

IDENTIFIED/FAL  
2084  
(2)

NATIONS-UNIES  
INSTITUT AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE ET DE PLANIFICATION

DAKAR

UNITED NATIONS  
AFRICAN INSTITUTE FOR ECONOMIC  
DEVELOPMENT AND PLANNING

DAKAR

# SELECTION DES ENTREPRENEURS POTENTIELS AU SENEGAL

ETUDE-DIAGNOSTIC: CAS DE 13 PROMOTEURS

PAR  
AMADOU FALL

Pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies de  
développement économique et de planification de l'Institut  
africain de développement économique et de planification,  
lu et approuvé par:

COMITE DE SUPERVISION

Superviseur Principal: Professeur DIAKITE.....  
Membre: C.T. TALL, Consultant.....  
Membre: Professeur QUARCOO.....

LE DIRECTEUR DE L'INSTITUT....., DATE 18 JAN 1989

SIS/FAL

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : La Politique sénégalaise de développement

\* - INTRODUCTION

- Section I : Politiques mises en oeuvre

I - L'industrialisation par substitution d'importation

II - Les filières d'intégration et la valorisation des ressources locales

III - La promotion des P.M.E.

1- Définition de la P.M.E.

2- Caractéristiques traditionnelles de la P.M.E.

2.1- Circonscription dans le secteur tertiaire

2.2- Extrême fragilité et mauvaise organisation

3- Actions de l'Etat en faveur de la P.M.E.

3.1- Création d'organismes de soutien et d'encadrement

3.2- Aide au financement et réforme du secteur bancaire

3.3- Création de domaines industriels

- Section II : La nouvelle Politique économique et la place de la P.M.E.

I - La P.M.E. et les politiques sectorielles

1- Secteur agricole

2- Secteur industriel

3- Limites du développement de la P.M.E. sénégalaise

3.1- Limites internes

3.2- Limites externes

II - Perspectives Générales de développement de la P.M.E. et importance des capacités managériales.

- CHAPITRE II : Survol de la littérature : à la recherche de l'entrepreneur

Section I : L'entrepreneur dans la littérature économique

Section II : L'entrepreneur sénégalais

- CHAPITRE III : Approche méthodologique

\* - INTRODUCTION

- Section I : Théories psychologiques modernes de l'entrepreneur
- Section II : Méthodes de sélection utilisées
  - 1- Mc CLELLAND et le Test d'Apperception des Thèmes (TAT)
  - 2- Les travaux de Yvon GASS
  - 3- PATEL et le développement de l'esprit d'entreprise en Inde
- Section III : Approche utilisée au Sénégal "Entreprendre"
- Section IV : Limites et faiblesses de ces méthodes
- Section V : Méthodologie
  - 1- Approche
  - 2- Définition de la population cible
  - 3- Echantillonnage

- CHAPITRE IV : Conclusions et Recommandations

- Section I : Considérations Générales et Présentation des résultats
  - 1- Considérations Générales
  - 2- Présentation des résultats
- SECTION II : Conclusion et Recommandations

- Conclusion Générale

- Annexes

- Bibliographie

## INTRODUCTION GENERALE

Près d'un quart de siècle, après accession à la souveraineté politique, le continent africain est en proie à une grave crise de développement qui persiste depuis la fin des années 70. Accablée de dettes, l'Afrique doit faire face à des calamités naturelles (sécheresse, désertification, criquets etc...). Pour relancer sa croissance et sortir son économie de la stagnation où elle se trouve, elle cherche des financements extérieurs de plus en plus rares. Les Institutions internationales de Financement (F.M.I., Banque Mondiale) après un sévère diagnostic, proposent des stratégies d'ajustement structurel pour juguler la crise. Un concept fétiche revient dans le discours : la privatisation de l'économie et le désengagement de l'Etat. Le Sénégal n'a pas échappé à la règle. La crise qui le frappe depuis 1973 est, selon le mémorandum de la Banque Mondiale de Novembre 1984, "Le reflet d'une conjonction de factures : des politiques médiocres en matière de finances et d'investissement, la détermination des termes de l'échange et les effets de sécheresses successives sur une économie déjà affaiblie".

Le **débordement** du secteur public sur le secteur productif de l'économie, entraîne un grave déséquilibre. En effet, durant les deux décennies qui ont suivi l'avènement de l'indépendance et devant l'absence d'un secteur privé dynamique, l'Etat du Sénégal, dans la recherche d'une large autonomie économique, s'est fait entrepreneur, occupant les secteurs stratégiques de l'économie : institutions financières, industries mécaniques et chimiques, pêche, énergie etc...

Ce fut l'ère des entreprises publiques agricoles, industrielles et commerciales. On dénombrait 86 entreprises appartenant entièrement ou majoritairement à l'Etat et 100 autres où l'Etat est minoritaire. Ce qui faisait estimer la participation de l'Etat à 130 milliards de F.CFA en 1980. En 1982, les sociétés où l'Etat était majoritaire représentaient 20 % du PIB du secteur moderne et employaient 35.000 salariés (environ 30 % de l'emploi salarié moderne).

Mais l'intervention des pouvoirs publics dans la vie économique a commencé avec l'indépendance. Dès septembre 1960, les services industriels et commerciaux légués par la France furent érigés en établissements

publics. Par ailleurs, les secteurs clé de l'économie que sont le commerce de l'arachide, et de l'huile, les produits miniers et les services de l'eau et l'électricité, encore sous le contrôle de sociétés privées en général et étrangères en particulier passeront peu à peu sous le contrôle de l'Etat.

A cet effet, plusieurs entreprises publiques verront le jour (voir tableau 1). Au milieu des années 70, les recettes exceptionnelles des exportations de phosphates et d'arachides ont permis au gouvernement d'acquérir les parts majoritaires dans des sociétés à capitaux étrangers.

TABEAU I

| SECTEURS                | 1962 | 1972 | 1977 | 1982 |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Agriculture             | 4    | 8    | 9    | 10   |
| Industrie               | 4    | 9    | 17   | 17   |
| Commerce et services    | 10   | 26   | 43   | 42   |
| Institution Financières | 2    | 5    | 6    | 7    |
| Administratives         | 1    | 2    | 8    | 10   |
|                         | 21   | 50   | 83   | 86   |

Source : Rapport général sur la gestion des Entreprises Publiques (CVCCEP - Août 1983).

Banque Mondiale, Sénégal Mémoire économique, 1984, page 61

Cette présence massive de l'Etat dans tous les secteurs dominants de l'économie s'est traduite par une mobilisation importante des ressources humaines et financières. A la fin des années 70, l'euphorie s'estompe. La période faste (1973-1975) cachait l'asphyxie des entreprises publiques sénégalaises. L'expérience ne s'est pas avérée concluante, loin s'en faut. Les déficits s'accumulaient d'année en année. Les pertes globales d'exploitations en 1981/1982 atteignaient 28 milliards de F.CFA. A coup de subventions coûteuses, l'Etat tentait de maintenir à flot des sociétés inefficaces et inefficientes avec un personnel pléthorique et une gestion mauvaise.

Les subventions d'exploitation provenant du budget de fonctionnement sont passées de 7 milliards de F.CFA en 1977/1978 à 19,8 milliards de F.CFA en 1981/1982.

TABLEAU II : Evolution des subventions du gouvernement  
(en milliard de F.CFA courant)

| Années   | 1977/78 | 1978/79 | 1979/80 | 1980/81 | 1981/82 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Subventions<br>d'exploitation<br>du Gouvernement | 6,93    | 7,65    | 8,48    | 15,39   | 19,71   |

Source : Banque Mondiale, Sénégal Mémoire économique 1984

Les répercussions sur les finances publiques ne se sont pas faites attendre. Pire encore, devant la capacité limitée du gouvernement à octroyer des subventions à des entreprises non rentables, les déficits de nombreuses entreprises ont été financés par des découverts auprès des banques commerciales.

Pendant ce temps, le secteur privé national se contentait d'investir des créneaux peu lucratifs mais sans risque majeur, tel l'immobilier. Des pans importants de l'économie nationale demeuraient aux mains des anciennes maisons coloniales ou sociétés libanaises.

Les seuls opérateurs économiques sénégalais qui se hasardaient dans le secteur de la production concurrencée bénéficiaient d'une protection tarifaire qui les plaçait hors de portée de la concurrence internationale. Peu enclins à investir dans l'innovation et la diversification ou dans l'amélioration qualitative de la production, ils ne sont pas compétitifs sur les marchés d'exploitation.

Ils se soucient peu de leurs coûts de production élevés et de la qualité de leurs prestations car exerçant pour la plupart un monopole de fait.

Force est de constater que les objectifs assignés à cette orientation de la politique économique n'ont pas été atteints. La croissance économique soutenue espérée et la ~~contribution~~ au bien-être général n'ont jamais été correctement réalisées.

Le déséquilibre structurel de la Balance des paiements et le poids de l'endettement interdisaient la poursuite d'une telle stratégie.

Face aux résultats mitigés ~~sinon~~ décevants, il fallait changer d'option d'autant plus que les organismes internationaux de financement du développement (FMI, Banque Mondiale et autres bailleurs de fonds) feront de l'assainissement des finances publiques et de l'environnement économique national une conditionnalité.

L'Etat disait-on ne devrait plus faire ce que le privé peut faire. Le "Moins d'Etat, mieux d'Etat" était devenu le crédo. L'Etat allait se replier désormais dans ses fonctions traditionnelles de régulation, de réglementation et de contrôle de l'activité économique mais non de produire. ~~Il devrait~~ cesser d'être un gérant. L'initiative individuelle est dès lors encouragée. On note un regain d'intérêt pour l'entreprise privée. C'est le début du désengagement de l'Etat. Les mesures d'accompagnement prises, adoption d'un nouveau code des Investissements, création d'un guichet unique pour la simplification des procédures administratives, et la restructuration du système bancaire en cours, préfigurent l'émergence d'un système productif national diversifié qui constituera la fondement d'un développement économique futur.

La libéralisation en cours ne pourra être réussie que si le privé national prend la place laissée vacante par le désengagement de l'Etat. En tout état de cause, il s'agit de promouvoir des entreprises nationales performantes et compétitives dans tous les secteurs de l'activité économique.

Une création d'entreprise est une aventure exaltante mais risquée si elle n'est pas bien préparée. Le taux d'échecs d'entreprises qui se créent doit inciter à la prudence.

30 % dès la première année

50 % pour la période des deux premières années

65 % pour les trois premières années

75 % pour les quatre premières années

Mais on peut réduire les risques dans des positions considérables, à condition de bien connaître les facteurs qui conditionnent le succès.

A côté de la conception et de la mise en oeuvre du projet, l'un des facteurs fondamentaux est constitué par le créateur, sa personnalité, ses forces et faiblesses. Il nous faut déceler dans le tissu humain de notre pays, cette catégorie d'individus qu'on veut propulser au devant de la scène : les Entrepreneurs. EN effet, toutes les politiques sectorielles mises en oeuvre dans le cadre du Programme d'Ajustement à Moyen et Long Termes (P.A.M.L) visent essentiellement à l'imergence d'une nouvelle race d'opérateurs économiques nationaux compétents et entreprenants, capables d'insuffler une dynamique à l'économie. Car, point n'est besoin de démontrer que l'entreprise ne vaut que ce que valent ses dirigeants. Aussi, si les obstacles extérieurs à la P.M.E et liés à l'environnement économique et au système bancaire, occupent une place importante dans le processus de promotion de l'entreprise, ceux découlant de la P.M.E elle-même et notamment du profil de ses dirigeants procèdent de causes plus complexes et ont trait à leurs attitudes, valeurs socio-culturelles et système de préférence.

De multiples projets, prometteurs au départ ont échoué, faute de véritables managers.

Il est un fait réel, aujourd'hui, que dans chaque pays, de nombreuses entreprises ont été lancées et sont dirigées par des personnes n'ayant bénéficié d'aucun enseignement institutionnalisé.

D'un autre côté, on ne tarit pas l'exemple de bilan catastrophique d'entreprises générées par des personnes ayant pourtant reçu toute forme d'aides publiques ainsi que très souvent d'une formation technique et gestionnaire.

Il ne pouvait en être autrement, disent certains théoriciens, car selon eux, il n'y a pas de bon ou mauvais projet mais il y a de bon ou mauvais promoteur. C'est en partie vrai, car dans ce domaine, l'Etat d'esprit est tout aussi important que la qualification technique, l'attitude et la motivation aussi déterminantes que la formation et le savoir-faire aussi utile, si non plus, que le niveau d'instruction.

De nombreuses études qui ont été menées dans différents pays ont montré l'importance et la nécessité d'utiliser des outils de discrimination d'entrepreneurs potentiels tant il est reconnu, à présent, par les théoriciens comme par les décideurs que l'esprit d'entreprise constitue un apport vital dans le processus de développement. Aussi des techniques de détection de l'entreprenariat ont été élaborées. On peut citer les travaux effectués par les professeurs DAVID Mc CLELLAND et MICHAEL PALMER aux U.S.A., YVON GASS au CANADA et PATEL en INDE. Mais, et c'est le moins qu'on puisse dire, toutes ces méthodes ont germé dans un environnement socio-économique précis avec ses particularités propres. Aussi est-il légitime d'apprécier leur applicabilité au contexte des pays insuffisamment développés en général, et au Sénégal en particulier.

