



Incidence de la mondialisation et du territoire sur la stratégie des PME : le cas des PME de transport fluvial au Congo Brazzaville

Jean-Christophe BOUNGOU BAZIKA

Docteur d'Etat es sciences économique (Assistant)

Université Marien Ngouabi

Faculté des Sciences Economiques

B.P. 1562 Brazzaville Congo

Email : boungoubazik@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cette étude est de montrer l'influence simultanée de la mondialisation et du territoire sur la stratégie des PME de transport fluvial au Congo-Brazzaville. La mondialisation affecte le territoire à travers la plus grande ouverture qu'elle entraîne, la libéralisation et la privatisation des entreprises publiques qu'elle induit. Quant au territoire, il comprend un facteur géographique, institutionnel et économique qui agit sur la PME, tend à accroître ses coûts et internationaliser ses investissements et ses activités. L'environnement fluctuant a une incidence négative. Il accentue le risque et l'incertitude. Le raccourcissement du délai de récupération de l'investissement devient un impératif pour la PME.

Différents comportements stratégiques de l'entrepreneur sont identifiés sous la double influence de la mondialisation et du territoire : l'opportunisme externe, l'opportunisme interne, la surcapacité productive, la diversification et l'intégration verticale.

.

Mots-clés : territoire, mondialisation, incidence, temps, comportement stratégique.

Introduction

La situation particulière dans laquelle se trouvent les économies africaines dans le contexte de la mondialisation a des conséquences sur la stratégie des PME et leurs performances. Elle offre aux chercheurs des pistes de recherche à explorer.

En effet, deux faits majeurs méritent d'être soulignés qui marquent de façon profonde la perception des PME africaines et le comportement de l'entrepreneur. En premier lieu, l'entrepreneur capitaliste est un phénomène récent en Afrique. Il ne date que de quelques décennies. En deuxième lieu, les théories dans les sciences de l'économie et de la gestion ont pendant longtemps privilégié en Afrique le rôle de l'Etat et relégué aux calendes grecques celui de l'entreprise. L'Etat était conçu comme le moteur exclusif de la croissance et du développement des pays africains, la seule institution capable de réaliser l'investissement et la production des biens et services, en complément des activités effectuées par le capital étranger (Ellis, Faure, 1995). C'est pourquoi, de nombreuses analyses ayant entraîné une longue polémique pendant les années 70 et 80 sur l'existence de la bourgeoisie nationale en Afrique, ont consisté à nier celle-ci en mettant en avant la bourgeoisie bureaucratique d'Etat (Copans, 1995).

Depuis le début des années 90, avec l'approfondissement de la crise économique et l'échec des politiques étatiques, une nouvelle vision de l'entrepreneuriat en Afrique émerge peu à peu. Le rôle clé de l'entrepreneur commence à acquérir ses lettres de noblesse et d'importants travaux de recherche lui sont désormais consacrés¹. Les réflexions actuelles sur la mondialisation sous-tendues par les doctrines du libéralisme économique peuvent être considérées comme la principale cause de l'intérêt croissant dévolu au rôle de l'entrepreneur dans le processus de création des richesses.

Avec l'exigence de compétitivité véhiculée par la mondialisation, les regards se tournent de plus en plus vers les entreprises en Afrique et les entrepreneurs africains : comment se manifeste l'incidence multiple et conjointe du territoire et de la mondialisation sur les PME ? Comment cette influence pousse-t-elle l'entrepreneur à adopter plusieurs comportements dans sa stratégie entrepreneuriale afin de s'adapter aux mutations internes et externes territoriales et à l'internationalisation croissante des investissements et des échanges ?

La présente communication tentera de répondre à ces deux interrogations. L'exemple choisi est celui des PME de transport fluvial. Ce choix se justifie pour trois raisons : le rôle important qu'elles jouent en tant que moyen de jonction vitale de la ville et de la campagne dans la circulation des biens, des personnes et des capitaux et comme relais dans les importations et exportations de marchandises ; la disponibilité des données dont la source provient d'une enquête réalisée en 2000 auprès des PME de transport fluvial les plus

¹ On peut citer les premières journées scientifiques du réseau entrepreneuriat de 1991 organisé par l'Aupelf, avec les contributions d'auteurs occidentaux et africains, les travaux de recherche d'une grande diversité et richesse compilés dans l'ouvrage intitulé « Entreprises et entrepreneurs africains » (1995), les nombreux travaux menés sur la micro-finance africaine, etc.

représentatives de la filière, des sociétés clientes, des administrations et des usagers ; le fait que malgré le dynamisme de ces entreprises et l'importance de leur rôle économique, aucune étude ne leur ait été consacrée jusqu'à présent.

L'hypothèse à vérifier est la suivante : la mondialisation a une incidence sur la stratégie des PME de même que le territoire. Mais les caractéristiques particulières du territoire tendent à limiter ou accentuer selon le cas l'impact de la mondialisation. En outre, les caractéristiques particulières des entrepreneurs congolais dont l'objectif principal est la sécurité les conduisent à adopter différents types de stratégies pour s'adapter à leur environnement fortement marqué par l'incertitude et le risque.

Avant d'aller plus loin, il nous faut préciser la méthodologie de recherche appliquée. Les informations sur les PME de transport fluvial au Congo-Brazzaville proviennent d'une vaste enquête² qui a mobilisé une trentaine d'enquêteurs sur un échantillon réparti de la façon suivante :

- 4 PME de transport fluvial considérées comme les plus représentatives de la filière à cause surtout de la part prépondérante qu'elles occupent sur le marché (80% environ) ;
- 12 sociétés clientes : elles constituent la quasi-totalité des entreprises utilisant les services des transporteurs fluviaux pour l'évacuation de leurs marchandises;
- 200 usagers des transports représentant 30 % des clients transportés par convoi.
- 6 administrations chargées de la gestion institutionnelle de la filière

L'objectif de l'enquête a consisté à évaluer l'ampleur de l'offre et de la demande des services de transport fluvial, identifier la politique institutionnelle et les stratégies mises en place par les PME de cette filière.

La méthodologie de collecte des données était constituée de quatre composantes : trois questionnaires spécifiques adressés aux usagers, aux sociétés de transport fluvial et aux sociétés clientes, un guide d'interview pour l'entretien avec les responsables des institutions administratives chargées de la gestion de la filière.

- a) Le questionnaire aux usagers : il visait la collecte d'informations et de données sur la profession du passager, les trajets effectués, l'objet du voyage, la nature et la quantité de marchandises convoyés, le coût unitaire et total du fret marchandises, le coût du fret passager, la périodicité des voyages, les conditions de voyage, les préférences sur les transporteurs et les raisons, etc. Les points d'échantillonnage retenus étaient les arrondissements de Brazzaville Nord. Le critère de sélection des arrondissements était basé sur la concentration des usagers dans les arrondissements où vivent la plupart des personnes qui empruntent le bateau comme principal mode de transport. Il faut préciser que dans la zone nord de Brazzaville vivent la plupart des usagers qui empruntent la voie fluviale pour se rendre au nord du pays. Les habitants vivant au Sud de Brazzaville empruntent quant à eux le chemin de fer comme principal moyen de transport. Ainsi sur les 7 arrondissements de Brazzaville, 4 ont constitué les points d'échantillonnage, à savoir Moungali, Poto-Poto, Ouenzé et Talangaï, arrondissements

² Cette enquête était réalisée par une ONG dont fait partie l'auteur, le club-Initiative-Entreprise, et qui a comme tâche de faire des enquêtes de terrain pour le compte des entreprises ou d'autres organismes.

situés dans la zone nord de la ville. La méthode de choix des répondants était aléatoire. Sur la base du fichier de la Mairie, les quartiers constituant ces arrondissements ont été tirés sans remise, soit 10 quartiers par arrondissement. Chaque enquêteur devait interroger 5 usagers par quartier. Le total de 200 usagers représente le 1/3 d'un convoi car un bateau peut transporter en moyenne 600 passagers par voyage³.

