Source : ibid., p. 6.

Il faut noter que le prix du paquet technologique varie de 4 100 F CFA/ha (zone mil-Novartis) à 43 400 F CFA/ha (zone mil-intensification). Pour des prix de vente estimés

pour le mil et le sorgho à 80 F CFA/kg, et celui du niébé à 150 F CFA/kg, on peut effectuer une analyse de budget partiel, susceptible bien entendu d'améliorations (tableau 7).

Tableau 7. Analyse de budget partiel- PTP de mil et sorgho en 1998

Technologie	Coûts variables CFA/ha	Revenus bruts-PTP CFA/ha	Revenus bruts-PT CFA/ha	Bénéfice marginal net CFA/ha	Taux marginal de rentabilité(%)
Mil	40800	96480	54480	1200	3
Sorgho	39950	116720	69920	6850	17
Mil-Niébé	43400	105720	50320	12000	28
Mil (Novartis)	4100	78800	64960	9740	237

Source : ibid, p. 7.

Il faut noter que les producteurs adoptent à des degrés divers les paquets technologiques (par le biais de leur participation au programme de SG 2000) qui leur sont proposés sous forme de crédit. Quels sont les déterminants de l'adoption de ces nouvelles technologies visant l'augmentation des rendements, tout en intégrant la gestion des risques par les producteurs ? Quelles pourraient être les voies d'amélioration de cette adoption ? Ces interrogations constituent l'angle d'attaque privilégié du programme d'évaluation de l'action de SG2000 au Mali. En effet, si l'étude détaillée des différences de rendement entre parcelles -test de production et parcelles- témoin a systématiquement été effectuée dans les programmes d'évaluation de SG2000, il n'en a pas toujours été ainsi des conséquences financières et économiques de la stratégie de vulgarisation de cette ONG. Or, il a été montré (*cf. supra*, première partie) que les aspects exclusivement agroécologiques, pour importants qu'ils soient, ne sauraient suffire pour obtenir une intensification agricole durable. Il faut également que soient réunies les conditions socioéconomiques telles que la compatibilité de l'acceptation du paquet technologique avec l'équilibre social au sein des villages (car toute innovation technologique suscite autour d'elle des enjeux de pouvoir), la rentabilité financière des paquets, la garantie de l'existence ou de la création de débouchés pour les produits...Il faut donc passer d'une vision exclusivement agrocomptable de l'intensification agricole, à une vision agrosocioéconomique de celle-ci. Cette remarque a d'autant plus d'importance que l'environnement dans lequel se situe l'action présente de SG2000 est le Sahel, c'est-à-dire une zone au sein de laquelle l'espérance de rendement compte souvent moins que la variance de celui-ci. La question qui se pose est alors de savoir s'il est possible au Sahel, comme cela a été le cas en Afrique de l'Ouest humide et sub-humide, d'inférer une réussite de l'intensification agricole à partir des seuls indicateurs de progression de rendement de cultures. En d'autres termes, dans un environnement aussi risqué que le Sahel, quels pourraient être les déterminants de la réussite d'un programme d'intensification devant aboutir à la transformation agricole ? Et à cet effet, quels pourraient être les indicateurs pertinents permettant d'évaluer le succès ou l'échec des tentatives d'intensification ? De telles questions supposent la réalisation de deux étapes :

- la première consiste à cerner les motifs de la décision des producteurs de participer ou non au programme d'intensification agricole de SG2000, suite à l'identification des facteurs potentiels de l'adhésion au programme (les conditions agroclimatiques, le type de cultures, la qualité de l'information,le coût du paquet technologique, le niveau de revenu...) ;
- la deuxième indique, à partir des enseignements précédents, les conditions permissives de la transformation agricole au Sahel.

En bonne méthodologie, la dernière section de cette partie expose les moyens jugés nécessaires à la résolution de la première question.