En effet, les spécificités et les différences culturelles poussent à tenir compte des réalités concrètes nationales dans chaque cas.

Il nous faut donc tenter de dégager un profil de promoteur potentiel pour servir d'outil à la décision.

C'est certes un sujet à controverse si l'on sait les difficultés de mesure dans ce domaine. N'empêche, ce n'est pas une raison d'abandonner car l'enjeu est le développement de notre pays.

## CHAPITRE I

### LA POLITIQUE SENEGALAISE DE DEVELOPPEMENT

#### INTRODUCTION

Le Sénégal s'est trouvé confronté dans son développement à de nombreux obstacles au moment des indépendances, le pays avait hérité d'une infrastructure matérielle relativement importante mais qui convenait mieux à son rôle antérieur de Capitale de l'ancienne

Afrique Occidentale Française qu'aux conditions d'un pays sahélien aux dimensions peu importantes.

La colonisation a entraîné une implantation importante d'industries étrangères dont l'activité domine le tissu industriel sénégalais.

TABLEAU I : Implantation de quelques industries au Sénégal avant l'Indépendance.

| ENTREPRISES                         | DATE D'IMPLANTATION |
|-------------------------------------|---------------------|
| SOEOA (Boissons)                    |                     |
| Cie EEOA (Eau Electricité)          | 1929                |
| Ptersen (Huileries)                 | 1938                |
| Lessieur (Huileries)                | 1941                |
| Grands Moulins de Dakar (linoterie) | 1946                |
| SOCOCIM (cimenterie)                | 1948                |
| ICOTAF (Textiles)                   | 1952                |
| EGCAP (TP bâtiments)                | 1959                |
| SIES (Engrais)                      |                     |
| TAÏBA (Phosphates)                  |                     |

Source : BCEAC

Aussi, au moment de l'indépendance, le Sénégal bénéficiait d'avantages substantiels en infrastructures industrielles comparativement aux autres pays de l'ex-AOF.

Les grands services industriels et commerciaux légués par la France furent érigés en établissements publics. Par ailleurs, l'Etat s'efforcera d'étendre son action par :

- le Contrôle du développement rural au moyen d'organismes publics nationaux et régionaux,

- le Contrôle des grands services publics (transport, eau, électricité),
- le Contrôle des secteurs économiques clés (phosphates et industries extractives), huile, banque et institutions financières),
- le développement des secteurs de l'économie où l'initiative privée faisait défaut (tourisme, coton etc...)

L'intervention de l'Etat dans la vie économique était devenue une nécessité pour palier à l'absence d'un secteur privé défaillant et à ses premiers balbutiments historiquement, l'entreprise est une création récente au Sénégal. En effet les formes d'activités économiques existent mais elle étaient poursuivies principalement dans le but d'assurer des niveaux de vie de subsistance. C'est pendant l'époque coloniale qu'est apparue l'Entreprise Sénégalaise au sens moderne du terme. L'implantation d'entreprises privées date de cette époque. Ces premières sociétés françaises commerciales (Etablissement Peyrissac, Compagnie française de l'Afrique Occidentale CFAO, société commerciale de l'Ouest Africain SCOA ETC...) s'occupaient surtout de l'exportation des produits primaires surtout d'origine agricole (arachide, gomme arabique, huile de palme etc...), de l'importation et de distribution de produits manufacturés. Des sociétés métropolitaines exerçaient leur hégémonie dans la plupart des branches d'activité. Les libano-Syriens jouaient les intermédiaires et assuraient la sous-traitance. Les nationaux dans le secteur moderne, occupaient les postes d'employé souvent subalternes.

L'une des conséquences les plus remarquables est le transfert des revenus en découlant et l'absence d'accumulation interne pouvant servir de base à l'émergence d'une couche d'hommes d'affaires autochtones.

Ainsi, au moment de l'Indépendance, le Sénégal ne comptait pas une couche d'Entrepreneurs nationaux expérimentés. Petit à petit, les sénégalais commencent à s'intéresser à certaines activités surtout l'importation et la distribution de produits alimentaires. Le capital des sociétés d'import-export fut ouvert aux nationaux pour l'émergence de sociétés privées sénégalaises. D'autres vont s'intéresser aux petites unités de traitement des produits locaux.

Aussi, malgré une base industrielle relativement développée au moment de l'indépendance, l'économie sénégalaise ne pouvait pas échapper aux schémas de dépendance établis pendant la période coloniale. Elle demeurait extravertie et reposait sur la culture de l'arachide et les exportations de minerais de phosphates. C'est pourquoi, très tôt, les pouvoirs publics ont perçu la nécessité de mettre en oeuvre différentes stratégies de la substitution d'importation à la valorisation des ressources locales (produits miniers et céréales) en passant par la promotion de la PME.

### SECTION I : POLITIQUES MISES EN OEUVRE

La politique coloniale se caractérisait par l'inexistence d'une politique cohérente tendant vers le développement économique du pays. Toute l'économie était orientée vers les besoins de la puissance coloniale.

Aussi, dès les premières heures de l'indépendance, les Pouvoirs Publics ont procédé à un renforcement du secteur d'Etat contrôlant toutes les activités stratégiques (transport, télécommunications, information, distribution d'eau et d'électricité), ainsi que la collecte et la commercialisation de la production agricole locale (création de coopératives agricoles).

En même temps, l'Etat s'est attelé à promouvoir les hommes d'affaires sénégalais pour nationaliser l'Economie, encore entre les mains du privé étranger. A partir de 1965 furent lancées les premières tentatives d'industrialisation.

#### I - L'INDUSTRIALISATION PAR SUBSTITUTION D'IMPORTATIONS

Dans les premiers plans de développement (1961-1969), la priorité a été donnée à l'industrialisation par substitution à l'importation des produits manufacturés par la création de grandes unités industrielles et la mobilisation de capitaux importants. Il s'agissait d'importer en plus des équipements, les matières premières et de les transformer pour les besoins locaux. Les Pouvoirs Publics ont encouragé cette politique par des incitations positives, par des réformes institutionnelles et la promotion des investissements. Ce fut la poursuite de la politique en cours pendant la colonisation.

Par ailleurs, il a été menée une politique de protection de l'industrie locale. Le souci en la matière était de tenir compte des difficultés de l'entreprise naissante à faire face à la concurrence internationale.

Cette option nécessitait des investissements de plus en plus importants et l'étroitesse du marché local constituait un obstacle. Or toute la production manufacturée du Sénégal était fortement orientée vers le marché intérieur avec des exportations qui représentent (en dehors de l'arachide, des phosphates et de la pêche) moins de 20 % des ventes du secteur industriel.

Aussi, la croissance annuelle de la production industrielle a baissé, passant d'un taux moyen annuel supérieur à 4 % dans les années 60 à moins de 3 % par an des années 70.

De plus, ces entreprises étaient isolées et non intégrées dans le paysage socio-économique. En dehors de la production d'arachides, de phosphates, de poissons et de textiles, la plupart de ces entreprises transformaient des matières premières importées. La protection tarifaire n'a guère incité les industries de transformation à s'approvisionner en matériaux intermédiaires sur le marché local.

Tout compte fait, les résultats escomptés n'ont pas été atteints. Le modèle n'a ni engendré une croissance économique soutenue, ni permis l'approvisionnement de produits manufacturés de qualité et en quantité suffisante. De nombreux projets coûteux ont échoué, faute d'une bonne gestion ou à cause d'une conception très optimiste. Cette politique a vite épuisé ses possibilités à cause de l'étroitesse du marché,

D'autre part, l'objectif de stimulation de la croissance de l'emploi dans le secteur productif moderne a été un échec. Dès lors, un changement d'orientation était devenu indispensable.

## II - LES FILIERES D'INTEGRATION ET VALORISATION DES RESSOURCES LOCALES

Par filière industrielle, il faut entendre le développement de toutes les activités industrielles à partir d'une matière première de base pour en obtenir la meilleure valorisation. Cette tentative

de valorisation des ressources locales s'est axée beaucoup plus sur les mines et l'agro-business. Mais force est de constater que les réalisations ont été nombreuses et se sont avérées pour la plupart, peu probantes.

Ce processus d'industrialisation aurait dû permettre l'intégration souple de différents sous-aspects régionaux et permettre la répartition harmonieuse d'investissements. Cette stratégie a par ailleurs, à la fois, un effet de développement (amélioration de la qualité des produits locaux insérés dans le circuit de commercialisation), un effet de revenu consécutif à la revalorisation de ces produits, un effet de commerce par l'augmentation de la demande effective locale.

Les unités industrielles agro-alimentaires sont grandes utilisatrices de main-d'œuvre et génératrices de valeur ajoutée.

En effet, les effectifs employés dans les industries agro-alimentaires sont passés de 15.311 en 1977 à 18.302 en 1982.

Néanmoins, l'intégration attendue du secteur productif national n'a pas eu lieu. Des blocages sont apparus très tôt. D'abord, il y a la vétusté de l'appareil de production et la surcapacité, faute d'un redimensionnement des entreprises. Les coûts de production sont de ce fait très élevés.

La production étant essentiellement tournée vers le marché intérieur très faible, le problème des débouchés s'est posé de façon cruciale.

Les importations excessives souvent frauduleuses de certains produits sont venues compliquer la situation.

Tous ces facteurs expliquent le manque de succès de cette option des filières d'intégration dont les performances sont plus que médiocres.

### III - PROMOTION DES PME

Les déficits accumulés de la Balance des paiements ont conduit les Pouvoirs Publics à partir du troisième plan (1969-1973) à opter pour le développement des PME - PMI et des industries exportatrices.

Les entreprises <sup>sont</sup> appelées à participer aux objectifs de création d'emplois et d'insertion des nationaux dans le secteur productif. La PME va dès lors jouer un rôle important étant donné que la taille limitée du marché empêchait davantage l'expansion de l'industrie à grande échelle. Or, pendant longtemps les petites et moyennes entreprises étaient considérées comme inefficaces, le développement étant synonyme de grandes unités isolées. Mais la crise économique des années 70 et l'échec de grands projets industriels ont entraîné un engouement pour la PME dont les possibilités de croissance sont réelles et l'impact considérable en termes de développement.

Grâce à sa capacité d'adaptation, elle assure la satisfaction du marché local très étroit avec, en plus, des possibilités de se greffer dans le secteur primaire, secteur dominant de notre économie. Son importance dans toute politique de développement n'est plus à démontrer.

En effet, la PME permet une meilleure utilisation des ressources limitées et une répétition harmonieuse des investissements entraînant par là une meilleure diffusion du pouvoir économique. On note, malgré le coût élevé du crédit une meilleure efficacité dans l'emploi du capital. Le ratio-capital Production est moins important que dans les grandes entreprises.

Par ailleurs, le coût de la création d'emploi est moins élevé puisque la PME est intensive en main-d'oeuvre. On estime que le ratio valeurs immobilisées/emplois directs serait 3 fois plus bas sans les PME que dans les grandes unités.

La moindre dépendance vis à vis des services publics et certaines infrastructures ouvre les possibilités d'une meilleure décentralisation permettant la création d'un tissu industriel très dense et diversifié.

Ainsi dans tous les pays on rencontre un réseau important de PME dans tous les créneaux.

En République Fédérale d'Allemagne 95 % des entreprises sont des PME. Alors qu'au Royaume Uni, 10 % de la population active sont dans les PME de moins de 100 personnes. En France 40 % de la population active travaillent dans les PME de 100 personnes au moins.

Par ailleurs, en Italie plus de 91 % des entreprises sont des PME entre 10 et 100 employés qui assurent 2/3 des exportations et emploient plus de 40 % de la population active. La Côte d'Ivoire et le Sénégal représentent respectivement 70 % et 79 % des entreprises. Mais en fait qu'est ce qu'une PME.

#### 1)- Définition :

Il n'existe pas encore de critère scientifique qui définisse la PME. Chaque pays la conçoit à sa manière et cette définition change selon les acceptions.

Aussi, la Direction Générale de la concurrence de la Commission Economique lors de son étude numéro 4 publiée en 1966 déclare : "Le problème d'une définition adéquate et opérationnelle est sans doute insoluble". dans 75 pays, il a été constaté l'existence de 50 définitions. Il arrive souvent qu'on lie la définition de la PME à l'objectif poursuivi. Il s'agit entre autres :

- de création de main-d'oeuvre ;
- de valorisation de ressources nationales ;
- de la répartition harmonieuse et géographique des investissements (décentralisation) ;
- de la collecte et de l'orientation de l'épargne,

D'autre part, on peut lier la définition à des notions de barrière. Ce sont des critères quantitatifs de délimitation des PME. Le découpage se fonde souvent sur le nombre des salariés, la taille de l'investissement et le montant du Chiffre d'affaires.

Par contre, certains introduisent des critères qualitatifs pour disserner la PME tels l'unité existante entre le propriétaire du capital et la direction effective de l'entreprise.

Qu'en est-il au Sénégal ?

Au Sénégal, est considérée comme PME, d'après la loi portant code des Investissements adoptée le 30 Juillet 1987, toute entreprise qui remplit cumulativement les conditions suivantes :

1)- Le programme d'investissement est d'un montant compris entre 5 millions de F.CFA et 200 millions de F.CFA. Ce programme d'investissement s'entend hors TVA récupérable et comprend les immobilisations de toutes sortes ainsi que le fonds de roulement permanent ;

2)- Le nombre de salariés permanents de nationalité sénégalaise est égal ou supérieur à trois (3) ;

3)- L'entreprise s'engage à avoir une comptabilité régulière tenue et conforme au plan comptable sénégalais.

