

Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne

Par Jean BIWOLÉ FOU DA

Professeur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré (Cameroun)

Et Geneviève CAUSSE

Professeur émérite de l'Université Paris-Est Créteil et de l'ESCP Business School

Dans un monde économique et social qui évolue, du fait notamment de la mondialisation et des responsabilités incombant désormais à l'entreprise, le mode de fonctionnement traditionnel de l'entreprise occidentale est parfois remis en cause. Le modèle de l'entreprise africaine suscite alors la curiosité et pose la question du fonctionnement de celle-ci. Nous essayons de répondre à cette question en étudiant le cas de quatorze petites entreprises sélectionnées dans trois pays du continent (Burkina-Faso, Cameroun, Togo). Il apparaît une distinction entre l'entreprise africaine moderne, qui se rapproche à certains égards du modèle de l'entreprise classique, et l'entreprise africaine traditionnelle. Ces deux déclinaisons du modèle de l'entreprise africaine ont en commun une forte emprise de la communauté / famille / ethnie sur toutes les facettes de la gestion de l'entreprise, l'art de s'adapter à la situation présente, une structure organisationnelle simple et une influence du monde invisible sur ses activités.

Introduction

L'intérêt pour l'Afrique est grandissant. Plusieurs travaux portant sur l'entreprise africaine et le management africain, parus ces deux dernières années, ont suscité une curiosité bien particulière⁽¹⁾. Cet attrait pour l'Afrique se justifie certainement par un paradoxe. En effet, alors que de nombreux obstacles subsistent dans les économies africaines, aggravés en 2020 par la crise sanitaire, ce continent est pourtant celui dans lequel on enregistre le taux moyen de croissance économique le plus élevé⁽²⁾ depuis plus de dix ans. On y trouve des entreprises financièrement rentables, socialement utiles, et surtout engagées efficacement à leur manière dans la lutte contre la pauvreté. Curieusement, l'Afrique

apparaît donc comme le « continent de l'espoir »⁽³⁾. Au regard de ce paradoxe, il devient impératif d'améliorer la compréhension du fonctionnement de l'entreprise africaine, des pratiques qui y ont cours, et qui expliqueraient de tels résultats.

Si l'intérêt pour l'entreprise africaine est grandissant, il n'est pas pour autant nouveau. Les premiers auteurs à s'être réellement intéressés à l'entreprise africaine sont essentiellement des économistes à partir de la décennie 1980. Leur référence était l'*homo economicus*, qu'ils n'ont pas trouvé en Afrique. Leurs constats sont donc les suivants : « L'"Homo africanus" est-il rationnel ? »⁽⁴⁾ ; « Le management africain : mythe ou réalité ? »⁽⁵⁾. L'entreprise africaine

⁽¹⁾ Cf. : « Management international en Afrique : présentation des articles et regards croisés », *Revue Management international*, 24(3), 2020 ; « Alternatives africaines en management », *Revue française de Gestion*, 2020/4, n°289 ; « Théories des Organisations africaines », Biwolé et al., 2018 ; *La Recherche enracinée en Management*, Kamdem et al., 2020 ; *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*, Simen et al., 2021, EMS.

⁽²⁾ Selon le PNUD (2015), il se situe à plus de 5 %.

⁽³⁾ Cf. notamment : Rivera-Santos et Kolk (2018), « L'état de la recherche sur l'Afrique dans les affaires et la gestion: aperçus d'une revue systématique des principales revues internationales », *Entreprise et société*, 57/3, pp. 415-436 ; Samaké (2015), « L'Afrique et le 3^e millénaire. Enjeux et défis d'un continent en réveil face à un monde en quête de nouvelles frontières », EPU.

⁽⁴⁾ Hugon P. (1993), « L'"Homo africanus" est-il irrationnel ? », *Cahiers des sciences humaines : trente ans 1963-1992*, pp. 57-60.

⁽⁵⁾ Dia M. (1991), « Le management africain : mythe ou réalité ? », *Revue Internationale PME*, 4/1, pp. 29-32.

est même considérée comme une firme imparfaite⁽⁶⁾. Puis, à la faveur du développement des sciences de gestion, et de la remise en cause de l'universalisme, le transfert des méthodes et outils de gestion, qui ont pourtant fait preuve d'efficacité ailleurs, se révèle impossible et inopérant dans les organisations africaines (Causse, 1993 ; Kamdem, 1996).

On est alors face à un courant nouveau, les spécificités culturelles sont considérées comme des variables distinctives du comportement entrepreneurial. Elles puiseraient dans les valeurs propres à la société africaine pour bâtir un mode de fonctionnement spécifique. Ce mouvement, amorcé par Bourgoin en 1984 dans un ouvrage bien connu, *L'Afrique malade du management*, se poursuit par des auteurs comme : Hernandez et Kamdem (2007), Bakengela Shamba et Livian (2014), Mutabazi (2006), Finifter et Verna (2011). Ils proposent généralement un management hybride. Le problème est que ces auteurs n'ont pas toujours fait de différence entre les diverses catégories d'entreprises. Leurs travaux portent sur le management africain ; ils ne sont pas à la recherche du mode de fonctionnement de « l'entreprise africaine ».

Quelques travaux récents font la distinction entre l'entreprise africaine traditionnelle et les autres (Biwolé Fouda, 2020 ; Causse et Ebondo, 2018 ; Nkakleu, 2020 ; Simen, 2018). Ils ont ouvert la voie d'une recherche visant à l'élaboration du modèle de fonctionnement de « l'entreprise africaine », mais ces travaux demandent à être poursuivis et approfondis. C'est l'objet de cet article. Comment fonctionne « l'entreprise africaine » ?

Dans la zone où nous nous situons, celle de l'Afrique subsaharienne francophone, on trouve des catégories très différentes d'entreprises : les entreprises publiques, les entreprises privées sociétaires, les entreprises personnelles, les filiales d'entreprises étrangères. Du fait de leurs formes juridiques, ces entreprises ne sont pas gérées et contrôlées de la même manière. Le dirigeant d'une entreprise publique ou d'une entreprise sociétaire n'est pas libre de la gérer comme il le souhaite. Quel que soit le pays d'implantation, il doit rendre des comptes. Il n'en est pas de même lorsque le dirigeant est également le propriétaire. Il est alors à la fois le décideur et le contrôleur. Il est le seul maître à bord, l'important pour lui étant que son mode de fonctionnement soit en cohérence avec les usages en vigueur dans la zone d'implantation. Dans le cadre de la présente recherche, « l'entreprise africaine » renvoie logiquement à ce dernier type d'entreprise. Les entreprises de ce type, qu'elles évoluent dans le secteur formel ou informel, représentent plus de 90 % du tissu économique dans l'Afrique subsaharienne.

Après l'examen des travaux portant sur le sujet, et l'exposé de la méthodologie retenue, nous présentons les données recueillies relatives aux parcours des entrepreneurs observés, à leur mode de gouvernance et à la place de l'entreprise dans son

environnement. Ensuite, nous examinons les pratiques liées aux fonctions principales des entités étudiées. Enfin, une synthèse conduira à préciser les fondamentaux de « l'entreprise africaine ».

Examen de la littérature et méthodologie retenue

À la question de savoir comment fonctionne l'entreprise africaine, on pourrait simplement répondre qu'au regard de la littérature actuelle sur le sujet, elle est une boîte noire percée de quelques trous laissant passer un peu de lumière permettant de deviner ce qui s'y cache. Cette métaphore aiguise la curiosité sur deux éléments : la partie de son contenu rendue visible par les quelques rayons lumineux ; et surtout le mystère épais qu'elle continue de garder. Nous exposons successivement l'état des connaissances et la méthodologie mobilisée pour découvrir comment fonctionne l'entreprise africaine.

Les caractéristiques fortes de l'entreprise africaine

Parmi les caractéristiques récurrentes de l'entreprise africaine, relevons tout d'abord ce qui est appelé « le mythe du chef »⁽⁷⁾. Il se traduit dans les rapports hiérarchiques par une forte soumission au chef d'entreprise, éventuellement renforcée par le respect de l'âge, ce qui peut constituer des blocages en matière de communication. De même, la tradition orale⁽⁸⁾, souvent évoquée, peut entraîner des incompréhensions, notamment dans la mise en œuvre des objectifs et dans la transmission de l'information.

Très souvent, il est mentionné que les activités des petites entreprises relèvent de l'économie de la débrouille (Ayimpam, 2014), surtout lorsqu'elles se situent dans le secteur informel. Cela se traduit par la facilité à changer d'activité, par les moyens de faire face aux difficultés d'accès au financement bancaire. Ces comportements dévoilent une caractéristique fondamentale de l'entreprise africaine, à savoir sa frugalité et son agilité (Causse et Biwolé-Fouda, 2020). C'est une entreprise qui s'adapte à toutes les situations et qui fonctionne souvent avec peu de moyens. Elle est flexible aussi bien dans la gestion des ressources humaines et le marketing que dans la gestion des biens. Ces spécificités obéissent davantage à une logique effectuale que causale (Silberzahn, 2020), qui serait typique du management de l'entreprise africaine (Orueuzabala, 2020).

Le fonctionnement de l'entreprise africaine se caractérise également par une très grande influence de la communauté, au point que l'on la considère souvent comme une « entreprise communautaire » (Koanda, 2005). Ce caractère trouve ses origines dans les principes de philosophie humaniste africaine, qui prennent le nom d'« Akwaba », « Téranga », « Ubuntu »

⁽⁶⁾ Penouil M. (1990), « Les activités informelles : réalités méconnues, espérances illusaires ?, *Économie et Humanisme*, juillet-septembre, pp. 29-40.

