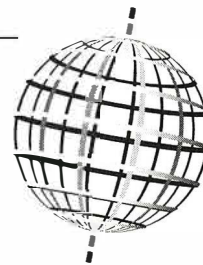


Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique

EMMANUEL KAMDEM

ESSEC, Université de Douala, Cameroun



RÉSUMÉ

L'étude du phénomène entrepreneurial, en Afrique, a pendant longtemps été considérablement dominée par des préoccupations relevant de l'analyse économique et financière de l'entreprise. Cela n'est pas surprenant, car on obéissait à une approche du management reposant sur l'hégémonie de l'économie et accordant donc moins d'intérêt aux problèmes d'ordre social et culturel. Cependant, force est de constater que le développement économique des sociétés africaines révèle des situations complexes dont l'élucidation nécessite une approche globale, pour aller au cœur des rationalités présentes dans ces sociétés et susceptibles d'influer positivement ou négativement sur le développement des entreprises. Il apparaît que la compréhension des formes d'entrepreneuriat se déployant sur le continent africain peut bénéficier des apports des sciences sociales, la multiplicité des regards aidant à la construction d'un modèle théorique pertinent dans ce contexte. La visée de l'article est de poser les bases de ce modèle et se conclut par l'ouverture de pistes de recherche afin de le construire.

ABSTRACT

The main aim of this article is to set out a synthetic analysis of entrepreneurship in sub-Saharan Africa, from a social sciences perspective. The study of the entrepreneurial phenomenon in Africa and elsewhere has long been dominated by preoccupations related to the economic and financial analysis of the enterprise. This is not surprising because of a management approach that is based on the hegemony of the economic aspect and less interested in social and cultural problems. Nevertheless, it must be noted that the development of African societies reveals complex situations. The clarification of these situations requires social sciences to get to the heart of the rationalities that exist in those societies and that are likely to have a positive or negative influence on the development of enterprises. It appears that entrepreneurship in the African continent can be understood by reference to social sciences, which can contribute to elaborate a theoretical pattern. This study helps us to develop the foundation of this pattern and shows how it can be elaborated.

RESUMEN

Se considera que el estudio del fenómeno empresarial en África ha estado dominado durante mucho tiempo por preocupaciones que competen al análisis económico y financiero de la empresa. Esto no es sorprendente, ya que obedece a un enfoque de gestión que se basa en la hegemonía de lo económico y que concede menos interés a los problemas de orden social y cultural. Sin embargo, debemos constatar que el desarrollo económico de las sociedades africanas revela situaciones complejas cuyo esclarecimiento requiere un enfoque global para ir hacia la esencia de las lógicas presentes en esas sociedades y que son susceptibles a influir positiva o negativamente en el desarrollo de las empresas. Surge a la vista que el espíritu empresarial que se extiende sobre el continente africano puede beneficiarse de los aportes de las ciencias sociales, que la multiplicidad de los enfoques ayudaría a elaborar un modelo teórico en este contexto. Este estudio ayuda a descubrir las bases de ese modelo y propone líneas de investigación a fin de elaborarlo.

Depuis les célèbres expériences d'Elton Mayo (1933) sur les relations humaines dans l'entreprise, cette dernière est devenue un champ de préoccupation pour les spécialistes des sciences sociales curieux de comprendre l'influence des dynamiques individuelles et interpersonnelles sur le fonctionnement des organisations. On a donc assisté à l'émergence du courant d'étude sur le comportement organisationnel, qui est aujourd'hui un des sous-champs d'étude les plus féconds du management. La remise en cause du modèle américain de management, longtemps dominant dans le monde, le développement d'autres modèles enracinés dans les traditions des sociétés émergentes (notamment en Asie), ont confirmé la non-universalité des pratiques de management dans le monde. Cela se traduit par la prolifération, depuis trois décennies, d'études mettant en évidence des comparaisons internationales (Webber, 1969). Sur la base d'études empiriques, ces comparaisons puisent abondamment dans l'analyse des structures sociales et de

l'environnement socioculturel pour révéler des similitudes ou des singularités dans les logiques et les pratiques d'entrepreneurs de différents pays. Ainsi, le recours aux sciences sociales est une démarche intéressante qui peut apporter un éclairage sur les problématiques et les enjeux de l'entrepreneuriat dans le contexte africain en général, et singulièrement en Afrique subsaharienne.

Trop souvent marginalisée pour ne pas dire occultée, la contribution des sciences sociales à l'analyse de ce phénomène en Afrique est pourtant réelle. Depuis les années 70, au moment du développement du *Comparative Management* dans le monde, des spécialistes de plus en plus nombreux issus de différents champs disciplinaires (histoire, anthropologie, sociologie, psychologie et autres sciences sociales) se sont penchés sur l'entreprise africaine pour mieux comprendre son organisation et mettre en lumière les particularités de son fonctionnement. Cette démarche a surtout visé à inscrire l'entreprise africaine dans une

dynamique de productivité et de modernité, tout en cherchant à l'insérer dans son environnement social. Ici comme ailleurs, les sciences sociales et le monde de l'entreprise entretiennent une relation essentiellement instrumentale et opératoire (Chanlat, 1998). En effet, les sciences sociales sont souvent utilisées dans une optique visant à maximiser l'efficacité productive et la rentabilité financière. L'expérience des entreprises africaines montre la nécessité de dépasser cette utilisation productiviste et rentabiliste, ainsi que le besoin d'un regard multidisciplinaire (c'est-à-dire mobilisant les différentes disciplines des sciences sociales) pour la construction d'un modèle pertinent d'entrepreneuriat pour les sociétés africaines. Un des enjeux de cette démarche réside dans le fait que la recherche en entrepreneuriat dans le monde porte essentiellement sur des valeurs et des comportements individuels. L'importance de la vie communautaire en Afrique invite ainsi à considérer d'avantage les dimensions collectives en création d'entreprises et en entrepreneuriat en général. Sur cette base et en nous inspirant de notre expérience et connaissance de la société et des entreprises africaines¹, on peut retenir quelques thèmes d'études pertinents pour l'analyse de l'environnement social de l'entrepreneuriat en Afrique².

La démarche suivie est articulée en deux étapes principales. La première partie pose le contexte et permet de mesurer les problèmes du développement de l'entrepreneuriat africain. Elle comprend deux volets : l'un concerne l'analyse du rapport entre l'individu et la communauté dans l'organisation sociale; l'autre est relatif à une question émergente dans la pratique des affaires en Afrique, à savoir l'importance que les milieux d'affaires accordent de plus en plus à l'éthique. La deuxième partie permet de s'interroger sur l'opportunité d'un modèle précis de développement de l'entrepreneuriat africain. Elle comprend également deux volets : le premier est consacré à un regard multidisciplinaire sur les perspectives de recherche sur l'entrepreneuriat africain; et le second permet d'esquisser les bases d'un modèle pour la compréhension des modalités de développement de l'entrepreneuriat dans les pays d'Afrique subsaharienne.

Contexte de l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne

Parler de l'entrepreneuriat en Afrique suppose d'abord qu'on apporte quelques clarifications susceptibles de permettre au lecteur de savoir dans quelles conditions environnementales l'entrepreneuriat se développe. Ceci est important pour mieux explorer l'hypothèse d'un modèle africain d'entrepreneuriat et voir quel rapprochement peut être fait avec les modèles qu'on retrouve ailleurs dans le monde. On se bornera donc ici à proposer une discussion autour de deux questions essentielles susceptibles d'influer sur les

comportements des entrepreneurs africains, en commençant par celle de l'individu dans la société et en terminant par celle de l'éthique dans les affaires.

INDIVIDU ET COMMUNAUTÉ DANS L'ORGANISATION SOCIALE

La question posée ici est celle du rapport entre un type d'organisation sociale (centrée sur l'individu ou la communauté) et le système de production économique. En effet, Verstraete (1999) définit l'entrepreneuriat en l'inscrivant dans une « dialectique entre un individu et une organisation ». Il s'agit bien de poser le problème de l'entrepreneuriat dans ses rapports avec un système organisationnel voire l'ensemble du système social. Weber (1971) a montré comment le développement économique et l'industrialisation de l'Occident se sont accompagnés d'une rationalisation accentuée de l'organisation sociale. Ce phénomène a entraîné un recul progressif du modèle de vie communautaire centré sur l'organisation familiale et clanique, au profit d'un modèle dans lequel l'individu est considéré comme une référence centrale. Cette remarque est importante, surtout dans le contexte des sociétés africaines au sein desquelles l'on observe actuellement une rapide expansion de l'activité économique et une forte pénétration des normes entrepreneuriales dominantes dans les sociétés occidentales. Il ne s'agit pas d'opposer systématiquement l'individu et la communauté dans l'organisation sociale, car l'un ne saurait exister sans l'autre comme le rappelle Todd (1998, p. 44) : « La réalité anthropologique est donc que l'individu existe absolument et que le groupe existe absolument, ce qui n'empêche nullement que le niveau d'intégration de l'individu au groupe varie énormément selon le système familial et anthropologique ». Il s'agit donc ici de voir comment ce niveau d'intégration, dans le système familial et anthropologique africain, est susceptible d'influer favorablement ou défavorablement sur les pratiques managériales et entrepreneuriales.

La tradition communautaire persistante

Une des images fortes qu'on a de l'Afrique en général est celle d'un continent où les normes de la vie communautaire sont dominantes. L'organisation et le fonctionnement de la société y sont beaucoup plus centrés sur la communauté que sur l'individu. Cette question, longtemps développée dans la littérature anthropologique et sociologique africaine (Badini, 1994; Balandier, 1985, 1971; Schwarz, 1983), est actuellement remise en cause à la faveur d'une nouvelle approche qui met l'individu au centre de l'action sociale. Il ne s'agit pas de dire que l'Afrique a le monopole de la vie communautaire, mais simplement que ce mode d'organisation sociale est une réalité récurrente quoique changeante surtout au moment où l'ouverture des frontières s'accompagne

1. Expérience et connaissance accumulées pendant plus de quinze années de formation des dirigeants et cadres gestionnaires africains, ainsi que de recherche et d'intervention dans les entreprises camerounaises.