L'éventail est très large. Les PME vont de la petite exploitation moderne jusqu'aux unités de transformation en passant par les unités de service. Dans le secteur primaire, à côté des exploitations modernes agricoles, avicoles et fermes d'embouche, existent les unités de pêche artisanale et de marayage. Dans le secteur secondaire, on retrouve de petites industries de transformation des produits locaux et celle de sous-traitance.

Le secteur tertiaire comprend de nombreuses PME fournissant divers services : hôtellerie, restauration, commerce, bijouterie, transport. Il s'agit souvent d'entreprises individuelles ou de sociétés à responsabilités limitées.

## 2 - Caractéristiques traditionnelle de la P.M.E.

### 2.1- Circonscription principale dans le secteur tertiaire

Au 31 Mars 1973, la répartition des affaires sénégalaises se présentait comme suit :

TABLEAU N° 2

|                                 | NOMBRE | POURCENTAGE |
|---------------------------------|--------|-------------|
| Agriculture et Pêche            | 30     | 5 %         |
| Industrie et Artisanat          | 73     | 12 %        |
| Construction, Génie Civil et TP | 50     | 8 %         |
| Transport                       | 45     | 7 %         |
| Commerce                        | 370    | 62 %        |
| Services                        | 36     | 6 %         |
|                                 | 604    | 100 %       |

Source : Document du Conseil Economique et Social 1981

Il ressort de ce tableau que les opérateurs économiques sénégalais sont surtout attirés par le secteur des services (75 %) et particulièrement par le commerce (62 %). Ceci s'explique principalement par :

- la faiblesse des fonds propres qui oblige les hommes d'affaires à investir dans les secteurs à faible intensité capitalistique,
- la présence massive de l'Etat et surtout du capital étranger qui pousse les promoteurs sénégalais à éviter les effets de la concurrence dans les secteurs exigeant une grande qualification.

En 1974, sur un total de 200 PME, 75, soit 37,5 % sont sénégalaises

## 2.2- Extrême fragilité et mauvaise organisation

Le capital et les fonds propres sont très faibles. L'équipement est le plus souvent vétuste ce qui explique très souvent les difficultés de pénétration du marché local et de l'exportation.

La PME sénégalaise est dirigée en général par une seule personne, le propriétaire qui doit tout faire et seul. La gestion est médiocre. L'entreprise sénégalaise n'a pratiquement jamais existée. Seul l'entrepreneur existe et autour de lui, sa famille. Issus pour la plupart de

milieux modestes, les hommes d'affaires sénégalais sont très souvent venus aux affaires avec des économies modestes. Rarement associé à d'autres commerçants ou industriels, l'entrepreneur se retrouve à la tête d'une affaire personnelle ou familiale dont la structure financière est généralement fragile.

Les pouvoirs publics ont donc, à partir de 1969, promu les PME de plus en plus comme déterminantes dans le processus du développement socio-économique. Elles sont considérées comme le réservoir d'initiatives technologiques et sociales et de créations d'emplois. Elles s'adaptent aux mutations de la demande et s'engagent sur les produits porteurs. Cette nouvelle stratégie de développement visait entre autre, à :

- assurer la participation effective des populations au processus de décision ;
- **insérer** les hommes d'affaires nationaux dans le circuit productif
- maîtriser les facteurs de production par la promotion du capital sénégalais et la valorisation des matières premières locales ;
- organiser le développement économique et social dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire.

Aussi, des politiques **spécifiques** de promotion de la PME furent initiées et des outils d'intervention mis sur pied.

### 3)- Action de l'Etat en faveur de la PME

Les programmes et politiques spécifiques des Pouvoir Publics au sujet de l'entreprise privée sont conçus généralement dans le contexte de la stratégie de développement du pays. Pendant longtemps, la PME ne constituait pas un enjeu fondamental de la politique de développement. Le Sénégal s'attachait à engager un programme d'industrialisation visant la substitution aux importations et nécessitant une haute technologie à fort coefficient de capital.

Ce n'est qu'au cours des années 70 qu'on a voulu impulser un souffle nouveau à la PME sénégalaise. Or les PME se trouvent atteintes par une série de contraintes économiques politiques : gestion défailante, difficultés d'accès au financement bancaire, réglementations administratives paralysantes, charges sociales et fiscales élevées, étroitesse du marché .

L'Etat a voulu éradiquer tous ces maux par la mise en oeuvre d'un éventail de mesures allant du soutien à l'encadrement et la création d'une panoplie d'instruments et d'outils destinés à permettre l'éclosion de multiples PME dans de très bonnes conditions.

### 3.1- Création d'organismes de soutien et d'encadrement

A partir de 1969 commence la création d'organismes d'assistance et d'encadrement dans les domaines industriels avec la société Nationale de Promotion Industrielle (SONEPI), commercial avec la Société Nationale de Garantie de Promotion et d'assistance (SANAGA) et artisanal avec la Société Sénégalaise de Promotion de l'Artisanat (SOSEPRA). La SONEPI est un instrument de promotion et d'encadrement des PMI et PME. Elle s'est spécialisée dans l'étude de marché, la collecte et la diffusion de l'information économique.

Quant à la SANAGA, elle est chargée de la **promotion** et de l'intégration des opérateurs économiques sénégalais dans le circuit reproductif national.

Le développement de l'artisanat par la mise sur pied d'unités performantes est dévolu à la SOSEPRA (la SCSEPRA a été dissolu en 1986) qui était chargée de la redynamisation de ce secteur.

### 3.2- Aide au financement et Réforme au secteur bancaire

Il ne peut y avoir de développement sans financement or l'épargne nationale est très faible. L'autofinancement ne suffit plus à faire face aux besoins croissants en capitaux de l'entreprise. Dans le même temps, les Institutions financières ont tendance à surestimer les risques qu'elles encourent lorsqu'elles prêtent aux petites et moyennes entreprises. Les garanties demandées sont exorbitantes et le crédit non seulement cher mais surtout les conditions de prêt sont désavantageuses (prêt à court terme, défféré court. 80 % des crédits mis en place par le système bancaire.)

Aussi les Pouvoirs Publics ont mis en place un dispositif de soutien financier par le biais de fonds de garantie et de participation ainsi que les prêts bonifiés. Par ailleurs, les Banques Nationales

(BNDS, USB) n'ayant pas joué pleinement leur rôle de catalyseur de développement, de nouvelles institutions, la Société Financière pour le Développement de l'Industrie et du Tourisme (SOFISEDIT) et la Caisse Nationale du Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) (Le CNCAS fut créée en 1984) furent créées pour faciliter le financement de la PME.

Outre ces mesures destinées à promouvoir le financement du développement économique, la Banque Centrale a mis en place une disposition spécifique visant à améliorer les conditions d'accès des PME nationales au financement bancaire. On peut citer entre autres dispositions :

- l'admissibilité au refinancement de la Banque Centrale des crédits d'investissements consentis aux PME nationales ;
- la simplification de la procédure de mobilisation en matière de crédit de trésorerie ;
- l'éligibilité aux Taux d'Escompte Préférentiel (TEP) sous certaines conditions ;
- la fixation, dans le cadre de la politique sectorielle du crédit, d'un objectif de 50 % des crédits globaux des banques en faveur des nationaux.

### 3.3- Création de domaines industriels

Sur la supervision de la SONEPI, l'Etat implante depuis 1979 des domaines industriels dans les capitales. Ils doivent être l'élément essentiel d'une politique de décentralisation. Leur rôle principal est de promouvoir la PME. Il s'agit de créer les infrastructures nécessaires et l'environnement économique favorable pour permettre une meilleure planification régionale et une bonne distribution spatiale des activités. Cela constitue un allègement considérable des frais et charges des entreprises.

Ces domaines comprennent des centres de conseil et d'assistance en gestion, des services financiers et des centres de négoce. Ils devaient contribuer à la constitution de véritables pôles de développement des PME sur tout le territoire national.

## LA NOUVELLE POLITIQUE ECONOMIQUE ET LA PLACE DE LA PME

### I - LA PME ET LES POLITIQUES SECTORIELLES

Les difficultés persistent et même s'aggravent malgré toutes les mesures prises. Les Pouvoirs Publics ont été amenés à mettre en place un Programme d'Ajustement à Moyen et Long Termes (P.A.M.L. 1985-1992) pour s'attaquer aux causes structurelles de la crise économique et financière qui frappe le Sénégal. Parmi les objectifs assignés en programme d'Ajustement figure en première place "La consolidation des bases de croissance par la définition des stratégies sectorielles appropriées pour relancer la production et l'investissement privé et l'amélioration de l'efficacité des investissements".

Les nouvelles politiques mises en oeuvre tant dans le domaine de l'agriculture (N.P.A) que dans le domaine industriel (NPI) doivent permettre l'émergence d'un cadre favorable aux initiatives privées et individuelles.

Un nouveau code des Investissements a été promulgué. Et avec le Fonds National de l'Emploi créé récemment, de nouvelles modalités de financement plus adaptées sont en place pour apporter un soutien décisif à l'émergence de PME viables et rentables.

#### 1- Secteur agricole

L'Etat se désengage de ses fonctions d'encadrement et laisse l'initiative privée se développer par une responsabilisation accrue, des opérateurs économiques : paysans, groupement de producteurs, intermédiaires et commerçants. La libéralisation en cours ouvre des perspectives nouvelles et permet l'émergence d'unités productives. Des créneaux porteurs s'offrent, allant de la transformation à la distribution des céréales et autres produits à la vente des intrants,

Dans le domaine de l'élevage aussi, on stimule la participation des agents privés dans la fourniture des services vétérinaires, de distribution de médicaments et de produits d'alimentation de bétail.

Un système adopté d'incitations est mis, dès lors, en place pour relancer l'investissement et la production du secteur primaire pour la création de PME dynamiques.

La pêche représente un domaine d'activité dynamique et assez florissant. De petites entreprises de production, d'écoulement et de transformation fonctionnent dans ce secteur. D'autres créneaux s'offrent: maintenance, conservation, distribution.

## 2- Secteur industriel

Face au ~~déclin~~ du secteur industriel sénégalais, le Pouvoirs publics ont formulé une nouvelle politique. Cela s'est traduits par la révision des stimulations industrielles afin de rendre le secteur plus compétitif et la création de moyens de soutien aux entrprises avec la réforme des institutions de financement et des services de conseil d'étude et de promotion.

Dans le souci de promouvoir la PME nationale en mettant à sa disposition un cadre juridique adéquat... devant lui assurer les conditions optimales d'existence et d'évolution, le législateur sénégalais a adopté des mesures d'incitations fiscales et douanières en sa faveur.

Le nouveau Code des Investissements promulgué en 1987 et qui révisé celui de 1981 tend à favoriser la compétitivité des entreprises. Un régime particulier y est destiné à la PME avec des avantages substantiels.

Par ailleurs, la mise sur pied du guichet unique pour simplifier les procédures et faciliter les formalités a permis le relachement des contraintes pesant sur les entreprises. Les instruments de promotion des exportations ont été améliorés permettant l'expansion de la production face à l'étroitesse du marché intérieur.

En plus, pour augmenter l'efficacité de toutes ces mesures, la réforme du secteur bancaire et commercial a été entreprise pour faciliter les transactions et assurer le financement de la croissance et du développement.

On peut donc constater que pour la création et pour la promotion des PME, l'Etat a mis en place divers appoints structurels et techniques nécessaires à leur réussite, même s'il faut reconnaître l'inefficacité de certains de ces instruments qui n'ont pas totalement rempli leur mission.

En tout état de cause, la PME se voit solliciter pour remplir le vide laissé par les grandes unités déclinantes ou pour saisir les nouvelles opportunités offertes. N'annmoins, elle se trouve confrontée des entraves qui bloquent son développement.

### 3- Limites du développement de la PME sénégalaise

Si la PME recèle des atouts importants tels la souplesse, la capacité d'adaptation et d'innovation technologique et la qualité des rapports humains, elle comporte malgré tout des faiblesses notoires tant internes qu'externes.

#### 4-3.1- Limites internes

La PME sénégalaise se caractérise par la faiblesse d'investissements. Aussi, elle a un équipement déficient, vétuste et obsolète, inapte à soutenir la concurrence internationale.

L'autre facteur tient à l'absence des techniques de gestions adéquates et l'inefficacité des méthodes de management appliquées.

UN autre élément de blocage, le plus important, est constitué par l'absence d'esprit d'entreprises des dirigeants.

#### 4-3.2- Limites externes

La PME sénégalaise rencontre des difficultés d'ordre conjoncturel et structurel qui limitent ses possibilités de croissance : difficultés financières et étroitesse du marché.

##### 4-3-2.1- Difficultés financières

L'insuffisance des capitaux constitue une cause majeure qui empêche le développement de l'entreprise sénégalaise.

La PME rencontre d'immenses difficultés pour accéder au crédit bancaire. Les taux d'intérêt sont souvent usuraires et les crédits à moyen et long terme rarement accordés à la PME.

