

**ENTREPRENEURIAT ET INEFFICIENCE DES COMPORTEMENTS
FINANCIERS DANS LES PME-PMI EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE**

Mohamadou WAGUE
Docteur en sciences économiques
Faculté des sciences juridiques et économiques
Université de Nouakchott

Adresse : Mohamadou WAGUÉ
B.P. 53 Nouakchott Mauritanie
Tel : (222) 25 36 27
Fax : (222) 25 30 07
Email : mwague @ mr.refer.org

ENTREPRENEURIAT ET INEFFICIENCE DES COMPORTEMENTS FINANCIERS DANS LES PME-PMI EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Résumé

Cette communication tente d'élaborer un cadre explicatif au sous développement de l'entrepreneuriat et des PME-PMI en Afrique subsaharienne. La conjonction de la faiblesse du capital humain, du caractère informel des capitaux financiers, de la pression communautaire, des asymétries informationnelles et des comportements opportunistes observés chez les entrepreneurs sont des facteurs explicatifs.

Abstract

This communication tempt to work out a explanatory framework of under-development of entrepreneurship and industrial Small-Medium-sized Businesses (SMB) in sub-Saharan Africa. The conjunction of these factors : weaknesses of human capital, informal character of financial funds, community pressure, asymmetric informations and opportunist behaviours observed among the entrepreneurs are explanatory factors.

Introduction

L'objectif de cette communication est d'améliorer notre compréhension des blocages au développement de l'entrepreneuriat et des P.M.E. industrielles en Afrique de façon générale, et particulièrement en Mauritanie. En effet, près de deux décennies après la priorité accordée au développement de petites et moyennes entreprises dans presque tous les pays du continent, force est de constater que les résultats sont mitigés sinon négatifs. Les analystes s'accordent sur le déficit dans ces pays d'un maillon intermédiaire de PME-PMI entre le secteur informel et les grandes entreprises (publiques et les multinationales).

Quels sont les facteurs explicatifs d'une telle situation ? Par quel processus on est arrivé à une telle donne ? Est-ce que la responsabilité des acteurs (les entrepreneurs) est prépondérante, ou est-elle fortement influencée voire inféodée à l'environnement et aux structures internes des organisations ? Donc, la prise en compte de l'interaction de multiples facteurs s'avère évidente.

Une grande partie des travaux consacrés aux problèmes des pme-pmi en Afrique mettent en évidence l'inefficacité du management des organisations productives africaines et / ou l'absence de financements adéquats et donc la responsabilité des systèmes financiers locaux. Et l'on appuie souvent ces assertions par des batteries de ratios de gestion et de finance. Ces méthodologies sont certainement utiles, mais demeurent insuffisantes. Nous pensons qu'il est nécessaire de démonter l'échafaudage des mécanismes de prise de décision et d'action en mettant en exergue les interactions des liens et des multiples espaces dans lesquels évoluent les entrepreneurs et les P.M.E. L'analyse ne doit pas hésiter à intégrer des apports conceptuels de l'économie, de la finance, de la gestion, de la sociologie, de la psychologie et de la théorie des systèmes.

À la question de la prédominance de la sphère financière dans notre démarche, La réponse est double. En premier lieu, l'existence et la dynamique de toutes les autres fonctions de l'entreprise sont liées à la capacité de la finance à les irriguer en ressources. Conjointement, la fonction agit en réceptacle, résultante de toutes les autres fonctions; Ipso facto, une telle fonction devient un point privilégié d'observation et d'analyse de l'organisation. De fait, la finance n'est plus appréhendée seulement dans son sens strict mais comme englobante des autres fonctions.

Nous avons procédé par des analyses successives sur différents aspects de ces blocages. En fait, toutes ces analyses tournent autour de concepts, variables et éléments clés de la réalité que nous abordons : comportements entrepreneuriaux, asymétries informationnelles, stratégies prédatrices, imbrications et pressions communautaires, faiblesse du capital humain et relations entre les entrepreneurs l'État et les institutions financières. Dans un premier temps, il apparaît nécessaire de déterminer la réalité entrepreneuriale. Dans la seconde partie, en situant étroitement notre analyse dans les présupposés de l'économie des organisations, nous emprunterons quelques éléments du raisonnement de la théorie de l'agence à savoir les asymétries, les conflits d'agence et les comportements opportunistes; et aussi quelques aspects des effets d'annonce propre au raisonnement dans les comportements organisationnels dans la théorie du signal.