3.3. *Les déterminants du comportement des producteurs suivis par SG 2000 au Mali : quelques hypothèses*

Un questionnaire d'enquêtes en cours d'exploitation, a été conçu et réalisé, afin de donner des éléments de réponse aux questions précises suivantes :

a) *Quels sont les facteurs qui déterminent l'adoption des paquets technologiques, ou en tout cas, dans un premier temps, la participation ou la non-participation des producteurs au programme de SG2000 ?*

L'adoption est définie dans un premier temps comme le fait d'accepter d'utiliser le paquet sur une parcelle-test, en d'autres termes de participer au programme de SG 2000. De manière plus précise, les déterminants de l'entrée au sein du programme, du suivi ou de la sortie du programme des producteurs, ainsi que les différents degrés d'utilisation des paquets technologiques, constituent les principaux centres d'intérêt des recherches.

b) *Quelles sont les conséquences financières de l'adoption pour les producteurs ?*

Dans l'optique de l'évaluation des conséquences financières de l'adoption pour les producteurs, il s'agit, pour un prix donné, connaissant les rendements sur la Parcelle Témoin (PT), et la Parcelle Test de Production (PTP), et donc la production (rdt. superficie (0,5 ha)), d'évaluer le surcroit de revenu théorique engendré par l'utlisation du paquet, et de comparer ensuite ce surcroît avec le coût du paquet.

c) *Quel traitement de l'information par les producteurs ?*

L'activité agricole étant une activité risquée par excellence, avec des rendements et des revenus variables d'une année à l'autre, les décisions de production des agriculteurs sont souvent affectées par les multiples aspects du risque agricole (production, prix..., *cf. supra*). Quelle est la perception des producteurs sur ces différents risques, les modes de gestion de ces derniers, et l'impact des paquets technologiques sur ces perception et gestion ? En particulier, le type d'environnement agroécologique et socioéconomique ne conditionne-t-il pas fortement l'utilisation faite par les producteurs de l'information disponible ?

d) *Les étapes suivantes en phase de démarrage paraissent nécessaires à la réalisation des objectifs, suite à la réalisation des enquêtes :*

- Estimer les déterminants de la participation au programme de SG 2000, grâce à l'utilisation de l'économétrie des variables qualitatives, en particulier les modèles Logit et Probit.
- Aprofondir l'analyse de la viabilité financière de l'adoption des paquets, avec une comparaison entre les PTP et les PT, grâce à la construction d'indicateurs (ratios) de marge financière.
- Développer un cadre analytique permettant l'examen de la vraisemblance ou du degré de risque financier pris par le producteur. En particulier, il est important dans le cas précis de SG2000, que ce cadre analytique améliore la compréhension du rôle joué par la gestion du risque dans la décision d'adopter ou non le paquet technologique.

Seulement après, pourront être effectuées des recommandations concernant les modalités de la réussite des programmes d'intensification agricole au Sahel. En outre, le succès du passage de l'intensification agricole à la transformation proprement dite présuppose une analyse économique de la filière. En effet, l'étude des conditions d'approvisionnement en intrants (amont) et d'écoulement des produits (aval) s'avère indispensable pour une bonne appréhension des comportements des producteurs et, partant, pour une politique efficace de développement agricole.

Conclusion

En matière d'intensification agricole, les enjeux sont toujours complexes. En effet, le monde rural ouest-africain a forgé un équilibre adaptatif vis-à-vis de son environnement, équilibre contextuellement rationnel, dont la maîtrise des déterminants exige une bonne connaissance du milieu rural. Cependant, la conséquence macroéconomique de ces comportements rationnels est une offre agricole nettement insuffisante au vu des besoins des