De plus, les garanties exigées pour l'octroi du crédit sont exorbitantes. Par ailleurs, la PME souffre de l'insuffisance des fonds propres et la faiblesse du fonds de roulement. Ceci entraîne des problèmes de trésorerie avec ses implications désastreuses sur le fonctionnement de l'entreprise.

#### 4-3-2.2- Etroitesse du marché local

La PME sénégalaise exporte très peu ou presque pas et opère souvent uniquement sur le marché local. Or celui-ci, du fait du pouvoir d'achat faible des populations, est trop étroit.

Aussi tout compte fait, à côté d'entreprises dynamiques, dans un créneau d'activités favorables réalisant des performances n'ayant rien à envier à celles des grandes unités, la plupart des PME se trouve dans une situation délicate. Elles croulent sous le fardeau d'un endettement chronique et rencontrent d'innombrables problèmes d'écoulement de leur production. Leur taux de mortalité demeure très élevé.

## II - PERSPECTIVES GENERALES DE DEVELOPPEMENT DE LA PME ET IMPORTANCE DES CAPACITES MANAGERIALE

En ces temps recessifs et de profondes mutations socio-économiques, La PME par sa souplesse et sa plus grande capacité d'innovation et d'adaptation constitue, à n'en pas douter, un atout précieux pour le développement harmonieux de nos pays en butte à une crise généralisée qui perdure. Mais, malgré les actions multiples en sa faveur pour lui impulser une dynamique plus soutenue, elle continue de souffrir des deux handicaps: insuffisance des moyens financiers et mauvais management.

L'épargne est ainsi faite, en effet, qu'elle n'accepte plus de prendre des risques en s'engageant sans être sûre d'une rémunération immédiate. Or les premières années d'une entreprise sont difficiles. La PME est souvent victime d'un certain ostracisme dans la distribution du crédit et dans la proportion qui lui est réservée.

Or, la nouvelle donne avec comme corollaire la libéralisation totale du marché sénégalais expose la PME à la concurrence internationale. Elle se doit de pratiquer des choix stratégiques offensifs qui génèreraient une ~~orte croissance~~ nécessaire pour affronter le choc de l'extérieur.

Le système de financement devra s'adapter et créer de nouveaux produits financiers. Mais plus que tout autre élément, l'absence d'esprit d'entreprise constitue la cause fondamentale de l'échec de petites unités sénégalaises.

Jusqu'à présent, les PME comme de grandes entreprises d'ailleurs, évoluaient à l'abri de la concurrence internationale, adoptant des politiques devant en priorité permettre à l'entreprise de garantir sa pérennité. Elles se trouvent sur des marchés étroits et recourent à des technologies souvent obsolètes sans recherche particulière d'innovation. Un tel comportement n'est plus permis. Mais les entreprises sont faites d'hommes. Or, force est de constater que la valorisation du potentiel humain n'est pas optimale. Les managers sénégalais sont loin d'être performants. L'absence d'une véritable culture entrepreneuriale est manifeste et est souvent à la base de la faillite de plusieurs activités économiques. Le métier d'entrepreneur suppose la détention d'un esprit d'ordre et d'économie, du jugement, de la constance.

Les dirigeants des PME sénégalais font souvent l'objet de reproches. Les récriminations de leurs partenaires sont nombreuses : banquiers, administrations, personnel, clientèle et fournisseurs les accusent de laxisme.

En effet, l'expérience montre que les opérateurs économiques sénégalais continuent, pour beaucoup d'entre eux, à confondre recettes et bénéfices, à faire financer un fonds de roulement par un crédit d'équipement, à se cantonner dans des activités peu lucratives mais sans risque, à être réfractaires au changement et à vouloir continuer à bénéficier éternellement des rentes de situation. Les exemples de gestion défailante sont nombreux. Les contraintes psycho-sociales de l'entrepreneur constituent un facteur de blocage.

L'esprit d'entreprise, le sens de l'initiative et la prise de risques sont très limités. De quoi demain sera-t-il fait ? En tout cas, l'émergence de l'entreprise privée nationale performante et dynamique est un enjeu fondamental.

Des pans entiers de l'Economie Nationale restent aux mains des étrangers qui dans certains cas détiennent des monopols.

L'entrepreneur national voit son chemin parsemé d'embûches. Il lui faudra s'armer de patience, d'ingéniosité et de talent. Il lui faudra aussi beaucoup de courage qui est selon JAURES "Aller à l'idéal et comprendre le réel". Il devra mettre sur pied une nouvelle stratégie

qui consistera à prévoir les mutations de l'environnement socio-économique et à préparer l'adaptation de son entreprise. Pour tout dire, il lui faudra développer l'esprit d'entreprise. Il faut tourner la page.

L'entrepreneur d'antan ne peut plus être comme il était. On ne saurait ignorer le changement. Ce qui était autre fois expertise est devenu routine.

C'est pourquoi, il est impératif de trouver la voie qui conduit à l'émergence d'une nouvelle race de dirigeants. Ce changement fondamental ne peut pas attendre. Il est nécessaire pour tenter de maîtriser le futur.

Or la dimension humaine et sociale de l'entreprise a ses racines profondes dans la société globale. Elle ne peut échapper à ses données de base, à ses institutions, à ses caractéristiques culturelles et à ses conflits internes. C'est ce que nous tenterons de disséquer dans la suite de nos travaux.

## CHAPITRE II

### SURVOL DE LA LITTÉRATURE: A LA RECHERCHE DE L'ENTREPRENEUR

La crise économique actuelle a provoqué un regain d'intérêt pour l'entreprise et l'entrepreneur. Pour assurer une croissance saine durable, l'économie tout entière doit regorger d'innovateurs et d'entrepreneurs, tous porteurs de projets et animés de la volonté d'entreprendre.

Mais quelle a été la place de l'entrepreneur dans la littérature économique ?

### SECTION I : L'ENTREPRENEUR DANS LA LITTÉRATURE ÉCONOMIQUE

Pour le sens commun, l'entrepreneur est celui qui crée une entreprise. Cette définition qui a mérite de la simplicité paraît néanmoins simpliste. Cela s'explique d'une certaine façon. En effet, en parcourant la littérature économique, on se rend compte qu'il est fait peu cas de l'agent, économique, l'entrepreneur. Les recherches économiques ne se sont pas penchées pendant longtemps sur le rôle spécifique de l'entrepreneur.

Ni Adam Smith, ni Ricardo ne se sont pas intéressés à l'entrepreneur. Il faudra attendre la parution du livre de Richard Cantillon en 1755 "Essai sur la nature du commerce en général" pour le voir apparaître sans masque. L'entrepreneur y est dépeint comme un preneur de risques.

Ceci est dû au fait que chez les classiques : la détention du capital et l'exercice du rôle d'entrepreneur étaient considérés comme inséparables. Cela se comprend si l'on se réfère à la situation concrète de leur époque caractérisée par la faiblesse des capitaux. Aussi, seuls les détenteurs de capitaux propres pouvaient créer leur propre fabrique.

Mais J. B. Say dans "Principes de l'Economie Politique" paru en 1803 sera plus explicite."

Il attribue à l'entrepreneur le rôle d'organisateur du travail. Il devient un agent dynamique et rationnel qui recherche non seulement l'équilibre financier de sa son entreprise mais la maximisation de son profit et de ses rentes. L'entrepreneur administre l'oeuvre de la production.

Pour Say, "Au centre du processus économique, l'entrepreneur est l'intermédiaire entre toutes les classes de producteurs et entre ceux-ci et le consommateur".

Mais cette position privilégiée exige des qualités dont la réunion n'est pas commune. Il faut du jugement, de la constance et la connaissance des hommes et des choses.

Schumpeter le chef de file de la théorie économique en matière d'innovation en fera l'agent "qui réalise des combinaisons nouvelles de facteurs de production". Pour Schumpeter, l'entrepreneur est l'auteur privilégié de l'innovation sans laquelle il n'y aurait pas de cycle économique dynamique. Sa fonction principale sera d'innover par la création d'un produits nouveau l'introduction d'une méthode nouvelle de matières premières, la réalisation d'une nouvelle organisation de la production.

Ces différentes combinaison nouvelles de moyens de production ne naissent pas spontanément. L'entrepreneur seul capable de ce genre d'actions est un individu dont la valeur intellectuelle à moins d'importance que ses aptitudes à agir dans le sens de l'innovation. Il est **doné d'imagination**, de sens de l'initiative et de volonté. Mais pour Schumpeter, cet entrepreneur est mû par des "mobiles" dont les principaux sont la volonté de puissance, la foi de créer et de donner forme à ses conceptions".

Donc pour Schumpeter, la poursuite du profit, des biens matériels n'est pas à proprement parler un motif. Son entrepreneur est poussé par une force intérieure qui n'a rien à voir avec des considérations strictement financières. La vision de Schumpeter a très certainement été influencée par l'oeuvre de Max Weber qui dans "Ethique protestante et Esprit de Capitalisme" voit l'entrepreneur comme un homme mû non par l'Esprit du gain mais par des qualités directement liées à son éthique religieuse.

Ainsi Schumpeter va ouvrir la voie aux sociologues et psychologues qui vont fonder l'essentiel de leurs investigations dans ce domaine sur les motivations qui poussent l'individu à entreprendre.

Pour eux, les influences du milieu social ou familial sont prépondérantes pour expliquer le comportement entreprenant des individus ou des groupes. Hagen, Mc Clelland et Peter Kildy considèrent que les traditions familiales, l'éducation donnée aux jeunes engendrent des attitudes propres aux entrepreneurs : besoin impérieux d'aboutir, ordre, autonomie.

Les traits caractéristiques des entrepreneurs sont :

- ils aiment prendre des risques raisonnables ;
- ils recherchent les responsabilités ;
- un entrepreneur a plutôt confiance en ses propres aptitudes ;
- l'intrepreneur est davantage motivé par les succès que par les échecs ;
- pour l'entrepreneur, l'argent est moins un moyen d'accumulation de richesses qu'un symbole de succès.

Par la suite, les théories modernes du management ne s'étendent pas bien longuement sur l'entrepreneur. Elles s'occupent beaucoup plus de gestion et d'organisation de l'entreprise existante. L'ntrepreneur est considéré comme quelqu'un qui raisonne de façon déductive et s'appuie sur les faits.

## SECTION II : L'ENTREPRENEUR SENEGALAIS

Historiquement, la naissance de l'entreprise privée répondait aux nécessités de l'échange colonial en Afrique. En effet, l'apparition des formes modernes de l'activité économiques privée en Afrique faisait partie intégrante du vaste processus de transformation sociale dont les pays du continent ont été le théâtre durant l'occupation étrangère. Or, l'éclosion de nouveaux besoins introduits par la colonisation a entraîné un bouleversement des structures socio-économiques. Il a fallu s'adapter rapidement à la nouvelle donnée. Ceci explique le comportement très particulier de l'homme d'affaires africain qui découle pour l'essentiel de la situation complexe dans laquelle il évolue : structures sociales traditionnelles, environnement économique archaïque. D'autre part, le Chef d'entreprise se trouve engagé dans une forme moderne d'activité économique.

Son aptitude à développer son entreprise dépend de sa volonté de discipline, à une rigueur certaine et à une capacité de répondre de façon appropriée aux "signaux non familiers du marché". Il se voit

de gérer un ... de collecter ... nationalisées  
 .../...

contraint de gérer un réseau de relations impersonnelles et rationalisées avec des partenaires et des concurrents en contraste avec les liens personnels affectifs de la communauté originelle. Quelques traits archaïques de la société constituent des obstacles à la réussite dans l'entreprise. A ce titre, il faut constater la hiérarchisation sociale avec son système de castes même s'il faut constater que la victoire du colonialisme a favorisé la naissance de nouvelles catégories sociales citadines. Les anciennes **chefferies** traditionnelles n'ont pas systématiquement produit les bourgeoisies d'aujourd'hui. Des classes moyennes ont pu par le biais de la sous-traitance s'imbriquer dans le système économique colonial et développer certaines activités.

Par ailleurs, le système des valeurs sénégalaises ne renvoie pas forcément à l'éthique protestante de travail acharné et de l'épargne. L'étalage de la fortune et la prodigalité sont tenus en haute estime. L'entrepreneur sénégalais n'échappe pas à la règle. Les dépenses de luxe ostentatoire sont privilégiées. Le réinvestissement est souvent méconnu. D'autre part, l'entrepreneur sénégalais pas trop ambitieux préfère se cantonner dans les secteurs déjà maîtrisés et n'en explorent presque jamais d'autres pourtant jugés plus intéressants. La routine prend le dessus sur l'innovation.

En outre, les qualifications techniques et directoriales déficientes des entrepreneurs sont les causes de l'inefficacité et du gaspillage dans les activités économiques, or très souvent le P.D.G. sénégalais assume presque toutes les fonctions de ses affaires. Il est à la fois technicien, gestionnaire, directeur et... livreur. Rares sont les employeurs qui essaient délibérément d'accroître la responsabilité de leurs employés. Le patron sénégalais dirige seul et ne consulte presque personne.

Les opérateurs économique se sont aussi pendant longtemps confinés dans les activités purement spéculatives et souvent peu lucratives mais dans tous les cas sans risque majeur.

L'analyse du processus productif situe l'entrepreneur à une place centrale, le développement d'un pays dépend du progrès technique et de l'exploitation rationnelle de ses ressources, mais surtout du dynamisme de ses entrepreneurs. Alors, si les pays d'Afrique veulent combler progressivement leur retard, il nous faudra intégrer de nouvelles attitudes.