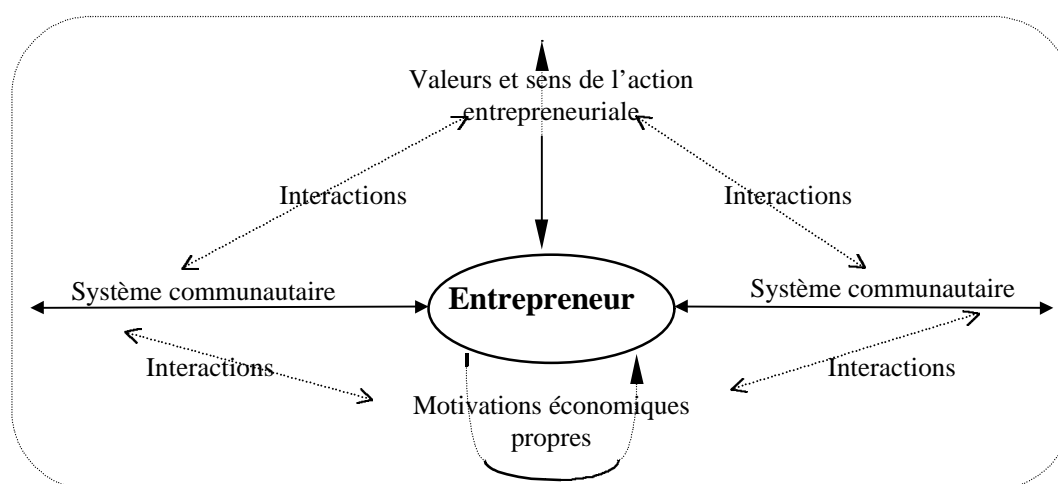
Sur la définition de la PME en Mauritanie, nous nous étendrons pas; parce que, excepté les grandes entreprises publiques et les multinationales d'une part, et la microentreprise dans le secteur informel d'autre part, le reste de l'économie est essentiellement constitué de petites et moyennes entreprises. La détermination s'appuie à la fois sur des aspects qualitatifs et quantitatifs. Les prochaines analyses éclaireront la dimension qualitative. Des aspects quantitatifs, on dira la PME est enregistrée au registre du commerce, sans seuil minimal de personnel, seulement au delà d'une personne. Pour le seuil maximal, nos observations et analyses retiennent le plafond d'environ 100 salariés.

Ce travail s'est voulu étroitement imbriquer au réel. Nous avons côtoyé de manière répétée et étendue, un grand nombre d'entrepreneurs et de responsables des institutions financières et nous nous sommes aidés d'un questionnaire. Le recueil d'informations et les enquêtes concernent 45 P.M.E. industrielles. Aussi, pour mieux saisir la complexité du contexte, nous avons oeuvré au sein de P.M.E. et avons procédé avec des entrepreneurs à des montages de dossiers de création et de redressement d'entreprises. La période d'observation et d'analyse s'étale de février 1994 à janvier 1998. Le constat de la permanence de comportements et d'attitudes fut le fondement de nos conclusions. Évidemment ces avatars que nous soulèverons ne sont pas les seuls comportements organisationnels mais en constituent une grande part.

I. Une réalité entrepreneuriale complexe

L'entrepreneur est à la fois un acteur économique, un vecteur social et souvent un individu animé de valeurs, il est donc logique de tenir compte de chaque aspect. La figure suivante schématise cette complexité. Ces dimensions ne sont pas séparées dans la réalité, mais en étroite imbrication.

Figure : Les appartenances de l'entrepreneur



L'intérêt de ce schéma réside dans la mise en évidence des interactions des facteurs qui structurent les motivations, valeurs et objectifs de l'entrepreneur. Ces interactions entre les

dimensions impliquent qu'en général c'est leurs synthèses qui animent l'action entrepreneuriale. Suivant les cas, on aura prédominance de l'une des dimensions, sans pour autant exclure les autres.

I. 1. Entrepreneuriat et système communautaire en Afrique

Dans les pays africains, l'individu existe en raison de son appartenance à une communauté, il en est de même de l'entrepreneur. À la différence notable que celui-ci à la particularité d'être mieux doté économiquement et par ce fait, il acquiert un pouvoir d'action et donc une marge de liberté par rapport à l'individu « ordinaire ». Cependant, il est sous la pression économique de sa communauté.¹ Celle-ci est régie par des droits et des obligations qui s'imposent à ses membres. L'entrepreneur subit des obligations de redistribution plus accentuées.

I. 2. La nécessaire capacité de synthèse de l'entrepreneur

Pour mieux saisir cette spécificité africaine, comparons le schéma de (Boutillier-Uzinidis 1995) avec celui de (Grégoire 1995)² Rappelons que les premiers parlent d'un capital social composé d'un capital financier, d'un capital-connaissances et d'un capital-relations. Tandis que Grégoire pose les détentions indispensables de l'entrepreneur en terme de capital social, capital-religion et capital-politique.

Ces deux approches soulignent des cheminements de la réussite entrepreneuriale. Pourtant ces deux exposés se recoupent à plusieurs niveaux. En effet, le capital financier que soulignent les premiers est à la fois input et output aux trois types de capitaux que décrit Grégoire. D'où l'étroite imbrication du capital financier (effectif ou potentiel) de l'entrepreneur avec son capital social, son capital-religion et son capital politique (toutefois cette absence d'indépendance du capital-financier est un handicap dans sa mobilisation et dans son affectation efficiente). Ensuite, le capital-connaissances des uns se trouve capté par l'intermédiaire du capital social des autres. Car les possibilités « d'exploiter les cadets » constituent des occasions d'intériorisation et d'utilisation des connaissances et savoir-faire dans sa PMI-PME. Mais cette carence personnelle de l'entrepreneur en capital-connaissances surtout dans le management d'entités industrielles, constituera toujours un handicap.

II. Déterminants et Logiques des comportements financiers des PMI-PME

De la conjonction du capital humain et du capital financier, à l'encaissement du chiffre d'affaires, tout ce processus met les protagonistes que sont les entrepreneurs, les travailleurs et les détenteurs du capital en contacts étroits. Les intérêts des uns et des autres ne convergent pas forcément. Nous verrons dans quelle mesure les relations entre les entrepreneurs d'une

¹MAHIEU F. R., Principes économiques et société africaine, *Revue Tiers Monde*, tome 30, n° 120, Octobre-décembre 1989.

HUGON, P. (1985), La crise financière en Afrique subsaharienne et l'intervention du Fonds monétaire international, *Cahiers du CERNEA*, n° 13, Juin, p. 64.