⁽⁷⁾ Cf. notamment : Desaunay (1982 et 1987), Mahieu (1990), Ouattara (1995), Zady Kessy (1998).

⁽⁸⁾ Cf. notamment : Ouattara I. (1995), Zadi Kessy (1998).

selon les pays. Ce terme fait partie d'une expression qui, comme l'indiquent Karsten et Ilia (2004), peut être traduite par « La personne est une personne à travers les autres personnes ». Cette « philosophie de l'individu socialement encastré » (Biwolé-Fouda, 2020) est génératrice d'un mode de management particulier, fait de contrats implicites ou de normes à respecter. C'est pourquoi dans l'entreprise africaine, la prise de décision a toujours une dimension collective (Kamdem, 2001). Même lorsque l'entrepreneur exerce loin de sa terre natale, les contraintes tribales déterminent le fonctionnement de son entreprise, et structurent son identité et sa réussite dans les affaires (Tidjani, 2011). La notion de « Tributariat », développée par Levy-Tadjine *et al.* (2004), traduit bien ce caractère, et révèle qu'il est possible de trouver des entreprises africaines hors du continent africain.

Certaines de ces caractéristiques sont présentes dans d'autres contextes, notamment en France. Selon Hirigoyen (2000) : « Les liens sociaux implicites qui animent le système familial proviennent du rôle que joue ce dernier dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres. Cette allocation des ressources au sein de la famille se structure autour de normes partagées d'équité, de loyauté et d'altruisme ». Les relations personnelles et économiques sont donc également fortement associées. Toutefois, on constate une différence dans la conception de la famille, elle se limite aux membres liés par le sang ou le mariage alors qu'en Afrique il s'agit de « la famille élargie ». De plus, dans l'entreprise familiale en Occident, les règles sont les mêmes pour tous, elles ne dépendent pas des besoins ou des possibilités de chacun comme c'est le cas en Afrique. Chaque membre a, en quelque sorte, le statut d'actionnaire. Par ailleurs, un membre de la famille peut décider de ne pas faire carrière dans l'entreprise, tout en restant membre de la famille. On ne trouve pas le fort encastré de l'individu et de l'entreprise dans la communauté comme c'est le cas en Afrique.

L'entreprise africaine se distingue également par la croyance en un monde invisible qui aurait une influence sur le monde visible, et plus précisément sur l'activité économique. Cela se manifeste, notamment, par le recours aux pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle (Biwolé-Fouda et Tedongmo Teko, 2020 ; Kamdem et Tedongmo Teko, 2015), le recours aux tradipraticiens ou aux autorités religieuses lors du lancement d'une activité commerciale (Bernault et Tonda, 2000) ou à toute autre étape de la vie de l'entreprise, et par l'hommage aux ancêtres pratiqué pour ou contre la bonne marche d'une activité économique (Biwolé-Fouda, 2020).

La méthodologie retenue pour découvrir « l'entreprise africaine »

Ces quelques caractéristiques présentées sont insuffisantes pour appréhender toute la réalité de l'entreprise africaine. Elles suscitent plutôt d'autres questionnements. Pour cela, au regard de l'originalité de l'objet et de son extrême diversité, afin d'éviter des biais méthodologiques, il est nécessaire d'adopter

une démarche garantissant une transcription fidèle du discours des acteurs.

Celle que nous adoptons a pour objectif de révéler des pratiques de fonctionnement de l'entreprise africaine, dans leur stricte authenticité, afin d'améliorer nos connaissances sur ce que nous savions déjà de ce modèle, et de découvrir ce qu'il continue de nous cacher. Pour y parvenir, nous veillons particulièrement au respect de cette authenticité, notamment dans le choix de l'échantillon, la collecte des données, et le processus d'analyse des données.

L'échantillon

Sélectionnées de manière aléatoire, les quatorze entreprises de notre échantillon sont situées dans les trois pays où nous avons eu des facilités d'accès⁽⁹⁾. Comme l'indique le Tableau 1 à la page suivante, elles exercent leurs activités dans divers secteurs, et ont toutes une durée de vie d'au moins trois ans. C'est sur la base d'une sélection aléatoire que nous avons limité le nombre d'entreprises de l'échantillon à quatorze (dont deux cas d'échec), dans la mesure où, sur la trentaine d'entreprises vers lesquelles nous sommes allés, seules ces quatorze-là nous ont offert des conditions de disponibilité et d'accessibilité nécessaires à la collecte de données exploitables. L'enquête en profondeur⁽¹⁰⁾ que nous avons menée portait sur des sujets parfois très personnels, aussi la crédibilité des réponses supposait de connaître les interviewés et d'avoir confiance dans les propos rapportés⁽¹¹⁾. La même exigence explique la répartition inégalitaire des entreprises par pays. Notons toutefois une bonne répartition entre l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique Centrale.

La collecte des données⁽¹²⁾

Pour chaque entreprise, nous avons collecté les données auprès de l'entrepreneur-dirigeant, à la fois créateur de l'entreprise et homme-orchestre. Dans certains cas, il est le seul employé de l'entreprise. Parmi les répondants, sept d'entre eux ont répondu au questionnaire de manière détaillée et explicite. Pour les autres, c'est à l'aide d'un entretien semi directif que nous avons recueilli le discours de l'acteur incontournable de la vie et de l'histoire de l'entreprise. Après avoir obtenu les réponses en face-à-face, il a fallu parfois reprendre le dialogue afin d'obtenir des précisions sur certaines des déclarations, ou d'aborder certaines dimensions connexes d'un thème, qui nous auraient échappées. Les thèmes suivants ont été successivement abordés : la création de l'entreprise (déclencheur,

⁽⁹⁾ Au Cameroun, il s'agit d'entrepreneurs ayant participé au colloque international sur les organisations africaines en 2016 ; au Togo, ce sont les participants (entrepreneurs ou créateurs) au programme de formation à l'entrepreneuriat organisé à Lomé de 2013 à 2016.

⁽¹⁰⁾ Le questionnaire comportait 37 questions ouvertes.

⁽¹¹⁾ Le fait d'avoir côtoyé les participants aux programmes de formation pendant plusieurs mois et d'avoir rencontré les autres interviewés plusieurs fois est de nature à assurer la crédibilité des données recueillies. Cela explique également la relative faible taille de l'échantillon.

⁽¹²⁾ Dans les développements suivants, E1 désignera indifféremment l'entreprise 1 et l'entrepreneur de cette entreprise. Il en sera de même pour les autres entreprises.

	Activité	Création	Lieu	Formation	Effectif ^a
E1	Provenderie	2001	Togo	Formation comptable + Formation à l'entrepreneuriat	13 à 25 ^b
	Production/vente produits agricoles	2012			
E2	Import/Export. Transit en douane	2010	Togo	DEUG Droit. Formation en transit, à l'entrepreneuriat	1
E3	BTP	2013	Togo	DTU génie civil, Gestion de projets + Formation à l'entrepreneuriat	4
E4	Friperie	2014	Togo	Formation à l'entrepreneuriat	5
	Couture : prêt à porter	2020			
E5	Vente / Installations matériel énergies renouvelables	2018	Burkina-Faso	« A suivi une formation »	18
E6	BTP	2013	Togo	Études BTP + Formation à l'entrepreneuriat	12
E7	Aviculture	2003	Burkina-Faso	Autoformation par Internet	13 ^c
E8	Production et vente de beignets	1999	Cameroun	Conseils de la maman	1
E9	Blanchisserie-Pressing	2002	Cameroun	Formation sur le tas	1
E10	Mercerie	2007	Cameroun		3
E11	Restaurant	2007	Cameroun		14
E12	Poissonnerie	2008	Cameroun		11
E13	Poissonnerie	2009	Cameroun		-
E14	Construction chambres froides	2013	Cameroun	Technicien du froid	-
	Production et vente blocs de glace.				

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon.

a : Y compris l'entrepreneur ; b : 13 permanents et 25 saisonniers ; c : + des temporaires.

financement, objectif recherché, évolution, causes d'échecs), la gouvernance (le périmètre de l'entreprise, la prise de décision, la place dans la société, le poids des traditions) et les pratiques de gestion (gestion du personnel, gestion commerciale, gestion comptable).

Le processus d'analyse des données

Le processus d'analyse a été légèrement différent selon que les données ont pu être reprises à partir des questionnaires remplis par l'entrepreneur, ou selon qu'elles ont été recueillies lors d'entretiens.

Pour ces dernières, l'analyse a été effectuée en quatre étapes, avec pour dénominateur commun l'authenticité. La première étape a consisté à retranscrire fidèlement et totalement tous les entretiens. Dans la deuxième étape, nous avons procédé pour chaque question à un regroupement des réponses similaires, tout en respectant absolument le critère d'exhaustivité.

En d'autres termes, même les réponses que nous avons obtenues une seule fois ont été retenues ; nous leur avons accordé la même importance que celles qui revenaient plusieurs fois. La troisième étape de notre analyse a consisté en une catégorisation de toutes les réponses, afin de distinguer les caractéristiques se dégageant de chaque catégorie, considérée en fin de compte comme un modèle de fonctionnement. Enfin, dans le but de garantir l'authenticité de notre analyse, une quatrième étape a consisté à présenter aux entrepreneurs interrogés, les catégories émergentes de leur discours, afin qu'ils se reconnaissent au moins dans l'une d'elles. Cette dernière étape se présente donc comme un test de fidélité dans la mesure où, en principe, tous les répondants devaient se reconnaître, entièrement ou partiellement dans au moins une catégorie développée.

Lorsque les données ont été reprises textuellement depuis les questionnaires remplis, l'analyse a pu se limiter aux deuxième et troisième étapes. Ce sont les termes utilisés par les répondants qui ont servi aux regroupements des réponses similaires et à la catégorisation.