- b) Le questionnaire adressé aux entreprises de transport : il avait comme objectif de collecter les informations sur les trajets effectués, le nombre de rotations par mois, par an, la nature du fret, le nombre de passagers par voyage, le chiffre d'affaire sur le fret passager et marchandises par voyage, le nombre et la nature du personnel, la masse salariale mensuelle, les charges fiscales et sociales annuelles, le coût des intrants (huile, carburant, etc.) par voyage, la maintenance, la position face aux concurrents, la politique des prix, les relations avec les particuliers, les entreprises clientes, l'Etat, les banques, la nature et le coût des investissements réalisés et prévus, les objectifs à moyen et long terme, le niveau de formation des dirigeants, la politique de développement, etc. La base de sondage constituée par le fichier des armateurs et détenu par la Direction Générale de la Navigation Fluviale comprenait une quarantaine d'entreprises. 5 entreprises ont été sélectionnées à partir des critères suivants : existence d'un siège social, tenue d'une comptabilité, permanence de l'activité, image vis-à-vis du public⁴. Mais pendant le déroulement de l'enquête, seulement les dirigeants de 4 entreprises ont été interrogés⁵.
- c) Le questionnaire sur les sociétés clientes : l'objectif visé était la collecte des données et informations sur les entreprises qui constituent le marché aval des transporteurs fluviaux. Les informations collectées portaient sur la nature des relations avec les transporteurs, les critères de choix du transporteur, la nature et la quantité de fret par mois et par an, les services des transitaires, le coût du fret, sa périodicité, les trajets demandés, le mode de paiement, les conditions de transport, la qualité des services de transport, le mode de règlement des litiges, etc. Sur la base des fichiers constitués par l'administration des impôts et des douanes et par les transitaires, nous avons sélectionné 15 entreprises clientes (nombre total des entreprises utilisant les services des transporteurs fluviaux) dont 12 étaient en activité au moment de l'enquête. Les 3 autres étant fermées pour cause de faillite n'ont pas été questionnées.
- d) Le guide d'interview auprès des administrations : l'objectif était de collecter les informations et données sur l'orientation et l'exécution de la politique de la navigation fluviale. En plus des informations provenant des entretiens et concernant les missions de l'institution, ses relations avec les armateurs, les réformes mises en œuvre et leurs résultats, les perspectives à terme, l'enquêteur avait comme tâche de collecter les documents administratifs (textes de lois, décrets, arrêtés, notes circulaires, rapports

³ Cette donnée provient des informations obtenues auprès de la Direction Générale de la Navigation Fluviale (DIGENAF)

⁴ L'enquête auprès des usagers a précédé celle auprès des transporteurs de telle sorte que les résultats de la première ont permis de d'identifier les transporteurs ayant une bonne image auprès des usagers.

⁵ L'entreprise Delacourt dont les propriétaires sont français était fermée au moment de l'enquête à cause des vacances.

d'activités, études sectorielles, etc.). Toutes les institutions concernées ont été visitées à savoir: le Port fluvial de Brazzaville, la Direction Générale de la Navigation Fluviale (DIGENAF), le Ministère de l'Administration du Territoire, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère du Commerce, le Ministère des Finances.

Les informations et données collectées ont permis d'avoir une vision relativement diversifiée et détaillée de la filière de transport fluvial. Les résultats obtenus sont reflétés entre autres dans les tableaux 1, 2 et 3 et dans le schéma sur la modélisation (voir points 1 et 2 du texte). Les données collectées auprès des usagers et des transporteurs ont permis d'évaluer le chiffre d'affaire sur le fret passagers et marchandises par type de trajet, le coût des investissements des entreprises de transport. Les données collectées auprès des administrations ont permis de déterminer le coût administratif de création et d'exercice des sociétés de transport. L'enquête a aussi permis de connaître les contraintes de l'environnement et les différentes stratégies mises en place pour s'y adapter. Par contre, les informations sur les charges salariales et fiscales étaient difficiles d'obtention, les entreprises cherchant systématiquement à occulter le niveau des salaires des agents et le montant des impôts acquittés. Il a fallu procéder par recoupement à partir des informations sur les salaires de l'entreprise publique et de ceux fixés par les conventions collectives du commerce. De même, il a fallu consulter les documents des services des impôts pour avoir un aperçu des charges fiscales.

Le chiffre d'affaire annuel sur les passagers a été calculée sur la base de la formule suivante :

$$CA = a \times b \times c \times d \times e \times t$$

a : nombre de voyageurs par convoi simple

b : nombre de convois en voyage aller-retour, soit 2

c : importance du trajet en % sur le total du trafic

d : nombre de rotations aller-retour dans l'année soit 10 (une rotation prend en moyenne 18 jours)

e : importance du type de passagers en pourcentage du total des passagers (non commerçants ou commerçants)

t : tarif⁶

Pour celui des marchandises, une sommation du fret par nature et par quantité a permis d'obtenir le chiffre d'affaire total. La tarification dépend de la nature de la marchandise et non de la distance.

L'analyse qui suit sera structurée en deux points : le premier montrera l'incidence du territoire et de la mondialisation sur les PME en prenant en exemple les PME de transport fluvial et enfin le deuxième traitera des comportements stratégiques de l'entrepreneur et aboutira à un essai de modélisation.

⁶ Exemple : pour le trajet Brazzaville-Mossaka (465 km)

$600 \times 2 \times 21,5\% \times 10 \times 28\% = 722$ passagers non-commerçants

$600 \times 2 \times 21,5\% \times 10 \times 72\% = 1858$ passagers commerçants ; soit un total de 2580 passagers

$2580 \times 6500 \text{ FCFA} = 16.770.000 \text{ FCFA}$

1. INCIDENCE DU TERRITOIRE ET DE LA MONDIALISATION SUR LES PME

Cette incidence sera analysée dans sa relation réciproque, quoique inégale entre mondialisation et territoire. En effet, si la mondialisation influence le territoire, celui-ci dans une certaine mesure tend à opposer une résistance en fonction des intérêts en jeu des différents acteurs et des particularités du territoire. Néanmoins, les deux entités ont plusieurs incidences sur les PME. Commençons par examiner celle du territoire.

1.1. Triple signification de la notion de territoire

Cette notion revêt plusieurs significations qui ont une importance particulière et permettent de mieux cerner le comportement managerial de l'entrepreneur et le fonctionnement des PME

1.1.1. Territoire géographique

Il signifie l'espace naturel situé à l'intérieur des frontières d'un Etat. Il se compose de la végétation, du réseau hydrographique, du relief, du climat et des hommes qui habitent dans cet espace. Les ressources du sol, du sous-sol ainsi que la population peuvent être englobées dans le territoire géographique. Au Congo-Brazzaville, le territoire géographique est caractérisé par la grande étendue et la grande densité des forêts (70% du territoire), l'importance du réseau hydrographique⁷, l'importance des ressources pétrolières off-shore (80% des exportations) des ressources forestières et halieutiques et la faible densité démographique (8,2 habitants au km²).

1.1.2. Territoire institutionnel

Il comprend l'ensemble des institutions qui gouvernent et administrent le pays. On sait depuis les travaux fondateurs de l'économiste américain North que les institutions jouent un rôle de premier plan dans le développement économique des nations. S'agissant de l'Afrique subsaharienne, il a été observé que celles-ci avaient tendance à constituer un frein à l'entrepreneuriat et la croissance (Aron, 1995).

Les institutions revêtent plusieurs caractères du fait de la diversité de l'activité sociale : institutions politiques, juridiques, culturelles, économiques, financières. Elles sont chargées de réglementer les activités économiques et sociales en fonction de leur champ de compétence. Ainsi, les PME selon leur objet social relèvent d'institutions particulières qui ont le rôle de leur attribuer un agrément, de lever les taxes, suivre et contrôler l'application des dispositions réglementaires du secteur dans lequel elles réalisent leurs activités économiques. Elles ont aussi la vocation de mener des actions d'appui aux PME pour promouvoir leur développement.

⁷ Le réseau hydrographique comprend le fleuve Congo et ses affluents l'Oubangui et la Sangha navigables jusqu'à Bangui en RCA pour l'un et en République du Cameroun pour l'autre.

1.1.3.Territoire économique

Il signifie le champ dans lequel la PME exerce son activité de production et de commercialisation, mais aussi le milieu dans lequel elle puise ses ressources matérielles, financières et humaines. Comme on peut le constater, le territoire économique des PME est bien large et dépasse les frontières géographiques d'une nation. Avec la mondialisation et l'ouverture de plus en plus grande des frontières étatiques, le territoire économique des PME tend à se diversifier et à s'étendre toujours plus à l'échelle internationale. Le système dans lequel elles fonctionnent s'est globalisé en ce sens qu'il tend à supprimer les frontières des nations et la nationalité des firmes (Bardelli et Masson Franzil, 2002).