²GRÉGOIRE E., Commerçants et hommes d'affaires du Sahel, in ELLIS S. et FAURE Y. A. (sous la dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Ed. Karthala-Orstom, Paris, 1995.

part, et d'autre part les entrepreneurs et leur espace communautaire peuvent mener à des situations où ce ne sont plus seulement les facteurs de compétitivité économiques qui assurent la survie, l'essor ou la disparition de l'entreprise, mais des facteurs liés à la configuration capitaliste financière conjuguée à l'espace socio-économique environnant.

Une enquête récente³ donne la structure juridique des entreprises à Nouakchott. Il apparaît que les entreprises sociétaires sont minoritaires. Une autre enquête presque exhaustive du Ministère de l'industrie et des mines, montre que les petites et moyennes entreprises industrielles sont souvent à structure juridique sociétaire. Les sociétés anonymes représentent 44,88 % et les sociétés à responsabilité limitée (SARL) 44,88 %, soit un total de près de 90 %; les établissements individuels ne représentent que 5,08 % des petites et moyennes industries. Ces chiffres sont révélateurs de la pluralité des détenteurs et des concernés par ces entreprises.

À propos des objectifs financiers des PMI-PME

Analysant les objectifs financiers des moyennes entreprises industrielles familiales, Gérard Hirigoyen⁴ décèle chez celles-ci une hiérarchisation et des contradictions entre ces objectifs. Si la maximisation du chiffre d'affaires est le plus souvent cité par les dirigeants de ces entreprises, la priorité semble être donnée à la capacité d'autofinancement pour des raisons de volonté d'indépendance financière. La confusion de la détention du capital et de la direction implique l'antagonisme entre indépendance financière et croissance. D'où des freins plus ou moins conscients que le dirigeant ou sa famille peuvent mettre à la croissance de l'entreprise si son indépendance était en danger.

Dans les pays où les structures communautaires sont relativement préservées, la capacité de certains entrepreneurs à faire appel au financement de proches permet de faire appel à un capital non personnel tout en évitant de perdre le contrôle de l'organisation. Nous verrons ci-après que cela induit nécessairement des obligations en retour. L'entrepreneur aurait plutôt tendance à vouloir la croissance dans la mesure où cela permet faire travailler les proches, et donc de répondre aux sollicitudes pressantes.

La croissance du chiffre d'affaires est nécessaire pour étendre les réseaux commerciaux et donc les influences. La croissance du chiffre d'affaires prime aussi sur la rentabilité car le maintien des parts de marché est indispensable, soit pour dominer un réseau commercial cartéisé, ou au moins y garder sa place. C'est ainsi que généralement, si la concurrence est exacerbée, on préfère vendre à prix coûtant ou même à perte, que de perdre sa présence dans le marché et réduire son activité...

³Centre d'information mauritanien pour le développement économique et technique.

⁴HIRIGOYEN, G. (1984), La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales, *Revue française de gestion* n° 44 jan-fev., pp. 23-30.

- (1985) Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (MEI) familiales, Cahiers de recherches de l'I.A.E., Université Toulouse 1, Septembre.

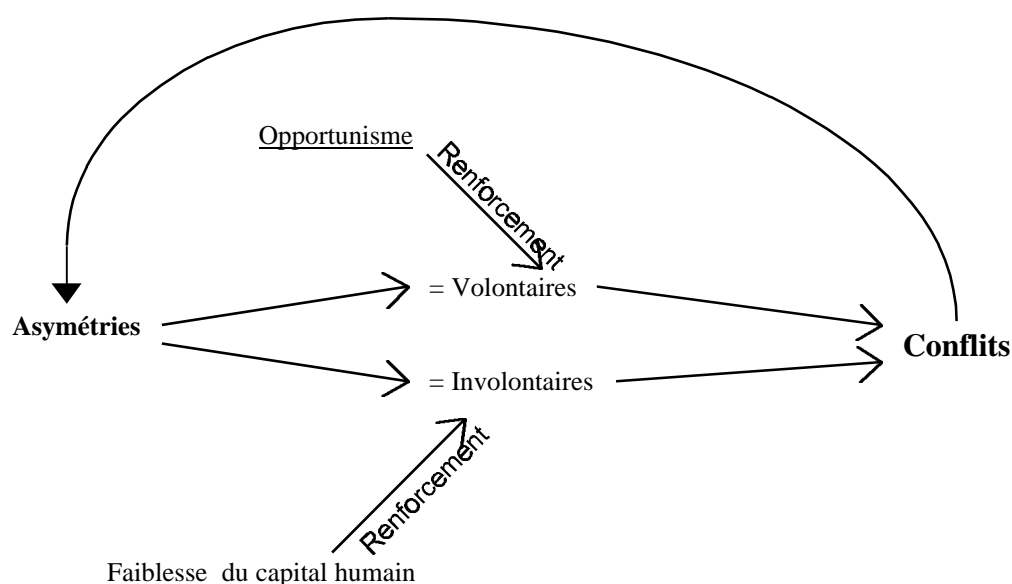
II. 1. Comportements financiers et coûts d'agence

II. 1. 1. Asymétries informationnelles et Formalisation des décisions et du management

A l'inverse de la formalisation, c'est plutôt l'informalisation des relations et des décisions dans les organisations productives de petite taille. Fait d'autant plus marquant qu'on se trouve dans des pays où la tradition orale renforce cette propension. Dans le cadre d'une P.M.I., plus le dirigeant formalise ses relations et ses décisions financières et plus il renforce la confiance de ses partenaires sur l'absence de comportements opportunistes. Si l'on suppose que le dirigeant est animé de prédation, il va évidemment favoriser l'informalisation des procédures afin d'asymétriser au maximum les informations envers les autres. C'est donc cette partie volontaire de l'asymétrie informationnelle qui demeure toujours sous l'influence du ou des dirigeants.