2. De manière générale, notre propos concerne le continent africain. Cependant, les expériences de terrain dont s'inspire la présente analyse concernent plus précisément les pays africains au sud du Sahara.

de la transformation profonde des systèmes de valeurs dans la société. D'où le débat sur le statut de l'individu comme acteur économique et social, dans un milieu valorisant fortement les normes communautaires voire communautaristes. Débat intéressant surtout quand on se réfère à Schumpeter (1974), dans son analyse de la fonction sociale de l'entrepreneur, et qui décrit ce dernier comme un personnage doté de qualités personnelles, hors du commun, ayant une capacité créatrice et innovatrice faisant de lui un acteur marginal porteur de changement social. En prenant cette référence et en considérant la situation dans les sociétés africaines en transformation, il est possible de s'interroger sur les formes d'articulations possibles ou souhaitables entre l'entrepreneuriat, l'individu, l'organisation et la communauté en Afrique.

Cette question est abondamment discutée par Bourgoïn (1984), qui fait une analyse des dimensions culturelles du management en Afrique, à partir de l'expérience de la Côte-d'Ivoire et suivant une méthodologie empruntée à Hofstede (1980). L'auteur présente la tradition communautaire comme une des caractéristiques centrales du fonctionnement des entreprises africaines et fait le constat suivant : « Dans une culture communautaire, les relations entre employeurs et employés vont ressembler à celles qui ont existé entre l'enfant et sa famille étendue. Elles se tisseront sur une base morale, engendrant des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances du salarié) et loyauté vis-à-vis de l'employeur de la part de l'employé » (p. 121-122). En d'autres termes, la forte influence de la tradition communautaire dans les sociétés africaines engendre un certain nombre d'attitudes et de comportements en milieu professionnel :

- l'idée que certains se font de l'entreprise (structure de production économique) comme le prolongement de la famille (structure de base de socialisation);
- le comportement paternaliste des dirigeants vis-à-vis de leurs employés;
- la faible prise en compte de l'engagement et du mérite individuels au profit d'une appréciation globale et collective de la performance;
- la nécessité de la prise en compte d'autres critères que ceux de l'efficacité productive et de la rentabilité financière dans l'évaluation de la performance;
- le besoin récurrent de redistribution des richesses accumulées par les individus ayant un fort potentiel productif, redistribution qui se fait au profit des personnes considérées comme moins productives ou plus démunies.

Ces attitudes et ces comportements professionnels témoignent de la reconnaissance implicite de l'inégalité sociale dans la production et le partage des richesses, inégalité qui doit être corrigée par des mécanismes égalisateurs de redistribution sociale des richesses, pour réduire les risques d'une rupture sociale. Ceci fait dire à Bourgoïn

qu'en Afrique, on observe couramment que « dans les *relations* d'affaires, les relations prennent le pas sur les *affaires* ». Il se dégage de cette présentation une remarque forte : la tradition communautaire demeure encore profondément enracinée dans les sociétés africaines et continue à se manifester activement dans les organisations et les entreprises. C'est un fait majeur qu'on ne peut ignorer dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies entrepreneuriales.

Une autre approche du phénomène communautaire, dans ses rapports avec le management et l'entrepreneuriat en Afrique, est proposée par Mercure, Harricane, Seghir et Steenhaut (1997). Dans leur étude sur les fondements culturels et les pratiques de gestion en Algérie, ils analysent quelques caractéristiques principales de l'environnement social algérien susceptibles d'influer considérablement sur les comportements des entrepreneurs, des gestionnaires et des salariés dans ce pays du Maghreb. Ici, le « sens » et la « mentalité » communautaires sont des normes dominantes du comportement social et professionnel. La variable décrivant le rapport à la communauté (suivant l'étude de Hofstede, 1980) est analysée à partir du rapport à l'espace public ou privé. Dans cette étude, 81,6 % des salariés interrogés expriment clairement leur préférence pour l'espace public (considéré comme beaucoup plus ouvert à la communauté), contre seulement 17,4 % pour l'espace privé (supposé plus limité à l'individu). Ces résultats permettent aux auteurs de tirer la conclusion suivante : « Ainsi, le salarié algérien préfère vivre dans un espace ouvert à tous, où chacun peut le rencontrer à tout moment, plutôt que dans un espace réservé où les autres ne peuvent le rencontrer que quand cela lui plaît » (p. 36). Pour mieux rendre compte de la dimension communautaire de l'organisation sociale et du comportement professionnel, les auteurs (p. 46) ont construit une échelle d'évaluation d'opinion avec un indice variant de 0 (faible) à 10 (fort). Les résultats obtenus auprès de la population échantillonnée donnent ceci : pouvoir être utile à ma communauté (9,21); avoir de bonnes relations avec mes collègues de travail (9,49); pouvoir aider mes collègues de travail lorsqu'ils ont des difficultés dans la réalisation de leurs tâches (9,19). En comparant les indices observés aux trois dimensions culturelles structurantes en milieu de travail, à savoir le rapport à la distance hiérarchique (5,36), à l'incertitude (8,60) et à la communauté (7,12), on constate que cette dernière a un fort indice sur l'échelle des attitudes utilisée par les auteurs. D'où leur conclusion de faire du rapport à la communauté un des principes de base de la gestion en Algérie.

L'individu méritant dans la communauté

La prédominance de la tradition communautaire, pendant longtemps, n'a pas complètement et définitivement occulté le besoin d'affirmation de soi dans les sociétés africaines. Comme le souligne Todd (1998, p. 43-44), « l'individu existe avec sa personnalité et ses désirs propres, ses qualités

et ses défauts, sa capacité de calcul économique rationnel; le groupe existe, et sans lui, l'individu n'est pas concevable, puisqu'il en tire sa langue, ses mœurs, et l'a priori, non vérifié mais nécessaire à la vie, que les choses ont un sens ». Cette affirmation sur la réalité de l'individu, dans toutes les sociétés humaines y compris africaines, est partagée par différents auteurs (Leinhardt, 1985; Dupuis, 1990; Pauchant, 1990; Ponson, 1990; Kamto, 1993). D'autres considèrent la conscience de soi en tant qu'individu comme une caractéristique dominante des sociétés occidentales (Mauss, 1938; Kardiner, 1969; Dumont, 1983). La position de Todd est intéressante en ce sens qu'elle permet un rapprochement des deux tendances ci-dessus en montrant que l'individu est une composante à part entière d'une organisation, d'une communauté et qu'on ne saurait considérer l'un sans l'autre.

S'agissant précisément de l'impact du rapport entre l'individu et la communauté sur le fonctionnement de l'entreprise africaine, on peut déjà souligner le fait que le transfert en Afrique des méthodes de gestion importées d'Occident est une des sources des difficultés rencontrées dans le développement de l'entrepreneuriat en Afrique, car ces méthodes sont inspirées d'une vision de la société fondée entre autres sur la logique individuelle et le calcul économique. Cette position est clairement exprimée par Zadi Kessy (1998, p. 105) en ces termes : « L'esprit communautaire constitue donc la clé de voûte de l'édifice social africain. Cette manière de vivre va entrer en conflit avec le principe de l'entreprise et de l'économie capitaliste qui est fondée sur l'individualisme et la recherche du profit ». Tirant les leçons de plusieurs années de direction d'entreprises publiques et privées en Côte-d'Ivoire, l'auteur ne se contente pas seulement de relever les bienfaits de la tradition communautaire africaine. Il trouve dans celle-ci des obstacles importants au développement de l'entrepreneuriat en Afrique. C'est le cas, par exemple, de ce que certains ont appelé « impôt communautaire »³ et qui limite considérablement les possibilités d'épargne et d'investissement du fait de la généralisation des pratiques de gestion redistributive des richesses aux dépens de la gestion productive.

Dans certains cas, le recours dominant à des dirigeants et cadres expatriés peut être utilisé comme une solution efficace pour contrôler et contenir la pression communautaire. On le voit par exemple dans un important groupe industriel et financier camerounais, le Groupe Fotso (Compagnie Internationale de Service). Il s'agit du premier groupe industriel privé à capitaux entièrement ou majoritairement nationaux, constitué d'une dizaine d'entreprises industrielles et d'une banque commerciale. Les dirigeants chargés de la gestion au quotidien (Directeur général) sont pratiquement tous des expatriés européens. Ce choix traduit la volonté manifeste des propriétaires nationaux de confier la direction à des personnes « venant d'ailleurs », supposées

mieux résister à la pression communautaire dont les effets peuvent nuire à la rentabilité voire à la pérennité de l'entreprise. Voici ce qu'en dit le promoteur du groupe : « Au risque de paraître rétrograde, vingt ans d'expérience m'ont convaincu que le meilleur moyen d'avoir une gestion saine et rigoureuse était de la faire mettre en place et appliquer par un Blanc. Il ne s'agit pas d'un jugement de valeur, mais d'un simple constat. J'entends déjà certains de mes compatriotes crier au néocolonialisme ou m'accuser de « racisme ». Il ne faut pas se mentir à soi-même et se dissimuler la vérité sous prétexte qu'elle est désagréable à entendre. » (Fotso, 1994, p. 161)

Cet appel à des ressources humaines étrangères, dans les postes stratégiques de décision, n'est pourtant pas synonyme de négation des réalités socioculturelles locales. En effet, le promoteur du groupe compte parmi les premiers entrepreneurs privés du pays. Il est connu pour ses réalisations socioéducatives en faveur des salariés de ses entreprises et des populations, ainsi que pour son souci constant d'un management qui s'inspire des traditions africaines. Cette position traduit davantage son souci d'une adéquation optimale entre l'accumulation productive et la redistribution sociale. Chacun des acteurs a un rôle à jouer. Le mandat du dirigeant gestionnaire « blanc » est d'assurer en priorité l'accumulation productive, en se mettant au-dessus de la pression communautaire africaine. Le promoteur africain se charge, entre autres, de définir la stratégie (ce qui est essentiel au succès), d'évaluer et d'apprécier les conditions et les modalités pratiques de redistribution d'une partie des ressources accumulées, au profit des populations locales.

ÉTHIQUE ET PRATIQUE DES AFFAIRES

Au cours des dernières années, les sociétés africaines ont été confrontées à de nombreuses crises institutionnelles qui ont notamment entraîné un affaiblissement de l'autorité étatique ainsi qu'un relâchement des comportements sociaux. Il est donc intéressant d'analyser les problèmes de l'entrepreneuriat dans un contexte de permissivité grandissante, pour voir comment les milieux d'affaires appréhendent cette situation nouvelle. En d'autres termes, nous cherchons à comprendre si dans un tel contexte l'activité entrepreneuriale revêt de nouveaux sens pour ceux qui l'exercent.