La création de l'entreprise et son évolution

Après avoir tenté de cerner l'élément déclencheur de la décision de créer une entreprise et les modalités de création, nous examinerons l'évolution de celle-ci, les réorientations éventuelles, ainsi que les cas d'échecs.

L'élément déclencheur de la création et le financement

Dans la population examinée, la motivation à créer une entreprise provient, d'une part, de la volonté de gagner sa vie, d'avoir un emploi qui permette de faire vivre sa famille, et, d'autre part, d'être indépendant. Mais il convient de nuancer cette réponse. En effet, les entrepreneurs qui mentionnent l'indépendance comme motivation première souhaitent également, par leur création, aider la famille ou contribuer à la création d'emplois. L'aide à la famille est ainsi mentionnée par quasiment tous les répondants.

L'élément déclencheur de la décision est généralement la survenance d'un événement. Pour E8 (vente de beignets), c'est le chômage du mari ; pour E11 (restaurant), c'est le décès du père ; pour E10 (mercerie), c'est le fait que la mercière précédente quittait son local. L'identification d'un besoin non comblé dans l'environnement peut également être l'élément déclencheur. Ainsi, E4 (couture) avait constaté que les clients n'étaient pas satisfaits, ils voulaient des vêtements sur mesure ; E7 (aviculture) s'est lancé dans l'élevage de poulets en réaction aux insatisfactions exprimées par les consommateurs de « poulets embaumés »⁽¹³⁾ importés.

Le choix de l'activité peut avoir un lien étroit avec la formation ou l'expérience. E3 et E6, tous les deux dans le secteur des BTP, avaient suivi une formation dans le domaine. E2 (import-export), E9 (blanchisserie) et E12 (poissonnerie) travaillaient déjà dans le secteur. La tradition familiale peut également avoir été déterminante, c'est le cas pour E1 (production agricole) et E8 (vente de beignets).

Le problème majeur est celui du financement. Certains entrepreneurs ont travaillé de nombreuses années auparavant pour économiser la somme nécessaire au lancement de leur activité ; c'est le cas d'E1 (production agricole) et E6 (BTP). La plupart ont pu démarrer grâce à l'argent reçu de la famille.

En effet, même s'ils ont bénéficié de ressources diverses⁽¹⁴⁾, la majorité avoue avoir eu recours au financement familial.

L'objectif recherché

Afin de connaître l'objectif recherché, la question suivante a été posée : « Quand estimez-vous que votre activité est satisfaisante ? » Les réponses sont les suivantes :

« Quand je réussis à satisfaire le client » ; « Quand je parviens à couvrir les charges » ; « Quand je peux aider mes proches » ; « Quand je peux mettre tout le monde à l'aise » ; « Quand je peux assumer l'éducation de mes enfants, contribuer à un deuil ou cas de maladie dans la famille ... » ; « Quand je paie mes employés sans problème ».

Pour quelques entrepreneurs, ceux qui sont parvenus à un certain stade dans l'évolution de leur activité, l'objectif recherché est clair, c'est la croissance :

« Mon activité n'est pas encore satisfaisante, car je cherche à agrandir l'outil de production, le marché le demande » (E1, production agricole) ; « L'activité est satisfaisante, mais le niveau est le souci, on espère évoluer vite » (E4, couture) ; « Je veux croître en permanence » (E7, aviculture).

La volonté de croissance de certains apparaît de manière plus évidente encore lorsque l'on pose la question de savoir si la taille de l'entreprise est actuellement suffisante et si l'entrepreneur est prêt à saisir une opportunité d'investissement. La plupart des entrepreneurs considèrent que la taille actuelle est suffisante, mais ceux qui ont une volonté de croissance sont prêts à profiter des opportunités d'investissement.

L'évolution des entreprises

Environ la moitié des entreprises étudiées existent depuis plusieurs années ; leur volume d'activité a évolué, mais leur taille est considérée comme suffisante. Il en est ainsi de E8 dont l'activité (vente de beignets) est le prolongement de l'activité familiale ; de E9 (blanchisserie) dont « la taille est bonne pour moi » ; de E10 (mercerie), E11 (restaurant) et E12 (poissonnerie) « dont l'activité est suffisante, nous fait vivre ». Dans ces entreprises, l'effectif est souvent faible, éventuellement l'entrepreneur est seul ; le choix de la structure organisationnelle ne se pose pas.

Il en va différemment pour les autres entreprises. L'évolution a été importante pour les trois entreprises suivantes. L'entrepreneur E1, lors de la création de son entreprise en 2001, avait pour activité la provençerie (fabrication et / ou commerce d'un mélange alimentaire pour les animaux d'élevage, la provende). En 2012, il s'est lancé dans la fabrication et la vente de produits agricoles biologiques (soja, fonio, etc.), dont une grande partie est exportée en Europe. De 2012 à 2017, son chiffre d'affaires a été multiplié par trois. Il ne peut plus gouverner de la même manière.

⁽¹³⁾ Expression utilisée dans certains pays pour désigner les poulets congelés importés.

⁽¹⁴⁾ Par exemple, les tontines financières qui sont des systèmes d'épargne et de crédit très anciens. Des épargnants se regroupent en association et versent régulièrement un montant à un fonds que chaque membre pourra utiliser à tour de rôle selon des modalités définies.

L'entrepreneur E4 a débuté en 2014 avec un commerce de friperie. Il se rendait régulièrement dans la capitale en transport en commun acheter des balles de frapes qu'il revendait dans sa ville en faisant du porte-à-porte. C'est au début de l'année 2020 qu'il a décidé d'ouvrir un atelier de couture. Son activité est désormais le « prêt-à-porter en 24 h ». L'effectif de l'atelier qui était de quatre début 2020 est de six à la fin de l'année 2021. L'entrepreneur E5 s'est lancé, en 2018, dans le secteur des énergies renouvelables (vente et installation de matériels), et a connu une période de démarrage plus difficile. L'entreprise met du temps à atteindre un résultat positif, mais elle évolue puisque l'effectif est passé de 10 en 2018 à 17 en 2020, et le chiffre d'affaires a plus que doublé.

Les causes d'échecs

Si certains entrepreneurs ont fait face aux difficultés en changeant d'activité, ce ne fut pas le cas de deux entrepreneurs, qui ont dû cesser la leur. Chacun d'eux a expliqué son échec.

L'entrepreneur E13 travaillait dans une poissonnerie, mais la municipalité a décidé de fermer une partie du marché, celle dans laquelle il était installé. Il a décidé alors d'ouvrir un commerce dans un autre local. N'ayant pu obtenir de crédit, il a alors recours à la famille, qui lui fait savoir qu'elle n'a pas d'argent. Il explique qu'en réalité, la famille n'a pas voulu l'aider, car il avait pris ses distances avec le cercle familial.

« [E]n lançant cette activité, je l'ai fait en mettant en avant mes seules compétences, et surtout ma connaissance du métier. J'avoue que j'ai lancé ce commerce sans me référer à ce que nous avons l'habitude de faire à l'Ouest, comme le "Sarka", où vous donnez à manger aux gens, aux ancêtres pour implorer leur bénédiction ».

L'échec de l'entrepreneur E14 est plus difficile à analyser, car l'activité a connu des rebonds successifs et l'échec est expliqué par l'action prégnante des forces invisibles. L'entrepreneur est un technicien du froid. Il crée une entreprise de construction de chambres froides. Très vite, il rencontre des difficultés et avoue ne pas avoir su gérer l'affaire. Mais c'est également, avoue-t-il, parce que :

« Je n'ai pas réfléchi sur la valeur du monde mystique ... C'est l'une des causes aussi de l'échec ».

Fort de cette expérience, il crée une autre entreprise de fabrication de glaces et sucettes, mais ce fut encore un échec. La cause annoncée est « un mauvais contrat » avec le bailleur, mais s'y ajoutent d'autres raisons :

« J'ai compris qu'il y a un Dieu, il faut s'attacher à Dieu, il faut lui confier son activité, ce qu'on a comme projet ... C'est avec le temps que j'ai compris qu'il y avait des ondes négatives autour du projet ».

Périmètre, gouvernance, poids des traditions et place de l'entreprise dans la société

L'importance de la communauté a été souvent évoquée dans les développements précédents. L'objectif de l'entreprise est même considéré comme étant la recherche de la satisfaction de celle-ci.

En conséquence, nous ne pouvons aborder la gouvernance de l'entreprise, sa place dans la société, sans d'abord cerner ce que l'on entend par la communauté définissant son périmètre. Nous avons également voulu savoir si le créateur d'entreprise considérait avoir une responsabilité vis-à-vis de son environnement.

Le périmètre de l'entreprise

Afin d'identifier et de hiérarchiser les parties prenantes, la question suivante a été posée : « Quand on considère votre entreprise, il y a vous, vos employés, vos clients, vos fournisseurs. Quelles sont les autres personnes à ne pas négliger ? S'il fallait hiérarchiser ces personnes, quelles sont celles que vous privilégieriez ? »

Parmi les parties prenantes proposées dans la question ne figurait pas nommément la famille, et pourtant, dans la hiérarchisation des personnes à prendre en considération, c'est la famille qui tient la première place pour la plupart des répondants.

Pour mieux cerner encore ce que l'on entend par famille, la question a été posée de savoir qui bénéficiait des revenus de l'entreprise. Les réponses sont étonnantes à un double titre. Tout d'abord, pour tous, la famille comprend non seulement parents et enfants, frères et sœurs et leurs enfants, mais aussi :

« Quand le besoin se fait ressentir, nous étendons cette aide aux membres de notre communauté ethnique. Il s'agit de l'emploi, mais aussi des hébergements pour des périodes relativement courtes » (E12, poissonnerie).