L'entrepreneur sénégalais se doit d'évaluer ses performances et d'apprécier à juste valeur le rôle important qui lui est dévolu dans la marche vers le progrès. Le nouveau cadre macro-économique exige un autre comportement. La libéralisation de l'économie en démantelant progressivement les protections douanières projette brutalement les opérateurs économiques nationaux dans un environnement fortement concurrencé. Les rentes de situations sont révolues et les positions hégémoniques sabordées. Pour se repositionner sur cet échiquier changeant, l'homme d'affaires sénégalais a besoin d'une nouvelle dynamique propre. Il devra se doter de compétences manageriales et rester animé de besoins impérieux de bien faire, de mieux faire. Il lui faudra nécessairement tendre vers l'excellence.

L'enjeu est important car c'est la bataille pour le développement de notre pays. Mais dans cet environnement pas nécessairement hostile, l'entrepreneur devra être performant. Il lui faudra tourner la page.

CHAPITRE III :

## APPROCHE METHODOLOGIQUE

INTRODUCTION :

Si la perspective économique envisage la rationalité du projet, pour l'approche psychologique les analyses portent sur les caractéristiques individuelles et professionnelles du créateur. En effet, on a découvert que la réussite dans les affaires est le fruit de la compétence, de la situation financière de l'entreprise, de l'esprit d'entreprise du dirigeant et de l'environnement.

Après les divers soutiens apportés pour résoudre les obstacles financiers, fiscaux, managériaux, il est nécessaire de repérer et de renforcer l'esprit d'entreprise chez les individus candidats au financement de leurs activités. On s'est beaucoup interrogé sur les moyens d'identifier puis d'assister les entrepreneurs en puissance dans les pays en voie de développement. De nombreuses questions peuvent être soulevées. Comment identifier le bon entrepreneur ? Comment déterminer son profil ? Quelle est la signification de ce profil ?

On peut constater d'ores et déjà avec certains théoriciens que les éléments de l'histoire individuelle et sociale de l'entrepreneur se rassemblent autour de trois pôles :

- le pôle personnel qui fait référence à l'histoire personnelle du promoteur, aux différentes formations suivies et à ses motivations ;
- le pôle professionnel traçant les acquis professionnels accumulés ;
- le pôle relationnel qui indique les réseaux de relations constitués ;

Parmi les divers motifs qui peuvent animer les êtres humains, la motivation à réussir revêt une importance primordiale. En effet, l'ambition est essentielle à tout changement dans la vie économique à quelque niveau que ce soit, celui de l'individu, du groupe ou de la société.

Selon Mc CLELLAND, l'entrepreneuriat peut être vérifié par la mesure de la motivation, du besoin d'accomplissement. Cette motivation fonde une attitude et impulse un comportement. D'après Mc CLELLAND une simple étude des manuels scolaires permet d'avoir une idée sur le besoin d'entreprendre des populations. L'éducation des enfants est déterminante dans

dans la formation de l'esprit d'entreprise.

PATEL s'intéresse, dans le cadre de l'expérience indienne, à la motivation et à la confiance en soi comme caractéristiques entrepreneuriales.

L'émergence d'une race de promoteurs performants doit être recherchée pour différentes raisons :

- accélérer le développement économique en créant un réservoir d'entrepreneurs ;
- susciter la création d'activités viables même dans les zones rurales ;
- donner un coup de fouet au secteur des PME permettant la création de multiples emplois, un développement équilibré et une valorisation de ressources locales.

Mais pour détecter ces entrepreneurs, il faut nécessairement procéder à une sélection. Ce mécanisme de repérage des entrepreneurs potentiels se fait sur les hypothèses suivantes :

- pour être promoteur, il faut être doté de certaines caractéristiques;
- ces caractéristiques sont identifiables par le biais de certains tests psychologiques de comportement et certains indices sociaux ;
- il est possible de développer ces caractéristiques lorsqu'elles existent jusqu'à un certain niveau chez certaines personnes de façon à obtenir les dimensions voulues de potentiel entrepreneurial.

De nombreuses techniques ont été développées et utilisées à travers le monde pour identifier les entrepreneurs, déceler l'esprit d'entreprise ou le révéler quand il est latent.

Les nuances, certaines divergences des différentes écoles dans la perception de ou des caractéristiques fondamentales présument déjà de la diversité des instruments de mesure. Dans tous les cas, les questions qui se posent sont entre autres :

- + quels sont le comportement et le profil psychologique d'un entrepreneur en puissance ?
- + de quelles aptitudes ou savoir-faire le candidat doit-il faire preuve ?
- les qualités d'entrepreneur du candidat sont-elles plus importants que ses talents de gestionnaire ?

- + le fait d'être très jeune ou relativement âgé est-il un facteur d'échec ?
- + le statut matrimonial a-t-il une influence sur la stabilité de l'individu.

La sélection est introduite pour deux raisons :

- premièrement, il n'est praticable ni désirable que tout un chacun ambitionne d'être entrepreneur ;

- deuxièmement, il n'existe pas de ressources suffisantes pour financer tous ceux qui désirent devenir de entrepreneurs. Par conséquent, les ressources doivent être orientées vers les plus performants.

Mais le dirigeant idéal existe-t-il ? Il y a autant de types dirigeants qu'il y a de dirigeants eux-mêmes. Pourtant un certain nombre de critères existent qui permettent de procéder à une évaluation de leurs qualités intrinsèques et de se forger une opinion sur la façon plus ou moins bonne qu'ils peuvent avoir de diriger. La méthodologie de sélection peut fournir une indication générale sur le degré d'engagement du promoteur et ses motivations.

La condition pour devenir entrepreneur est d'éprouver l'envie irrésistible de se lancer dans une nouvelle aventure, d'être suffisamment motivé pour renoncer au confort de la routine et d'être prêt à accepter les incertitudes et les risques inhérents à toute entreprise nouvelle.

Une étude du profil de l'entrepreneur devra être profitable aux institutions de financement du développement dans leurs choix.

Pour cela, la technique utilisée doit être opérationnelle. Ainsi, l'outil de sélection doit être élaboré en fonction des réalités concrètes selon les objectifs assignés. Les paramètres d'évaluation doivent intégrer les valeurs locales.

Les théories contemporaines sont presque toutes de nature sociologique ou psychosociologique. Pour ces théoriciens, la présence ou l'absence d'un comportement entrepreneurial chez l'individu s'explique pour l'essentiel par les influences du milieu social ou familial. Les traditions familiales, l'éducation donnée aux jeunes engendrent des attitudes précises : motivation, ambition, besoin de mener à bien, autonomie. Selon Mc CLELLAND, une simple étude des manuels scolaires permet d'avoir

une idée sur le besoin d'entreprendre des populations l'éducation suivie par les enfants est déterminante dans la formation de l'esprit d'entreprise.

Certes, il est très difficile de mesurer, de quantifier ce phénomène ou plus exactement le temps nécessaire pour cela est trop long. Mais cette réalité n'en est pas pour autant inconnue ou intangible. Elle est concrète, elle peut être définie et mise à profit. Des travaux fouillés sur une longue période et dans de nombreux pays ont été menés minutieusement. Les conclusions ont abouti à des caractéristiques plus ou moins standardisées de l'entrepreneur potentiel.

### SECTION I : THEORIES PSYCHOLOGIQUES DE L'ENTREPRENEUR

Les théories qui ont le plus grand retentissement sont celles de E.E. HAGEN, David Mc CLELLAND et HARPER.

EVERET HAGEN considère que l'émergence d'entrepreneurs dans une société est due en grande partie à un évènement extérieur qui, d'une façon ou d'une autre prive de son statut social un groupe déterminé de la population. Les membres de ce groupe compensent cette absence de statut par un comportement entrepreneurial. L'éducation donnée aux jeunes de ces groupes engendre les attitudes propres aux entrepreneurs : besoin impérieux d'aboutir, ordre, autonomie. HAGEN fonde sa théorie sur des travaux qu'il a effectués en Asie et en Amérique Latine.

Pour David Mc CLELLAND, chef de file de cette école pensée, les succès entrepreneuriaux sont liés à la présence chez l'individu concerné d'une caractéristique **psychologique** bien définie : "besoin d'améliorer, de mener à bien". Nanti de ce caractère psychologique, l'entrepreneur est tourné vers l'action menant à des améliorations et des résultats tangibles.

Mc BER, à la suite de Mc CLELLAND a souligné l'importance d'autres caractéristiques telles que le besoin de pouvoir et d'indépendance, le sens de l'efficacité, la propension à prendre des risques pour cerner le potentiel entrepreneurial.

L'expérience indienne avec PATEL cible l'ambition, le goût du risque, l'esprit d'initiative et d'indépendance, la confiance en l'avenir et une image de soi positive comme étant les caractéristiques qui déterminent le potentiel entrepreneurial.

## SECTION II : LES METHODES UTILISEES

Le choix de la méthodologie dépend des objectifs assignés. On dispose maintenant de nombreux tests psychologiques et de tests d'observation du comportement dont la validité a été démontrée au cours de travaux de recherche intensifs et des essais qui ont été réalisés dans différents pays.

Certaines techniques sélectionnent sur la base des caractéristiques personnelles qui font référence à la bibliographie du candidat : histoire personnelle (Région d'origine, localité, formations suivies initiales ou complémentaires), les motivations diverses. Pour évaluer le potentiel entrepreneurial d'un individu, on dispose de plusieurs instruments de sélection qui ont été mis au point au cours de travaux sur les traits de personnalité.

On peut citer entre autres les travaux de Mc CLELLAND, YVON GASS et V.G. PATEL.

### 1)- Mc CLELLAND et le TEST d'Apperception des Thèmes (TAT)

Pour le professeur Mc CLELLAND, pionnier de ces recherches, le potentiel entrepreneurial est indiqué par le besoin d'accomplissement, la motivation qui est un mobile favorisant le développement économique. Mc CLELLAND stipule que le besoin de réussite est le facteur psychologique qui engendre la croissance économique ou le déclin.

Le TAT consiste à montrer au candidat une série d'images représentant des scènes de la vie courante en lui donnant pour consigne d'inventer une histoire à partir de chaque image en faisant appel à son imagination. La nature des commentaires permet de constater ou non la présence de traits caractéristiques d'entrepreneur : son besoin de se réaliser et son besoin de domination.

Le contenu des histoires est codé de façon à identifier les différentes composantes du besoin de se réaliser et de la volonté de puissance.

Mc CLELLAND et plusieurs de ses disciples ont administré et de nombreux tests à des populations d'âge, d'origine et de nationalité

très variées. Les résultats ont toujours été conformes aux hypothèses : les individus qui créent les entreprises se reconnaissent à la présence dans leur profil psychologique de "ce besoin de mener à bien". Pour Mc CLELLAND, les résultats de ces tests sont objectifs et mesurent bien ce que les candidats sont en réalité.

Au niveau des différents pays, Mc CLELLAND note qu'on peut trouver des indications précises sur le besoin de mener à bien en étudiant les manuels de lecture utilisés dans les écoles.

En effet, toute culture est porteuse de valeurs que l'on trouve dans l'imagerie populaire (contes, fables etc...) et dans les manuels de lecture pour les petites classes.

Pour référence, Mc CLELLAND étudie la société Grecque Antique avec des périodes de croissances économique et de déclin. Il affirme que le déclin industriel récent de la Grande Bretagne se constate sans difficulté à la lecture de ses manuels scolaires.

Les traits caractéristiques des entrepreneurs, quelque soit la société à laquelle ils appartiennent seraient les suivants :

- nanti du besoin d'améliorer, l'entrepreneur est tourné vers l'action menant à des améliorations et des résultats tangibles.
- les entrepreneurs aiment prendre des risques à condition qu'ils soient raisonnables ;
- les entrepreneurs recherchent les responsabilités ;
- un entrepreneurs a plutôt confiance à ses propres attitudes ;
- les entrepreneurs sont davantage motivés par le succès que par la crainte des échecs ;
- l'argent est pour eux moins un moyen d'accumulation des richesses qu'un symbole de leur succès.

Le modèle de Mc CLELLAND a été adapté et transformé par de nombreux auteurs et professionnels.

Parmi ceux-là, on part citer YVON GASS et PATEL.

## 2)- Ces travaux de IVON GASS

En s'inspirant des travaux de Mc CLELLAND, IVON GASS a développé des tests pour servir principalement comme outil de sélection des candidats à l'entraide de PHE. Il s'agit d'une batterie de tests plutôt que d'un seul test global.

Cela se justifie à la fois par la diversité des éléments à mesurer et la nécessité d'appuyer les observations sur un profil et non pas sur une seule caractéristique de l'individu. Les tests sont intégrés de manière à former une certaine image. Ils peuvent être classés en 3 catégories principales :

- les caractéristiques de l'individu, besoins, motivations et traits de personnalité ;
- les attitudes de l'individu ;
- les préférences de l'individu quant au travail.

Les tests renseignent sur :

- + la vue de l'entreprise et de l'homme d'affaires ;
- + la vue de la croissance en affaires ;
- + la vue du profit, de l'argent et des gains naturels ;
- + la vue du changement ;
- + la vue des méthodes et pratiques scientifiques ;
- + la vue des subordonnés et de la délégation ;
- + la vue du destin en affaires ;
- + la vue de la compétitivité ;
- + et la vue de la prise de risques.