L'interpellation éthique dans le monde

Plusieurs raisons justifient l'introduction de la question éthique dans la présente étude. La première est que le retour en force du libéralisme et l'accentuation de la mondialisation économique ont remis à l'ordre du jour la question brûlante des valeurs et de la morale dans la vie en

3. Expression couramment utilisée en Côte-d'Ivoire pour traduire l'obligation de réciprocité et de redistribution que doivent assumer les personnes disposant de revenus substantiels, au profit de la communauté.

société, et singulièrement dans le fonctionnement des organisations économiques. Un peu partout dans le monde et depuis plusieurs années, cette question suscite des débats sur le rapport entre l'économique et le social et tout particulièrement sur la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est pendant les années 60 que cette dernière préoccupation a commencé à susciter un grand intérêt dans les milieux d'affaires américains. Le discours sur l'éthique apparaît ainsi comme un prolongement du discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise. À partir des années 80, la question de l'éthique en entreprise devient préoccupante aux États-Unis, comme en témoigne le nombre grandissant de publications dans ce pays (Drucker, 1981; Hirschman, 1984; De Georges, 1987; Etzioni, 1988; Ross, 1988; Blanchard et Peale, 1988; Kæstenbaum, 1989; Oliverio, 1989). À la fin des années 80, cette préoccupation gagne les milieux d'entreprises en Europe et en France (Orsini, 1989; Etchegoyen, 1991; Ladrière et Gruson, 1992; Lipovetsky, 1992; Todd, 1998). Une nouvelle étape est franchie par la prise en compte de la question éthique dans les politiques de développement, reflétée par la position actuelle des institutions financières internationales sur le problème du développement (Serageldin et Taboroff, 1994). En effet, depuis une dizaine d'années, on observe un intérêt grandissant de la Banque mondiale pour les problèmes d'éducation et de santé dans les pays en développement (programmes de lutte contre la pauvreté ou le sida). Cette démarche vise à faire en sorte que la croissance économique produise des effets concrets et perceptibles au niveau du bien-être social des populations d'un pays. La seconde justification de l'interpellation éthique, dans la présente étude, est la position des pays africains dans le classement mondial de la corruption. L'Afrique détient, depuis plusieurs années, le record mondial de la corruption⁴. Il s'agit d'un problème difficile et très préoccupant dont les incidences sont indéniables sur le développement économique et social du continent. En effet, l'image négative que ce triste record donne de l'Afrique peut créer un effet inhibiteur chez les investisseurs, aussi bien nationaux qu'étrangers, de même qu'auprès des organismes internationaux chargés des projets de développement.

Parlant de l'éthique, Lipovetsky fait principalement référence aux règles morales d'organisation et de fonctionnement de la société dont le respect s'impose à tous comme un devoir quasi sacré. L'éthique ainsi présentée tire essentiellement ses origines d'une vision théologique de la morale, vision qui exalte le devoir comme une obligation sacrée, qui confère à l'éthique et à la morale une dimension religieuse fondamentale. Cette approche de l'éthique, dans la perspective de la sacralisation du devoir, rappelle l'analyse de Weber (1964, p. 91) sur le devoir : « L'unique moyen de vivre d'une manière agréable à Dieu n'est pas de dépasser la morale de la vie séculière par l'ascèse monastique, mais exclusivement d'accomplir dans le monde les

devoirs correspondants à la place que l'existence assigne à l'individu dans la société, devoirs qui deviennent ainsi sa *vocation* (Beruf) ». Cette approche théologique de l'éthique et de la morale, qui a constitué le socle de la construction des sociétés occidentales pendant plusieurs siècles, a commencé à être remise en cause à la faveur de la rationalisation croissante de celle-ci. Cette rationalisation s'est accompagnée de l'individualisation de la vie sociale et de la consécration de l'individu comme valeur focale : « C'est la visée d'une société organisée en conformité avec les principes d'une éthique strictement humaine-rationnelle qui accomplit le saut historique de la modernité démocratique. Les sociétés ne se sont dégagées de l'emprise de l'organisation religieuse immémoriale qu'en érigeant l'éthique en instance fondamentale, qu'en élevant l'individu au rang de valeur morale première et dernière » (Lipovetsky, 1992, p. 25). Voilà donc pourquoi Lipovetsky explique le recul de l'éthique dans les sociétés démocratiques occidentales par la montée des valeurs individualistes et des droits subjectifs aux dépens de la solidarité collective. Au fond, on peut comprendre cette analyse dans le sens que plus de liberté individuelle sans contrôle (ou avec un faible contrôle) entraîne plus de relâchement dans le respect des règles de conduite.

L'interpellation éthique en Afrique

Quels enseignements tirer de cette analyse, par rapport aux conditions de l'entrepreneuriat dans les sociétés africaines qui, constate-t-on, connaissent en ce moment des transformations structurelles profondes dans le sens de la libéralisation politique et économique ainsi que de l'individualisation croissante du mode de vie? On observe actuellement dans l'environnement institutionnel, politique, économique et culturel africain des situations dont il est possible de tenter une lecture éthique. Ces situations, qui sont la conséquence du libéralisme économique dominant, ont conduit des chercheurs à poser l'hypothèse de la « criminalisation de l'État en Afrique » (Bayart, Ellis et Hibou, 1997, p. 36) : « La criminalisation du politique, la criminalisation de l'État équivalent à la généralisation en leur sein de pratiques dont l'incrimination est patente, soit au regard des critères juridiques nationaux en vigueur, soit et surtout au regard des critères du droit international, des organisations internationales, voire de la *communauté internationale* (et en particulier des bailleurs de fonds) ». Cette criminalisation n'est pas isolée, elle est un phénomène sociétal dont les origines et les manifestations peuvent être observées dans différentes sphères de la société : « La montée des activités dites criminelles en Afrique se nourrit de codes moraux et politiques (ceux en particulier de l'ethnicité, de la parenté, voire de la religion) et de représentations culturelles (celles de l'invisible, de la ruse comme qualité

4. Selon l'évaluation annuelle de l'Organisation non gouvernementale allemande *Transparency International*.

sociale, des styles de vie valorisés, de l'esthétique de la distinction) dont la capacité de légitimation peut s'avérer redoutable » (p. 34). Ces situations justifient les initiatives de plus en plus manifestes pour lutter contre la corruption, un des freins importants au développement de l'entrepreneuriat (Klitgaard, 1999).

Chez les chercheurs camerounais, la question éthique fait déjà l'objet d'une production scientifique émergente. Kamto (1999) analyse le métier politique qui s'exerce moins sur le terrain de la vertu et s'accommode très facilement du mensonge et de la duperie : « Plus personne ne semble disposé à porter le poids [...] du sérieux, d'éthique, de gravité, du devoir, d'exigence qui est contenu dans la morale. Il n'y a plus du temps ni de la place pour l'ascèse dans nos vies » (p. 161), écrit-il pour expliquer l'urgence de la prise en compte de l'exigence éthique comme préalable à la reconstitution durable des sociétés africaines. L'examen de la situation camerounaise conduit à cerner quelques défis éthiques au cœur des stratégies d'entreprises, défis dont la résolution est susceptible de réduire le fossé grandissant entre, d'une part, la recherche du gain matériel et financier et, d'autre part, la préservation du bien-être social.

- Protection de l'employé

La crise économique a eu un effet déstabilisateur réel sur l'économie camerounaise au cours de la dernière décennie. Les mesures prises par les pouvoirs publics et les dirigeants d'entreprises ont eu une incidence généralement défavorable sur la situation des salariés des secteurs public et privé. Trois faits majeurs permettent d'étayer cette affirmation. D'abord, l'adoption d'un nouveau code du travail, en 1992, accordant plus de pouvoir aux employeurs a renforcé la précarisation des emplois avec un risque de déqualification professionnelle dans les secteurs parapublic et privé (Tchokomakoua, 1999)⁵. Cette précarisation est surtout manifeste dans l'incertitude quant à la durée de l'emploi et dans la marginalisation des problèmes relatifs aux conditions de travail. Ensuite, à la baisse des salaires dans la fonction publique (de l'ordre de 60 %) est venue s'ajouter, au début de 1994, une dévaluation de la monnaie nationale de 50 %⁶. Ces mesures, décidées dans le cadre de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel, ont eu des effets nocifs sur le sort des salariés (réduction considérable du pouvoir d'achat; déstabilisation des structures familiales, éducatives et sanitaires; accroissement de la délinquance et du grand banditisme). Un rapport de la Banque mondiale⁷ a même fait

état d'une accélération de la paupérisation au sein de la population dont le niveau de vie, au milieu des années 90, avait considérablement chuté pour atteindre celui des années 60. Enfin, il faut souligner les difficultés rencontrées, pendant plusieurs années, par l'organisme public chargé de la protection sociale des salariés non-fonctionnaires pour assurer une prise en charge effective des travailleurs malades ou retraités⁸. Ces faits montrent à quel point il est essentiel que le souci du bien-être et de la qualité de la vie des travailleurs soit au cœur des stratégies d'entreprises, afin de permettre aux ressources humaines de participer effectivement et activement à l'amélioration de la productivité.

Une des plus grandes initiatives dans la protection de l'employé, marquant le retour de l'éthique dans les pratiques d'entreprises au Cameroun, est l'attention grandissante que les dirigeants accordent au problème de la propagation du sida parmi les travailleurs. Lors de la 90^e assemblée générale ordinaire du Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), qui s'est tenue à Douala en décembre 2000, le président de cette importante institution patronale nationale s'est expliqué ainsi sur la question : « Si dans les premières années de la pandémie, on n'a pas beaucoup réfléchi au rôle que les entreprises pouvaient jouer dans la prévention de l'infection VIH/Sida, nous observons à présent que le Sida prélève son tribut sur les lieux de travail par une augmentation des coûts pour l'entreprise et une réduction concomitante de la demande générale de biens et services »⁹. En somme, la recrudescence du sida en Afrique, continent le plus atteint (22 millions de personnes séropositives sur 33 millions dans le monde), a plusieurs répercussions directes sur le développement de l'entrepreneuriat en Afrique. Ceci peut être analysé d'abord du point de vue du financement de la prise en charge médicale des salariés malades. On peut le voir ensuite dans la productivité des salariés moralement affectés par leur propre maladie, celle d'un parent ou ami. Enfin, l'impact est perceptible dans la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs traumatisés par les effets dévastateurs de la maladie et qui consacrent l'essentiel de leurs ressources financières à se soigner. Les dirigeants camerounais ont élaboré une stratégie d'intervention face au sida, dont on peut relever plusieurs points importants : accepter la réalité du sida dans l'entreprise, favoriser l'accès des personnes infectées ou malades au traitement approprié, rompre avec la culture du silence sur la maladie, lutter contre la discrimination sur les lieux de travail à l'égard des personnes infectées ou malades, créer des comités sida dans les

5. Loi n° 92/07 du 14 août 1992 sur la réforme du code de travail au Cameroun, très orientée vers la limitation temporelle du contrat de travail.