La prise en compte de cette triple signification du concept de territoire est nécessaire pour plusieurs raisons :

- Ces différents territoires agissent simultanément sur le fonctionnement des PME avec chacun ses particularités. Il importe de saisir ces particularités pour déceler leurs effets positifs et négatifs. L'entrepreneur de façon intuitive ou consciente adapte sa stratégie dans ce contexte relativement complexe. Cette complexité constitue le creuset qui façonne sa configuration stratégique instantanée perçue (Verstraete, 2001) ;
- les différents territoires, géographique, institutionnel et économique agissent en interaction. Ne considérer qu'un aspect, le territoire économique par exemple, correspond à véhiculer une conception étreinte du territoire et donc à méconnaître l'influence réciproque des autres facteurs sur la stratégie des entrepreneurs et des PME.
- Il est aussi intéressant de voir que les PME par leur action modifient le territoire, le fait évoluer (changements institutionnels, amélioration des infrastructures physiques, développement du commerce, etc.).

1.2. Caractéristiques des PME de transport fluvial

Avant d'aborder les diverses incidences découlant du territoire et de la mondialisation, il importe de voir d'abord qu'est-ce qui caractérise les PME, en particulier celles du transport fluvial.

Dans la filière de transport fluvial, il existe une quarantaine d'entreprises de toutes sortes.⁸ Il a été retenu dans l'échantillon les entreprises les plus représentatives de la filière.

L'écrasante majorité des transporteurs ont un statut privé. Leurs performances sont meilleures comparées à celles de l'entreprise publique, qui en dépit de l'importance de ses moyens, connaît d'importantes difficultés de fonctionnement et enregistre un déficit chronique depuis une dizaine d'années. Cette situation s'explique par les surcoûts et la gestion chaotique et instable de ses dirigeants (changements répétitifs des dirigeants, effectifs pléthoriques,

⁸ Le fichier de la Direction Générale de la Navigation Fluviale (DIGENAF) comporte une quarantaine d'armateurs dont une vingtaine de canotiers. Le plus grand nombre de ces armateurs sont dans le secteur informel et fonctionne de façon artisanale (voir annexe 1).

surinvestissement, sous-emploi des capacités de production, absence de gestion prévisionnelle, etc.).

Tableau n°1. Caractéristiques des principales PME du transport fluvial (2001)

Raison sociale	Nature juridique	Activités	Date de création	Nombre de salariés	tonnage	Chiffre d'affaire/an (millions FCFA)*
CNTF (Chantiers Naval et Transports fluviaux)	Entreprise publique	Transport des passagers Transport de fret Transport mixte Réparation navale	24 octobre 1969	250	2500	1200
MOKOMBI	Entreprise individuelle	Transport mixte ⁹	1959	12	950	320
KOUMOUS	Entreprise individuelle	Transport mixte	1982	10	400	300
ST FRANCOIS	Entreprise individuelle	Transport mixte	Juin 1998	20	1200	800

*estimations

Source : auteur sur la base des données d'enquête.

Les difficultés de la CNTF qui détenait le quasi-monopole du transport fluvial ont détérioré l'offre dans la filière face à une demande croissante. La libéralisation totale de la filière au début des années 1990 a permis la création d'un grand nombre de PME privées dont les services semblent être mieux appréciés par les clients à cause surtout de la modernisation de leurs équipements et du raccourcissement de la durée des trajets. Une proportion de 76%des usagers interrogés préfèrent voyager dans St François, le dernier bateau mis en service récemment alors que ce transporteur, pratique les tarifs les plus chers. Ils évoquent trois raisons de leur choix : ponctualité, rapidité, confort.

Le marché du transport fluvial est segmenté en fonction des trajets et de la nature du fret. Certains transporteurs sont implantés sur les trajets internationaux (Brazzaville-Kinshasa, Brazzaville-Bangui), d'autres sur les trajets nationaux. Il y a des entreprises qui effectuent le transport mixte, d'autres le transport des marchandises, d'autres encore le transport des passagers.

L'environnement des PME de transport fluvial est marqué par deux facteurs majeurs : la structuration du territoire et les effets multiformes de la mondialisation. Voyons plus en détail ces deux phénomènes.

⁹ Le transport mixte signifie le transport dans un même convoi de passagers et de marchandises sur des barges aménagées à cet effet. Il s'effectue sur deux lignes principales : Oubangui et sangha.

1.3. Incidence de la mondialisation

L'environnement des PME a subi une série de mutations du fait des répercussions de la mondialisation. Selon Torres (2000), la mondialisation signifie la dilation de l'espace dans lequel interviennent les entreprises. Cet espace qui se décomposait en différents marchés nationaux a tendance à ne former qu'un seul marché, le marché mondial, à cause de la suppression ou de la réduction des barrières douanières, de la dilution des frontières nationales. Pour Waller-Hunter (2002), la mondialisation est l'un des principaux facteurs de modification de l'environnement. Il s'agit d'un processus par lequel les marchés économiques, ainsi que les réseaux financiers, les structures de production et de consommation, les technologies et les communications qui les caractérisent, s'étendent progressivement de l'échelle locale à l'échelle nationale puis mondiale. D'autres auteurs mettent nettement l'accent sur la technologie en tant que facteur ayant permis de connecter l'espace monde et de favoriser les échanges de toutes natures ainsi que le nomadisme des firmes (J.F Daguzan, 2002 ; H. Regnault, 1998).

Partant de cette vision multidimensionnelle, nous pouvons dire que l'économie congolaise est marquée depuis le début des années 1990 par une plus grande insertion au marché mondial. Cette insertion se traduit par une plus grande ouverture vis-à-vis de l'extérieur, une accentuation de la libéralisation du marché domestique et par la privatisation des entreprises publiques en voie de cession à des grandes firmes multinationales. C'est le programme d'ajustement structurel négocié entre le Gouvernement et le FMI, appliqué à partir de 1994 qui est à l'origine de ces changements sur les plans macro-économique, micro-économique et structurel. Dans ce cadre, un programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques est mis sur le chantier. Les transports fluviaux sont totalement libéralisés et le quasi-monopole de la CNTF (Compagnie Nationale des Transports Fluviaux) est aboli. L'Agence Transcongolaise des Communications (ATC) est restructurée. Le port fluvial de Brazzaville, ainsi que le port maritime de Pointe-Noire et la compagnie des chemins de fer deviennent des entités autonomes. La filière est entièrement libéralisée. Les entreprises privées sont appelées à se constituer pour assurer l'offre des services de transport. De même, la privatisation de la CNTF est engagée.

Si un grand nombre de transporteurs se sont constitués, on note par contre que très peu se sont vraiment structurées en entreprises disposant d'équipements modernes, d'une bonne organisation et d'une gestion comptable et commerciale à la hauteur des exigences de la filière. La mondialisation a entraîné une certaine déréglementation dans les faits et un accroissement du risque et de l'incertitude dans la filière.¹⁰ Les transporteurs privés mettent l'accent sur les trajets les plus rentables, abandonnent ceux ayant des faibles marges, et accroissent les tarifs tout en détériorant les conditions de transport. Dans un tel contexte, comment se manifeste l'incidence du territoire sur les PME ?

¹⁰ Il faut souligner que dans le passé, l'entreprise publique de transport détenait un grand nombre de bateaux, ce qui lui permettait de mieux répondre à la demande des usagers à des prix défiant toute concurrence. En outre, elle avait une organisation des voyages plus rigoureuse. Mais les changements successifs de dirigeants à la suite de multiples changements de gouvernements du Congo ont perturbé sa gestion, engendré la détérioration rapide de ses équipements, un accroissement incontrôlé des effectifs et des coûts, une dégradation croissante de la qualité des services et un déficit financier chronique.

1.4. Incidence du territoire

1.4.1. Relations entre territoire et mondialisation

C'est le lieu de procéder à une analyse des relations entre les deux phénomènes. Le débat sur les relations entre les deux entités n'est pas nouveau dans la littérature économique. Quand à partir du 18^e siècle, A. Smith affirme la nécessité des nations de se spécialiser dans la production des biens pour lesquels elles possèdent des avantages absolus afin de développer le commerce international, la relation entre territoires (ici nations) et marché international (ici mondialisation) est posée. Cette relation est fondée sur les interdépendances existant entre les deux phénomènes. Selon les circonstances et les conditions historiques, le territoire devient dominant (période entre les deux guerres où prévalaient les politiques protectionnistes) ou alors la mondialisation prend le dessus (période actuelle avec la domination des politiques de libéralisation commerciale). Nous pensons avec Bardelli et Masson que la mondialisation est un phénomène ancien (Braudel situe ses origines au XVe siècle) mais que la particularité de la mondialisation aujourd'hui découle du rôle clé joué par les flux d'informations et de communications grâce aux NTIC¹¹ et les flux financiers.