Par ailleurs, ceux qui ont considéré ne pas avoir de devoirs vis-à-vis de la famille élargie indiquent cependant qu'elle en est la principale bénéficiaire. Il en est ainsi de E3 (BTP). Après avoir affirmé « L'entreprise en elle-même n'a pas de devoirs vis-à-vis de ma famille élargie, ni de mon village », il a précisé « La famille qui bénéficie des revenus de notre activité commerciale va de ma femme, mes enfants, à mes frères et sœurs, à mes cousins et à mes oncles ». Pour certains sont inclus « les petits frères du village » et les amis.

Gouvernance de l'entreprise : le poids des traditions

L'entreprise est gouvernée de manière paternaliste, l'entrepreneur est le seul maître à bord, mais les décisions prises sont plutôt le résultat d'un consensus. La plupart des répondants indiquent avoir des réunions régulières avec leur personnel, l'entrepreneur E1 (production agricole) indique même que « Le *staff* est impliqué à 95 % dans les décisions ». Dans la mesure où les recrutements sont effectués de préférence dans le groupe d'appartenance (la famille élargie, l'ethnie, le village), les décisions sont ainsi supposées conformes aux valeurs de la communauté.

À la question de savoir si certaines personnes étaient consultées avant la prise de décision, on obtient deux types de réponses. Certains consultent des experts. Il en est ainsi pour ceux qui ont un objectif de croissance (E1, E4, E5 et E7). Pour les autres, il s'agit le plus souvent des membres de la famille. Il faut noter que la consultation d'experts n'exclut pas celle des membres de la famille élargie.

La croyance dans l'influence d'un monde invisible est souvent liée à la tradition. Aussi, les questions suivantes ont été posées simultanément : « Quels sont vos liens avec votre tradition ? Votre église / mosquée / tradipraticien ? » ; « Croyez-vous à l'influence du monde invisible dans la bonne marche de vos activités ? Si oui, comment se manifestent vos liens avec ce monde invisible ? »

Deux entrepreneurs seulement (E9, blanchisserie et E10, mercerie) affirment n'avoir aucun lien avec le monde invisible. Les autres réponses indiquent un lien fort avec la tradition, l'église, ou les forces invisibles, même lorsqu'elles émanent d'entrepreneurs ayant un certain niveau de formation. Les réponses sont, notamment, les suivantes :

« Je crois à l'influence du monde invisible dans la bonne marche de mes activités » (E3, BTP) ; « J'ai des liens avec les tradipraticiens. On croit à leur influence, on peut les solliciter si on nous fait savoir que notre entreprise est bloquée par les agissements des concurrents » (E8, vente de beignets) ; « Je suis musulman pratiquant et je crois bien à l'existence du monde invisible dans la bonne marche de mes activités » (E6, BTP).

La croyance dans les forces invisibles se traduit par certaines pratiques, comme l'indiquent les réponses suivantes :

« [P]arfois, on te dit de donner à manger aux ancêtres, car ils sont fâchés. Si tu ne le fais pas, un matin, tu peux entendre que ton commerce a brûlé. Et quand vous le faites, vous ressentez votre activité prendre un nouveau souffle » (E10, mercerie) ; « On prie pour que cette activité marche bien. L'imam ne manque pas de confier à Allah nos activités » (E11, restaurant) ; « [N]ous mettons Dieu dans tout ce que nous faisons » (E6, BTP) ; « Je demande de faire des sacrifices régulièrement pour mon activité. Si tu demandes la terre à quelqu'un, tu ne peux pas éviter ses croyances. Pour rester en bonne intelligence avec les gens, il faut prendre ça en considération. De toute façon, ça ne coûte rien de le faire. Vous savez, si un voleur sait qu'il y a des sacrifices qui sont faits sur ma ferme, il n'ose pas s'y aventurer » (E7, aviculture).

Dans les deux cas d'échecs présentés ci-avant, les entrepreneurs avouent que la cause tient à la non-prise en compte du monde invisible.

E13 avoue : « Je m'entête à rester rationnel ». E14 avoue la négligence du monde mystique : « Si j'avais travaillé avec le monde spirituel, certainement mes yeux allaient s'ouvrir plus tôt et j'aurais compris qu'il fallait prendre en compte un ensemble de mesures barrières ».

La place dans la société : responsabilité vis-à-vis de l'environnement

Nous avons souhaité savoir si l'entrepreneur entendait jouer un rôle dans la société et s'il considérait avoir une responsabilité vis-à-vis de l'environnement en général.

Sur le premier point, on constate un partage très net en deux catégories d'entreprises : celles qui ont une existence officielle et les autres. Les entreprises E1 (production agricole), E2 (import-export), E3 (BTP), E5 (énergies renouvelables) et E6 (BTP) sont déclarées et paient leurs impôts. Trois d'entre elles sont même membres d'organismes professionnels.

Parmi les autres, deux ont une existence officielle : E11 (restaurant) et E12 (poissonnerie), et paient la patente. Les autres sont dans le secteur informel. Il en est ainsi même si le volume d'activité est important. C'est le cas de E7 (aviculture).

Quant à la responsabilité vis-à-vis de l'environnement, les questions étaient les suivantes : « Considérez-vous que l'entreprise a des devoirs vis-à-vis de l'environnement en général ? Si oui, lesquels ? Quelles actions réalisez-vous en faveur de cet environnement ? »

Les réponses obtenues sur ce point sont étonnantes. En effet, les écrits portant sur la RSE dans le contexte africain sont unanimes⁽¹⁵⁾. Les entrepreneurs ayant répondu à la question considèrent avoir un devoir vis-à-vis de l'environnement, il en est de même pour les petites entreprises informelles :

« Je ne jette pas mes chutes de tissus dans la nature, je les recycle » (E10, mercerie) ; « On essaie de ne pas jeter nos ordures dans la poubelle. Nous les conservons pour les éleveurs de chiens » (E11, restaurant).

Pour les entreprises formelles, la responsabilité déclarée se traduit par des actions concrètes :

« Nous sommes certifiés bio et équitable. Nous sommes actuellement dans le processus pour participer aux projets sociaux... » (E1 production agricole) ; « Quand l'entreprise sera financièrement indépendante, je vais lancer un programme d'incubation pour recadrer ceux qui sont dans le besoin ... » (E4, couture) ; « Nous accompagnons des associations et groupements avec des solutions innovantes contribuant à leur développement économique » (E5, énergies renouvelables).

Les pratiques de gestion observées

L'organisation de l'entreprise africaine est en général très simple et peu structurée. Nous avons choisi d'examiner les fonctions que l'on trouve dans toutes les entreprises et qui peuvent être considérées comme des fonctions clés : la gestion du personnel et la gestion commerciale pour lesquelles les aspects relationnels sont importants, et sont par conséquent très dépendants de la culture. Par ailleurs, on ne peut ignorer la gestion comptable et financière, car on juge le sérieux d'une entreprise à la manière dont elle gère les flux financiers assurant son équilibre, donc sa survie.

La gestion du personnel

Des pratiques ont été observées dans les domaines suivants de cette fonction : le recrutement, le statut et la rémunération, et le degré d'implication. Nous n'avons pas jugé pertinent d'évoquer certains domaines de la fonction réservés à la grande entreprise, comme la formation.

Le recrutement se fait généralement parmi : « les proches », « la famille », « les amis », du moins pour une partie du personnel. Ainsi, pour l'entreprise E6 (BTP) dont l'effectif est de douze personnes :

« Quatre ne sont pas mes proches, le reste est de la même famille, du même village ».

⁽¹⁵⁾ Cf. notamment : Toko et Souleymanou (2013) ; Biwolé Fouda (2014) ; Causse (2021).

Lors du recrutement, le critère important mentionné est « la motivation de travailler », s'y ajoutent « le comportement », « la confiance », « la disponibilité et l'honnêteté ». Le savoir-faire n'est pas considéré comme important :

« Nous assurons la formation » (E1, production agricole) ; « On veut des employés laborieux, pour le reste, on fait des mises à niveau » (E4, couture).

En conséquence, sauf pour quelques emplois qui exigent des spécialistes, ainsi les employés dans le BTP, ou les cuisiniers dans le restaurant, les employés recrutés sont interchangeables.

Dans les entreprises formelles, les personnes sont recrutées sous contrat (CDI ou CDD). Dans ces entreprises, la rémunération est fixe pour le personnel permanent. L'entrepreneur E2 (import-export), qui travaille seul, fait appel éventuellement à des amis, ils s'entraident. Pour les autres, la rémunération comporte généralement une partie fixe et des primes :

« Il y a du fixe, mais lorsqu'il n'y a pas trop de pertes, ils ont droit à des primes » (E7, aviculture).

L'implication du personnel varie selon les entreprises.

Dans certaines entreprises, des réunions ont lieu :

« à l'ouverture de la campagne et selon les besoins » (E1, production agricole) ; « chaque début de semaine si la situation l'exige, la plupart des décisions sont collégiales » (E3, BTP) ; ou des « réunions à tout moment pour résoudre les difficultés rencontrées, leur avis compte beaucoup dans les prises de décisions » (E4, couture) ; ou des « réunions hebdomadaires pour les revues et la planification des activités (E5, énergies renouvelables).

Mais l'objet des réunions peut être différent, ainsi dans E11 (restaurant), une réunion a lieu « chaque fin de mois pour recadrer les uns et les autres ». Dans cette entreprise informelle dont l'effectif est de quatorze personnes, la plupart ayant des fonctions interchangeables, la nécessité d'un recadrage régulier se conçoit.

La gestion commerciale

Pour cerner la fonction commerciale, les questions ont été libellées de manière à connaître le comportement vis-à-vis des clients et vis-à-vis des concurrents.