6. Dévaluation du franc cfa par rapport au franc français : 1 franc français = 100 francs cfa au lieu de 50 comme auparavant.

7. Rapport de la Banque mondiale sur la pauvreté au Cameroun (1994), Yaoundé, Représentation Résidente de la Banque mondiale.

8. La Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS).

9. Rapport d'André Siaka, Président du Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), Douala.

entreprises pour assurer une meilleure information du personnel salarié. Cette position nouvelle des chefs d'entreprises camerounais marque un changement fondamental dans l'image que ces derniers veulent donner de l'entrepreneur dans la société (acteur de la production économique, de la création des richesses et de la construction de la solidarité communautaire), ainsi que dans la compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise.

- Protection du consommateur et du citoyen

Dans cette catégorie d'acteurs, il faut inclure les non-salariés urbains et ruraux qui constituent une partie considérable de la population africaine. La nécessité de se pencher davantage sur le sort du consommateur et du citoyen conduit à un changement de vision et de méthode de la part des entrepreneurs africains, qui font face à des populations de plus en plus exigeantes sur la qualité des produits et des services. À l'heure où l'actualité internationale fait état des risques que comporte la consommation de produits suspects de contamination, cette préoccupation est centrale. Les cas déjà observés en Europe de la maladie de Creutzfeld-Jacob (forme humaine de la maladie de la « vache folle »), par suite de la consommation de viande de bœuf contaminée par de la farine carnée infectée, montrent à quel point le contrôle des produits destinés à la consommation alimentaire est une nécessité absolue de santé publique. Ce problème se pose également en Afrique, si l'on s'en tient à quelques faits récents : plaintes fréquentes des consommateurs contre des entreprises en raison de la commercialisation de produits suspects, commerce illicite des médicaments dans la rue, etc. L'internationalisation des marchés et l'ouverture des frontières ne peuvent se faire sans des mesures de contrôle drastiques, surtout sur la qualité des produits alimentaires et sanitaires. Malgré leur volonté manifeste d'agir dans ce sens, les pays africains ont-ils actuellement les moyens nécessaires et suffisants pour effectuer un tel contrôle aussi bien des produits fabriqués sur place que des produits importés (personnel formé, laboratoires équipés, etc.)? On peut en douter.

- Protection de l'environnement

Cette question a trois centres d'intérêt. Il y a d'abord le traitement des déchets ménagers et industriels, qui sont quasiment abandonnés dans les rues et les décharges publiques. Depuis plusieurs années, dans les villes camerounaises, le ramassage et le traitement des ordures ne connaissent pas beaucoup d'amélioration, en dehors des périodes marquées par des événements politiques

importants (fête nationale, rencontre internationale, visite de personnalités étrangères, etc.). Sur un autre plan, l'exploitation accélérée des forêts camerounaises va certainement avoir une conséquence préjudiciable sur la préservation de l'écosystème, d'autant plus que cette exploitation n'est pas systématiquement accompagnée de la mise en œuvre d'un plan global de régénération forestière, comme le prévoit d'ailleurs la législation en vigueur. Dans un autre registre, le Cameroun connaît en ce moment le plus important projet d'investissement jamais réalisé dans ce pays. Il s'agit de la construction d'un oléoduc d'un millier de kilomètres qui va traverser le pays, du nord au sud, pour permettre l'acheminement du pétrole devant être exploité dans le sud du Tchad (pays voisin)¹⁰. Le démarrage effectif de ce projet, conduit par un consortium pétrolier américain et malais avec la participation de la Banque mondiale, a été retardé de quelques années du fait de la pression des organisations écologiques nationales et internationales très soucieuses de l'impact du projet sur l'environnement. L'expérience des pays voisins dans ce domaine, notamment le Nigéria, montre à quel point le transport des produits pétroliers par oléoduc peut avoir des conséquences très graves sur l'environnement géographique des régions traversées (pollution forestière et maritime) et sur les structures sociales des populations concernées. Ces considérations écologiques visent moins à condamner les activités économiques génératrices de revenus pour les pays concernés qu'à insister sur la nécessité de les inscrire dans une stratégie globale et intégrée de développement durable. « À l'instar de la charité spectacle mariant les contraires, l'éthique de l'environnement se révèle une *éthique de synthèse* qui réconcilie écologie et économie, morale et efficacité, qualité et croissance, nature et profit », écrit Lipovetsky (1992, p. 227). C'est dire combien l'éthique de l'environnement est appelée à devenir une préoccupation centrale pour les décideurs politiques et économiques, dans les sociétés africaines. Les erreurs constatées dans les pays industrialisés sont des sources d'inspiration inestimables pour l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles stratégies industrielles, respectueuses de l'environnement et des citoyens.

On peut retenir principalement de cette analyse que la référence à l'éthique, dans les stratégies et les actions entrepreneuriales, dépend considérablement de la vision qu'on se fait de la question. Solomon et Hanson (1985) de même que Padioleau (1989) constatent que le recours à l'éthique, dans les milieux gestionnaires, met en évidence l'utilisation de cette dernière comme outil de gestion. Au fond, il s'agit d'une façon de développer un discours sur les valeurs qui s'inscrit dans le registre fonctionnaliste. Cette instrumentalisation de l'éthique

10. Cameroon Oil Transportation Company (COTCO), organisme chargé de construire et d'exploiter l'oléoduc sur le territoire camerounais. Consortium constitué des partenaires suivants : Exxon Mobil (36,8 %),

Chevron (23 %), Petronas (32,2 %), États camerounais et tchadien (8 %). Coût prévisionnel de l'investissement : 1 758 millions de dollars US.

rappelle celle de la culture d'entreprise, il y a quelques années. Cette vision rend encore plus complexe la question de l'éthique dans les affaires. En effet, il est important que le souci de l'éthique n'apparaisse pas comme une source de blocage au développement de l'entrepreneuriat. « Compromis entre les droits de l'individu et les obligations des employés, entre intérêts des actionnaires et intérêts des consommateurs, entre bénéfices et protection de l'environnement, entre rentabilité et justice sociale, présent et futur; l'idéal de la *business ethics* est le 'juste milieu', l'équilibre difficile mais nécessaire entre les divers intérêts contradictoires des agents économiques et sociaux ». Dans le dernier chapitre de son ouvrage, Lipovetsky (1992, p. 267) évoque en ces termes les « noces de l'éthique et du business » pour traduire la nécessité de développer une vision plus constructive de l'éthique en rapport avec les problèmes économiques. Il s'agit d'élaborer une éthique qui participe au rapprochement des intérêts des producteurs économiques et des citoyens.

Besoin d'un modèle adapté pour le développement de l'entrepreneuriat africain

Comme on l'a expliqué dans les pages antérieures, l'analyse du contexte social a principalement pour but de trouver des pistes de recherche sur l'entrepreneuriat africain. Cette recherche doit pouvoir se développer en collant autant que possible à la situation des sociétés africaines. Ici comme ailleurs, il faut éviter toute tentation de mimétisme et ne pas chercher absolument à reproduire ce qui se fait ailleurs. Une démarche originale s'impose pour découvrir et proposer un ou des modèles compatibles avec l'évolution des sociétés africaines. Nous commencerons d'abord par explorer quelques pistes de recherche existantes, puis nous tenterons d'élaborer un modèle pouvant servir de base à la réflexion sur l'entrepreneuriat africain.

REGARD MULTIDISCIPLINAIRE SUR LES PROBLÉMATIQUES DE L'ENTREPRENEURIAT AFRICAIN

Plusieurs courants d'analyse se sont développés autour de l'entrepreneuriat africain. On se limitera ici à relever ceux qui appartiennent aux sciences sociales et qui permettent d'appréhender les différentes facettes de ce phénomène.

L'entrepreneuriat africain vu par les sciences sociales

Les sciences sociales, comme les sciences de gestion, regroupent un ensemble de disciplines diverses (histoire, ethnologie, anthropologie, psychanalyse, psychologie, sociologie, économie, science politique) qui se sont constituées pour étudier les phénomènes sociaux, par le truchement de leurs manifestations individuelles ou collectives. Tout être humain naît et passe l'essentiel de sa vie au sein de commu-

nautés sociales. C'est pourquoi il est utopique de penser l'existence d'un individu en dehors d'un système social dont l'influence est centrale dans la construction de l'identité personnelle. En considérant les sciences sociales comme des « sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou sa totalité » (Chanlat, 1998, p. 25), on peut ainsi rendre compte de l'unité de l'être humain, unité qui remet en cause le schéma réductionniste de l'individu étudié indépendamment du groupe. Les faits individuels ne sont en réalité qu'une composante essentielle des faits sociaux. Il n'est pas possible de tenter d'appréhender les uns sans les mettre en rapport avec les autres. L'individu pensant et agissant, à un moment donné et dans un endroit précis, n'est que le produit d'une construction sociale. Les sciences sociales, telles qu'elles se présentent aujourd'hui, couvrent un champ d'étude beaucoup plus vaste. Elles se différencient fondamentalement de ce qu'un des pères fondateurs de la sociologie avait décrit comme une « science qui a pour objet propre l'étude des phénomènes sociaux, considérés dans le même esprit que les phénomènes astronomiques, physiques, chimiques et physiologiques, c'est-à-dire comme assujettis à des lois naturelles invariables, dont la découverte est le but spécial de ses recherches » (Durkheim, 1897; Comte, 1972, p. 86).

On doit à Weber une des analyses les plus profondes sur le lien entre les sciences sociales et le développement du capitalisme. Sa thèse sur le développement du capitalisme en Occident montre comment *l'esprit du capitalisme* s'inscrit dans un processus durable dont la construction met en jeu des facteurs historiques, économiques et religieux. Sur *l'esprit du capitalisme* qu'il définit comme « la recherche rationnelle et systématique du profit par l'exercice d'une profession », il fait cette remarque : « Le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme. Partout où il s'épanouit, partout où il est capable d'agir de lui-même, il crée son propre capital et ses réserves monétaires (ses moyens d'action) mais l'inverse n'est pas vrai » (Weber, 1964, p. 70). L'intérêt de cette affirmation, par rapport à notre discussion sur l'entrepreneuriat en Afrique, tient à ce que ce dernier ne saurait être réduit à une simple question de mobilisation des ressources matérielles et financières, comme cela a malheureusement été souvent le cas. La création du capital, dont parle Weber, est un problème bien plus complexe qui mérite plus d'élucidation par l'analyse de la construction, du fonctionnement et de la transformation des structures sociales. Cette allusion à Weber permet par ailleurs de montrer la distinction claire entre le capitaliste et l'entrepreneur, distinction qui a déjà été faite par Schumpeter (1935).