populations. L'intensification, un des rouages de la transformation agricole en Afrique de l'Ouest, est alors indispensable. Sa réalisation n'est cependant pas exempte de problèmes. En effet, elle suppose l'avènenement de pratiques culturales nouvelles devant permettre une augmentation du surplus vivrier, indispensable à la réalisation de la sécurité alimentaire ouest-africaine. Sa mise en œuvre suscite également, auprès des paysans, l'espoir de la possibilité d'un « monde meilleur » au sein duquel l'augmentation de leurs revenus pourra leur permettre de répondre rationnellement aux mécanismes et signaux du marché. La vulgarisation agricole, qui constitue un des aspects de l'intensification, a souvent péché par excès de précipitation, le temps des vulgarisateurs n'étant pas toujours le temps long qui caractérise le milieu rural subsaharien. Or, le vrai défi réside dans la capacité à provoquer un développement durable du monde rural, qui ne reposerait pas sur des perfusions plus ou moins aléatoires provenant de l'extérieur, mais sur des comportements d'acteurs qui auront endogénéisé les innovations.La place de l'information est ici cruciale : véritable « input » de la production, elle suscite une pluralité d'enjeux, car sa maîtrise est un facteur-clé du développement agricole. L'expérience de SG2000 dans les zones humides et sub-humides d'Afrique de l'Ouest prouve que cette maîtrise fut fructueuse. En cela, la nature l'y a aidée. Le contexte sahélien est tout autre. Ses spécificités en font un défi plus difficile à relever. Une plus grande prise en compte, à côté des contraintes agroécologiques, des variables et des comportements socioéconomiques dans les stratégies d'intensification agricole, paraît, à n'en point douter, une étape obligée sur la voie d'une transformation agricole durable.

Bibliographie

AGCAOILI M., ROSEGRANT M. (1995). « Global and regional food supply, demand, and trade prospects to 2010 ». In : Islam N. (1995). « Population and food in the early twenty-first century ». Washington D.C. : IFPRI.

ALEXANDRATOS N.(1995). « World agriculture towards 2010 : An FAO study ». Rome : FAO.

BATIONO A., AYUK E., BALLO D., KONÉ M. (1997). « Agronomic and economic evaluation of Telemsi phosphat rock in different agroecological zones of Mali », Nutrient cycling in agroecosystem, 48, 179-189.

BINSWANGER H.P. (1986). « Evaluating research system performance and targeting research in land abundant areas of Sub-Saharan Africa », World Development, 14(4), 469-475.

BROWN L., HADDAD L. (1994). « Agricultural growth as a key to poverty alleviation », 2020 brief 7, Washington D.C. : IFPRI.

BRUN J.-M. (1996). « Le défi alimentaire mondial », Dossier pour un débat 72, Solagral, octobre.

BYERLEE D., HEISEY P. (1993). « Strategies for technical change in small-farm agriculture, with particular reference to Sub-Saharan Africa ». In : Russell N., Dowswell C. (eds). « Policy options for agricultural development in Sub-Saharan Africa », CASIN/SAA/GLOBAL2000, Mexico, D.F., 21-52.

CILSS (1998). « Sahel 21 : La vision de l'avenir du Sahel par les sahéliennes et les sahéliens. Bilan et perspectives du processus après le Forum de Banjul », Sécrétariat Exécutif, Ouagadougou, février, 22 p.

COULIBALY O. (1996). « Adoption of improved technologies in the west african semi-arid tropics : success stories and challenges ». In : SAA/Global 2000/CASIN (eds). « Achieving greater impact from research investments in Africa ». Mexico City : Sasakawa Africa Association, 47-54.

DELGADO C., MELLOR J., BLACKIE M. (1987). « Strategic issues in food production in Sub-Saharan Africa ». In : Mellor J., Delgado C., Blackie M. (eds). « Accelerating food production in Sub-Saharan Africa », Baltimore and London : The John Hopkins University Press, 3-22.

DIONE J. (1989). « Comportement commercial des agriculteurs et commerce céréalier en Afrique de l'Ouest », Communication au Colloque du CILSS, OCDE (Club du Sahel), Lomé, novembre.

GAKOU A., KEBE D., TRAORÉ B. (1995). « Gestion de la fertilité des sols au Mali ; Esquisse d'un plan d'action », Ministère du Développement Rural et de l'environnement. Institut d'Économie Rurale (IER), Centre Régional de la Recherche Agronomique, Sikasso, Mali.

GALIBA M. (1993). « The Sasakawa Global 2000 project in Benin and Togo ». In : Swegle W.D. (éd.). « Developing African agriculture : New initiatives for institutional cooperation », SAA/GLOBAL 2000/CASIN (Proceedings of a Workshop, Cotonu, 28-30 juillet, Mexico, 37-51.