S'agissant de l'articulation dynamique entre territoires et mondialisation, il faut souligner l'importance acquise par le concept de système productif local (SPL) dont l'origine est le concept marshallien de « District industriel » repris et enrichi par G. Becattini et d'autres auteurs italiens dès les années 1970. Les SPL forment des zones de spécialisation productive dont les formes varient selon les territoires concernés : districts industriels classiques dans les centres urbains anciens, pôles ou districts technologiques dans les milieux urbains et surtout péri-urbains actuels, « aires d'industrialisation diffuse » dans les villes à forte tradition artisanale et dans les régions rurales à forte densité de population. Dans les pays en développement, c'est cette dernière variante qui prévaut (Ferguène A. et Hsaini A., 1998, pp107-109)

Ainsi, l'entreprise est le produit de la combinaison du territoire et de la mondialisation. C'est pourquoi, chaque entreprise conserve des traits spécifiques même si les critères de gestion s'universalisent et que le marché tend à « s'unifier ». Le concept de mondialisation doit être relativisé tant que continueront à exister des territoires ayant des caractéristiques nationales, politiques, sociales et culturelles spécifiques et étant plus ou moins intégrés au marché mondial. De même, la stratégie mondiale de l'entreprise sera une stratégie adaptative aux différences entre territoires et ces derniers continueront à peser sur les choix stratégiques des entrepreneurs.

1.4.2. Incidence du territoire géographique

L'incidence du territoire géographique est non négligeable sur les PME au Congo. S'agissant des PME de transport fluvial, cette incidence apparaît encore plus évidente. En effet, le Congo-Brazzaville possède un réseau hydrographique très dense, particulièrement dans la partie Nord du pays. De Brazzaville jusqu'à l'extrême nord du pays, on compte 1041 km de voies navigables. Cette autoroute naturelle que constituent le fleuve Congo et ses bretelles

¹¹ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

représentées par ses affluents (dont le plus important est le bief Mossaka-Ouessou long de 490 km) est une voie de passage naturelle et de liaison entre le sud et le nord du pays. Il a contribué à favoriser l'émergence d'une filière de transport fluvial dynamique. Un grand nombre de PME de diverses tailles y opèrent. Beaucoup de villages et de villes moyennes se sont implantés le long du fleuve pour faciliter les liaisons de leurs habitants avec la capitale Brazzaville, l'échange des produits et la circulation des hommes et de la monnaie.

Les conditions de navigabilité sont bonnes dans l'ensemble à cause de la profondeur des eaux et du courant. Le tirant d'eau minimum en étiage est de 1,60 m. Aucun dragage de la voie fluviale est nécessaire. Les seuls travaux à effectuer consistent à améliorer le balisage afin de mieux guider les bateaux.

1.4.3. Incidence du territoire institutionnel

Le territoire institutionnel est marqué par une floraison de textes juridiques dont le contenu change au gré des changements institutionnels. En outre, il s'y exerce un poids bureaucratique qui gêne les mutations nécessaires et empêchent les PME de tirer tous les avantages de la libéralisation économique. Le programme de privatisation de la compagnie publique des voies navigables (CNTF) n'a pas encore abouti. Cette société continue de détenir le monopole dans le transport entre Brazzaville et Kinshasa, trajet dont le volume d'activité est le plus important comparé aux autres trajets. Il faut en outre souligner que la réglementation en vigueur a institué une série d'obligations et de droits qui pèsent sur la création et le fonctionnement des PME, réduisent leurs marges bénéficiaires et leur autonomie d'action.

Tableau 2. Coûts administratifs de création d'une PME au capital de 50 millions de FCA

Objet	Administration concernée	Texte juridique	Montant (FCFA)
Agrément provisoire	DIGENAF (Ministère du transport)	Décret n°93-99 du 2 juin 1999	300.000
Formalités administratives de création d'entreprise	Centre de Formalités des Entreprises (Ministère du Commerce)	Décret n° 95-96 du 29 mai 1995	95.000
Inscription au domaine : 3% du capital de l'entreprise	Direction Générale des Impôts (Ministère des Finances)	Code général des impôts, articles 259 à 262	1.500.000
Honoraires du Notaire : 10% du capital)	Notaire	Loi n°25-94 du 23 août 1994 réglementant l'exercice du commerce (art.6)	5.000.000
Divers frais			1.000.000
Total			7.895.000

Source : auteur d'après les données d'enquête

Sur la base des textes juridiques et réglementaires en vigueur, nous avons évalué les différents coûts administratifs de création et de fonctionnement d'une PME au capital de 50 millions de FCFA.

Les coûts administratifs s'élèvent à 15,79% du capital, ce qui est excessif dans un pays où il est impérieux de favoriser la création des entreprises, de stimuler le capital national et étranger à s'investir dans les secteurs dynamiques et à fort effet d'entraînement de l'économie nationale tel que celui du transport.

Cette situation montre bien le poids institutionnel négatif sur la création des PME. En plus des frais administratifs obligatoires se rattachant à la création de l'entreprise, celle-ci doit s'acquitter d'autres nombreux frais administratifs au cours de son fonctionnement. Nous en avons répertoriés une douzaine estimée à 1 million de FCFA environ.

Ainsi, lorsqu'on évalue le poids de l'ensemble des coûts administratifs au moment de la création et pendant le fonctionnement de la PME au cours de la première année d'exercice, ils s'élèvent à 17,93% du capital social. Ils sont une véritable ponction et peuvent être considérés comme une rente que les institutions prélèvent sur le patrimoine des entreprises (Fauré et Labazée, 2000). L'on comprendra que pour réduire les coûts de transaction, l'entreprise soit amenée à déployer une stratégie opportuniste (rétention de l'information, corruption des agents administratifs, etc.)

1.5. Incidence du territoire économique

Le territoire économique comme évoqué plus haut est le champ d'action de l'entreprise et comporte toutes les relations et ramifications de l'activité de production, vente de produits en aval, achats d'équipements, de matières premières, recrutement de la main d'œuvre en amont, financement, etc.

On peut identifier plusieurs incidences du territoire économique sur les PME, les incidences locales, les incidences découlant de l'internationalisation de l'investissement, de la production et des échanges.

1.5.1 Incidences locales

La nature de certains produits transportés, les produits du cru, sont le résultat de la production locale. C'est le cas du transport de poisson frais et fumé, manioc, bétail vivant, arachide, bois, bananes, etc. Ils proviennent des producteurs installés dans les zones rurales et sont destinés à l'approvisionnement des villes. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'incidence locale du territoire économique sur le fret des PME de transport fluvial. Les données portent sur une estimation moyenne du chiffre d'affaire pour un seul convoi (tableau n°2).

L'essentiel du fret est constitué de poisson fumé dans les zones rurales et écoulé sur les marchés urbains grâce surtout aux services des transporteurs fluviaux. Les données montrent que la plus grande partie de leur chiffre d'affaire (51,84%) provient du transport de poisson

fumé qui approvisionne un marché relativement vaste de 800.000 habitants, le marché de Brazzaville. Cette particularité se rattache au fait que l'une des principales richesses du territoire économique dans lequel évoluent ces PME de transport est constituée de ressources halieutiques. Les réserves en poisson d'eau douce sont estimées à 300 000 tonnes dans cette partie nord de la République du Congo. Elles viennent en deuxième position après les ressources forestières.

Tableau n°3. Nature et chiffre d'affaire du fret sur le trajet
Brazzaville-Impfondo pour un seul convoi (863 km)

Désignation	Chiffre d'affaire unitaire (FCFA)	Chiffre d'affaire total (FCFA)	CA en pourcentage
Poisson d'eau douce fumé	1770	1.590.320	51,84%
Poisson d'eau douce frais	3500	15.000	0,48%
Crocodile	2000	50.000	1,62%
Bétail vivant	2531	518.000	16,88%
Huile de palme	1356	169.500	5,52%
Miel	2500	40.000	1,30%
Manioc séché (foufou)	1640	111.580	3,63%
Arachide	2540	94.000	3,06%
Banane	240	55.000	1,79%
Manioc en tubercules	960	78.720	2,56%
Planches	1200	180.000	5,86%
Charbon de bois	1920	9600	0,31%
Divers	2975	169.500	5,52%
Total		3.067.720	100.00%

Sources : calculs de l'auteur à partir des données d'enquête sur les usagers.