L'interprétation tire partie de l'ensemble afin de mieux ressortir les éléments dominants chez l'individu, ses points faibles et de noter les contradictions qui semblent émerger.

## 3)- PATEL et le développement de l'esprit d'entreprise en Inde

Dès 1970 a été lancé le premier effort suivi de repérage et de formation de systématique de nouveaux entrepreneurs dans l'Etat de GNJARAT (Côte occidentale de l'Inde). En effet, l'expérience avait montré qu'en dépit des diverses incitations et mesures d'encouragement,

Les entrepreneurs ne saisissaient pas spontanément les affaires qui se présentaient à eux. Ceci a fait prendre conscience de la nécessité de détection des entrepreneurs potentiels. La méthode s'appuie sur les critères de motivation. Elle postule que l'entrepreneur existe en puissance chez un certain nombre d'hommes et de femmes mais beaucoup d'entre eux, par manque de confiance en soi, hésitent à créer des activités propres. La peur du risque les retient. On perçoit ici l'influence de l'élément culturel : la motivation est ici à mettre en rapport avec le mystique de la réincarnation. Il importe de comprendre que depuis des temps immémoriaux, les Indiens ont, soit individuellement, soit collectivement intériorisé de manière idéale les rôles définis par le code social de conduite existant et par la tradition.

Aussi, il s'est agi essentiellement à ce niveau d'identifier les obstacles qui s'opposent à l'émergence de l'entrepreneur.

Les qualités de l'entrepreneur, évaluées par le test de comportement sont : l'ambition, le goût du risque, une image de soi positive, l'esprit d'initiative et d'indépendance, la confiance en l'avenir.

Le candidat est invité sur la base d'un questionnaire à indiquer par écrit ses expériences, sa bibliographie, ses réussites, ses échecs et ses motivations.

Le codage permet d'obtenir des renseignements sur l'esprit d'initiative de l'individu, son aptitude à résoudre les problèmes, à percevoir clairement les objectifs et son attitude de face au risque.

Des résultats probants ont été obtenus dans ce domaine. Aussi en Inde les Institutions commerciales de même que les Institutions de financement du développement participent activement à ces programmes de détection et de renforcement du potentiel entrepreneurial, gage d'un développement économique équilibré et harmonieux.

Cette rapide évocation très incomplète des travaux portant sur le profil de l'entrepreneur permet d'affirmer que les outils d'analyses existent. Mais ils auraient besoin d'être rigoureusement réexaminés s'il s'avère utile de les appliquer au contexte sénégalais. Pourtant tel ne semble être la voie suivie jusqu'à présent.

### SECTION III : Approche utilisée au Sénégal "Entreprendre"

L'expérience indienne a montré qu'il est possible de susciter des vocations de chef d'entreprise et de développer l'esprit d'entreprise, dans les zones sous-développées en dépit de multiples handicaps. L'environnement social et culturel et le contexte économique constituent souvent des entraves. Or le programme d'Ajustement à moyen et long terme (PAFL), voie obligée pour rétablir les grands équilibres macro-économiques fortement détériorés a pour conséquences entre autres la mise en chômage d'effectifs très importants des entreprises privées comme parapubliques.

A cela s'ajoute :

- le nombre de plus en plus important de diplômés d'études supérieures qui sortent des universités et des écoles de formation ;
- les imigrés sénégalais de retour au pays ;
- les agents de l'Etat désirant quitter la fonction publique.

Ainsi la stratégie adoptée par les Pouvoirs Publics pour faire face à cette situation est l'insertion par la création de PME dans les secteurs productifs de l'Economie Nationale.

Le programme "Entreprendre" fut mis en place pour résoudre à court terme le problème causé par le licenciements économiques.

A côté de la production et du marché, on peut considérer un troisième facteur critique qui est le comportement socio-économique des Ressources Humaines. L'hypothèse de base est qu'au coeur du triangle de forces qui régit la vie de la PME se trouve le comportement socio-économique qui est un aspect fondamental de l'environnement interne.

Les caractéristiques mises en exergue sont ici :

- les facultés d'innovation ;
- la clairvoyance ;
- les facultés de prévoir ;
- le désir de se promouvoir.

La recherche de ces caractéristiques individuelles s'opère sur la base de tests qui portent sur les tendances du comportement socio-économique.

A la lecture et à l'interprétation des résultats, il est possible d'avoir une idée sur les capacités du candidat et son degré d'aptitude à entreprendre. Le questionnaire concernant le profil de l'entrepreneur tente de déceler un maximum d'aptitudes au niveau de la motivation, de l'autorité et du goût du risque.

La confection de l'outil de sélection n'a pas eu comme fondement, ce qui devrait être le cas, des réflexions et études sur les normes et valeurs culturelles et sur l'approche sociologique qui sied au contexte sénégalais. C'est pourquoi, il est loisible de noter que dès le départ, il y a eu un biais dans la conception.

#### SECTION IV : Limites et faiblesses de ces méthodes

A quels aspects de la personnalité doit-on s'intéresser lorsqu'on essaie de déterminer si quelqu'un a un avenir en tant qu'entrepreneur ? Quel est le profil type d'un entrepreneur en puissance ?

Voilà un certain nombre de questions que l'on doit se poser. Toutes les méthodes évoquées ci-dessus utilisent des techniques spécifiquement conçues pour déceler les qualités d'entrepreneur, mais cela dans un contexte socio-économique précis. L'application mécanique des instruments et techniques élaborés ailleurs ne paraît pas être indiquée.

Les tests de nature psychométrique peuvent avoir une validité certaine mais peuvent être détournés quand les utilisateurs ne sont pas au courant des réalités locales concrètes et ne sont pas capables d'apprécier certains indicateurs subjectifs.

De plus, le sujet de l'analyse, à savoir la personnalité humaine est difficile à quantifier. Il est donc <sup>peu</sup> probable qu'un test parfait puisse être développé. Dès lors, il s'avère indispensable de disposer en plus de l'outil de sélection, d'informations de première main sur le candidat. Rien ne saurait remplacer une longue étude du milieu, de la population locale, de ses caractéristiques, de ses coutumes et normes culturelles etc...

Ce n'est que sur cette base qu'on peut dégager un outil de sélection performant. Les méthodes proposées n'ont donc rien d'absolu

et l'on ne saurait l'appliquer aveuglément, comme cela semble être le cas actuellement au Sénégal.

Elles peuvent être des points de référence utiles pour l'élaboration d'une méthode adaptée au contexte local.

L'expérience a montré que les poids attachés aux motivations et caractéristiques personnelles diffèrent selon les aires géographiques et les spécificités locales sociales. Ceci est suffisant pour entraîner la modification des procédures de sélection en fonction des individus et des sociétés. En effet, les différents peuples peuvent exprimer les mêmes motivations par différente manière dépendant des circonstances dans lesquelles ils se trouvent et de leurs normes socio-culturelles.

Les valeurs s'organisent en idéal que la société propose à ses membres. Les valeurs morales se transforment en normes et mœurs qui assurent la régulation de la vie des individus et des groupes. Il y a un phénomène d'intériorisation de ces normes.

Or, les paramètres et indicateurs d'appréciation doivent se référer au système de référence établie, aux normes sociales et culturelles.

Sans remettre en cause la substance scientifique des méthodes jusqu'ici utilisées surtout la méthode "Entreprendre" appliquée au Sénégal, il est légitime de s'intéresser sur leur pertinence dans le cas concret de notre pays. Il se pose fondamentalement le problème de la validité du test institué ici pour sélectionner des entrepreneurs potentiels. Car ici, comme c'est souvent le cas dans d'autres domaines, les grands courants mondiaux ont tendance à évacuer les spécificités qui caractérisent nos pays sous-développés.

Il s'agira, essentiellement ici de vérifier la crédibilité de cette méthode et la justesse de ses résultats.

## SECTION V : METHODOLOGIE

### 1)- Approche

Il faut nourrir le raisonnement par l'étude des faits. La construction d'un outil de sélection doit passer forcément par des

~~travaux~~ profonds pour cerner les réalités locales du contexte social. Tel n'a pas été la procédure empruntée par la mise en oeuvre de la méthode "Entreprendre". Dès lors, on peut craindre un biais voir des distorsions importantes dans son application.

La crédibilité accordée à un test de cette nature repose fondamentalement sur deux qualités principales :

- la validité c'est à dire la justesse et la précision de ce qu'il mesure ;
- et sa fidélité c'est à dire la constance du test dans ses résultats.

Nous allons donc procéder à une évaluation ~~ex-post~~ des questionnaires en partant des hypothèses fondamentales suivantes. Il s'agit ici de définir un cadre plus adéquat qui va permettre de poser les jalons d'une étude plus approfondie.

Nous nous positionnons dans le secteur formel et en ciblant particulièrement les Diplômes d'Etudes Supérieures devenus entrepreneurs.

Nous dressons deux listes de promoteurs, ceux qui ont réussi et ceux qui ont échoué et cela sur la base de critères définis avec les Institutions d'encadrements des entrepreneurs et les Institutions de formation aux gestion et management ; ces critères sont entre autres

- la créativité ;
- la constitution de réseaux de relations ;
- la capacité de management (sérieux, compétence et vigueur) ;
- et la capacité d'accumulation (l'argent du projet revient au projet).

Mais aussi, nous posons comme critères discriminants la création d'emplois viables, la valorisation des ressources locales.

Nous essaierons d'appréhender l'aptitude de l'entrepreneur au niveau du goût du risque pour chacun des deux groupes, ses motivations et son comportement.

Il s'agira aussi du point de vue des tendances de comparer les 2 groupes. En effet, les traits attribués aux entrepreneurs ayant réussi ne peuvent être validés que quand il est démontré que les mauvais

entrepreneurs ne partagent pas les mêmes caractéristiques.

Il s'agit de cerner le cadre d'appréciation de la méthode à savoir en quoi elle est en adéquation avec le milieu étudié et en quoi, elle s'éloigne des particularités du milieu étudié.

Avec le questionnaire élaboré par le Programme "Entreprendre", nous allons enquêter des promoteurs déjà en activité et dont on peut apprécier au vu de leur déploiement et des résultats obtenus, les performances et les comportements.

Il s'agit donc d'un test-diagnostic qui vise à apprécier l'applicabilité de ce modèle dans le Pays en voie de développement et du Sénégal en particulier par le questionnement des deux groupes témoins choisis.

Nous déterminerons par là les questions significatives. Mieux, il serait tout à fait utile de relever les questions discriminantes qui peuvent fonder une distinction valable, seule base d'une sélection rigoureuse.

## 2)- Définition de la population à étudier

Nous allons nous intéresser uniquement aux entrepreneurs financés dans le cadre de l'opération "Insertion des Diplômés d'Etudes Supérieures dans l'Emploi non salarié". Celle-ci, initiée en 1982, fut une opération originale à plus d'un titre. En effet, pour la première fois et devant le chômage devenu insupportable des diplômés sortant de l'Université et des Ecoles de Formation et le retrécissement du marché du travail, les Pouvoirs Publics ont mis au pied une stratégie d'insertion de ces demandeurs d'emploi dans les PME.

Sous la tutelle du Ministère de la Fonction Publique, de l'Emploi et du Travail et du Secrétariat d'Etat à l'Emploi, elle a été exécutée par la Société Nationale de Garantie et d'Assistance (SONAGA) qui assurait le financement sous forme de prêts remboursables. Pour les trois premières phases (82 à 86) le financement s'élève à plus de 4 Milliards 300 Millions de F.CFA.

Plusieurs diplômés, dont les Economistes et Juristes forment le gros lot (ils constituent la presque totalité des promoteurs des trois premières phases), en ont bénéficié

Certains échecs ont conduit à la faillite et à la liquidation de certaines sociétés. Malgré tout, l'opération constitue un champ d'étude valable car occupant pour l'essentiel celui couvert par le projet "Entreprendre" tant dans sa nature que dans sa finalité.

Mais pour obtenir des informations significatives, nous ne retiendrons que les entreprises existant depuis deux ans au moins et qui sont toujours en activité. Nous considérons donc la période de 1982-1986.

Le problème en étude de motivation c'est moins de se pencher sur la quantité des informations recueillies que de s'assurer de leur qualité.

Plusieurs secteurs d'activité seront pris en compte. 6 sociétés de commerce, 20 boulangeries, 27 sociétés de transport, 4 sociétés de marayage et d'embouche bovine, 8 imprimeries et des divers (bijouteries Réparation, Mécanique Générale), soit un total de 66 entreprises.

### 3)- Echantillonnage

La méthode d'Echantillonnage en oeuvre doit être fonction du problème posé. Ici, l'Echantillonnage doit être raisonné.

Le sondage par ~~choix raisonné~~ est une méthode empirique d'échantillonnage qu'on identifie souvent à un choix aléatoire.

Pour aider à un choix harmonieux au niveau des différents secteurs, nous allons procéder à une stratification en terme de nombres d'entreprises. Les taux de sondage est fixé à 20 %. Aussi la taille de échantillon sera de 13. Pour que tous les secteurs soient représentés, ceux ne comprenant qu'une infime partie des sociétés seront pris d'office (Bijouterie, Réparation Diésel, Mécanique Générale).