Une attitude opportuniste peut se révéler à haut risque, dans la mesure où le manque d'organisation des informations clés concernant l'état réel de l'entreprise, fait progressivement perdre à celle-ci une conscience claire de sa situation. Ainsi, on rencontre souvent des entreprises incapables de se faire un diagnostic objectif. Aussi, la faiblesse des compétences techniques aurait tendance à renforcer chez tous les protagonistes ces asymétries.

Figure : Effets conflictuels des asymétries informationnelles et du capital humain



Ce problème de faiblesse du niveau d'instruction des chefs d'entreprise comporte des conséquences négatives sur l'organisation et le management de l'organisation. En Côte d'Ivoire, « plus de 61 % des chefs d'entreprises n'ont jamais fréquenté l'école, tandis que 7,2 % d'entre eux ont dépassé le cap du niveau secondaire. Au chapitre de la formation professionnelle, la situation n'est pas meilleure; 50% des entrepreneurs n'ont suivi qu'un

apprentissage sur le tas, alors que 35,1 % d'entre eux n'ont aucune formation »⁵.

La faiblesse du capital humain explique aussi la ténuité des investissements industriels, dans la mesure où la prépondérance des activités commerciales sont aussi la conséquence de la conjonction de la faiblesse du capital humain technique et du communautarisme. En effet, la volonté d'entreprendre dans un cadre communautaire, en travaillant avec les siens, n'est souvent pas en adéquation avec les exigences de compétences techniques d'un investissement industriel; compétences qu'on ne trouve pas d'ordinaire dans le terreau communautaire. D'où le choix du commerce où les habiletés et les apprentissages sont relativement plus faciles.

II. 1. 2. Les stratégies prédatrices

L'objectif des détenteurs du capital des PME-P.M.I. n'est pas uniquement la maximisation de la richesse. L'absence d'un marché financier évaluateur et la régulière absence de distributions de dividendes sur plusieurs années corrobore cette assertion. Ainsi, les objectifs des apporteurs de capitaux, créanciers résiduels sont à rechercher aussi ailleurs.

Pour les rares petits porteurs, les raisons de la détention sont à rechercher dans des motifs de prestige social. En effet, l'appartenance à une entreprise qui à « *pignon sur rue* » confère une certaine « *aura* ». ces porteurs cherchent à travers la proximité des « *influants* » diverses interventions pour dénouer favorablement maints dossiers. De même, que le petit porteur peut chercher à être client distributeur s'il est commerçant de profession.

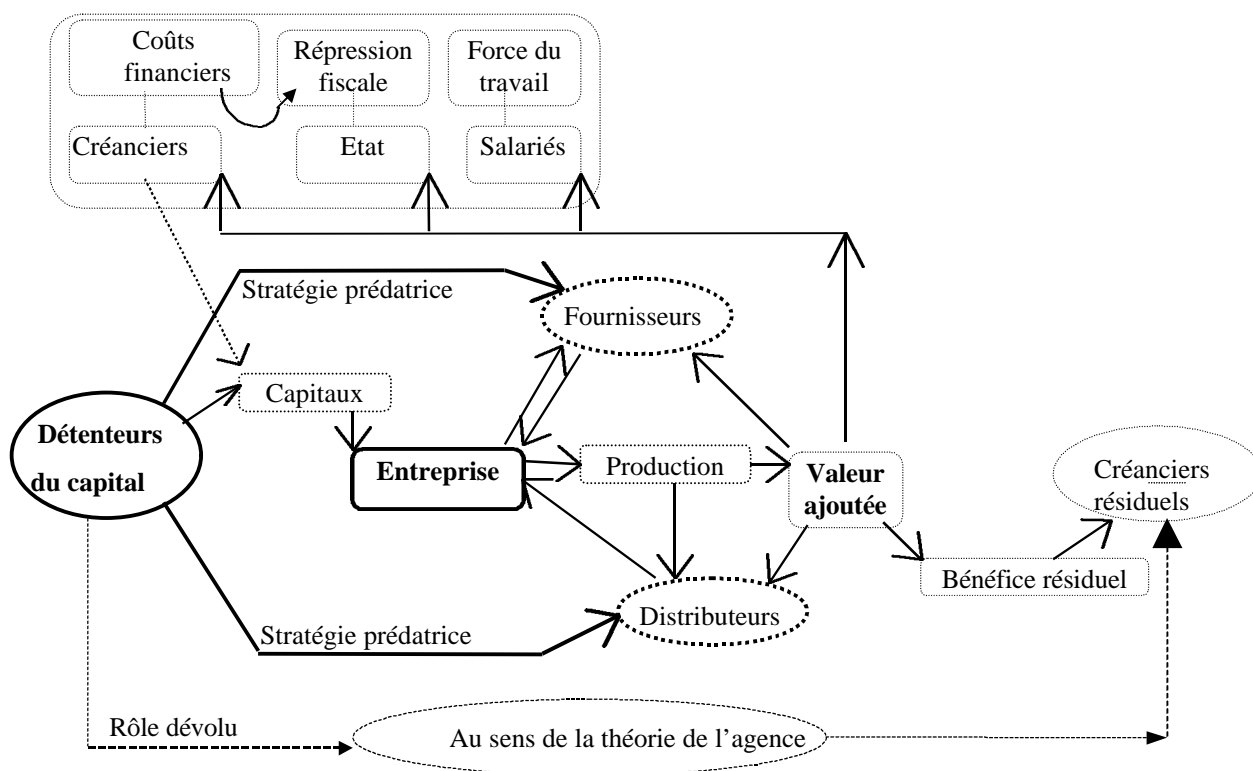
L'analyse des comptes financiers d'un échantillon de P.M.I.⁶ et nos entretiens nous ont révélé que plusieurs entreprises ont souvent pour principal fournisseur et/ou client l'un des détenteurs importants du capital de la société (administrateurs de celle-ci). Ainsi, la participation de poids dans le capital d'une P.M.I. est un moyen de réaliser des activités commerciales lucratives. Aussi cela permet de pallier à l'absence de distribution de dividendes. C'est un moyen de captation du surplus de l'entreprise.