Il est important d'aborder l'entrepreneuriat dans une perspective multidisciplinaire (Wacheux, 1996), c'est-à-dire chercher à comprendre la contribution de différentes disciplines à l'étude d'un phénomène. Fillion (1997, p. 149) nous rappelle justement « qu'une théorie de l'entrepreneuriat se devra d'être souple et multidimensionnelle afin de bien

refléter sa multidisciplinarité ». Même si l'individu est au cœur du processus de création et de développement de l'entreprise, il ne vit pas isolé dans un système social fermé. Il vient de quelque part, connaît un cheminement dont on peut identifier les périodes marquantes. Sa volonté de devenir entrepreneur est le résultat d'une somme d'expériences antérieures positives ou négatives. Ce n'est donc pas un hasard si l'entrepreneuriat s'est beaucoup plus répandu dans certaines sociétés que dans d'autres. Ce n'est pas non plus un hasard si, aujourd'hui, des sociétés d'abondance minière ou énergétique (avec des possibilités énormes, mais mal utilisées, de création de capitaux) se retrouvent dans une situation d'extrême précarité et de pénurie matérielle susceptible de compromettre pour longtemps leur avenir et la survie même de leurs populations.

S'agissant de l'entrepreneuriat, on peut le considérer comme l'ensemble des activités conduisant à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un projet d'entreprise. Une vision sommaire qui met en évidence trois éléments essentiels : l'objectif poursuivi, les exigences déterminantes et les acteurs sociaux. En ce qui concerne l'objectif principal, ces activités permettent la création et l'accumulation des richesses qui contribuent à la production économique. Les exigences déterminantes sont diverses et peuvent être classées selon deux registres principaux : individuel et environnemental. Sur le plan individuel, ces exigences concernent, par exemple, la valorisation des aptitudes individuelles, le triomphe de l'initiative personnelle, le dépassement et la réalisation de soi par la créativité, la capacité innovatrice et l'esprit visionnaire. Ces qualités, en particulier la capacité innovatrice ainsi que celle à introduire et à conduire le changement, sont présentées par Schumpeter (1935) comme les atouts majeurs de l'entrepreneur tels qu'on a pu l'observer dans les sociétés occidentales. Sur le plan environnemental, les exigences pour le développement de l'entrepreneuriat sont de plusieurs ordres : existence d'un marché solvable, création d'institutions sociopolitiques facilitatrices, accès aux technologies de production d'information et de communication. Le dernier élément concerne les acteurs sociaux qui sont les personnes-ressources dans le processus d'entrepreneuriat. Il s'agit des entrepreneurs que Schumpeter (1974) considère comme des acteurs centraux dans la société, même s'il prédit la disparition progressive de leur fonction à la faveur de la « routinisation de l'innovation ». Ainsi perçu, l'entrepreneur créateur, innovateur et visionnaire apparaît comme le pionnier du changement dans sa société. On peut ainsi, à partir de quelques publications parmi les plus récentes (Verstraete, 2000, 1999; Saporta et Verstraete, 2000; Saporta et Kombou, 2000; Senicourt et Verstraete, 2000; Filion, 1997, 1990; Fontaine, Saporta et Verstraete, 1999; Bruyat, 1993), dégager un certain nombre d'éléments centraux permettant d'en savoir davantage sur ce champ d'étude multidimensionnel, parcellaire voire anecdotique en construction autour de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Retenons pour l'essentiel que, si selon la majeure partie de la littérature,

l'activité entrepreneuriale se caractérise principalement par la prise de risque, l'action individuelle, le dépassement de soi, l'exploitation des opportunités, la recherche de l'innovation, la recherche du profit et la création de la valeur, des conceptions plus modernes (Filion, 1991, 1997; Verstraete, 1999) insistent davantage sur la créativité, la capacité à développer et à partager une vision, la mise en place d'une organisation structurante et fonctionnelle qui lie l'entrepreneur et le contexte au sein duquel il agit, laissant ainsi la place à la considération d'aspects plus communautaires tout en reconnaissant le rôle de l'individu.

Revue de la production sur l'entrepreneuriat africain

Les problèmes relatifs à la création, au développement et au management des entreprises africaines ont fait l'objet d'une abondante littérature dans plusieurs champs disciplinaires des sciences sociales. Dans ces ouvrages, la figure de l'entrepreneur visionnaire qui élabore la stratégie est souvent confondue avec celle du dirigeant gestionnaire qui s'occupe de la gestion au quotidien. C'est une des réalités du phénomène entrepreneurial en Afrique, comme le constate Warnier (1993, p. 247) au Cameroun : « Technicien dans son domaine, gestionnaire des finances de son entreprise, comptable, père de famille et chef d'équipe, l'entrepreneur doit assurer la synthèse entre les différents rôles qu'il assume. Tous les entrepreneurs travaillent sans compter, se déplacent beaucoup et doivent entretenir de vastes réseaux de communication pour maintenir leur entreprise en vie. Ils doivent être présents aux tontines, dans les services de l'administration, auprès de chaque employé, sur les différents sites de leur entreprise, à la banque. »

La production scientifique sur l'entrepreneuriat africain est de plus en plus importante. Cependant, au regard de l'évolution des différents courants d'étude actuels, on peut tenter un regroupement des principaux travaux issus du champ des sciences sociales tel qu'il est défini plus haut. On n'évoquera pas ici les travaux issus des milieux économiques et qui s'intéressent principalement aux questions pécuniaires et financières de l'entrepreneuriat africain. Sur un autre plan, les problèmes d'ordre sociotechnique de l'entreprise africaine n'ont fait l'objet jusqu'à présent que de quelques rares travaux connus qui ne nous permettent pas encore de les regrouper dans un courant d'étude distinct. Par ailleurs, et suivant la remarque précédente sur l'entrepreneuriat africain, on ne fera pas de distinction systématique entre les travaux portant précisément sur l'entrepreneuriat (création, développement des entreprises) et ceux qui se rapportent au management des entreprises. Sous ces réserves, on peut donc, à partir d'une récente étude sur la question (Kamdem, à paraître), dégager cinq courants d'étude qui émergent clairement : le courant sociohistorique, le courant socioanthropologique, le courant sociopsychologique, le courant socioéconomique et le courant sociopolitique.

- Le courant sociohistorique

Animé principalement par des historiens, ce courant s'intéresse surtout à l'histoire et à l'évolution des entreprises africaines à différentes périodes (précoloniale, coloniale et postcoloniale). Il est surtout issu des travaux d'un colloque qui s'est tenu à Paris (France) en 1981, travaux qui ont conduit à la publication d'un volumineux ouvrage collectif en 1983 sous le titre *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*. Ce dernier présente plusieurs expériences d'entrepreneuriat dans différentes régions d'Afrique, depuis la période précoloniale (avant la fin du 19^e siècle) jusqu'à maintenant. Ces expériences entrepreneuriales africaines sont instructives à plus d'un titre :

- la tradition entrepreneuriale a effectivement existé dans différentes régions d'Afrique (Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique du Sud) bien avant la pénétration coloniale, ce qui a d'ailleurs beaucoup facilité les contacts entre les premiers marchands et explorateurs occidentaux arrivés en Afrique et les populations locales;
- elles ont permis l'entrée de l'Afrique dans le système économique mondial; ceci confirme l'ancienneté du phénomène de la mondialisation en Afrique quoique l'ensemble du continent se retrouve aujourd'hui très marginalisé;
- contrairement à ce qu'on aurait pu espérer, ces premières expériences entrepreneuriales africaines (très artisanales) n'ont pas été développées et enrichies, elles ont plutôt été abandonnées sous l'influence des modèles importés d'Occident et dont l'adaptation aux traditions locales s'est faite avec plus ou moins de bonheur.

D'autres travaux qui rendent compte des aspects historiques de l'entrepreneuriat africain peuvent encore être cités dans cette rubrique : en particulier, ceux de Hopkins (1988), lequel situe l'entrepreneuriat africain dans son contexte historique; d'Amin (1969), de Sender et Smith (1986), de Kennedy (1980) et de Mac Gaffey (1987), sur l'émergence du capitalisme africain; de Grégoire (1986), sur le cheminement historique des commerçants du Niger et d'Amselle (1977), sur les négociants du Mali. Toutefois, il faut souligner que plusieurs des travaux recensés dans ce courant sont davantage descriptifs et s'inspirent des monographies d'entreprises qui ne rendent pas toujours compte des rationalités et des stratégies au cœur des activités entrepreneuriales étudiées.

- Le courant socioanthropologique

Dans ce courant, il faut inclure les travaux issus principalement des milieux sociologiques et anthropologiques, ainsi que des milieux gestionnaires. Ils s'intéressent

principalement aux formes de représentations et de rationalités susceptibles d'influer sur la trajectoire et le comportement de l'entrepreneur. Il s'agit surtout d'analyser les pratiques entrepreneuriales dans le contexte du milieu d'origine des entrepreneurs, pour voir comment ces dernières s'inscrivent dans le double processus de l'enracinement traditionnel et de l'ouverture sur la modernité. Ce courant accorde une place considérable à la culture et aux traditions locales, comme facteur essentiel (parmi tant d'autres) dans le succès en entrepreneuriat. On le qualifie donc de socioanthropologique, bien que s'y retrouvent des auteurs originaires d'autres champs disciplinaires (notamment celui des sciences de la gestion). Il faut signaler ici différents travaux sur les entrepreneurs et les entreprises, travaux essentiellement consacrés à l'analyse et à la résolution des problèmes que posent la cohabitation entre les traditions africaines et le modèle entrepreneurial occidental (Berry, 1985; Binet, 1970; Bourgoin, 1984; Collectif, 1996; Copans, 1991; Devaues, 1977; Dzaka et Milandou, 1994; Geschiere et Konings, 1993; Henry, 1991; Labazée, 1991; Mac Gaffey, 1987; Mercure *et al.*, 1997; Warnier, 1993; Zghal, 1994). L'intérêt de ces travaux est de montrer comment les traditions africaines sont susceptibles d'influer positivement ou négativement sur le développement de l'entrepreneuriat. Cependant, ils présentent généralement le risque majeur d'une interprétation culturaliste du comportement entrepreneurial, où on fait des traditions et de la culture le facteur déterminant de l'entrepreneuriat; position difficilement défendable (d'Iribarne, 1992; Maurice, 1991).