Finalement on interrogera les dirigeants de :

- 3 boulangeries

- 3 Sociétés de Commerce
- 2 Sociétés de transport
- 2 Imprimeries
- 1 Bijouterie
- 1 Entreprise de réparation Diésel
- 1 Entreprise de Mécanique Générale

Nous avons choisi à partir de là 8 promoteurs qui ont réussi et 5 mauvais entrepreneurs.

CHAPITRE IVCONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONSSECTION I : considerations generales et présentation des résultatsI - CONSIDERATIONS GENERALES

La nécessité de faire passer le test aux candidats dans les mêmes conditions avec un même niveau d'information pour éviter un biais à imposé le choix d'un échantillon au lieu d'une enquête exhaustive couvrant l'ensemble de diplômés promoteurs. En effet, tout un ensemble de précautions est nécessaire pour que les conditions dans lesquelles les différents individus sont amenés à répondre au questionnaire soient effectivement identiques pour tous.

D'autre part, pour obtenir une bonne qualité des données, certaines conditions devraient être respectées :

- assurer la confidentialité des tests,
- expliquer à quoi servent les tests c'est à dire bien faire comprendre que les tests ~~constituent~~ un élément d'information et non un outil de décision,
- demander aux enquêtés de répondre rapidement à toutes les questions.

Le formulaire mis au point par "Entreprendre" donne des renseignements d'ordre individuel et des indications sur certains traits de personnalité propres à l'entrepreneur.

Des difficultés ont été souvent constatées pour la compréhension de certaines questions trop ambiguës ou mal formulées. Ceci s'explique par le fait qu'il n'y a pas toujours de correspondance absolue d'une langue à une autre, d'une culture à une autre culture même si on peut parler d'équivalence d'idées. L'allure générale ne permet pas un renseignement précis sur les enquêtés mais simplement d'obtenir leurs opinions.

Enfin, on peut remarquer qu'il y a un recoupement de plusieurs questions qui renseignent sur une même caractéristique, mais qui sont dispensées tout au long du questionnaire pour obtenir des conditions maximales d'administration des tests.

Les éléments couvrent une vaste gamme.

#### 1)- Age

L'âge est une importante variable entrepreneuriale parce que au dessous ou au-delà d'un certain âge, l'esprit d'entreprise est peu développé ou inexistant. On a remarqué qu'au-dessous de 20 ans, les choix de l'individu sont incertains ou confus et qu'au-delà de 50 ans certaines habitudes militent assez souvent contre la prise de risque nécessaire pour entreprendre.

#### 2)- Statut matrimonial

Le statut matrimonial n'est pas en soi très important dans ce contexte mais il donne une indication sur les dispositions du candidat à se stabiliser en choisissant un partenaire.

Les mariages avec enfants peuvent aussi servir comme incitation à se battre pour être capable de prendre en charge sa famille.

#### 3)- Niveau de l'éducation

L'éducation n'est pas secret de réussite en affaires. L'entrepreneuriat n'est pas une fonction de l'éducation et ne devrait pas être une pré-condition pour démarrer une affaire. Elle n'est pas un élément aussi déterminant qu'on le pense mais elle peut être très précieuse surtout dans le contexte actuel des bouleversements profonds et du développement rapide de la technologie.

#### 4)- La motivation

L'argent est un élément nécessaire dans l'établissement d'une affaire mais il demeure que la motivation d'entreprendre est l'élément le plus important pour le succès dans les affaires.

A ce niveau, il faut noter que l'ambition apparaît dans l'envie qu'à un individu d'atteindre telle ou telle norme d'excellence et de succès dans ces entreprises. Le bon entrepreneur se caractérise par un désir ardent d'exceller. Il aspire à se surpasser à toujours entreprendre et à faire mieux. Il fait preuve d'une exigence à l'égard de soi-même et des autres. Il éprouve un grand besoin d'efficacité et à une confiance en lui et en ses propres compétences.

La condition pour devenir entrepreneur est d'éprouver l'envie irrésistible de se lancer dans une nouvelle affaire, d'être suffisamment motivé et d'être prêt à accepter les incertitudes et risques inhérents à toute nouvelle entreprise.

#### 5)- La prise de risques

Toute entreprise entraîne un certain niveau de risques et le dirigeant doit être prêt à les assumer. On a découvert que les bons entrepreneurs ont tendance à prendre des risques de façon calculée, modérée et intelligente. Ils évitent les situations où les risques sont trop élevés ou trop faibles. Il y a des gens qui prennent de gros risques sans trop de considérations. Ce sont des joueurs. Il y en a d'autres qui par contre manifestent une profonde aversion au risque.. Or, en affaires il faut prendre des risques mais des risques calculés, à la mesure des capacités de l'individu et de son entreprise. La propension au risque du dirigeant est un caractère hautement valorisé dans le monde des affaires.

#### 6)- Esprit d'initiative et d'indépendance

Les ressources humaines constituent sans aucun doute les assises les plus importantes et aussi les plus fragiles de toute organisation. Le style de leader ship du dirigeant est principalement déterminé par ses attitudes vis à vis des employés et sa conception de l'autorité.

Le bon entrepreneur fait preuve non seulement d'initiative mais aussi d'indépendance dans son comportement. Il aime agir souvent de son propre chef plutôt que de suivre des ordres. Il aime décider lui-même de sa ligne de conduite.

#### 7)- Développement de réseaux

L'entrepreneur performant emploie une stratégie bien définie pour influencer ou persuader les autres. Il est très habile à trouver les moyens de convaincre ses partenaires.

D'autre part, il se sert de son niveau de connaissances personnelles pour atteindre ses objectifs.

La réussite relative de ces principes peut être influencée à la fois par le dirigeant lui-même et par les autres. .../...

L'intensité relative de ces caractéristiques peut varier d'un individu à un autre. Mais il faut comprendre ici qu'il s'agit d'observations tirées d'un grand nombre de cas et qu'un profil typique n'est qu'une représentation idéale d'un phénomène. Le fait qu'un répondant affiche un résultat similaire au profil type des besoins d'un bon entrepreneur ne garantit en rien son succès. Il s'agit d'une information supplémentaire utile à l'évaluation du potentiel entrepreneurial de la personne.

## II - PRESENTATION DES RESULTATS

Il s'agit ici de cerner pour chaque caractéristique le comportement global de chacun des deux groupes avant de procéder à une comparaison.

### 1)- Motivation

#### a)- Entrepreneurs qui ont réussi

Aucun des enquêtés n'accepte de réduire ses congés pour s'adonner à des activités professionnelles mais 87,5 % d'entre eux cherchent à améliorer l'efficacité de leur travail.

Par contre, ils cherchent (100 %) constamment à aller de l'avant. Ils ne sont pas gênés pour aller travailler dans un lieu éloigné de leur lieu de résidence pour améliorer leur situation, n'oublient pas leur travail en dehors des heures de service mais ne sont pas prêts à faire du mal pour obtenir ce qu'ils veulent et tout ceci à 87,5 %. La majeure partie des enquêtes (62,5 %) ne sont pas disposés à être malhonnêtes même si cela devait servir leur projet mais ne croient pas que le succès et la réussite dépendent de l'honnêteté et ne considèrent pas comme un signe d'intelligence le fait d'être gentil envers ceux qui sont importants par leur avancement personnel.

Il est intéressant de noter que la moitié d'entre eux (50%) ne parlent pas de leur projet aux autres que s'ils peuvent en tirer profit, n'agissant que si ce qu'ils entreprennent est juste et bon et sont d'avis que la tricherie est inadmissible. Parmi eux 87,5 % font confiance à leur propre jugement et 62,5 % ont toujours cherché à être les meilleurs en travaillant beaucoup et attachent de l'importance au succès qu'ils ont auprès de sexe opposé.

Ils sont 87,5 % disposés à améliorer constamment le fonctionnement et l'organisation de leur entreprise et peuvent toujours mieux faire.

62,5 % d'entre eux trouvent stupide de choisir un conjoint pour sa fortune et 75 % préfèrent utiliser des ruses plutôt que d'être directs pour obtenir des avantages. Ils trouvent plus pénible de perdre des amis que de perdre de l'argent pour 87,5 %.

b) Entrepreneurs qui n'ont pas réussi

Ils sont tournés vers la recherche permanente pour aller de l'avant mais à 80 % n'aiment pas aller travailler loin de leur lieu de résidence <sup>et</sup> croient avoir un bon jugement. Ils croient tous être capables de réduire leurs congés pour s'addonner à des activités professionnelles et ont toujours cherché à être parmi les meilleurs.

Ils ne cherchent pas à améliorer leurs capacités (à 100 %).

Il ne leur est pas facile d'oublier leur travail en dehors des heures de service.

Il ne leur déplaît pas de recevoir d'un supérieur des suggestions permettant d'améliorer l'efficacité dans leur travail pour 60 % d'entre eux et ils trouvent stupides de choisir un conjoint pour sa fortune et pensent toujours mieux faire mais ne sont pas prêts à être malhonnêtes et faire du mal même si cela peut servir leur projet.

Parmi eux, 80 % n'utilisent pas la ruse pour obtenir davantage et 60 % croient que le succès et la réussite dépendent d'un coeur charitable ne considèrent pas comme un signe d'intelligence le fait d'être gentil envers ceux qui sont importants pour leur avancement personnel estiment qu'il ne faut jamais tricher et que la tricherie est inadmissible.

Pour eux, il est plus pénible de perdre des amis que de perdre de l'argent pour 100 %.

## 2)- Autonomie et Indépendance

### a)- Ceux qui ont réussi

Si 75 % d'entre eux ont toujours eu de bonnes relations avec leurs chefs, ils ne croient pas qu'il soit facile d'être chef d'entreprise (à 100 %). 87,5 % d'entre eux préfèrent travailler avec une personne exigeante mais compétente mais ne sont pas ennuyés lorsque les personnes avec qui, ils ont rendez-vous ne sont pas à l'heure même s'ils sont ennuyés lorsqu'ils ont l'impression de perdre leur temps. Parmi eux, 87,5 % sont mis en colère par le manque d'efficacité et 75 % ne s'accommodent pas d'un collègue incompetent mais gentil et estiment qu'on ne peut pas être bon dans toutes les situations.

### b)- Ceux qui n'ont pas réussi

80 % d'entre eux n'ont pas toujours eu de bonnes relations avec leurs chefs mais tous croient qu'il n'est pas facile d'être chef d'entreprise, préfèrent travailler avec une personne exigeante mais compétente et ne sont ennuyés lorsque leur interlocuteur est en retard.

Si 80 % d'entre eux sont ennuyés lorsqu'ils ont l'impression de perdre du temps, 60 % sont mis en colère par le manque d'efficacité et pensent qu'il n'est pas toujours possible d'être bon dans toutes les situations.

Personne d'entre eux ne peut s'accommoder d'un collègue gentil mais incompetent.

## 3)- Réseaux de relation

### a)- Ceux qui ont réussi

75 % d'entre eux aiment être dans des milieux où les gens se moquent les uns des autres mais ne pensent pas se détendre complètement en période de congé, accordent du crédit à l'opinion des autres mais ne pensent que tous les gens sont gentils.

87,5 % d'entre eux sont soucieux d'entretenir de bonnes relations avec ceux qui peuvent leur être utiles et aiment faire des blagues.

b)- Entrepreneurs qui n'ont pas réussi

Tous accordent du crédit à l'opinion des autres, sont soucieux d'entretenir de bonnes relations avec ceux qui peuvent leur être utiles mais ne pensent pas que tous les gens sont gentils.

80 % d'entre eux aiment faire des blagues et ne pensent pas que les autres sont stupides.

4)- Goût du risque

Les entrepreneurs qui ont réussi n'ont pas tendance à s'affoler dans les situations difficiles et 87,5 % d'entre eux aiment les jeux du hasard. Ceux qui n'ont pas réussi n'aiment les jeux du hasard que pour 60 % d'entre eux mais aucun d'eux ne s'affolent dans des situations difficiles.

5)- Comparaison

Ces résultats nous permettent de déceler les questions discriminantes qui peuvent servir de base à une différenciation des deux groupes. On pourra relever les questions qui ne peuvent pas départager les entrepreneurs puisque les réactions viennent dans le même sens.

Au vu des résultats, les promoteurs qui ont réussi ne sont pas gênés d'être éloignés de leur lieu de résidence dans un endroit moins agréable afin d'améliorer leur situation (87,5 %) alors que pour ceux qui ont échoué seuls 20 % trouvent cette situation acceptable.

Mais si 62,5 % des bons entrepreneurs ont toujours cherché à être parmi les meilleurs, tous ceux qui n'ont pas réussi prétendent chercher toujours à être premiers.

62,5 % des entrepreneurs performants attachent de l'importance au succès dont ils font l'objet autour du sexe opposé contre 40 % pour l'autre groupe.

75 % des bons promoteurs préfèrent utiliser les ruses afin d'obtenir davantage contre 20 % pour l'autre groupe.

La moitié des entrepreneurs ayant réussi est d'avis que la tricherie est inadmissible.

On peut donc percevoir que du point de vue de la motivation à entreprendre et de certains aspects macchiaveliques, les différences de comportement se dessinent sur certains points. Il n'en demeure pas moins que des similitudes très prononcées sont constatées et ce sur des points essentiels goût du risque, leader ship, autonomie et indépendance.

Par ailleurs, si 75 % des bons entrepreneurs qui ont réussi ne peuvent pas se détendre complètement en congé, les mauvais promoteurs (pour 60 %) en sont capables.