En effet, l'entreprise peut souvent sans intermédiaires établir des relations directes avec des fournisseurs. Toutefois, cette fonction de fournisseur peut s'avérer coûteuse puisque des délais fournisseurs très longs peuvent être réclamés par la PME-P.M.I.. À l'inverse, en tant que client-grossiste de l'entreprise, le détenteur du capital bénéficie souvent de délais avantageux de règlement au détriment de l'équilibre financier et de trésorerie de la P.M.I., d'où non-optimalité financière d'une telle relation. Néanmoins, cette relation peut être bénéfique pour la P.M.I. car le client-détenteur du capital peut régler plus rapidement que d'habitude les factures, si le besoin s'en ressent, afin d'améliorer la trésorerie.

⁵BUDOC R. L., Les P.M.E. et le sous développement, Ed. Publisud, Aix en Provence, 1987, p. 39.

⁶ WAGUE, M., (1998), Financement et entrepreneuriat industriel dans les pays en développement : contribution à l'analyse de la problématique financière des P.M.E. industrielles en Mauritanie, Thèse de doctorat, Université Toulouse 1, pp. 277-296.

Figure : Un Processus de prédation financière



L'établissement de telles relations n'est toujours aisé car les composantes de l'entreprise ou plus précisément les détenteurs du capital insistent pour capter le plus possible la rente de l'entreprise. Par conséquent, des conflits surviennent inévitablement. Aussi la qualité de fournisseurs permet de réduire l'asymétrie de l'information (AI). Quand l'entreprise est dirigée par un manager non-détenteur du capital ou détenteur minoritaire du capital, ces pratiques sont quasi systématiques de la part des détenteurs dominants du capital. Cela leur permet de se réappropriier une partie importante de la valeur ajoutée de l'entreprise de crainte que celle-ci ne soit exclusivement prélevée de façon discrétionnaire par les managers.

II. 1. 3. Augmentation du capital et conflits d'agence

La crainte des détenteurs du capital trouverait en grande partie ses raisons dans les prélèvements non pécuniaires discrétionnaires éventuels des managers au détriment d'investissements pour lesquels l'augmentation est faite. Aussi ces détenteurs du capital tentent de s'entourer de garanties non dites. Parce que sous ces cieus, il n'est pas aisé de dire ouvertement son absence de confiance. Ainsi, procède-t-on par subterfuges qui permettent de réduire l'AI. La possibilité d'user de l'aide d'un proche au sein de l'organisation permet d'atteindre cette fin. En effet voit-on régulièrement des détenteurs du capital demander l'embauche d'un proche parent. Demande que le manager n'approuve pas souvent (ou accepte à contrecœur), car il sait que quelle que soit la satisfaction procurée à ce deutéragoniste ou même tritagoniste au sein de l'entreprise, celui-ci restera toujours fidèle à son parrain et donc jouera toujours un rôle de réducteur de l'AI en faveur de ce dernier.

En même temps, le recrutement d'un proche est un moyen de captation du surplus économique de l'entreprise au profit de la communauté d'origine de la recrue. Car l'obligation de redistribution et de solidarité permet de se réappropriier la richesse de l'entreprise. Surtout que le parrain protagoniste se défait de la charge du deutéragoniste. Donc, les détenteurs du capital n'acceptent pas leur rôle de créanciers résiduels au sens de la théorie de l'agence. Ainsi veulent-ils précéder les créanciers primordiaux craignant que le « résidu financier » soit nul ou négatif. D'où la propension à remonter en amont que possible la chaîne de création de richesses de l'entreprise.

II. 2. Sens et perceptions des stratégies des comportements financiers

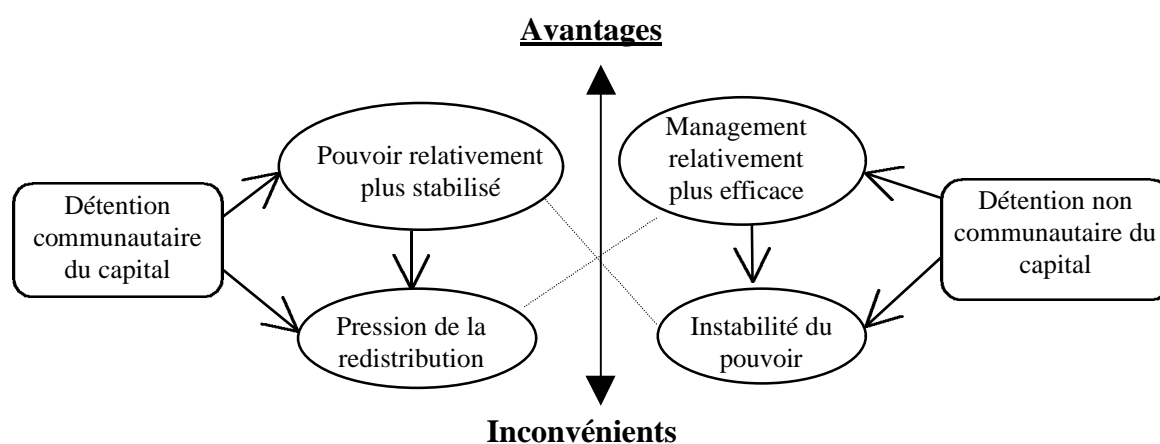
II. 2. 1. Des configurations de la détention du capital