- Le courant sociopsychologique

Il tire ses origines de l'approche par « traits de caractère » qui s'est développée il y a quelques années en Occident autour de l'analyse des caractéristiques individuelles et comportementales de l'entrepreneur. Dans ce courant, on peut ranger principalement quelques études consacrées à l'élaboration et à la comparaison des typologies d'entrepreneurs, ainsi qu'à la personnalité et à l'histoire de vie de ces derniers (Chevassu et Valette, 1975; Denieul, 1992; Grégoire et Labazée, 1993; Fauré, 1994; Fotso, 1994; Kennedy, 1980; Labazée, 1988; Miras, 1981; Warnier, 1994). Ces travaux présentent plusieurs centres d'intérêt : profil sociopsychologique des entrepreneurs africains, faits marquants de leur cheminement personnel, formation au métier d'entrepreneur, choix des secteurs d'activité, etc. Il se dégage schématiquement trois principales catégories d'entrepreneurs : ceux qui apprennent le métier sur le tas (avec un faible niveau de formation scolaire), ceux qui l'exercent après avoir fait carrière dans d'autres secteurs d'activité (fonction publique, entreprise privée) et ceux qui y parviennent au terme d'études universitaires. Ce courant présente deux limites principales : d'abord, une forte valorisation du dirigeant

entrepreneur sur qui sont focalisées toutes les actions entrepreneuriales, aux dépens des autres acteurs importants, principalement les employés; ensuite, une vision un peu trop personnaliste, statique et déterministe de l'entrepreneur qui, comme on l'a vu plus haut, doit être à l'avant-garde de l'innovation et du changement.

économiques importantes sur la structuration et le fonctionnement de l'entreprise africaine, et ouvrent des pistes de recherche intéressantes sur le renouvellement des pratiques entrepreneuriales. Toutefois, les analyses demeurent encore fortement influencées par des considérations économistes voire financières.

- Le courant socioéconomique

Dans ce courant, nous retenons principalement trois catégories de travaux : d'abord, ceux qui sont consacrés à l'organisation et aux processus internes de gestion de l'entreprise africaine (Aktouf, 1986; Blunt et Jones, 1992; Blunt, Jones et Richards, 1993; Delalande, 1987; Gasse et Carrier, 1994; Hernandez, 1997; Kiggundu, 1989); ensuite, ceux qui sont consacrés à la compréhension de l'informalisation du phénomène entrepreneurial en Afrique (Hernandez, 1997; Hénault et M'Rabet, 1990); enfin, ceux qui apparaissent comme des analyses des pratiques entrepreneuriales par les entrepreneurs eux-mêmes (Fokam Kammogne, 1993 et 2000; Zadi Kessy, 1998). Ces travaux présentent des données

- Le courant sociopolitique

Ce courant concerne essentiellement quelques travaux centrés sur l'analyse des dimensions politique et institutionnelle de l'entrepreneuriat africain (Bayart, 1989; Fauré et Médard, 1992; Médard, 1992; Tedga, 1990). Ces travaux passent en revue les rapports, souvent difficiles, entre les milieux d'affaires et les pouvoirs publics. Ils montrent comment le fonctionnement des institutions publiques a souvent été un handicap pour le développement de l'esprit d'entreprise en Afrique. Ce constat a conduit à la redéfinition du rôle de l'État dans le soutien à l'entrepreneuriat. L'État est appelé à devenir moins un producteur économique, et davantage un organisateur et un régulateur de l'activité économique.

TABEAU 1

Principaux courants d'étude de l'entrepreneuriat africain en sciences sociales

Courants dominants	Pertinence	Limites
Sociohistorique	Genèse et transformation historique de l'entreprise	Monographies, études descriptives : stratégies et logiques d'acteurs pas inscrites dans la durée
Socioanthropologique	Impact des traditions et de la culture sur les stratégies d'entreprises	Tentation culturalisme : non prise en compte des évolutions historiques
Sociopsychologique	Éclairage sur la personnalité, l'histoire personnelle et le cheminement des entrepreneurs	Glorification excessive de la personnalité entrepreneuriale aux dépens d'autres catégories d'acteurs Vision personnaliste, statique et déterministe de l'entrepreneur
Socioéconomique	Études sectorielles : diversité des données économiques et quantitatives sur l'entrepreneuriat. Éclairage sur les processus internes de gestion	Prédominance des variables économiques et financières Occultation des dimensions symboliques et culturelles de l'entrepreneuriat
Sociopolitique	Analyse de l'environnement politique et institutionnel de l'entreprise	Risque du renforcement du discours idéologique sur l'entreprise

BASES D'ÉLABORATION D'UN MODÈLE ENTREPRENEURIAL AFRICAÏN

À la lumière des diverses analyses sur l'entrepreneuriat africain (Saporta et Kombou, 2000, Collectif, 1996, Ponson, 1990, Traoré, 1990), on peut tirer quelques enseignements utiles. En effet, l'adaptation du modèle entrepreneurial dominant en Occident s'est faite avec plus ou moins de bonheur en Afrique, du fait de l'inadéquation des normes fondatrices de ce modèle. D'où la nécessité aujourd'hui d'avoir une vision nouvelle et élargie de l'entrepreneuriat qui s'intègre bien dans le contexte actuel des sociétés africaines engagées dans un processus ambivalent de décomposition et de recomposition. Saporta et Kombou (2000, p. 245) expriment clairement cette préoccupation en se penchant sur la situation de l'entrepreneuriat africain dans le secteur informel où s'opère une symbiose enrichissante de la tradition et de la modernité : « Cette symbiose étroite de l'entreprise avec son milieu n'est-elle pas en définitive le résultat d'une caractéristique typique de la démarche entrepreneuriale, à savoir la faculté chez un agent économique de détecter à temps les opportunités (celles du milieu) qui se présentent, et de les exploiter de manière à la fois efficace et efficiente? ». Dans son ouvrage, *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Warnier (1993) analyse les conditions du développement de l'entrepreneuriat dans ce pays. Cette étude, quoique limitée à un groupe d'entrepreneurs régionaux, présente un grand intérêt en raison des comparaisons internationales établies entre diverses expériences d'entrepreneuriat sur la base d'études empiriques. Le cheminement et les conditions de réussite des entrepreneurs en question ne sont pas très différents de ce qui a déjà été observé dans d'autres sociétés du monde (désir manifeste de la modernité, culte de l'austérité, tendance marquée pour l'épargne et l'accumulation matérielle, lien très fort avec l'argent). Cette analyse conduit l'auteur à faire l'hypothèse d'une *synthèse gestionnaire* (p. 247), pour analyser la situation fort embarrassante des entrepreneurs camerounais dont le comportement révèle l'enracinement dans le contexte traditionnel africain et l'ouverture au reste du monde. Le dépassement des analyses économiques et financières sur l'entrepreneuriat s'impose donc pour discerner et expliquer les formes de rationalité au cœur de l'activité entrepreneuriale africaine. C'est dans ce cadre qu'il faut situer l'initiative de plusieurs chercheurs qui ont étudié, il y a quelques années, les dynamiques socioculturelles dans les organisations économiques africaines (Collectif, 1996). De leurs travaux, on retient principalement que l'analyse des organisations africaines doit se faire dans le sens d'une plus forte immersion de l'économie dans le social.

Ces considérations nous conduisent maintenant à proposer un schéma intégrateur de l'entrepreneuriat africain à l'aube du troisième millénaire. Ce schéma, qui n'est pas le modèle en soi de l'entrepreneuriat africain, se limite pour l'instant à l'identification et à la présentation de quelques dimensions fondamentales que les sciences sociales permettraient d'investir davantage et qu'il faut absolument prendre

en compte pour construire ce modèle. Parmi ces dimensions, trois nous semblent essentielles. La première concerne l'individu entreprenant, la deuxième renvoie au contexte institutionnel africain de l'entrepreneuriat et la troisième est relative à la formation à l'entrepreneuriat.

L'individu entreprenant

Le défi actuel des entrepreneurs et des gestionnaires africains est de cultiver les vertus de la réussite individuelle sur le socle de la tradition communautaire. Au fond, il s'agit pour l'individu d'acquérir la capacité à se détacher de la « pesanteur et de la pression communautaires » pour montrer l'exemple à suivre dans la voie de la réussite. En d'autres termes, abandonner l'individualisme, synonyme de repli sur soi, de refus de l'altérité et de négation de l'intérêt collectif, pour cultiver une individualité porteuse d'originalité, de créativité et d'exemplarité, c'est-à-dire une individualité responsable qui est constamment guidée par le triple souci de soi, de l'autre et de la communauté; et qui se manifeste par des réalisations bénéfiques à l'ensemble de la communauté. De ce point de vue, il faut voir dans l'expansion de l'individualisation en Afrique une des traces de la recomposition de la société africaine. Ceci ne doit surtout pas être considéré comme une fatalité entraînant des conséquences totalement négatives pour la société. Ce qu'il faut surtout éviter, c'est que les personnes qui incarnent la réussite individuelle se retrouvent en marge de la société; elles doivent plutôt participer activement à la vie et au bien-être collectifs dans la mesure de leurs possibilités. Cela pourrait concrètement se traduire par des actions individuelles de philanthropie de bienfaisance au profit de la communauté et surtout des plus démunis, comme l'observent Miaffo et Warnier (1993) chez quelques entrepreneurs camerounais dont la réussite dans les affaires conduit à entretenir une solidarité redistributive en faveur des plus démunis. C'est le sens qu'on peut donner aux actions caritatives et humanitaires réalisées par des structures associatives comme le Lions Club ou le Rotary Club dont les membres sont généralement des personnes ayant atteint un niveau enviable de réussite sociale (chefs d'entreprises, membres des professions libérales, etc.). Ces actions, qui témoignent d'un élan de solidarité des plus riches vers les personnes nécessiteuses dans la société, sont susceptibles de réduire la fracture sociale en montrant que la réussite d'un individu entreprenant ou d'un groupe d'individus entreprenants dans une communauté peut produire des bienfaits pour tous et donc servir d'exemple.