Hormis les activités pour lesquelles il n'y a pas répétition de la prestation (import/export, BTP), les clients sont connus. Pour les fidéliser, les moyens sont les suivants :

« Prix, qualité du service et crédit » (E10, mercerie),
« Bon service, livraison à domicile, bas prix » (E9, blanchisserie).

Pour ceux dont l'activité s'y prête, la clientèle de la région est préférée, mais à une condition :

« Si on est estimé et réputé. [...] Ils vous comprendront mieux, la confiance va s'installer » (E2, import/export) ; « Tout commence par une connaissance qui fait confiance, en parle à sa connaissance qui vient et s'attend à avoir un traitement spécial, et ainsi de suite » (E4, couture) ; « Oui, à cause de la langue et des habitudes facilement interprétables » (E8, vente de beignets) ; « Oui, grâce à la proximité et la compréhension de leurs besoins » (E5, énergies renouvelables).

Les réponses quant au traitement particulier réservé aux clients de sa région montrent bien que l'encastrement dans la communauté est source d'avantages, mais aussi d'obligations. « L'entrepreneur agit comme étant redevable à sa famille, à son ethnie, ou à son village. En contrepartie, il est en droit d'attendre des membres de ces entités plus d'engagements et d'implications que ce que prévoient les clauses contractuelles » (Biwolé-Fouda, 2020). Quelques-uns indiquent cependant leur réticence quant à la clientèle de la même communauté :

« Non, ils veulent toujours abuser de moi en me payant mal » (E9, blanchisserie) ; « Non, ils veulent toujours mettre en avant la fibre ethnique, et parfois tu perds » (E9, poissonnerie).

La quasi-totalité des entrepreneurs de l'échantillon sont en situation de concurrence. Ils réagissent en rationalisant leur production, ainsi par la « maximisation de l'utilisation des engins d'où diminution du coût, d'où diminution du prix de vente » (E3, BTP), d'autres par la recherche d'avantages compétitifs : « machines, système de production, responsable qualité, livraison en 24 heures » (E4, couture). Généralement, les stratégies de rétention de la clientèle sont l'augmentation de la qualité et la diminution des délais. Un seul entrepreneur de l'échantillon fait de la publicité (E5, énergies renouvelables).

Gestion comptable et financière

Les entreprises déclarées tiennent une comptabilité de leurs opérations et font appel à un cabinet comptable extérieur, ce qui n'empêche pas certains dirigeants de surveiller régulièrement les recettes et les dépenses :

E3 (BTP) fait mention de la « tenue d'un registre des comptes journalier » ; « Nous tenons une comptabilité avec un suivi quotidien des dépenses » (E5, énergies renouvelables) ; « Je surveille la dépense quotidienne. Le comptable envoie chaque matin avant 10 h les dépenses de la veille par WhatsApp sur un groupe créé » (E6, BTP).

Les entrepreneurs du secteur informel ne tiennent pas de comptabilité officielle, mais suivent parfois de près leurs opérations, comme l'indiquent les réponses suivantes :

« Je contrôle l'évolution quotidienne en confrontant ventes et dépenses » (E8, vente de beignets) ;
« J'ai juste un cahier où j'enregistre mes transactions avec les clients » (E9, blanchisserie).

Les entreprises déclarées ont un compte bancaire, et les encaissements et décaissements se font par chèque ou par virement. Pour les autres, les dépenses et recettes ont lieu en espèces. Par contre, l'octroi de crédits, de « petits crédits », est plutôt le fait des petites entreprises du secteur informel vis-à-vis de leur clientèle habituelle, même si les grossistes et semi-grossistes ne leur font pas crédit.

Sauf pour les entreprises déclarées, la comptabilité est donc inexistante, ou très sommaire. Cette absence de comptabilité n'est pas sans incidence sur le jugement que l'on porte sur ces entreprises : sont-elles de véritables entreprises ? La question relative à leur existence vient sans doute du fait qu'il n'existe pas de définition juridique de l'entreprise. Si l'entreprise est

individuelle (et non pas sociétaire), le patrimoine de l'entreprise se confond avec celui de l'entrepreneur. C'est la tenue d'une comptabilité qui opère la séparation entre les deux patrimoines. A défaut de comptabilité, il n'y a pas de séparation. Il s'agit d'un problème général. En effet, comme le précise Marchesnay (2003) : « Il existe un secteur "souterrain", "informel" dont l'ampleur a été largement montrée, y compris dans les pays avancés. Dénoncée par certains (travail au noir, clandestins), acceptée par d'autres comme condition de survie des plus démunis, la TPE "non déclarée" concerne désormais la plupart des activités de service. » Le problème se pose différemment pour l'entreprise africaine, parce qu'elle est encadrée dans sa communauté. La question est alors celle de savoir où s'arrête l'entreprise, comme nous l'avons précisé précédemment⁽¹⁶⁾.

Les fondamentaux de l'entreprise africaine

Au regard de l'ensemble des analyses effectuées, il se dégage les constats suivants : d'une part, on relève des caractéristiques communes à toutes les entreprises étudiées, d'autre part, des caractéristiques distinctives qui conduisent à considérer qu'il y a plusieurs modèles. Présentons d'abord les caractéristiques communes qui permettent de cerner ce qu'est « l'entreprise africaine ».

L'origine de l'entreprise

À l'origine de la création des entreprises observées, on retrouve les raisons évoquées dans l'étude effectuée par Hien (2007) : « La motivation découle généralement de facteurs de discontinuité : chômage, insatisfaction, opportunité, besoin non comblé, ... ». Le choix de l'activité peut donc être déterminé par la formation. Néanmoins, il est très souvent déterminé par la tradition familiale.

Le problème qui se pose pour toutes les entreprises est celui du financement. La majorité des entreprises a pu être créée grâce à l'aide de la famille. Cette aide est d'abord financière, mais peut également être morale et matérielle. L'aide apportée par la famille n'est pas sans contrepartie, dans la mesure où les relations entrepreneur-communauté sont des relations réciproques, dues à l'encastrement de l'entreprise dans la communauté. Pour comprendre ce phénomène, certains auteurs font appel à un concept vu précédemment, celui d'Ubuntu, qui exprime « la philosophie de l'individu socialement encadré ». « La tribu structure l'identité de l'entreprise et constitue en même temps un levier pour la réussite en affaires » (Biwolé-Fouda, 2020). Dans de nombreux travaux, l'encastrement se traduit plutôt par la « pression communautaire », considérée comme un frein au développement de l'entreprise. Cependant, on peut aussi constater que les individus tirent profit de cet encastrement. Comme le souligne Koulibaly (1997) : « Les règles de comportement des agents, lorsqu'ils effectuent les transferts entre générations,

relèvent d'une logique de gestion des intérêts individuels ». Meignel (1998) ajoute : « Le système des droits et obligations est un système de solidarité volontaire qui pallie les insuffisances des marchés financiers et d'assurances ».

Quant à l'objectif recherché par les créateurs, comme le mentionne Sogbossi (2010) dans une étude sur la performance des petites entreprises, la performance est plutôt libellée en termes de réussite, comme l'indiquent les différents critères évoqués. La priorité est d'abord la satisfaction de la communauté, puis la subsistance, et enfin le profit. La théorie des parties prenantes s'applique donc à la petite entreprise. Elle n'est pas seulement soumise à la contrainte économique. Elle doit répondre également à la contrainte de légitimité, de justice, au respect des normes communautaires.

Le mode de fonctionnement

Généralement, au lancement, le chef d'entreprise est le seul maître à bord ; le personnel est rarement déclaré et souvent payé à la tâche. Les fonctions ne sont pas spécialisées, la coordination se fait par ajustement mutuel. Mais lorsque le volume d'activité croît, le dispositif existant connaît ses limites et un changement peut se produire. Pour les douze entreprises en activité de notre échantillon, le modèle d'évolution proposé par Hien (2007), selon lequel après une phase de démarrage succède une phase de décollage, convient parfaitement. Toutefois, le passage d'une phase à l'autre n'est pas systématique.

L'entreprise est considérée comme étant gouvernée de manière paternaliste, mais on a pu constater que les décisions étaient souvent consensuelles. Marchesnay (2003, p. 113) fait cette même constatation dans les entreprises artisanales en France : « On observe que le patron prend en fait les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son épouse, mais aussi avec d'autres parties prenantes ».

Relativement aux différents domaines de la gestion, on constate des pratiques communes essentiellement dans deux domaines, celui de la gestion des ressources humaines et de la gestion commerciale. Dans les entreprises étudiées, l'embauche est effectuée de préférence dans la famille. Les raisons avancées sont une meilleure compréhension et la confiance réciproque. Ce qui est exigé du personnel est de respecter certaines normes de comportement. La capacité de socialisation est également un critère important lors du recrutement. Ce trait est caractéristique des entreprises familiales, comme l'a souligné Hirigoyen (2000) : « La culture de l'entreprise familiale se réfère aux normes et aux valeurs partagées par ses membres, et aboutit à déterminer "ce qui se fait" ou "ce qui ne se fait pas" au sein de l'entreprise ». L'identification à l'organisation permet une flexibilité. Ainsi, le montant des rémunérations peut varier en fonction de la situation financière.

La clientèle privilégiée est celle de la communauté d'appartenance. Selon Bikanda (2004, p. 134) : « La dimension stratégique sur laquelle repose l'ensemble de l'édifice est basée sur les clients fidèles

⁽¹⁶⁾ C'est pourquoi nous avons abordé la définition de son périmètre dans la partie précédente.

ou "parrains". C'est sur ces derniers que doivent s'appuyer tous les efforts marketing car c'est à travers eux que se développe l'activité ou qu'elle cesse ». Les relations avec les clients sont donc des relations de confiance et de fidélité.