GALIBA M. (1994). « La culture du maïs en milieu paysan au Bénin et au Togo : l'expérience du projet Sasakawa Global 2000 ». In : Cirad (éd.). « Production et valorisation du maïs à l'échelon villageois en Afrique de l'Ouest », Actes du Séminaire « Maïs Prospère », 25-28 janvier, Cotonou, Bénin, éditions du Cirad, 109-114.

GALIBA M., GLÉHOUÉNOU B. (1998). « Les caisses rurales d'épargne et de prêt au Bénin : 1992-1998 », paper presented at the Workshop « Partnerships and rural development in Sub-Saharan Africa », Villars-Sur-Ollon, Switzerland, 11-15 septembre, 19 p.

GALIBA M., VISSOH P., DAGBÉNONBAKIN G., FAGBOHOUN F. (1998). « Réactions et craintes des paysans liées à l'utilisation du pois mascate ». In : Buckles D., Eteka A., Osiname O., Galiba M., Galiano G. (éds). « Plantes de couverture en Afrique de l'Ouest : une contribution à l'agriculture durable », CRDI, IIAT, SG2000, Ottawa, Ibadan, Cotonou, 55-65.

GALIBA M., CAMARA B., DIANÉ A. (1999). « Évaluation de quelques cultivars de mil et de sorgho au Mali : Hivernage 1998 », Atelier des Partenaires sur la planification et l'exécution du projet Fida, Sadoré, Niger, 24-26 février, 8 p.

GOZE E. (1990). « Modèle stochastique de la pluviométrie au Sahel : application à l'agronomie », Thèse de Doctorat de Mécanique, Université de Montpellier II (France), novembre.

HARRISON P. (1990). « Sustainable growth in african agriculture ». In : « The long-term perspective Study of Sub-Saharan Africa, vol. 2 : Economic and sectorial policy issues ». Washington, D.C. : World Bank.

HOUNDÉKON V., MANYONG V.M., GOGAN C.A., VERSTEEG M.N. (1998). « Déterminants de l'adoption du Mucuna dans le département du Mono au Bénin ». In : Buckles D., Eteka A., Osiname O., Galiba M., Galiano G. (éds). « Plantes de couverture en Afrique de l'Ouest : une contribution à l'agriculture durable », CRDI, IIAT, SG2000, Ottawa, Ibadan, Cotonou, 45-53.

HUGON P., POURCET G., QUIERS-VALETTE S. (éds) (1995). « L'Afrique des incertitudes », Paris : PUF.

IDACHABA F.S. (1993). « Comparing technology options on the basis of risk ». In : Russell N., Dowswell C. (eds). « Policy options for agricultural development in Sub-Saharan Africa », CASIN/SAA/GLOBAL2000, Mexico, D.F., 53-62.

JUST R., ZILBERMANN (1986). « Does the law of supply hold under uncertainty ? », The Economic Journal, 96, 514-524.

LIPTON M. (1989). « Agricultural research and modern plant varieties in Sub-Saharan Africa : Generalizations, realities and conclusions », Journal of International Development, 1, 168-179.

LECAILLON J., MORRISSON C., SCHNEIDER H., THORBECKE E. (1987). « Politiques économiques et performances agricoles dans les pays à faible revenu », Études du Centre de Développement de l'OCDE, Paris.

LEISINGER K.M., SCHMITT K. (1995). « Survival in the Sahel and ecological and development challenge », The Hague : ISNAR.

LYNAM J.K., BLACKIE M.J. (1991). « Building effective agricultural research capacity : the african challenge », paper presented at the Conference Agricultural Technology for

Sustainable Economic Development in the New Century : Policy issues for the International Community, October. Virginia, USA : Airlie House.

MARFO K., TRIPP R. (1991). « A study of maize technology diffusion in Ghana : Some preliminary results ». In : Russell N. and Dowswell C. (eds). « Africa's agricultural development in the 1990s : can it be sustained », CASIN/SAA/Global 2000, Proceedings of a workshop (Arusha, Tanzania, 14-18 May), Mexico, 56-68.