Le lien entre la PME et le territoire géographique est en général un lien important et conduit à une sorte de « géo-stratégie », c'est-à-dire à une influence directe des produits du terroir sur les objectifs et l'activité de la PME (Marchesnay, 2002).

En plus de la production, le territoire économique a une incidence sur les PME au niveau de l'emploi. En effet, les PME puisent dans le territoire économique national la main d'œuvre dont elles ont besoin. Une PME de transport fluvial utilise en moyenne 12 salariés et distribue 2.280.000 francs CFA environ de salaires par mois soit un total de 27.360.000 francs CFA par an, pour un chiffre d'affaires annuel pouvant s'élever à 320.000.000 de francs CFA¹² Quant on calcule le pourcentage de la masse salariale sur le chiffre d'affaire, on obtient une proportion de 8,55%. Ce pourcentage est faible et permet d'accroître la marge bénéficiaire.

La plupart des salariés qualifiés proviennent de l'entreprise d'Etat (CNTF) dont la baisse d'activité a conduit à la réduction de son personnel. Les agents licenciés et possédant une

¹² Estimations faites sur la base des données d'enquête de 2000.

grande expérience ont été recrutés par les entreprises de transport privées.¹³ Le dynamisme des transporteurs privés s'explique entre autres par la possibilité qu'ils ont eue de disposer d'une main d'œuvre qualifiée et expérimentée sans avoir à supporter des frais supplémentaires pour leur formation.

1.5.2. Incidence découlant de l'internationalisation de la production et des échanges

En plus de son aspect local, le territoire économique revêt un caractère internationalisé. La PME pour fonctionner et améliorer ses performances recourt à des produits et services de ce territoire économique internationalisé.

Tout d'abord dans la réalisation de l'investissement, la PME doit faire appel aux services d'ingénierie étrangers. Il existe aussi des cas où sont mis à contribution des services d'ingénierie locaux. Mais la tendance aujourd'hui du fait de la mondialisation est le recours aux services étrangers dont la qualité apparaît meilleure même si le coût semble plus élevé. Grâce aux nouvelles technologies de l'information et des communications, il est possible de rentrer en contact rapidement avec un grand nombre de sociétés étrangères d'ingénierie et de montage de bateaux fluviaux, d'obtenir leurs devis et de faire le choix de la société jugée la plus performante sur la base du critère qualité-prix. Avec le développement de l'Internet, ce genre d'informations (recherche de la firme étrangère basée en France ou ailleurs, appel d'offre et réponse de la firme) peuvent être obtenus depuis Brazzaville en l'espace de deux à trois jours alors qu'il fallait compter plusieurs semaines dans le passé.

Si nous prenons St François par exemple, la conception du bateau a été réalisée par une société d'ingénierie française SOERNI, le montage s'est effectué dans une usine étrangère située à Kinshasa (République Démocratique du Congo), SHANI-METAL. La réalisation de l'investissement technique a donc revêtu un caractère internationalisé.

Dans la maintenance, le remplacement des pièces de rechange s'effectue en recourant aux produits fabriqués à l'étranger, généralement en France ou aux USA. Par ailleurs, des produits comme le carburant proviennent des importations de produits pétroliers raffinés. Les ruptures de stocks des distributeurs poussent de plus en plus les transporteurs à mettre en place des réserves importantes de carburant, accroissant ainsi leurs stocks de sécurité.

Il existe une interaction dynamique entre les producteurs locaux de poissons, les transporteurs fluviaux et le marché mondial. Cette interaction se manifeste particulièrement sur le marché amont : approvisionnement en équipements de pêche (producteurs) et pièces de rechange et carburant (transporteurs). La lente diffusion de techniques modernes de pêche (utilisation de canaux à moteurs par certains pêcheurs dans les régions rurales à la place de la traditionnelle pirogue) est la résultante de ce que nous avons appelé plus haut « les aires d'industrialisation diffuse »

Sur le plan du marché-aval, les transporteurs réalisent des services à destination et en provenance de l'étranger. Cette situation est accentuée en ce qui concerne le fret marchandise. Les données récoltées montrent que sur une moyenne de 14.582.155 francs CFA

¹³ Certains d'entre eux étaient au bord de la retraite. Ce sont surtout les capitaines de bateaux

de marchandises transportés pour un voyage pour le compte des sociétés clientes, 10.340.855 francs CFA représentent la valeur du fret de produits en provenance de la République Démocratique du Congo, soit 70,9%.¹⁴

Nous venons de voir les diverses incidences de la mondialisation et du territoire. Face à ces incidences, comment l'entrepreneur façonne-t-il sa démarche stratégique ?

2. COMPORTEMENT STRATEGIQUE DE L'ENTREPRENEUR.

La stratégie est définie comme l'ensemble des actions de l'entrepreneur à moyen et long terme et finalisées en vue d'une meilleure insertion dans l'environnement. La stratégie est une activité ayant un fort contenu décisionnel qui se traduit sous forme de comportements (Torrès, 2000). La stratégie de l'entreprise est étroitement liée au comportement de l'entrepreneur, à sa vision de l'organisation et de l'environnement qui l'entoure, aux objectifs qu'il se fixe. C'est pourquoi, il importe de cerner les différents comportements de l'entrepreneur découlant de sa vision stratégique (Verstraete, 2001 ; Bruyat, 2001).

2.1. Caractéristiques de l'entrepreneur africain

Plusieurs études définissent les caractéristiques de l'entrepreneur africain et contribuent à éclairer ses comportements stratégiques (Hugon, 1995 ; Ponson, 1995 ; Dzaka, 1995 ; Lelart, 1998 ; Torrès, 2001, etc.). Le point commun qui ressort de ces analyses est la notion de risque qui caractérise le comportement stratégique des entrepreneurs africains. Ceux-ci investissent dans un environnement marqué par l'incertitude et le niveau élevé du risque, ce qui les contraint à viser avant tout la sécurité et non la croissance. Cette situation est déterminée par l'instabilité des institutions politiques, le poids de l'Etat, la faiblesse de la demande et des relations inter-entreprises, la dépendance vis-à-vis de l'extérieur, les difficultés d'obtenir des ressources financières des banques, etc. Fauré et Labazée (2000) montrent que malgré la libéralisation, l'Etat en Afrique continue sous d'autres formes à limiter l'expansion et l'autonomie des PME à travers les tracasseries administratives, la pression fiscale, le clientélisme et d'autres formes de captation de la rente se rattachant au monopole public et à la rivalité entrepreneurs-hommes politiques. En outre, les politiques de libéralisation impulsées par la mondialisation accentuent l'incertitude et l'instabilité de l'environnement des entreprises nationales. Ces dernières sont de moins en moins protégées par l'Etat. Elles doivent affronter la concurrence étrangère. Dans ce contexte défavorable, les entrepreneurs africains ont besoin de renforcer davantage la sécurité de leurs capitaux. Afin de minimiser le risque et garantir la rentabilité des affaires, ils adoptent différents types de comportements visant principalement trois objectifs : réduire le temps de récupération des investissements, mieux s'insérer sur un marché fluctuant, acquérir ainsi plus de flexibilité en « informalisant » leurs relations avec les autres agents économiques et leurs activités. Comment se manifestent ces différents comportements stratégiques ?

¹⁴ Les produits transportés sont principalement les produits chimiques (acide gras, soude caustique, bouteilles d'emballage, ciment) et alimentaires (farine de blé).

2.2. Différents types de comportements stratégiques

Dans le comportement des entrepreneurs de transport fluvial, cinq types de stratégies peuvent être répertoriés à partir de l'observation empirique. L'accroissement du risque et de l'incertitude induit par la mondialisation d'une part, les particularités du territoire et son instabilité croissante d'autre part, engendrent des comportements stratégiques visant à réduire le risque et l'incertitude, à sécuriser et accroître les marges bénéficiaires dans une durée relativement courte. Le temps devient un élément capital de la stratégie que va adopter l'entrepreneur (Torrès, 2000).