La plupart des entreprises sont dans le secteur informel, ce qui signifie, notamment, qu'elles ne tiennent pas de comptabilité. Mais ne pas tenir une comptabilité officielle, normée, ne signifie pas pour autant ne pas effectuer un suivi des dépenses et des recettes. Une part importante des profits est destinée à subvenir aux besoins de la famille élargie.

Nous avons pu constater que toutes les entreprises sont soucieuses de leur environnement, mais chacune à sa manière. En effet, elles assument une responsabilité vis-à-vis de leurs parties prenantes, et non vis-à-vis de l'environnement en général. C'est ce qui fait dire à Toko et Souleymanou (2013) : « Le concept d'entreprise citoyenne est inadapté aux entreprises africaines ».

Une caractéristique importante est également la faculté d'adapter la nature et le volume de ses activités aux ressources dont on dispose, et de réagir face aux obstacles. C'est pour cela que l'entreprise africaine est qualifiée de « frugale et agile » (Causse et Biwolé Fouda, 2020).

Le poids des forces invisibles

Les deux cas d'échecs présentés sont expliqués selon leurs propriétaires par l'effet de forces invisibles sur l'activité de l'entreprise. Ayimpam (2007) rapporte plusieurs cas d'échecs pour lesquels « le recours au religieux en général s'inscrit dans la même logique que

le recours à la magie, car l'un et l'autre sont fondés sur la croyance que les forces invisibles peuvent influencer leur vie et leurs affaires ». L'appartenance à la communauté peut être considérée comme l'équivalent d'un « certificat de qualification éthique » qui témoigne de sa moralité en affaires. Comme le souligne Biwolé Fouda (2020) : « L'entreprise qui fait faillite est celle qui n'a pas su développer des mécanismes conciliateurs, précisément avec le clan ».

Dans toutes les entreprises étudiées, on constate l'influence prégnante de la tradition : « C'est la parole des ancêtres qui fonde les institutions et leur donne une cohérence par et dans des mythes intemporels » (Sylla, 1986). Se plaçant dans la théorie des logiques d'action, Biwolé-Fouda et Tedongmo (2020) indiquent que le recours aux pratiques de sorcellerie a lieu dans les situations soit de défense, soit d'affrontement, soit d'évitement. Les stratégies de recours aux pratiques sorcellaires varient donc selon la situation. On retrouve chacune de ces situations dans la population étudiée. Ayimpan (2007) met en lumière « la dynamique nivelante de la sorcellerie » : « [C]elui qui se démarque par ses affaires ou son travail anticipe ou craint une éventuelle attaque sorcière [...] la hantise des menaces sorcières peut être une arme puissante pour ramener à l'ordre communautaire celui qui tenterait de s'en éloigner ».

L'influence du monde invisible peut expliquer certaines pratiques de gestion, par exemple, celle surprenante du recyclage. Cette dernière est certainement due au fait que dans l'esprit de « l'Africain », « Les morts ne sont pas morts » (Diop, 1947), les choses ont toujours une autre vie, et tout est fait pour leur donner une autre utilisation.



Paul Gauguin, graveur, *L'univers est créé*, estampe, entre 1893 et 1894. Paris, Petit Palais, musée des Beaux-arts de la Ville de Paris.

« Les deux cas d'échecs présentés sont expliqués selon leurs propriétaires par l'effet de forces invisibles sur l'activité de l'entreprise. Ayimpam (2007) rapporte plusieurs cas d'échecs pour lesquels "le recours au religieux en général s'inscrit dans la même logique que le recours à la magie, car l'un et l'autre sont fondés sur la croyance que les forces invisibles peuvent influencer leur vie et leurs affaires" ».

Les différents types d'entreprise africaine

Parmi les entreprises africaines étudiées, certaines, qui sont dans le secteur informel, choisissent de passer dans le secteur formel ; elles sont en transition. D'autres décident de demeurer dans le secteur informel, tout en adoptant des comportements qui ne sont pas toujours caractéristiques du secteur informel traditionnel. On constate ainsi qu'il existe en quelque sorte un secteur informel moderne, mais que par ailleurs, des entreprises déclarées conservent toutes les caractéristiques de ce que Niang (1988) appelle les entreprises africaines traditionnelles. En conséquence, on se trouve face à deux types d'entreprise africaine : la moderne et la traditionnelle. Cette typologie transcende la typologie habituelle consistant à distinguer l'entreprise formelle de l'entreprise informelle. Après avoir examiné ces deux types d'entreprise, nous discuterons de l'avenir de « l'entreprise africaine ».

L'entreprise africaine moderne

L'entreprise africaine moderne est celle qui, tout en présentant les caractéristiques communes que nous venons de relever, passe « de l'ombre à la lumière ». Le passage se fait par la déclaration administrative de l'existence de l'entreprise ; elle devient alors formelle. De ce fait, elle paie des impôts et tient une comptabilité. Ainsi, les entreprises E1 (production agricole), E2 (import-export), E3 (BTP), E5 (énergies renouvelables) et E6 (BTP) font appel à un cabinet comptable extérieur pour la tenue de leur comptabilité. Leurs transactions ont lieu par virements bancaires. Les salariés de ces entreprises sont liés par un contrat de travail.

Le propriétaire-dirigeant a généralement un certain niveau de formation. Il a délibérément choisi d'être entrepreneur. Dans ce type d'entreprise, on constate « une collusion entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux (précisément les intérêts de la tribu). Il peut même être admis que les objectifs sociaux légitiment les intérêts économiques » (Biwolé-Fouda, 2020, p. 54). L'objectif de l'entreprise est clairement décliné, c'est la croissance :

« Je continue de me battre pour faire grandir l'entreprise et faire d'elle une référence régionale » (E1, production agricole) ; « Je compte la voir grandir et atteindre les tailles des très grandes entreprises à l'instar de SOGEA SATOM » (E6, BTP).

Les entrepreneurs que l'on classe dans cette catégorie⁽¹⁷⁾ font une réponse identique lorsque l'on leur demande : « Que feriez-vous si vous disposiez d'une importante somme d'argent ? » La plupart déclarent qu'ils achèteraient de nouvelles machines.

Pour certaines entreprises de l'échantillon, les relations avec les clients ne sont pas toujours des relations de proximité, ou de confiance. C'est le cas pour les entreprises qui ont une activité export et pour celles dont la clientèle est inconnue, parce qu'elles répondent à des

appels d'offres. Pour d'autres, les relations avec les clients peuvent être qualifiées de professionnelles :

« Nous avons un service après-vente et nous recueillons régulièrement leur appréciation sur nos prestations. Des offres promotionnelles privilégient les anciens clients » (E5, énergies renouvelables) ;
« Nous connaissons nos clients, pour les retenir, nous faisons l'effort de respecter les délais et rendre les travaux selon les règles de l'art » (E3, BTP).

Certains entrepreneurs dans cette catégorie sont membres d'organismes professionnels, et visitent salons et foires (E1, production agricole). Plusieurs font de la publicité.

Parfois, la modernité est exclusivement constatée sur le plan organisationnel, et non sur le plan légal. L'entreprise demeure dans le secteur informel, mais son mode de fonctionnement nous conduit à la considérer comme moderne. Dans notre échantillon, deux cas d'entreprise moderne de ce type peuvent être relevés, celui de E4 (couture) et de E7 (aviculture). Dans chaque cas, les motivations sont différentes.

Le dirigeant de E4 a un profil atypique :

« J'ai créé cette entreprise, parce que c'était le moyen pour moi d'avoir un emploi et d'exprimer ma vision des choses ».

Sa vision est d'avoir une implantation régionale, c'est-à-dire dans tous les pays limitrophes. Il travaille en collaboration avec la Chambre des métiers auprès de laquelle il déclare les apprentis qu'il forme. Il a déjà fait la liste de toutes les machines qu'il souhaiterait acheter s'il disposait des fonds nécessaires. C'est une entreprise qui est en train de passer de l'ombre à la lumière.

Ce n'est pas le cas de E7, qui a également un objectif de croissance, une organisation structurée, un effectif de treize employés, non compris les temporaires. Les salariés ne sont pas sous contrat, « En tout cas, pas sur papier ». L'expression utilisée dénote bien la volonté de rester dans l'informel. De même, la réponse à la question de savoir si l'entreprise est déclarée : « Si tu declares, tu cherches des problèmes là où il n'y en a pas ». C'est pourtant une entreprise qui dispose de quatre points de vente, dont le chiffre d'affaires a été de 16 millions de Francs CFA en 2015.

Quelle que soit la caractéristique de la modernité observée, ce type d'entreprise ne reste pas moins encastré dans sa communauté. Si, dans notre échantillon, elle a une place relativement importante, l'entreprise informelle traditionnelle reste majoritaire.

L'entreprise africaine traditionnelle

Une large majorité d'entreprises africaines demeure volontairement dans l'informel. Elles paient éventuellement des taxes, mais pas l'impôt sur les revenus de l'entreprise. En conséquence, elles ne tiennent pas obligatoirement de comptabilité. Seul un suivi de la trésorerie est généralement assuré.

L'examen des pratiques relatives à la gestion commerciale confirme leur particularisme. La fidélisation se fait par la confiance, la socialisation des rapports.

⁽¹⁷⁾ E1 (production agricole), E2 (import-export), E3 (BTP), E5 (énergies renouvelables), E6 (BTP).

« Les petites entreprises ont en face d'elles, moins un "marché" anonyme qu'une clientèle personnalisée » (Sylla, 2017, p. 150). Pour fidéliser les clients, l'usage est le recours aux petits cadeaux. Pour E12 (poissonnerie), le marketing se résume aux éléments suivants : « bonne marchandise, variété, remises, crédits et cadeaux ». La préférence pour la clientèle de sa région suppose que l'individu est resté proche de sa communauté, et est toujours estimé et réputé.