Le contexte institutionnel de l'entrepreneuriat

Après plusieurs décennies pendant lesquelles l'État était au cœur de l'activité entrepreneuriale en Afrique, nous observons aujourd'hui une transformation manifeste quoique lente et difficile de l'environnement institutionnel africain. La mondialisation et la libéralisation économiques se traduisent effectivement par la redéfinition du rôle des pouvoirs

publics dans l'activité économique, l'élaboration et la mise en œuvre de partenariats réciproquement bénéfiques entre l'administration publique (jadis dominante et dominatrice) et les milieux d'affaires (surtout privés) qui revendiquent fortement la participation à la prise des décisions relatives à l'organisation et au fonctionnement des activités économiques. Après plusieurs péripéties, il semble se dessiner aujourd'hui une base consensuelle de collaboration fructueuse entre les fonctionnaires et les entrepreneurs qui se sont longtemps tourné le dos. Dans la quasi-totalité des pays africains, des comités paritaires secteur public-secteur privé sont créés et fonctionnent. Les représentants du secteur privé sont associés aux négociations que les gouvernements engagent avec les institutions financières internationales en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurel pour la relance de l'économie. Il s'agit là d'une situation nouvelle qui va considérablement influencer positivement sur les dynamiques entrepreneuriales au cours des prochaines années. Il faut souhaiter que cette amorce du dialogue entre l'administration publique et les milieux d'affaires se poursuive par l'ouverture au secteur informel dont personne ne conteste aujourd'hui le rôle déterminant dans la production des richesses et la création d'emplois. Malgré son fort potentiel créatif et entrepreneurial, qu'on observe au quotidien dans les villes et les villages africains, ce secteur souffre encore de l'absence de reconnaissance légale et ses membres les plus entreprenants se voient encore privés du statut d'entrepreneur.

La formation à l'entrepreneuriat

Cette dimension ne saurait être oubliée dans une réflexion sur les perspectives de développement et de renouvellement de l'entrepreneuriat africain. Elle vient tout récemment encore de faire l'objet d'une importante rencontre scientifique entre différents chercheurs s'intéressant à l'entrepreneuriat¹¹. Comme on l'a évoqué dans nos propos antérieurs, les recherches récentes sur les typologies et les trajectoires individuelles des entrepreneurs africains présentent généralement trois catégories principales d'entrepreneurs correspondant à des générations successives (Warnier, 1995). Il y a d'abord les pionniers, issus directement des milieux ruraux et formés sur le tas. On a ensuite les anciens salariés de l'administration publique et du secteur privé, ayant une formation dominante dans le secondaire, et dont le mode d'accès à l'entrepreneuriat résulte très souvent du « chevauchement » entre le salariat et les affaires. On retrouve enfin les diplômés de l'enseignement supérieur. Cette typologie, quoique reflétant l'expérience des entrepreneurs camerounais, est applicable dans beaucoup d'autres pays africains.

S'agissant donc de la formation des entrepreneurs africains, deux pistes de réflexion méritent d'être davantage explorées : l'une concerne les programmes de formation à l'entrepreneuriat et l'autre, les types de formation. Un peu partout en Afrique, depuis une vingtaine d'années, des institutions de formation universitaire en sciences de gestion sont créées. Pour l'instant, la plupart des programmes de formation offerts par ces institutions ne visent qu'à transmettre des connaissances et des méthodes pour la gestion des structures de production existantes. Ces programmes ne sont pas encore suffisamment ciblés vers des préoccupations relatives à l'entrepreneuriat (au sens de la création et du développement de l'entreprise). Compte tenu des besoins de formation grandissants, il apparaît donc essentiel que des stratégies soient étudiées et mises en œuvre pour développer l'offre quantitative et qualitative de formation à l'entrepreneuriat. Cet effort doit nécessairement s'accompagner d'initiatives originales pour adapter les programmes à l'évolution des sociétés africaines. Il ne s'agit donc pas de reprendre intégralement en Afrique des programmes de formation appliqués dans des institutions de formation européennes ou américaines, comme cela a été le cas, avec plus ou moins de bonheur, lors de la création de la plupart des institutions africaines. L'autre perspective de développement de la formation à l'entrepreneuriat porte sur le renforcement de la formation permanente, au profit des personnes exerçant déjà une activité professionnelle dans l'administration publique ou dans une entreprise privée. La libéralisation économique en cours semble susciter beaucoup de vocation entrepreneuriale chez les fonctionnaires et les salariés porteurs de projets innovants. Le développement de la formation permanente à l'entrepreneuriat, qu'il faut intégrer dans des programmes d'accompagnement à la création d'entreprises, apparaît ainsi comme une mesure salubre pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale, dans les milieux professionnels et dans la société.

Conclusion

Dans cette contribution, j'ai voulu explorer le champ d'étude de l'entrepreneuriat africain, en faisant ressortir la nécessité de procéder à une analyse globale des problématiques pour que l'entrepreneuriat puisse se développer dans les sociétés africaines. Ce travail se heurte à quelques limites principales. La première est d'avoir recours aux sciences sociales pour éclairer l'approche suivie. Ce recours débouche sur une tentative de regroupement des différents courants d'étude de l'entrepreneuriat africain. Ce regroupement permet juste d'avoir une grille de lecture et n'intègre pas forcément toute la production disponible sur la question. La seconde limite porte sur l'opportunité d'un modèle d'entrepreneuriat africain par rapport aux modèles observés

11. C'était dans le cadre des 7^{es} Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire Francophone (AUF), organisées

à l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat (IFE), Réduit, Maurice, en juillet 2001.

aujourd'hui dans d'autres régions du monde, notamment en Amérique, en Europe et en Asie. La tendance dominante dans la recherche en entrepreneuriat dans le monde insiste beaucoup sur les valeurs et les comportements individuels. Compte tenu de l'importance considérable de la vie communautaire en Afrique, l'analyse proposée s'oriente vers la recherche d'un équilibre entre les valeurs individuelles et les valeurs communautaires. Cela n'est pas du tout facile à réaliser, car les contraintes communautaires pèsent encore lourdement dans le tissu social africain et affaiblissent considérablement les initiatives individuelles dans le sens de l'innovation et du changement.

C'est pourquoi les pistes à suivre doivent permettre d'étendre et d'approfondir la recherche sur l'entrepreneuriat africain, en relançant le débat sur le statut de l'individu entreprenant dans une société communautaire, le rôle de l'État dans le développement de l'entrepreneuriat et la formation dans la diffusion de la culture entrepreneuriale. L'entrepreneuriat est un phénomène complexe qui ne peut être réduit à de simples considérations économiques, financières et matérielles. C'est pourquoi la recherche doit s'orienter davantage vers la compréhension des pratiques et logiques entrepreneuriales déjà observées en milieu africain ■

Bibliographie

- AKTOUF, B. (1986). *Le travail industriel contre l'Homme?*, Alger, Entreprise Nationale du Livre, Office des Publications Universitaires.
- AMIN, S. (1969). *Le monde des affaires sénégalais*, Paris, Éditions de Minuit.
- AMSELLE, J.-L. (1977). *Les négociants de la savane. Histoire et organisation sociale des Kooroko (Mali)*, Paris, Anthropos.
- BADINI, A. (1994). *Naître et grandir chez les Moosé traditionnels*, Paris-Ouagadougou, SEPIA-ADDB.
- BALANDIER, G. (1985). *Anthropo-logiques*, Paris, Librairie Générale de France.
- BALANDIER, G. (1971). *Sociologie actuelle de l'Afrique noire : dynamique sociale en Afrique centrale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BANQUE AFRICAINE DU DÉVELOPPEMENT (2000). *Rapport sur le développement en Afrique*, Paris, Economica.
- BAYART, J.-F. (1989). *L'État en Afrique : la politique du ventre*, Paris, Fayard.
- BAYART, J.-F.; ELLIS, S.; HIBOU, B. (1997). *La criminalisation de l'État en Afrique*, Paris, Éditions Complexe.
- BERRY, S. (1985). *Fathers Work for their Sons. Accumulation, Mobility and Class Formation in an Extended Yoruba Community*, Berkeley, University of California Press.
- BINET, J. (1970). *Psychologie économique africaine. Éléments d'une recherche interdisciplinaire*, Paris, Orstom.
- BLANCHARD, K.; PEALE, N. V. (1988). « Éthique et management », Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BLUNT, P.; JONES, M. L. (1992). *Managing Organisations in Africa*, Berlin and New York, Walter de Gruyter.
- BLUNT, P.; JONES, M. L.; RICHARDS, D. (1993). *Managing Organisations in Africa: Readings, Cases and Exercises*, Berlin and New York, Walter de Gruyter.
- BOLLINGER, D.; HOFSTEDE, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Les Éditions d'Organisation (première version en anglais en 1980).
- BOURGOIN, H. (1984). *L'Afrique malade du management*, Paris, Éditions Jean Picollec.
- BRUYAT, C. (1993). *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble.
- CAILLE, A. (1993). *La démission des clercs, la crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, Paris, La Découverte.
- CHANLAT, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et Paris, Éditions Eska.
- CHEVASSU, J.; VALLETTE, A. (1975). *Les industriels de la Côte-d'Ivoire. Qui et pourquoi?* Abidjan, Orstom.
- COLLECTIF, (1983). *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*, 2 tomes, Paris, L'Harmattan.
- COLLECTIF, (1996). *Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo œconomicus à l'homo situs*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- COMTE, A. (1972). *La science sociale*, Paris, Gallimard (première édition en 1848).
- COPANS, J. (1991). « De l'anthropologie des travailleurs à l'anthropologie de l'entreprise : hypothèses africanistes », *Journal des anthropologues*, n° 43-44, p. 29-37.
- DE GEORGES, R. T. (1987). « The Status of Business Ethics: Past and Future », *Journal of Business Ethics*, n° 6, p. 202.
- DELANDE, P. (1987). *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Paris, Economica.
- DENIEUIL, P.-N. (1992). *Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Paris, L'Harmattan.
- DEVAUGES, R. (1977). *L'Oncle, le Ndoki et l'Entrepreneur : la petite entreprise congolaise à Brazzaville*, Paris, Orstom.
- DRUCKER, P. (1981). « Ethical Chic », *Forbes*, p. 160-173.
- DRUCKER, P. (1984). « Le problème de l'éthique des affaires », dans P. Drucker, *Vers une nouvelle économie*, Paris, Inter Éditions, p. 217-238.
- DUMONT, L. (1983). *Essais sur l'individualisme, une perspective anthropologique sur l'idéologie humaine*, Paris, Seuil.
- DUPUIS, J.-P. (1990). « Anthropologie, culture et organisation : vers un modèle constructiviste », dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Paris, Éditions Eska, p. 533-552.
- DURKHEIM, E. (1897). *Le suicide : étude sociologique*, Paris, Alcan.
- DZAKA, T.; MILANDOU, M. (1994). « L'entrepreneuriat congolais à l'épreuve des pouvoirs magiques : une face cachée de la gestion culturelle du risque? », *Politique africaine*, n° 56, décembre 1994, p. 108-118.