2.2.1.Stratégie d'opportunisme externe

Dans l'objectif d'économiser sur les coûts de transaction, l'entrepreneur adopte une stratégie opportuniste vis-à-vis de l'Etat et des banquiers. Celle-ci se base sur l'asymétrie d'information à travers la rétention ou la déformation de celle-ci. L'asymétrie se manifeste dans les relations contractuelles avec l'Etat. L'entrepreneur profite de l'asymétrie d'informations pour réduire le coût de ses engagements fiscaux vis-vis de l'Etat. Les bénéfices sont sous-estimés de façon systématique afin de s'acquitter de moins d'impôts. Dans le même sens, le chiffre d'affaire déclaré est sous-estimé afin de réduire le montant de la TVA à reverser à l'Etat.

S'agissant des banques, l'entrepreneur va rechercher un crédit sur la base de l'asymétrie de l'information. Sa comptabilité va être présentée de façon idéale, en gonflant les marges. L'important pour lui, est de présenter des sûretés réelles et financières, aspect déterminant pour la banque lors de l'octroi d'un crédit. L'entrepreneur va donc tirer profit d'une des faiblesses du système bancaire : le peu d'importance accordée à l'analyse minutieuse des comptes de l'entreprise, le manque de personnel hautement qualifié dans l'analyse bilantielle (Ossié, 1998).

2.2.2.Stratégie d'opportunisme interne

Dans le cadre de cette stratégie, l'entrepreneur adopte un comportement particulier à l'intérieur de l'entreprise, vis-à-vis de ses salariés. Nous savons que Coase (1937)¹⁵ a montré l'importance des contrats comme un des éléments contribuant à élever les coûts de transaction. Dans ces contrats, il faut intégrer le contrat de travail aussi.

L'entrepreneur congolais n'émet pas de façon systématique de contrat écrit pour l'embauche de ses employés. C'est souvent un accord verbal du patron qui donne le droit au travailleur d'exercer ses fonctions. La procédure de contrat se traduisant par un accord écrit comprenant les droits et devoirs de chaque partie n'est pas exécutée. La plupart des salariés des PME du transport fluvial n'ont pas signé de contrat de travail alors que la législation du travail stipule une telle procédure en matière de recrutement de personnel. L'absence de contrat écrit illustre le comportement opportuniste interne de l'entrepreneur qui utilise par ce moyen la ruse pour baisser la rémunération du salarié, ne pas assurer ses cotisations sociales, avoir la possibilité

¹⁵ Voir Soulié D. (1993), Analyse économique et stratégie de d'entreprise, Ed. Aupelf/Uref ; Boyer L et Equilbey N (1999), organisation, théories et applications, Ed. d'organisation.

de licencier à tout moment celui-ci sans être astreint au respect des procédures réglementaires de licenciement. Si la passation de contrat accroît le coût des transactions, l'absence de contrat écrit en réduit considérablement le coût.

Si dans la théorie des coûts de transaction, l'opportunisme est plutôt considéré comme un facteur négatif, dans la stratégie de l'entrepreneur congolais, il apparaît comme un facteur de baisse de coûts. C'est donc un élément positif. Par ailleurs, la question des contrats pose problème quand on analyse la nature des engagements entre l'entrepreneur et les autres acteurs. La pratique des contrats étant faiblement développée en Afrique ainsi que les institutions capables de les faire respecter et de sanctionner en cas de non respect, la culture orale étant encore prédominante au détriment de la culture écrite, la réalisation des contrats écrits tend plutôt à élever les coûts qu'à les abaisser. L'opportunisme apparaît alors une stratégie intéressante pour l'entrepreneur et non un biais comme l'affirme la théorie des coûts de transaction. C'est une des limites de la théorie des contrats et des coûts de transaction au regard de la pratique entrepreneuriale en Afrique.

2.2.3.Stratégie de surcapacité productive

Elle consiste à utiliser les équipements au delà des normes techniques dans le but d'augmenter la capacité d'utilisation du matériel et d'atteindre le chiffre d'affaire le plus élevé possible en un laps de temps relativement court. Ainsi, une barge construite pour transporter 100 passagers pourra en transporter 120 à 150 tant qu'une petite parcelle de place existe. De nombreux cas ont été enregistrés où des passagers ont envahi le toit de la barge pour effectuer leur voyage au risque de tomber dans l'eau. C'est le même comportement adopté pour les marchandises. Elles sont superposées au mépris du poids maximum qu'une barge peut supporter.

La conséquence de cette stratégie est la réduction de la durée de vie des équipements du fait des surcharges successives. Ces coûts sont compensés par une nette augmentation du chiffre d'affaire. Cette stratégie est dictée par la nécessité pour l'entrepreneur de réduire le risque et l'incertitude à travers la minimisation du délai de récupération de l'investissement (Hugon, 1995) Une autre raison se rattache aux difficultés d'accroître l'offre des services en accroissant les investissements dans un environnement lui-même instable. Cela exigerait de recourir aux ressources externes. Or celles-ci sont difficiles à obtenir des banques qui disposent de ressources à court terme et sont peu aptes à financer des investissements à moyen et long terme.

2.2.4.Stratégie de diversification

Les PME de transport fluvial pour la plupart refusent de se spécialiser dans un type de transport. Elles adoptent la stratégie commerciale consistant à transporter de façon simultanée dans un convoi unique, les passagers et les marchandises. C'est le transport mixte En choisissant l'option de transport mixte, les transporteurs fluviaux bénéficient des avantages suivants :

- Une concentration efficace des équipements : l'utilisation des mêmes équipements aussi bien pour les passagers que les marchandises optimise le parc matériel (pousseur unique, barges des passagers avec cales pour les marchandises) ;
- une utilisation d'un personnel réduit : le même personnel naviguant est chargé de veiller aux conditions de voyage des passagers et à celles de l'expédition des marchandises.
- Une rotation optimale des convois : le transport exclusif des passagers ou des marchandises suscite quasiment le même coût d'organisation que celui d'un convoi mixte. En conséquence, le transport mixte réalisé de façon simultanée réduit les coûts d'organisation et de gestion des convois.
- Une rationalisation de l'utilisation des machines : le transport mixte est en mesure d'élever le rapport volume d'activité/nombre d'heures de navigation.

A côté de ces avantages, la diversification comporte quelques inconvénients comme l'inconfort du voyage (encombrement, détérioration des conditions d'hygiène, etc.), le mauvais traitement des passagers (surcharge de travail des contrôleurs recrutés en nombre réduit, tension nerveuse accentuée par des longs séjours en bateau), l'insécurité (vols, dégradation des marchandises mal entreposées, etc.).

2.2.5.Stratégie d'autosuffisance et d'intégration verticale

Elle concerne les activités de transport intégrées dans le processus de production des sociétés industrielles. C'est le cas des entreprises d'exploitation forestière implantées dans le nord du Congo. Ces dernières mettent en place leur propre réseau de transport fluvial de leurs marchandises afin de garantir la sécurité du transport et les délais de livraison des produits forestiers. Le respect des délais de livraison des commandes constitue un des impératifs de compétitivité sur le marché mondial.

Ces sociétés sont essentiellement des filiales de firmes multinationales françaises, allemandes, asiatiques. Elles détiennent les permis d'exploitation du bois accordés par les Pouvoirs Publics. Elles implantent en même temps des scieries pour débiter le bois en planches dont une petite partie est écoulée sur le marché local et la plus grande sur le marché mondial.

La mondialisation a accentué l'ouverture de la branche forestière aux entreprises internationales. La mise en place d'un code forestier libéral et accordant d'importants avantages aux entreprises s'installant dans les zones reculées du nord du Congo sont les facteurs qui ont stimulé une implantation rapide de firmes internationales dans des régions encore inexploitées, difficiles d'accès. Les coûts de bois d'œuvre étant devenus compétitifs sur le marché mondial suite à la dévaluation du franc CFA en janvier 1994, un grand nombre de firmes internationales, attirées par le fort potentiel de bois de la forêt congolaise et les taux de rentabilité intéressants se sont implantées dans la zone nord du pays.

Grâce à cette stratégie d'autosuffisance basée sur l'intégration verticale, ces firmes étrangères ont modifié leurs liens avec le territoire. Elles sont devenues autonomes à l'égard des firmes de transport nationales et donc du territoire. On voit ici une différence de comportement stratégique entre les entreprises locales qui continuent d'utiliser les services des transporteurs

locaux et les entreprises étrangères qui créent leurs propres structures de transport intégrées en se dotant de porteurs et barges. L'intégration verticale marque alors le comportement stratégique de l'entrepreneur internationalisé.