Le nombre, les origines et la nature des rapports de pouvoir et d'influence singularise une P.M.I. à détention multiple. Les Configurations capitalistique communautaires, c'est à dire, composées essentiellement et / ou non-exclusivement de « *proches* » concernent plus des individus ayant un niveau scolaire moins élevé, parce que les traditions sont plus ancrées chez eux et donc la tendance à entreprendre dans un cadre communautaire est plus forte. A l'inverse les actionnariats composés au départ d'individus ayant entre eux des rapports relativement amicaux sont souvent le fait d'anciens fonctionnaires ou de diplômés. Ces configurations sont importantes à relever puisqu'elles vont conditionner les politiques et pratiques financières des P.M.I.. Mais, en revanche, le schéma suivant montre que si la conjonction de ces volontés entrepreneuriales vise en priorité des performances économiques et financières, l'instabilité du pouvoir y est plus marquée.

On constate souvent que des entreprises ayant un produit qui pénètre le marché et une structure financière normalisée imploient, parce que dès l'apparition de signes de rentabilité, les protagonistes entrent dans une lutte effrénée pour le contrôle de l'organisation productive. Une telle situation est évidemment exacerbée dans les cas où l'un ou tous les protagonistes sont mandants financiers et / ou mandants-communautaires. On entend par mandant financier le fait qu'un mandant ne soit au plus que détenteur réel d'une partie des parts sociaux, les autres qui sont aussi à son nom appartenant en réalité à de proches. Et le mandant social est complètement détenteur des parts sociaux qui sont inscrits en son nom, mais gardant des liens très étroits avec sa communauté, les pressions de celle-ci l'amène à intensifier sa stratégie prédatrice.

Il apparaît évident que le caractère communautaire très marqué d'un pack détenteur du capital attire moins un investisseur extérieur de crainte de faire face éventuellement à un front uni hostile. Aussi, peuvent survenir des ententes pour des détournements. Les conseils d'administration ne sont pas exclusivement composés des détenteurs majoritaires du capital certains très minoritaires sont acceptés. Parce que la part du capital financier détenu vient s'additionner un capital-réputation (dont l'évaluation est largement subjective); La somme des deux explique la présence de ce détenteur normalement « *non administrable* ».

Figure : Choix et conséquences des configurations capitalistiques



Bien entendu, ces deux cas extrêmes sont des archétypes. La réalité est moins tranchée. Les configurations oscillent en général entre ces deux pôles. On observe parfois, dans le but de s'allier les grâces de personnalités de l'État, des offres d'actions en leur faveur. Ces actions constituent un moyen de bénéficier de distributions de dividendes ou de prélèvements non monétaires. Ces pratiques se retrouvent même entre entrepreneurs rivaux; telle société n'hésitant pas à offrir gracieusement des actions à un entrepreneur rival ou potentiel rival pour qu'il n'entre pas en concurrence en s'engouffrant dans le créneau.

L'un des exemples nous est donné par la présence dans l'actionariat de la société ciment de Mauritanie de deux détenteurs de protogroupes financiers⁷ (autour de la BNM⁸ et de la NASR⁹), qui détiennent chacun 15 % (non libérés) du capital de Ciment de Mauritanie. Cette présence répond plus à une logique de pacification des relations entre les dirigeants de cette société avec ces grands entrepreneurs qu'à une stratégie d'alliance économique stricto sensu.

Le niveau des fonds propres de l'entreprise est significativement un signal envoyé (et / ou perçu) vers (par) les divers partenaires de l'entreprise. En effet, on peut dire que plus les fonds propres appartiennent à l'entrepreneur, plus cela traduit un engagement et une croyance à la réussite du projet. Toutefois, il n'en demeure pas moins que dans nos contextes, l'implication de l'espace communautaire modifie et relativise le caractère signalétique des fonds propres. Dans la mesure où les fonds propres appartiennent plus à l'entourage de l'entrepreneur qu'à lui

⁷Ensemble relativement structuré de PME-PMI, issues de la presque totalité des secteurs économiques, organisés autour d'un pôle financier, en l'occurrence une banque ou une compagnie d'assurance; ces dernières jouant le rôle d'un coeur financier. Jusqu'à récemment, quatre protogroupes s'imposaient dans le secteur privé en Mauritanie, comme polariseurs des flux physiques et financiers. Ces ensembles sont souvent contrôlés par un entrepreneur avec l'apport et le soutien de sa famille. Le 1^{er} protogroupe financier est organisé autour de la Banque Nationale de Mauritanie (BNM), le 2nd, a pour pôle financier la Nationale d'Assurances et de réassurance (NASR), le 3^{ème}, autour de la Banque Mauritanienne pour le Commerce International (BMCI), et le 4^{ème} groupe autour de la Générale de Banque de Mauritanie (GBM). À noter que depuis 1997, les propriétaires de Ciment de Mauritanie contrôlent la Bamis (Banque Al baraka mauritanienne Islamique, anciennement sous contrôle du groupe financier saoudien Al baraka), et de fait, cet ensemble qui est aussi impliqué dans d'autres secteurs, accède au rang de protogroupe financier.