L'objectif prioritaire n'est pas le profit. Ce n'est pas non plus la croissance. Ainsi pour E8 (vente de beignets), l'activité est considérée comme satisfaisante quand elle peut « assumer l'éducation des enfants, contribuer à un deuil ou un cas de maladie dans la famille ou pour un proche ». Pour E10 (mercerie), c'est « quand ma famille est à l'aise : quand je peux venir en aide aux proches ». Pour E9 (pressing), l'objectif de l'entreprise, c'est d'abord de lui « permettre de payer les charges liées à l'activité et assurer l'évolution des travaux [construction d'une habitation], et d'assister financièrement la famille en cas d'événement malheureux... ».

Dans ce type d'entreprise, les transactions se font en espèces, et fréquemment au comptant. Les salariés sont souvent les membres de la famille. La contrepartie de leur travail n'est pas forcément un salaire :

« J'assure leur charge scolaire, leur santé, leur nutrition » (E8, restaurant).

Le salaire peut également varier, selon que « l'activité tourne mal ou quand les employés ne travaillent pas bien » (E12, poissonnerie). On retrouve ici les caractéristiques de l'économie de subsistance.

Quant à la question de savoir ce que l'entrepreneur ferait s'il disposait d'une somme importante, les réponses sont tout à fait différentes de celles obtenues précédemment. Pour les uns, c'est « l'éducation des enfants » (E8, restaurant) ; pour d'autres, c'est l'achèvement de « la construction de la maison d'habitation » (E9, pressing).

Cependant, il faut noter que le mode de fonctionnement traditionnel n'est pas absolument incompatible avec la légalité. En effet, on retrouve des entreprises formellement constituées, mais traditionnellement organisées (E11, restaurant et E12 poissonnerie). Ce sont des entreprises qui paient des impôts et tiennent des comptes :

« Je surveille en comparant entrées / sorties même si c'est un peu difficile » (E11, restaurant).

E12 (poissonnerie), qui dispose de plusieurs boutiques, a un conseiller fiscal. Mais ces entreprises ont gardé toutes les caractéristiques de l'entreprise traditionnelle. Elles souhaitent se développer, mais de manière particulière, par essaimage, en créant d'autres entités, généralement confiées à un membre de la famille. Ces deux entreprises ont déjà deux lieux d'implantation. Cette stratégie d'essaimage est assez courante (Penouil, 1997). Du fait de leur taille, les entreprises créées gardent toutes les caractéristiques de l'entreprise traditionnelle.

Inévitablement se pose la question de l'efficacité de ce mode de fonctionnement, dans la mesure où d'un point de vue exclusivement économique, ce modèle n'est

pas le plus performant. Mais tout dépend justement de la perception de la performance. Nous pensons que cette question reste en débat, dans la mesure où, autant on peut douter de la durabilité d'un tel modèle dans un monde globalisé où la concurrence est exacerbée, autant il apparaît que ce modèle permet de lutter immédiatement contre la pauvreté. Il contribue directement à la satisfaction des besoins vitaux des couches les plus défavorisées de la population, précisément dans des zones où l'efficacité des politiques publiques macroéconomiques est mise à mal par la faiblesse des institutions, la corruption, la mauvaise gouvernance et le faible niveau des infrastructures publiques. D'ailleurs, à l'observation, la crise sanitaire actuelle montre que ce modèle a contribué à en limiter les conséquences économiques néfastes dans les pays africains, notamment par le regain que certaines activités de débrouillardise ont connu⁽¹⁸⁾.

L'avenir de l'entreprise africaine

On peut avoir des doutes quant à la pérennité de l'entreprise africaine moderne. Mais l'on constate que l'enracinement dans une communauté est toujours vivace. Aussi, on peut penser qu'elle perdurera aussi longtemps qu'elle n'ouvrira pas son capital et ne fera pas appel à des capitaux extérieurs à la communauté.

Quant à l'entreprise traditionnelle, elle est parfois considérée comme un modèle ancien destiné à disparaître. Mais force est de constater que beaucoup d'entrepreneurs s'y installent durablement et semblent satisfaits de la situation.

Les constats effectués plus haut de comportements que l'on peut considérer comme anormaux, c'est-à-dire celui de E4 et de E7, toutes deux dans le secteur informel mais considérées comme modernes, et celui des deux entreprises E11 et E12, qui sont dans le secteur formel mais fonctionnent de manière traditionnelle, donnent quelques pistes de réflexion quant à l'avenir de ce modèle. Il faut dépasser la typologie entreprise formelle / informelle. D'une part, il y a des entreprises du secteur informel qui se démarquent, soit parce qu'elles sont en transition, soit parce que l'entrepreneur a un comportement et / ou adopte des pratiques que l'on retrouve dans l'entreprise moderne (volonté de croissance, compte bancaire...). D'autre part, il y a des entreprises du secteur formel qui souhaitent grandir mais en créant d'autres petites entités, ce qui permet de garder le même mode de fonctionnement. Cela conduit à penser que l'entreprise traditionnelle, qu'elle soit informelle ou formelle, n'est pas en train de disparaître.

Le passage des entreprises informelles dans le secteur moderne est souhaité par certains organismes, notamment les bailleurs de fonds, mais la transition

⁽¹⁸⁾ Par exemple, la fabrication artisanale des masques ; la multiplication des unités artisanales de production de gels hydroalcooliques ; la mise sur le marché de plusieurs « remèdes » issus de la pharmacopée ; l'accroissement de la culture de certains fruits et épices comme le citron et le gingembre, qui selon l'entendement de « l'Africain » auraient des vertus thérapeutiques contre le COVID-19...

ne se décrète pas. Comme le souligne Causse (2018, p. 161) : « Longtemps décrié, ce modèle mérite d'être reconnu et considéré comme ayant sa propre rationalité ». De plus, c'est ignorer l'importance économique et sociale de ce secteur.

Le Tableau 2 page 45 présente les caractéristiques communes aux entreprises africaines, ainsi que les caractéristiques distinctives des deux catégories présentées : l'entreprise africaine traditionnelle et l'entreprise africaine moderne.

Conclusion

À l'heure de la mondialisation et de la mise en cause du capitalisme financier, le modèle de l'entreprise africaine séduit. Mais il soulève des interrogations que l'on trouve, notamment, dans la littérature économique relative au continent africain.

Peut-on véritablement développer une économie comportant un secteur informel majoritaire ? Compte tenu de l'existence indéniable de ces entreprises, nous pensons que cette question doit être analysée à nouveau, en évitant des solutions toutes faites, car il n'existe justement pas de modèle universel. Nous avons pu constater que certaines entreprises africaines expérimentent l'authenticité dans l'universalité, et c'est sous cette contrainte qu'elles croissent et se diversifient efficacement.

Mais une question demeure : combien sont-elles ? Que représentent-elles dans la proportion totale des entreprises africaines ? Existe-t-il une masse critique de telles entreprises capable d'impulser un modèle de développement économique qui permettrait de réduire les inégalités et de lutter contre la pauvreté par une meilleure redistribution des revenus ; étant entendu que dans cette configuration, la prédominance du secteur formel engrangerait plus de recettes à l'État ? On peut même poser la question de savoir si le passage dans la modernité est souhaitable, dans la mesure où les problèmes de mauvaise gouvernance et de corruption, généralement relevés, pourraient plutôt aggraver les inégalités en privant les plus pauvres des revenus que l'entreprise africaine traditionnelle leur aurait directement alloués.

Le modèle de « l'entreprise africaine » avait déjà séduit les économistes⁽¹⁹⁾ dès la fin des années 1980. Leurs travaux faisaient apparaître l'Afrique comme susceptible de remettre en cause la mondialisation. Les titres d'ouvrages de l'époque sont à cet égard significatifs. *Afrique, un avenir en sursis*, de Hazoumé et Hazoumé⁽²⁰⁾, est une présentation clairvoyante et sans concession de la situation économique et sociale d'une Afrique postcoloniale, et annonce la renaissance de l'Afrique. Dans le même ordre d'idée, l'ouvrage et l'article

du philosophe et économiste Engelhard⁽²¹⁾ présentent l'Afrique comme l'image d'un futur différent dont elle constituerait le laboratoire. Ces écrits trouvent une résonance actuelle face aux excès de la mondialisation⁽²²⁾. « L'entreprise famille » fait rêver. C'est « l'entreprise africaine » qui assure la stabilité économique et sociale des pays dans lesquels elle est implantée. C'est un modèle inhérent à la culture locale, difficilement transposable, mais qui mérite d'être exploré et reconnu.