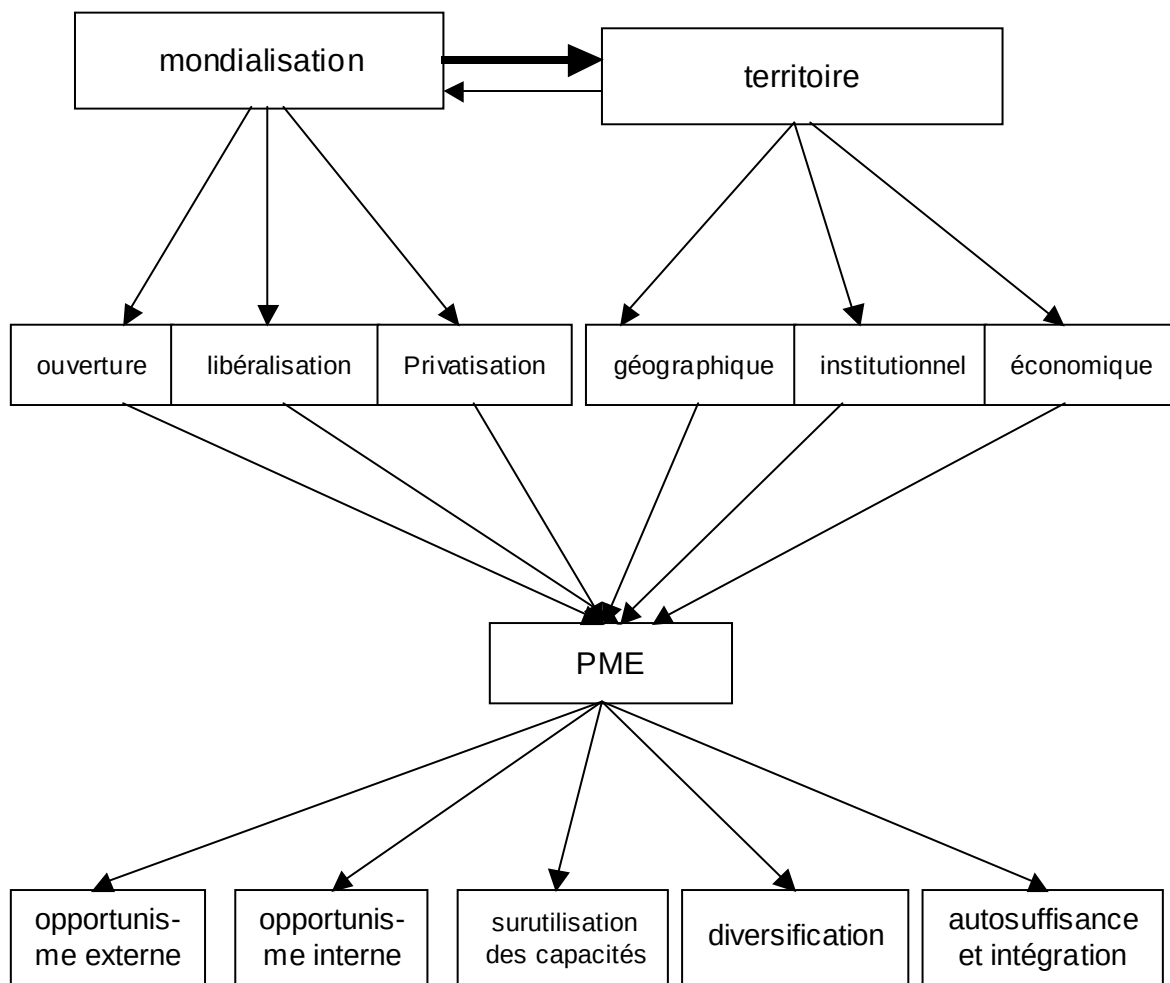
2.3. Essai de modélisation et limites

La modélisation présentée ici est une simplification des relations complexes existant entre la mondialisation, le territoire et les petites et moyennes entreprises. Les liens entre mondialisation et territoire sont difficiles à cerner. Les divers aspects politiques, institutionnels, économiques, culturels s'imbriquent et s'interpénètrent. Les aspects relevant de la situation locale interfèrent avec ceux de l'économie mondiale. La frontière entre les deux est difficilement lisible. L'avantage de la modélisation est de simplifier la réalité et de mettre en évidence les principales relations de cause à effet entre les composantes d'une réalité complexe.

Mais la modélisation proposée comporte deux limites majeures :

- Elle exclue les micro-entreprises fonctionnant entièrement dans l'informel, de façon précaire, sans capacité stratégique. Ce genre d'entreprises sont les plus nombreuses dans le transport fluvial. Elles survivent difficilement aux crises de conjoncture. Quand par exemple, sur le marché, survient une hausse brusque du carburant ou une pénurie de pièces de rechange, elles sont paralysées pour plusieurs semaines, voir plusieurs mois et peuvent même disparaître.
- Elle exclue les PME à caractère familial, dirigées de façon archaïque, sans esprit d'entreprise véritable, sans véritable organisation ni personnel approprié. Ce genre d'entreprises existent aussi. Elles possèdent une gestion empirique, ne tiennent pas de comptabilité, ni même de facturier. Elles ne font pas d'analyses de leurs forces et de leurs faiblesses. Elles n'ont pas une perception claire de leurs charges et de leurs taux de marge, encore moins de la demande et de la concurrence sur le marché. Elles sont essentiellement gouvernées par l'intuition des affaires. Lorsque le propriétaire-entrepreneur meurt, l'entreprise meurt avec lui.

Modélisation de l'incidence de la mondialisation et du territoire sur les PME de transport fluvial



Conclusion

L'étude sur les PME de transport fluvial a permis de montrer les influences de la mondialisation et le rôle que peut jouer le territoire sur leurs stratégies. Elle a mis en évidence les particularités des entreprises congolaises, mais en réalité beaucoup des aspects qui les caractérisent sont communs aux entreprises dans les pays de l'Afrique subsaharienne. Le contexte est le même dans ces pays ainsi que le niveau d'industrialisation même si on peut noter des nuances avec certains pays plus développés comme la Côte d'Ivoire en Afrique de l'Ouest, le Cameroun en Afrique centrale, le Kenya en Afrique de l'Est, etc. Ces nuances tiennent au fait que des industries de transformation en plus grand nombre se sont implantées dans ces pays et engendrent un volume d'activités plus important qu'ailleurs. Le comportement stratégique est souvent similaire d'un pays à l'autre.

Nous avons identifié cinq types de comportement stratégique dont quatre pour les entreprises locales et un type pour les entreprises étrangères. La mondialisation a une incidence plus forte sur ces dernières à cause de la nature du capital et de la destination de leurs produits. Il est logique que le poids du territoire y soit moins important et que l'influence de la mondialisation y soit plus manifeste. La stratégie d'intégration verticale qu'elles mettent en place est une réponse aux pressions du marché mondial pour plus de compétitivité et à la concurrence très dure à laquelle se livrent les entreprises multinationales, mais aussi aux faiblesses de l'organisation des entreprises locales et à leurs difficultés de respecter les délais de livraison des commandes.

Ces comportements stratégiques sont appliqués simultanément ou séparément selon les circonstances. Ils ont aussi leurs propres limites. C'est ce que nous allons voir maintenant.

La stratégie d'opportunisme externe vis-à-vis de l'Etat et des banques dépend des interlocuteurs en présence. En cas de changement institutionnel, l'application d'une telle stratégie peut être freinée par les contrôles et la rigueur administrative instaurée. Le renforcement de la gestion institutionnelle, la réduction de l'asymétrie de l'information sont des facteurs qui peuvent réduire l'opportunisme externe et contraindre l'entrepreneur à plus de visibilité.

La stratégie d'opportunisme interne prévaut tant que la main d'œuvre recherchée est peu qualifiée et que la concurrence sur le marché du travail est forte. Mais lorsque l'entrepreneur s'adresse à une main d'œuvre qualifiée, à caractère non familial, existant en nombre réduit, il est obligé d'appliquer la réglementation en vigueur et de rehausser le niveau de rémunération pour attirer les meilleurs travailleurs. Ce faisant, il améliore la productivité, limite la mobilité de la main d'œuvre et les tentatives de fraude du personnel.

La stratégie de diversification observée est valable tant que les conditions de stockage des marchandises demeurent précaires (non aménagement des ports fluviaux) et que les activités de production sont réduites. Mais en cas d'amélioration de ces conditions et d'intensification des activités productives, il est fort possible que les passagers réduisent le convoyage de leurs marchandises et réalisent les expéditions de celles-ci sans être obligés d'accompagner leurs marchandises dans le bateau. Ainsi, certains transporteurs pourront se spécialiser dans le

transport des marchandises et d'autres dans le transport des passagers comme cela se passe dans les pays plus développés. Le seul transport des marchandises devrait entraîner une forte rentabilité et nécessiter une spécialisation poussée dans la filière (transport de bois, transport de céréales, transport de bétail, etc.).