⁸ Banque nationale de Mauritanie

⁹Nationale d'Assurance et de Réassurance

même, tout en présentant ces gages comme lui appartenant, le financier aura à se méfier des phénomènes de pressions redistributives et des stratégies prédatrices. Au total, le niveau des fonds propres ne signifie vraiment que par rapport à leur répartition entre l'entrepreneur et ses soutiens financiers informels.

II. 2. 2. Le choix des actifs

Il est évident que l'imbrication de l'entreprise et de l'environnement produit des effets sur les modes d'investissement. Les dirigeants peuvent être tentés d'acquérir des actifs leur conférant un prestige social, un capital-réputation et parfois jusqu'à mettre en péril l'entreprise. Ainsi, la séparation de Williamson entre actifs spécifiques et actifs redéployables nous est intéressante. Les autres détenteurs du capital, hantés par les abus (en leur détriment) sont souvent partagés entre le cautionnement d'investissements non productifs mais socialement valorisants pour l'entreprise et par ricochet pour eux-mêmes. On peut noter l'inexistence d'un marché valorisant ou dévalorisant les compétences des managers. Ce qui expliquerait en grande partie l'absence de craintes de mauvaise gestion. Concomitamment, l'absence de spécificité des compétences des managers ne réduit pas leur valeur en cas de redéploiement vers une autre entreprise.

II. 2. 3. Endettement et relations avec les institutions financières

La capacité d'endettement d'entreprise auprès des institutions financières est interprétée comme un indicateur d'influence. Parallèlement, suivant les conditions de l'endettement, l'utilisation de celui-ci est variable.

Avant la restructuration bancaire, le faible taux de remboursement des dettes contractées par les entreprises impliquait la considération de ces dettes comme des fonds propres. Une entreprise qui parvenait à contracter des dettes d'un montant conséquent voyait elle sa « cote » grimper auprès d'éventuels investisseurs, parce qu'on considérait que l'entreprise renforce sa capitalisation et donc sa valeur et ses perspectives futures sont prometteuses. Mais ses moyens financiers acquis grâce au clientélisme n'étaient souvent pas utilisés efficacement. On investissait plutôt dans des actifs conférant du prestige social ou dans des projets imparfaitement conçus et préparés. Il est évident de tels comportements ont été des facteurs majeurs de la crise bancaire sur le continent.

Il importe de soulever le rôle de la sphère financière informelle dans les attitudes des protagonistes. A priori, une sphère financière informelle renforce les asymétries et peut inciter au rationnement, parce que l'institution financière peut difficilement savoir l'état réel de la richesse du demandeur et sur les alternatives de réinvestissement dans des activités plus ou moins informelles des crédits octroyés. À l'inverse, le hasard moral de l'entrepreneur peut être évité au cas où les apporteurs informels de capitaux (qu'ils soient garants ou non) perçoivent qu'un échec du projet aura pour conséquence inéluctable la réalisation des garanties et des engagements par la banque. En tout état de cause, ces apporteurs ont intérêt à faire pression sur l'entrepreneur afin qu'il ne prenne pas trop de risque. Mais auparavant, il faut que le système judiciaire soit opérant. La privatisation des banques et surtout la création de structure

(ARCB)¹⁰ chargée du recouvrement des créances bancaires a modifié la perception de la dette bancaire. Ainsi, acquiescer des dettes auprès d'une banque s'interprète comme un signal du sérieux de l'entreprise et de ses perspectives futures reconnues par une banque. Toutefois l'on sait aussi que cette banque ne lésinera pas sur les moyens pour recouvrer ses créances, d'où l'appréhension du risque de faillite.

Par ailleurs, la faiblesse des liens entre les entrepreneurs et les institutions financières peut être expliquée par la conjonction du positionnement social de l'entrepreneur et la discrétion bancaire. En Afrique, peut être plus qu'ailleurs, la stature sociale de l'individu est fortement corrélée avec sa capacité redistributive et de solidarité envers sa communauté. Il s'ensuit que si l'entrepreneur ou le ménage voudrait que l'on sache qu'il est riche, en revanche, les pressions communautaires lui dictent de ne pas permettre à ses proches de jauger son degré de liquidité. Car un refus, même justifié, d'un prêt ou d'un don¹¹ est souvent mal reçu. Par ailleurs, la crainte que l'on divulgue contenu de son compte bancaire ou postal par l'entremise d'un employé de ces institutions est fortement incitatrice à la thésaurisation. En outre, des motivations liées à la répression fiscale incitent aussi à la thésaurisation dans la mesure où la règle du secret bancaire souffrirait d'exceptions face à une demande de renseignements de la part des administrations fiscales ou des autorités pénales.

Au terme de nos analyses, il apparaît que les comportements organisationnels au sein et autour des PME-PMI en Afrique sont générateurs d'inefficiences explicatifs du manque d'essor d'un véritable entrepreneuriat et de PME-PMI innovantes et compétitives. Si la fonction entrepreneuriale n'est nulle part aisée, on peut dire que dans le contexte africain, elle se révèle particulièrement ardue.