Bibliographie

- AYIMPAM S. (2007), « Croyances et pratiques magico-religieuses dans les milieux d'affaires à Kinshasa », in NIZET J. & PICHHAULT F. (éd.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Éditions L'Harmattan.
- AYIMPAM S. (2014), *Économie de la débrouille à Kinshasa. Informalité, commerce et réseaux sociaux*, Éd. Khartala.
- BAKENGELA SHAMBA P. & LIVIAN Y. F. (2014), « Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée », Conférence Atlas-AFMI, 19-21 mai.
- BERNAULT F. & TONDA J. (2000), « Dynamique de l'invisible en Afrique », *Politique africaine*, 79(3), pp. 5-16.
- BIKANDA P. J. (2004), « Le lien social de fidélisation et la théorie des interactions de Goffman : application à un secteur informel au Cameroun », *Revue CEDRES*, numéro spécial gestion, pp. 109-144.
- BIWOLÉ-FOUDA J. (2014), « Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de Gestion*, n°244, pp. 11-32.
- BIWOLÉ-FOUDA J. (2020), « Pour une recherche enracinée dans le contexte entrepreneurial africain : quels concepts et quelle théorie de management stratégique » in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. A. (éd.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Éditions EMS, collection BSI, pp. 39-59.
- BIWOLÉ-FOUDA J. & TEDONGMO TEKO H. (2020), « Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielle. Le cas des petites entreprises au Cameroun », *Revue française de Gestion*, 46/289, pp. 143-159.
- BOURGOIN H. (1984), *L'Afrique malade du management*, Éditions Jean Picollet.
- CAUSSE G. & BIWOLÉ-FOUDA J. (2020), « L'entreprise africaine frugale et agile. La théorie des organisations revisitée », *Revue française de Gestion*, 46/289, pp. 119-142.
- CAUSSE G. (1993), « Le transfert de technologie dans le domaine du management – application aux pays de l'Afrique francophone », *Revue Intercultures*, n°22, juillet, pp. 15-30.
- CAUSSE G. & EBONDO WA MANDZILA E. (2018), « L'Afrique, source d'innovation managériale : son modèle d'entreprise », in BIWOLÉ-FOUDA J., CAUSSE G. & NGANTCHOU A. (éd.), *Théories de organisations africaines*, Éditions L'Harmattan, pp. 143-164.
- CAUSSE G. (2021), « L'interface entreprise/société. Comparaison entreprise occidentale et entreprise africaine », in SIMEN S. F., HOUNKOU E. & NKAKLEU R. (éd.), *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*, Éditions EMS, pp. 27-44.

⁽²¹⁾ ENGELHARD P. (1998), *L'Afrique miroir du monde ? Plaidoyer pour une nouvelle économie*, ARLÉA ; et (1999), « L'indispensable renversement des priorités. Vers un développement à l'africaine », *Le Monde diplomatique*, septembre, pp. 20-21.

⁽²²⁾ Cf. SAMAKÉ A. (2015), *L'Afrique et le 3^e millénaire. Enjeux et défis d'un continent en réveil face à un monde en quête de nouvelles frontières*, ÉPU.

⁽¹⁹⁾ Ceux qui s'intéressaient au « Tiers monde ».

⁽²⁰⁾ HAZOUMÉ A. et HAZOUMÉ E. (1988), *Afrique, un avenir en sursis*, Éd. L'Harmattan.

- DESAUNAY G. (1982), « Gestion et différences culturelles », *Revue française d'Administration publique*, n°24, oct.-déc., pp. 721-728.
- DIOP B. (1947), *Les Contes d'Amadou Koumba*, Paris, Fasquelle.
- FINIFTER R. & VERNAG G. (2011), *L'entreprise africaine. Essai sur la mal gouvernance*, PUL.
- HERNANDEZ E.-M. & KAMDEM E. (2007), « Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique », *Revue française de Gestion*, n°178-179, pp. 25-41.
- HIEN F. K. (2007), « De l'ombre à la lumière : l'évolution de quatre entreprises du secteur informel au Burkina-Faso », in NIZET J. & PICHAULT F. (éd.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Éditions L'Harmattan.
- HIRIGOYEN G. (2000), « La gouvernance de l'entreprise familiale », *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, pp. 287-294.
- KAMDEM E. (1996), « Ni Taylor, ni Folklore : pour un management africain interculturel et créatif », *Revue Organisation et société*, juin, pp. 97-126.
- KAMDEM E. (2001), « Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique », *Revue Management international*, 6/1, pp. 17-32.
- KAMDEM E. & TEDONGMO TEKO H. (2015), « L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle », *Revue internationale de Psychosociologie*, XXI/52, pp. 69-88.
- KARSTEN L. & ILLA H. (2004), « Ubuntu comme un concept de management », *Cedres Études*, numéro spécial gestion, pp. 203-241.
- KOANDA M. (2005), *Contribution à la connaissance du comportement financier et des performances financières des entreprises industrielles en Afrique : une application de la théorie de l'agence*, thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- KOULIBALY M. (1997), « Une approche des transferts interpersonnels en Afrique noire », *Revue d'Économie politique*, 107/3, mai-juin, pp. 395-418.
- LEVY-TADJINE T., NKALEU R. & LANOUX B. (2004), « L'acculturation entrepreneuriale de l'entrepreneuriat africain en France », 7^e Congrès en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre.
- MARCHESNAY M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de Gestion*, n°144, pp. 107-118.
- MEIGNEL S. (1998), « Comportement humain et rationalité dans les pays en développement », document de travail, Centre d'économie du développement, Université de Bordeaux IV.
- MUTABAZI E. (2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique », *Revue Management et Avenir*, n°10, pp. 179-197.
- NIANG A. (1988), *Le secteur informel de production de biens et de services modernes. Un exemple d'articulation entre les structures socio-économiques traditionnelles et le mode de production capitaliste*, thèse de doctorat, Paris 8.
- NKAKLEU R. (2020), « Concept et théorie pour la recherche en entrepreneuriat : une perspective institutionnelle », in KAMDEM E., CHEVALIER F. & PAYAUD M. A. (éd.), *La recherche enracinée en management. Contextes nouveaux et perspectives nouvelles en Afrique*, Éditions EMS, collection BSI, pp. 145-160.
- ORUEZABALA G. (2020), « L'effectuation, une logique d'action pour les managers africains », *Revue française de Gestion*, 46/289, pp. 179-182.
- OUATTARA I. (1995), « Management et culture : les fondements de la nécessité d'adaptation », *Revue Humanisme et Entreprises*, n°213.
- PENOUIL M. (1997), « La transition de l'activité informelle à la PME est-elle possible ? », Centre d'économie du développement, Université Bordeaux IV.
- POULAIN-REHM T. (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°219, pp. 77-88.
- SILBERZAHN P. (2020), *Effectuation. Les principes de l'entrepreneuriat pour tous*, Pearson.
- SIMEN S. & ELFEKY AGNE A. (2018), « L'entreprise familiale au Sénégal : entre solidarité, tensions et recompositions », in BIWOLÉ-FOUDA J., CAUSSE G. & NGANTCHOU A. (éd.), *Théories de organisations africaines*, Éditions L'Harmattan, pp. 291-315.
- SOGBOSSI BOCCO B. (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La revue des Sciences de gestion*, n°241, pp. 117-124.
- SYLLA T. (1986), « Une expérience de redressement d'entreprise en Afrique », Conférence HEC Montréal.
- SYLLA T. (2017), *Management en contexte africain. L'ethnologique en question*, Éditions L'Harmattan.
- TIDJANI B. (2011), « La référence au pays d'origine chez les entrepreneurs expatriés : histoires de vie de deux entrepreneurs sénégalais aux États-Unis », in NIZET J. & PICHAULT F. (éd.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Éditions L'Harmattan.
- TOKO J. & SOULEYMANOU K. (2013), « L'entreprise citoyenne : du bon usage du mimétisme conceptuel pour l'Afrique noire », *Recherches en sciences de gestion*, 95, pp. 173-187.
- ZADI KESSY M. (1999), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Éditions Ceda.

Critères des modèles	Entreprise africaine traditionnelle	Entreprise africaine moderne	
Caractéristiques communes	Périmètre de l'entreprise	Ensemble de la famille, considérée au sens large, jusqu'à la communauté ethnique.	
	Objectif prioritaire	Satisfaction de la communauté (« Tributariat »).	
	Stratégies	Adaptation de ses activités aux ressources dont on dispose. On tire profit des opportunités. Frugalité et agilité.	
	Style de gouvernement	Gouvernement paternaliste, consensuel. Décisions conformes aux valeurs communautaires.	
	Base du recrutement du personnel	La famille, les amis, les proches. Le comportement, la confiance, la disponibilité et l'honnêteté sont plus importants que le profil.	
	Relations avec les clients	Relations de confiance, de fidélité.	
	Financement à la création	Circuit informel, les « tontines » ; aide financière, matérielle et morale de la famille.	
	Responsabilité environnementale	Engagement en faveur de « son » environnement, à sa manière, et dans la limite de ses moyens. Recyclage des déchets.	
	Poids du monde invisible et des traditions	Croyance à l'influence du monde invisible sur l'activité. Fort lien avec la tradition.	
	Caractéristiques distinctes	Motivation à la création ; déclencheur de la création	Entrepreneuriat de subsistance, pas volontaire. Faire vivre sa famille et avoir son indépendance.
Objectifs recherchés		Objectifs imprécis : assurer l'éducation des enfants, soutien à la famille dans le malheur...	La croissance de l'activité, payer ses employés, satisfaire ses clients.
Évolution de l'entreprise		Taille suffisante pour satisfaire les objectifs. Pas de structure organisationnelle...	Croissance, diversification des activités, ajustement de la structure à l'évolution de l'activité, à la taille de l'entreprise.
Place dans la société		La quasi-totalité des entreprises de ce modèle sont dans le secteur informel.	La plupart sont déclarées.
Statut et rémunérations du personnel		Pas de contrat de travail ; rémunération en fonction du niveau d'activité. Rémunération en nature (prise en charge des frais de scolarité, de santé et subsistance des employés).	CDI, CDD ; personnel permanent. Rémunération fixe + prime.
Tenue de la comptabilité		Pas de comptes. Suivi quotidien des ventes et des dépenses.	Comptabilité formelle, tenue des comptes, parfois élaborée par un cabinet ; suivi et surveillance personnels.
Règlement des opérations et octroi des crédits		Règlement en espèces. Petits crédits aux clients.	Compte bancaire, règlement par virement bancaire, chèque.
Comportement vis-à-vis des clients		Clientèle de la région privilégiée, fidélisation par des cadeaux.	Fidélisation par les prix, la qualité du service, le délai,...

Tableau 2 : Modalités de fonctionnement de l'entreprise africaine.