La stratégie de surcapacité productive est aussi liée à l'environnement instable. Si celui-ci acquiert plus de stabilité, les entrepreneurs ne verront plus la nécessité de raccourcir au strict minimum le temps de récupération des capitaux avancés. Un cycle de production plus long pourra être accepté contribuant ainsi à pousser les entrepreneurs à adopter des stratégies de long terme et à opérer des investissements industriels dont la valorisation requiert un temps plus long.

Enfin, la stratégie d'intégration verticale des firmes internationales pourra se modifier et s'orienter vers la sous-traitance si les entrepreneurs locaux améliorent leur organisation et la qualité de leurs services de transport.

S'agissant des liens entre territoire et mondialisation, ceux-ci sont interdépendants. Le territoire possède un poids important et une grande incidence sur les PME surtout lorsque le territoire est faiblement développé et peu inséré dans le marché mondial comme le montrent les nations africaines. Les effets de la mondialisation sont constamment atténués par les spécificités du territoire, en particulier les caractéristiques institutionnelles et géographiques de celui-ci.

En définitive, une des originalités de cette recherche a été d'avancer une série de faits empiriques mais méconnus jusqu'à présent sur une filière de grande importance économique, celle des transporteurs fluviaux. Par ailleurs, la recherche a contribué à vérifier l'hypothèse de départ en mettant en évidence la complexité de la démarche stratégique de l'entrepreneur africain sous la double influence de la mondialisation et du territoire.

Pour terminer, il nous faut dégager deux enseignements de cette étude : le premier est que la mondialisation accentue l'instabilité qui frappe déjà le territoire en déprotégeant les entreprises et en ouvrant leur marché à la concurrence extérieure. Mais en même temps, elle fragilise les institutions dans leur position de captation de rente (privatisation des entreprises publiques, réduction de la taxation). Les institutions tendent à s'adapter en multipliant les droits et obligations au détriment des entreprises privées, les poussant à l'informel. Il importe d'accorder une grande attention aux réformes institutionnelles, en particulier aux ressources qui permettent aux institutions d'accomplir leurs missions. C'est une des conditions du succès de la libéralisation.

Le deuxième enseignement concerne l'influence de la mondialisation sur le territoire. Cette influence utilise le canal privilégié du marché amont et aval. Mais cette influence va au delà du marché. Elle agit sur les systèmes productifs et suscite l'adoption de techniques innovantes. Mais, elle accentue l'instabilité environnementale de l'entreprise et la pousse à plus de flexibilité. Une grande attention à l'environnement international doit être accordée dans les politiques de promotion des PME.

Bibliographie

- **Aron J.** (1995) « Les fondements institutionnels de la croissance », dans Ellis S. (ed), *L'Afrique maintenant*, chapitre 6, Karthala, Paris.
- **Bardelli P et Masson Franzil Y** (2002), *Structures coopératives d'entreprises, réponses offensives ou défenses à la mondialisation croissante*, communication au séminaire ERFI, CNME, CLAREE, 6 mars, Montpellier
- **Boyer L. et Equilbey N.**(1999), *Organisation, théories et applications*, Ed. d'organisation, 1999.
- **Bruyat C.** (2001),« Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, n°1, 2001.
- **Charron J.L. et Sépari S.** (1998), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod.
- **Copans J.** (1995), « Le débat kenyan », dans Ellis S., Faure A. (eds), *Entreprises et entrepreneurs africains*, chapitre 8, Karthala.
- **Daguzan J.F.** (2002), « Mondialisation et technologie, vers une mutation du rôle de l'Etat ? », *Problèmes Economiques*, n°2.758, 24 avril, pp.20-24.
- **DIGENAF** (2000), Note circulaire aux armateurs fluviaux, n° 048/MTACTMM, 12 septembre, Brazzaville.
- **DIGENAF** (1999), *Caractéristiques de la navigation sur le fleuve Congo et ses affluents*, Doc, ronéo.
- **Dzaka T., Milandou M.** (1995), *Entrepreneurs de Brazzaville : cinq réussites exceptionnelles*, dans Ellis S., Faure A. (eds), *Entreprises et entrepreneurs africains*, chapitre 6, Karthala.
- **Ellis S., Fauré A.** (1995) (eds), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, Paris.
- **Fauré A. Labazée** (2000) (sous la direction), *Petits patrons africains, entre marché et assistance*, Karthala, Paris.
- **Ferguene A, Hsaini A.** (1998), « Développement endogène et articulation entre globalisation et territorialisation : éléments d'analyse à partir du cas de Ksar-Hellal (Tunisie) », *Revue Région et Développement*, L'harmattan, n°7, pp.105-134.
- **Hugon P.**(1995), *Les entrepreneurs africains et l'analyse économique*, dans Ellis S., Fauré A. (eds), *Entreprises et entrepreneurs africains*, chapitre 29, Karthala.
- **Lelart M.** (2001) (eds), *Finance informelle et financement du développement*, FMA/Aupelf, Paris.
- **Marchesnay M.** (2002), *Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies*, communication au séminaire ERFI, CNME, CLAREE, 6 mars, Montpellier.
- **Ossié W** (1998), « Pour une restructuration en profondeur du système bancaire en zone franc », *Bulletin Etudes et statistiques*, BEAC, avril.
- **Ponson B.** (1995), *Entrepreneurs africains et asiatiques : quelques comparaisons*, dans Ellis S., Fauré A. (eds), *Entreprises et entrepreneurs africains*, chapitre 7, Karthala.
- **Ponson B., Schaan J.L.**(1993) (eds) *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone*, Libbey/Aupelf, Paris.
- **Regnault H.** (1998), « Monnaie unique, globalisation et dynamique des territoires en Europe », *Revue Région et Développement*, L'harmattan, n°7, pp.165-192.
- **Soulié D.**(1992), *Analyse économique et stratégie d'entreprise*, Edicef/Aupelf.
- **Torrès O.** (2000), *Economie d'entreprise, organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Economica, Paris.

- **Torrès O.** (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Revue du Management International*, vol.6, n°1, pp.1-15
- **Torrès O.** (1999), « L'entrepreneuriat face à la globalisation », dans Vesrtrate (eds), *Histoire d'entreprendre*, Economica, Paris.
- **Verstraete T.** (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, n°1.
- **Waller-Hunter J.** (2002), « Mondialisation : la gouvernance au service du développement durable », *Problèmes Economiques*, n°2.764, 5 juin, pp.3-9.

ANNEXE 1. Fichier des armateurs fluviaux

N° d'ordre	Désignation	Statut
01	OPA/CNTF	public
02	Canotiers (une vingtaine	privé
03	Groupe OKABANDE (St François)	
04	KOUMOUS	
05	KIKOLI	
06	Ets DELACOURT	
07	SEF-CONGO	
08	MOSSIMBI Valentin	
09	COGEDIST (INGOBA)	
10	TCHIN-TCHIN (MBENGUELE Clément)	
11	Groupe SARL	
12	Groupe Ets MOKOMBI	
13	Congolaise d'Affrètement Fluvial	
14	GETRAF (ALIMA-GAMBOMA)	
15	SOTRAGEL (EBALE)	
16	Groupe KENAKELE	
17	NPJH nautique prestation Joseph Haudebert	
18	EKONO (GABY MENGA)	

Source : DIGENAF (2000).

ANNEXE 2. Synthèse des chiffres d'affaires annuels par ligne pour une entreprise de transport (hypothèse : 50% de réalisation par rapport à la moyenne)

Ligne	tronçon	Passagers	marchandises	Total
Oubangui	Brazzaville-Mossaka	25.455.000	120.000.000	145.455.000
	Mossaka-Impfondo	65.661.000	292.800.000	358.461.000
	Total	91.116.000	412.800.000	503.916.000
Sangha	Brazzaville-Mossaka	25.455.000	120.000.000	145.455.000
	Mossaka-Ouessou	9.711.000	67.200.000	76.911.000
	Total	35.166.000	187.200.000	222.366.000

NB : Mossaka est un carrefour à partir duquel on peut aller à Impfondo (ligne Oubangui) ou à Ouessou (ligne Sangha)