- ELLIS, S.; FAURE, Y.-A. (1995). *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala/Orstom.
- ETCHEGOYEN, A. (1991). *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin.
- ETZIONI, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*, New York, Free Press.
- FAURE, Y.-A. (1994). *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire : des professionnels en mal de développement*, Paris, Karthala.
- FAURE, Y.-A.; MÉDARD, J.-F. (1992). *État et bourgeoisie en Côte-d'Ivoire*, Paris, Karthala.
- FILION, L. J. (1990). *Les entrepreneurs parlent*, Montréal, Les Éditions de l'entrepreneur.
- FILION, L. J. (1991). *Visions et relations – clés du succès de l'entrepreneur*, Les Éditions de l'Entrepreneur, Montréal.
- FILION, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- FOKAM KAMMOGNE, P. (1993). *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*, Paris, L'Harmattan.
- FOKAM KAMMOGNE, P. (2000). *Et si l'Afrique se réveillait?*, Paris, Les Éditions du Jaguar.
- FONTAINE, J.; SAPORTA, B.; VERSTRAETE, T. (dir.) (1999). *Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Lille, Pôle Universitaire Européen.
- FOTSO, V. (1994). *Le chemin de Hiala*, Paris, Éditions de Septembre.
- GASSE, Y.; CARRIER, C. (1994). *Gestion de l'entreprise africaine*, Dakar, Librairie ClairAfrique, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- GESCHIERE, P.; KONINGS, P. (1993). *Itinéraires d'accumulation au Cameroun*, Paris, Karthala.
- GICAM, (2000). *Rapport du Président à la 90^e Assemblée Générale Ordinaire du Groupement Inter-Patronal du Cameroun*, Douala.
- GRÉGOIRE, E. (1986). *Les Alhazai de Maradi : Histoire d'un groupe de riches commerçants*, Paris, Orstom.
- GRÉGOIRE, E.; LABAZÉE, P. (1993). *Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest. Logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains*, Paris, Karthala/Orstom.
- HENAU, G.; M'RABET, R. (1990). *L'entrepreneuriat en Afrique : culture, financement et développement*, Paris, John Libbey Eurotext.
- HENRY, A. (1991). « Vers un modèle du management africain », *Cahiers d'Études Africaines*, n° 124, tome XXXI-4, p. 447-473.
- HERNANDEZ, E.-M. (1997). *Le management des entreprises africaines*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- HIRSCHMAN, A. O. (1984). *L'économie comme science morale et politique*, Paris, Gallimard/Seuil.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Cultures's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage Publication.
- HOPKINS, A. G. (1988). « African Entrepreneurship: An Essay on the Relevance of History to Development Economics », *Genève-Afrique*, XXVI(2), p. 9-28.
- IRIBARNE (D'), P. (1992). « Contre l'anti-culturalisme primaire », *Revue Française de Gestion*, n° 91, p. 132-137.
- JEUNE AFRIQUE, (1993). *L'Atlas du continent africain*, Paris, Les Éditions du Jaguar.
- KAMDEM, E. (1999). « Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socioanthropologique et managériale », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n° 1, p. 57-67.
- KAMDEM, E. *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, à paraître.
- KAMTO, M. (1993). *L'urgence de la pensée*, Yaoundé, Éditions Mandara.
- KAMTO, M. (1999). *Déchéance de la politique: décrépitude morale et exigence éthique dans le gouvernement des hommes en Afrique*, Yaoundé, Éditions Mandara.
- KARDINER, A. (1969). *L'individu dans sa société : essai d'anthropologie psychanalytique*, Paris, Gallimard, première édition en anglais en 1939.
- KELADA, J. (1986). « Le phénomène japonais : historique et évolution », dans Nollet, Kélada et Doro, *La gestion des opérations et de la production*, Montréal, Gaëtan Morin, p. 692-698.
- KENNEDY, P. (1980). *Ghanaian Businessmen. From Artisan to Capitalist Entrepreneur in a Dependent Economy*. Munchen/London, Weltforum Verlag.
- KENNEDY, P. (1988). *African Capitalism. The Struggle for Ascendancy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- KIGGUNDU, M. N. (1989). *Managing Organizations in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach*, West Hartford, Kumarian Press.
- KLITGAARD, R. (1999). *Combattre la corruption*, Berkeley and Los Angeles, The University of California Press et Nouveaux Horizons, première édition en anglais en 1988.
- KËSTENBAUM, P. (1989). *Socrate et le business*, Paris, InterÉditions.
- LABAZÉE, P. (1988). *Entreprises et entrepreneurs au Burkina Faso*, Paris, Karthala.
- LABAZÉE, P. (1991). « Un terrain anthropologique à explorer : l'entreprise africaine », *Cahiers d'Études Africaines*, vol. XXXI, n° 124.
- LADRIERE, P.; GRUSON, C. (1992). *Éthique et gouvernabilité : un projet européen*, Paris, Presses Universitaires de France.
- LEINHARDT, G. (1985). « Self: Public, Private. Some African Representations », dans M. Carrithers, S. Collins et S. Lukes (dir.), *The Category of the Person: Anthropology, Philosophy, History*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LIPOVETSKY, G. (1992). *Le crépuscule du devoir : l'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Paris, Gallimard.
- MAC GAFFEY, J. (1987). *Entrepreneurs and Parasites. The Struggle of Indigenous Capitalism in Zaïre*, Cambridge, CUP.
- MAURICE, M. (1991). « Avant-propos », *Sociologie du Travail*, numéro spécial, vol. XXXIII, n° 1.
- MÉDARD, J.-F. (1992). « Le 'big man' en Afrique. Esquisse d'une analyse du politicien entrepreneur », *L'Année sociologique*, n° 42, p. 167-192.
- MIAFFO, D.; WARNIER, J.-P. (1993). « Accumulation et ethos de la notabilité chez les Bamiléké », dans P. Geschiere et P. Konings (dir.), *Itinéraires d'accumulation au Cameroun*, Paris, Karthala, p. 33-69.

- MIRAS, (DE), C. (1981). *L'entrepreneur ivoirien ou une bourgeoisie privée de son état*, Abidjan, Orstom.
- MAUSS, M. (1938). « Une catégorie de l'esprit humain : la notion de personne, celle de moi », *Journal of The Royal Anthropological Institute*, n° 68, p. 263-281.
- MAYO, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Mac-millan.
- MERCURE, D.; HARRICANE, B.; SEGHIR, S.; STEENHAUT, A. (1997). *Culture et gestion en Algérie*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- OLIVERIO, M. E. (1989). « The Implementation of a Code of Ethics: The Early Efforts of One Entrepreneur », *Journal of Business Ethics*, vol. 8, n° 5.
- ORSINI, J. (1989). « L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 74, p. 115-116.
- PADIOLEAU, J.-G. (1989). « L'éthique est-elle un outil de gestion? », *Revue française de gestion*, n° 74, p. 83.
- PAUCHANT, T. C. (1990). « La psychologie du self, l'expérience et la vie en entreprise : une perspective kohutienne », dans J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Paris, Éditions Eska, p. 311-335.
- PAUCHANT, T. C. (dir.) (1996). *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, Presses HEC, première édition en anglais en 1995.
- PONSON, B. (1990). « Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique », dans G. Hénault et R. M'Rabet (dir.), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Paris, John Libbey Eurotext, p. 15-25.
- PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (2000). *Rapport mondial sur le développement humain 2000*, New York, PNUD et Bruxelles, De Boeck Université.
- ROSS, T. (1988). *Ethics in American Business*, New York.
- SAPORTA, B.; KOMBOU, L. (2000). « L'entrepreneuriat africain : mythe ou réalité? », dans T. Verstraete (dir.), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris et Montréal, L'Harmattan, p. 239-249.
- SAPORTA, B.; VERSTRAETE, T. (2000). « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, p. 97-121.
- SCHUMPETER, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz.
- SCHUMPETER, J. (1974). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot (première édition en anglais en 1942).
- SCHWARZ, A. (1983). *Les dupes de la modernisation : développement urbain et sous-développement en Afrique*, Montréal, Éditions Nouvelle Optique.
- SENDER, J.; SMITH, S. (1986). *The Development of Capitalism in Africa*. London, Methuen.
- SENICOURT, P.; VERSTRAETE, T. (2000). « Apprendre à entreprendre : typologie à quatre niveaux pour la diffusion d'une culture entrepreneuriale au sein du système éducatif », *Reflets et Perspectives*, tome XXXIX, n° 4, p. 131-140.
- SERAGELDIN, I.; TABOROFF, J. (1994). *Culture et développement en Afrique*, Actes de la conférence internationale organisée à Washington les 2 et 3 avril 1992, Washington, BIRD/BM.
- SOLOMON, R. C.; HANSON, K. R. (1985). *It's Good Business*, New York, Atheneum.
- TCHOKOMAKOUA, V. (1999). Essai sur la flexibilité consacrée par les nouveaux codes africains du travail, *Juridis Infos*, octobre-novembre-décembre.
- TEDGA, P.-J. M. (1990). *Entreprises publiques, État et crise au Cameroun : faillite d'un système*, Paris, L'Harmattan.
- TODD, E. (1998). *L'illusion économique : essai sur la stagnation des sociétés développées*, Paris, Gallimard.
- TRAORÉ, B. (1990). « La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique », dans G. Hénault et R. M'Rabet (dir.), *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Paris, John Libbey Eurotext, p. 7-14.
- VERSTRAETE, T. (1999). *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Paris et Montréal, L'Harmattan.
- VERSTRAETE, T. (dir.) (2000). *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, Éditions Management et Société.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WARNIER, J.-P. (1993). *L'esprit d'entreprise au Cameroun*, Paris, Karthala.
- WARNIER, J.-P. (1994). « La bigarrure des patrons camerounais », dans J.-F. Bayart (dir.), *La réinvention du capitalisme*, Paris, Karthala, p. 175-201.
- WARNIER, J.-P. (1995). « Trois générations d'entrepreneurs bamiléké (Cameroun) », dans S. Ellis et Y.-A. Fauré, *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala/Orstom, p. 63-70.
- WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon (première édition en allemand en 1947).
- WEBER, M. (1971). *Économie et société*, Paris, Plon (première édition en allemand en 1922).
- WEBBER, R.A. (1969). *Culture and Management*, Homewood, IL, Irwin.
- ZADI KESSY, M. (1998). *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan, CEDA.
- ZGHAL, R. (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation. Culture et comportement organisationnel : schéma théorique et application au cas tunisien*, Tunis, Centre d'Études, de Recherches et de Publications.