Bibliographie

- ALBOUY, M., (1984), L'apport de fonds propres et l'ouverture du capital des P.M.E., *Revue française de gestion*, n° 44 jan-fev., pp. 5-12.
- BELLETANTE B., (1991), Pour une approche des spécificités financières de la P.M.E. au travers du concept de territoire financier, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 1.
- BERGER B. et alii, (1993), *Esprit d'entreprise, cultures et société*, Ed. Maxima, Paris.
- BOUTILLIER S. et UZUNIDIS D., (1995), *L'entrepreneur*, Ed. Economica, Paris.
- BUDOC R. L., (1987), *Les P.M.E. et le sous développement*, Ed. Publisud, Aix en Provence.
- CASSON M., (1991), *L'entrepreneur*, Ed. Economica, Paris.
- CHARREAUX G., (1987), *La théorie positive de l'agence, une synthèse de la littérature de nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Cedac, Ed. Economica, Paris.
- CUISENIER J., (1971), *Économie et parenté, essai sur les affinités de structure entre système économique et système de parenté*, Thèse de doctorat d'Etat, Paris.
- D'IRIBARNE P., (1987), *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas*, *Revue Française de Gestion* n° 64, sept-oct., pp. 6-9.
- DE BANDT J., (1989), *Les problèmes et perspectives du développement industriel en Afrique : réflexion sur le modèle industriel*, *Notes et Études* n° 20, janvier, CCCE.
- DELALANDE P., (1987), *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Ed. Economica, Paris.

¹⁰ Agence de Recouvrement Bancaire

¹¹ Nous avons recueilli les témoignages d'entrepreneurs qui ont renoncé à un emprunt auprès d'un organisme. Une fois la nouvelle connue, des proches les ont assaillis de demandes qui excédaient ledit emprunt. Beaucoup ont abandonné cet emprunt pour ne pas avoir à faire face aux mécontentements.

- ELLIS S. et FAURE Y. A. (sous la dir.), (1995), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Ed. Karthala-Orstom, Paris.
- GIRI J., (1994), *Histoire économique du Sahel, des empires à la colonisation*, Ed. Karthala, Paris.
- HENault G. et M'RABET R., (1990), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Ed. John Libbey Eurotext, Paris,.
- HIRIGOYEN G., (1985), *Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (MEI) familiales*, Cahiers de recherches de l'IAE, Université Toulouse 1, Septembre.
- HOFSTEDE G., (1984), *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, *Revue Française de Gestion*, n° 64 jan-fev., pp. 10-21.
- HUGON P., (1995), *Les entrepreneurs africains et l'analyse économique*, pp. 375-394, in Ellis S. et Faure Y. A. (sous la dir.), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Ed. Karthala-Orstom, Paris.
- JACQUILLAT B. et LEVASSEUR M., (1984), *Signaux, mandats et gestion financière : une synthèse de la littérature*, *Revue Finance*, Vol. 5, n° 1, Avril.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Ed. Economica, Paris.
- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M., (1988), *La petite entreprise*, Librairie Vuibert, Paris.
- MAHIEU F. R., (1990), *Les fondements de la crise économique en Afrique, entre pression communautaire et marché international*, Ed. L'Harmattan, Paris.
- OULD MOHAMED MOUSSA M., (1995), *L'inscription spatiale des protogroupes financiers en Mauritanie*, Mémoire de DEA, Université François-Rabelais de Tours.
- OLOMO P. R., *Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine*, *Revue Française de Gestion*, n° 64, pp. 91-94.
- PONSON B. et SCHAAN J. L., (1993), *L'esprit d'entreprise, aspects manageriaux dans le monde francophone*, Ed. John Libbey Eurotext, Paris.
- PSILLAKI M., (1995), *Rationnement du crédit et P.M.E. : une tentative de mise en relation*, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 8, n° 3-4, pp. 67-90.
- QUINTART A. et ZISSWILLER R., (1985), *Théorie de la finance*, Ed. Presses Universitaires de France, Paris.
- RIVAUD-DANSET D., (1995), *Le rationnement du crédit et l'incertitude*, *Revue d'Economie Politique*, n° 2, 105^e année, Mars-Avril.
- SCHUMPETER J. A., (1935), *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Ed. Dalloz, Paris.
- TRAORÉ B., (1990), *La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre*, in HENault G. et M'rabet, R., *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Ed. John Libbey Eurotext, Paris, pp. 7-14.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
I. UNE REALITE ENTREPRENEURIALE COMPLEXE	2
I. 1. ENTREPRENEURIAT ET SYSTEME COMMUNAUTAIRE EN AFRIQUE	3
I. 2. LA NECESSAIRE CAPACITE DE SYNTHESE DE L'ENTREPRENEUR	3
II. DETERMINANTS ET LOGIQUES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS DES PMI-PME.....	3
À PROPOS DES OBJECTIFS FINANCIERS DES PMI-PME	4

II. 1. COMPORTEMENTS FINANCIERS ET COUTS D'AGENCE	5
II. 1. 1. <i>Asymétries informationnelles et Formalisation des décisions et du management</i>	5
II. 1. 2. <i>Les stratégies prédatrices</i>	6
II. 1. 3. <i>Augmentation du capital et conflits d'agence</i>	7
II. 2. SENS ET PERCEPTIONS DES STRATEGIES DES COMPORTEMENTS FINANCIERS	8
II. 2. 1. <i>Des configurations de la détention du capital</i>	8
II. 2. 2. <i>Le choix des actifs</i>	10
II. 2. 3. <i>Endettement et relations avec les institutions financières</i>	10