MARTINEZ E., AKPOSOE M.K., GALIBA M., HONG C.W. (1989). « The Sasakawa-Global 2000 Agricultural project in Ghana ». In : Dowswell C. (ed.). « Feeding the Future : Agricultural Development Strategies for Africa », Proceedings of the CASIN/SAA/Global 2000 Workshop, Mexico, D.F., 31-55.

MITCHELL D., INGCO M. (1993). « The world food outlook ». Washington D.C. : The World Bank.

NUBUKPO K. (1999). « L'insécurité alimentaire en Afrique subsaharienne : le rôle des incertitudes », Éditions L'Harmattan, Collection « Bibliothèque du développement », Paris, à paraître.

REARDON T. (1998). « African agriculture : productivity and sustainability issues ». In : Eicher C., Staatz J. (eds). « International agricultural development », Baltimore and London : The John Hopkins University Press, 444-457.

REQUIER-DESJARDINS D. (1995). « Impact des instabilités et gestion du risque et de l'incertitude alimentaire en Afrique subsaharienne ». In : Hugon P., Pourcet G., Quiers-Valette S. (eds), 221-238.

SANDERS J., SHAPIRO B., RAMASWAMY S. (1996). « The economics of agricultural technology in semiarid Sub-Saharan Africa », Baltimore and London : The John Hopkins University Press.

SINGH S.D., KING S.D., WERDER S. (1993). « Le mildiou du mil », ICRISAT, Bulletin d'Information, n° 36, 37.

SMALING E.M. (1993). « Soil nutrient depletion in Sub-Saharan Africa ». In : « The role of plant nutrients for sustainable food crop production in Sub-Saharan Africa », H. Van Reuler and W.H. Prins (eds). Leidschendam, The Netherlands : Dutch Association of Fertilizer Producers.

SMITH J., BARAU A., GOLDMAN A., MARECK J.H. (1994). « The role of technology in agricultural intensification : the evolution of maize production in the Northern Guinea savanna of Nigeria », Economic Development and Cultural Change, 42, (3), 537-554.

SNRECH S., LATTRE (DE). A. (1994). « Pour préparer l'avenir, une vision de l'Afrique de l'Ouest à l'horizon 2020 », Synthèse de l'étude des perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest. CINERGIE/Club du Sahel/BAD. Paris : OCDE.

SOLAGRAL (1996). « Vers un monde sans faim ? Les enjeux de la sécurité alimentaire », Paris, septembre.

SPENCER D.S.C. (1991). « Agricultural research : lessons of the past, strategies for the future ». In : Berg R.J., Whitaker J.S. (eds). « Strategies for african development ». Los Angeles : University of California Press.

SPENCER D.S.C. (1995). « Past trends and future prospects for agricultural development in Sub-Saharan Africa », paper presented at the Workshop on Agricultural Transformation in Africa, September. Abidjan : Ivory Coast, 24 p.

SRA (1993). « Rapport annuel ». Mali : Cinzana.

VERSTEEG M.N., AMADJI F., ETEKA A., HOUNDÉKON V., MANYONG V.M. (1998). « Collaboration to increase the use of Mucuna in production systems in Benin ». In ; Buckles D., Eteka, A., Osiname O., Galiba M., Galiano G. (eds). « Plantes de couverture en Afrique de l'Ouest : une contribution à l'agriculture durable », CRDI, IIAT, SG2000, Ottawa, Ibadan, Cotonou, 33-43.

PISCKE (VON). (1999). « Notes on Caisses rurales d'épargne et de prêt (CREP) in Bénin », Note d'information et d'évaluation sur les CREP. USA : Reston, 3 juin, 38 p.

WEIGHT D., KELLY V. (1998). « Restoring soil fertility in Sub-Saharan Africa : technical and economic issues », Policy Synthesis for US-AID-Africa Bureau Office of Sustainable Development, n° 37, October, 6 p.

YUDELMAN M., COULTER J., GOFFIN P., MCCUNE and OCLOO (1991). « An evaluation of the SG2000 project in Ghana ». In : Russell N. and Dowswell C.R. (eds). « Africa's agricultural development in the 1990s : can it be sustained ? », CASIN/SAA/Global 2000, Proceedings of a Workshop, (Arusha, Tanzania, 14-18 May), Mexico, 45-55.