Les bons promoteurs ont entre 29 et 33 ans avec un âge moyen de 31,2. Par contre les autres se situent entre 32 et 45 ans. Ce qui donne une moyenne de 35 ans. Il reste que ici ce critère ne peut pas être significatif d'autant plus que tous les enquêtés se trouvent dans la tranche d'âge 20 - 50 ans considérée comme la période la plus favorable pour entreprendre.

Si 50 % des promoteurs performants sont mariés, seuls 30 % des autres entrepreneurs le sont.

62,5 % des bons promoteurs se déclarent irritables contre 40 % pour les mauvais entrepreneurs.

Mais à la question "Etes-vous irrité si vous ne savez pas l'heure qu'il fait" ? tous répondent massivement "non", 62,5 % pour les bons entrepreneurs et 80 % pour les mauvais.

La moitié des entrepreneurs performants estiment qu'il ya trop de réglemets et de lois contre 60 % pour les mauvais promoteurs.

Pour approfondir l'analyse, il est nécessaire de dresser des tableaux synoptiques et de faire une analyse cas par cas des enquêtés.

Créées dans le cadre d'une opération spécifique pour alléger le chômage des jeunes diplômés, ces entreprises ont certainement de nombreux points communs.

N'empêche, on s'aperçoit rapidement en les regardant de très près qu'il y a des différences dans certains domaines. La radiographie de chacune d'elles permet de déterminer sa démarche et son évolution. Elle peut fournir des instruments indispensables d'évaluation et constitue un outil de décision.

Pour chacune d'elles, en fonction de son contexte, des stratégies efficaces doivent être élaborées pour positionner l'entreprise dans son marché, dans son environnement.

Les imprimeries qui font face à une forte concurrence doivent viser un segment du marché très spécifique. Les grandes imprimeries de la place ayant déjà fidélisé certains gros clients (administration, anciennes banques etc...), les diplômés ne pourront commencer d'abord que par viser les nouvelles implantations tels que les nouveaux hôtels, compagnies d'assurances et banques récemment installées et les commandes des petites sociétés. En présentant des produits de qualité, ils pourront se faire une clientèle.

Les boulangeries, jusqu'à présent ne rencontrent pas de difficultés majeures, doivent néanmoins penser à la modernisation. En effet, leur atout leur vient du fait qu'avec leur équipement performant, ils sont souvent en dessus de la concurrence. Mais compte tenu du fait que toutes les boulangeries de la place sont équipées de matériel sophistiqué, des problèmes risquent de se poser à l'avenir.

Pour les entreprises de commerce, il se pose toujours le problème de la marge et le problème du fonds de roulement. En effet, la vitesse de rotation des stocks est correcte mais les denrées de première nécessité ont de très faibles marges bénéficiaires. Par ailleurs, il y a toujours un écart entre les délais de crédit accordés par les fournisseurs et les délais de paiement des clients qui sont souvent des demi-grossistes peu nantis et fortement concurrencés. La bijouterie subit la concurrence du secteur informel. Là il faudra viser la clientèle touristique mais avec des modèles authentiquement tirés de l'art africain. Ceci nécessite des spécialistes confirmés.

De même, la mécanique générale doit se battre pour acquérir des parts de marché importantes tant au niveau des Instituts que des grandes sociétés de la place et développer la sous-traitance.

Toutes ces entreprises virent les mêmes objectifs qui sont la résorption du chômage des diplômés et des non diplômés (par les emplois induits), la nationalisation de l'économie et l'émergence d'une nouvelle race d'entrepreneurs sénégalais.

Ce sont des unités de dimension variée allant de quinze millions (15.000.000) F CFA à quarante cinq (45.000.000) F.CFA.

Elles utilisent des techniques différentes : les imprimeries comme les sociétés de réparation de groupes diésel et de mécanique générale fonctionnent sur commande. Les entreprises de transport, de boulangerie, de commerce et de bijouterie, offrent leurs produits et services en "continu".

Mais dans toutes ces situations, une politique commerciale efficace s'avère nécessaire qui viserait à conditionner la demande et à fidéliser la clientèle.

L'opération a été confiée à la Société Nationale de garantie et d'Assistance (SONAGA) qui a financé l'ensemble des Investissements des différentes entreprises. Les taux d'intérêt étaient très élevés et atteignaient 23 %.

La subvention étatique (500.000.000 FCFA) servait d'apport personnel au diplômés et contribuer à la bonification du taux d'intérêt.

La durée de remboursement des prêts consentis aux diplômés par la SONAGA était de cinq (5) à six (6) ans avec un an de différé.

Le calcul du fonds de roulement n'était pas bien fait et toutes les entreprises se sont heurtées au démarrage à l'insuffisance de trésorerie.



MOTIVATION

| ENTREPRENEURS | M1  | M2  | M3  | M4  | M5  | M6  | M7  | M8  | M9  | M10 | M11 | M12 | M13 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1             | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| 2             | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| 3             | Non | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| 4             | Non | Non | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Non | Oui | Oui |
| 5             | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Oui |
| 6             | Non | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non | Non | Non | Non |
| 7             | Non | Non | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non | Oui | Oui | Non |
| 8             | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui |
| 9             | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Non | Non | Non |
| 10            | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non |
| 11            | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Non |
| 12            | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Oui | Non | Oui |
| 13            | Non | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non |

MOTIVATION

| ENTREPRENEURS | M14 | M15 | M16 | M17 | M18 | M19 | M20 | M21 | M22 | M23 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Oui |
| 2             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Oui |
| 3             | Oui | Oui | NON | OUI | OUI | Non | OUI | OUI | NON | OUI |
| 4             | Oui | Oui | Non | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Oui |
| 5             | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Non | Oui | Non | Non |
| 6             | Oui | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Oui |
| 7             | Non | Oui | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Oui | Oui |
| 8             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non | Non | Oui | Non | Oui |
| 9             | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non | Oui | Oui | Non | Oui |
| 10            | Non | NON | NON | OUI | NON | OUI | NON | NON | Non | Oui |
| 11            | Oui | Non | Oui | Oui |
| 12            | Non | Non | Non | Oui | Non | Oui | Non | Non | Oui | Oui |
| 13            | Oui | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Oui |

AUTONOMIE ET INDEPENDANCE

| ENTREPRENEURS | AI1 | AI2 | AI3 | AI4 | AI5 | AI6 | AI7 | AI8 | AI9 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1             | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Oui |
| 2             | Oui | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non |
| 3             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Oui |
| 4             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non |
| 5             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non |
| 6             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non |
| 7             | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non |
| 8             | -   | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Oui | Non |
| 9             | Non | Non | Non | Oui | Oui | Non | Oui | Non | Non |
| 10            | Non | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non |
| 11            | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Oui |
| 12            | Oui | Non | Non | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Oui |
| 13            | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non | Oui | Non | Non |

RESEAUX DE RELATIONS

| ENTREPRENEURES | REL1 | REL2 | REL3 | REL4 | REL5 | REL6 | REL7 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1              | Non  | Non  | Non  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  |
| 2              | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Oui  | Non  |
| 3              | Oui  | Non  | OUI  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |
| 4              | Non  | Non  | Non  | Oui  | Oui  | Non  | Oui  |
| 5              | Oui  | Non  | Non  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |
| 6              | Oui  | Non  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |
| 7              | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |
| 8              | Oui  | Non  | Oui  | Non  | Oui  | Non  | Non  |
| 9              | Oui  | Non  | Oui  | OUI  | Oui  | Non  | Non  |
| 10             | Non  | Non  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |
| 11             | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Non  | Non  |
| 12             | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |
| 13             | Non  | Oui  | Oui  | Oui  | Oui  | Non  | Non  |

GOUT DU RISQUE

| ENTREPRENEURS | GR1 | GR2 |
|---------------|-----|-----|
| 1             | Non | Non |
| 2             | Non | Non |
| 3             | Non | Non |
| 4             | Non | Non |
| 5             | Non | Oui |
| 6             | Non | Non |
| 7             | Non | Non |
| 8             | Non | Non |
| 9             | Non | Non |
| 10            | Non | Oui |
| 11            | Non | Non |
| 12            | Non | Non |
| 13            | Non | Oui |

L'analyse de ces résultats d'études fait apparaître que les entrepreneurs non performants ont tous évolués dans des secteurs fortement concurrencés. Et compte tenu de leur manque d'expérience notoire, des blocages se sont dressés dès le départ. En effet, pour le transport comme pour la boulangerie, les concurrents installés depuis de longues années ont dressé de nombreuses barrières aux nouvelles sociétés. Pour les autres, il y a eu des difficultés de pénétration du marché.

Par ailleurs, la plupart des entreprises de diplômés n'avaient pas de véritable politique commerciale. Le Marketing leur était étranger et leurs coûts de fabrication n'étaient pas le plus souvent maîtrisés : la masse salariale n'était pas supportable pour une PME en démarrage.

Plus grave encore, les idées de projets n'étaient pas très affinées et les études de marché étaient incomplètes. On se contentait d'extrapoler des situations vécues. On notait un défaut criant des études techniques. Il n'y avait aucune étude structurée pour analyser les besoins et trouver les moyens de les satisfaire et l'analyse de la concurrence n'était pas correctement menée.

Aussi les projections financières établies tendant à démontrer la rentabilité des projets n'étaient pas fondées sur des données réalistes.

Par exemple, pour le commerce on prévoyait un chiffre d'affaires de 15.000.000 F.CFA par mois. Mais cela supposait l'écoulement de 70 % du stock. Or dans les faits moins de 25 % du stock pouvait être vendu. Pour le transport, on avait tablé sur des versements journaliers de 20.000 F.CFA par jour et par véhicule. Or au meilleur des cas le chauffeur venait avec 17.000 F.CFA. Sans compter que <sup>l'utilisation</sup> abusive du car le rendait inutilisable au bout de cinq (5) ans alors que <sup>l'utilisation</sup> la durée de vie supposée était de sept (7) ans.

Pire, les diplômés ne participèrent aux études de projets. Aussi, ils ne se mettaient pas rapidement dans la peau de l'entrepreneur et ne s'adaptaient pas rapidement à la nouvelle situation. Souvent aussi, les projets ont été redimensionnés par l'Institution sans qu'au préalable une étude technique et de rentabilité prévue soit menée. La mauvaise

étude de marché a entraîné aussi la surcapacité de certaines unités, grévant les coûts de production. En faisant une analyse cas par cas, on aboutit à certains contrats.

### 1)- L'entrepreneur n° 1

Cet imprimeur a toujours charché à aller de l'avant et à être parmi les meilleurs. Il est motivé et est prêt à faire beaucoup de sacrifices pour développer son entreprise. Néanmoins, il se refuse d'être malhonnête ni de faire du mal pour réussir.

Il a le sens de l'autonomie et de l'intépendance et valorise l'efficacité. Il sait utiliser ses relations pour progresser. Il a aussi le goût du risque modéré mais n'a pas confiance en ses propres aptitudes.

L'entreprise rencontre de réelles difficultés. Le projet initial a été redimensionné, amenuisant ses capacités réelles. La concurrence est très forte dans ce secteur et les grandes imprimeurs déjà installés occupèrent de larges parts du marché.

### 2)- L'entrepreneur n° 2

Ce transporteur très motivé poursuit toutes les occasions pour le développement de son affaire. Il établit des réseaux de relations mais ne fait pas de mal même pour réussir. Il n'a pas beaucoup de confiance en lui mais a néanmoins le goût du risque moyen.

Son parc est très faible et les pannes fréquentes dues aux accidents immobilisent très souvent ses véhicules. Ceci entraîne des pertes énormes et a des repercussions sur le remboursement de l'emprunt créant de sérieux problèmes de trésorerie.

### 3)- M'entrepreneur n° 3

Ce patron-boulangers a beaucoup de confiance en lui. Très motivé, il déclare avoir une préférence pour les risques calculés. Il a un sens de l'autonomie et de l'indépendance et utilise ses connaissances à son profit et peut être malhonnête si cela peut réussir son affaire.

1) Avec les autres boulangers de l'opération, ils ont créé une société anonyme d'achat et de vente de matières premières. C'est une centrale d'achats qui va réduire leurs coûts de production.

4)- L'entrepreneur n° 4

Cet autre patron-boulangier est très motivé mais n'a pas confiance en ses propres aptitudes. Il a le sens de l'autonomie et le goût fu risque moyen. Il serait prêt à être malhonnête si cela peut faire avancer son entreprise. Il ne sait pas utiliser son réseau de contacts.

5)- L'entrepreneur n° 5

Patron d'une société de réparation de pompes diesel à injection, il est très motivé mais n'est pas confiant en lui. Il n'est pas capable de faire du mal et d'être malhonnête pour réussir. Il n'a pas le sens de l'autonomie et de l'indépendance mais sait utiliser ses relations. Il préfère les situations trop risquées.

Avec un banc d'essai très performant, il visait un segment de marché très porteur. Au début de l'exploitation, la maîtrise technique du matériel était insuffisante car le technicien recruté n'était pas bien formé. Mais avec l'expérience, la situation s'est largement améliorée.

6)- L'entrepreneur n° 6

Cet imprimeur n'a pas tellement confiance en ses compétences, Mais il est assez motivé et aime autonome. Il sait utiliser ses contacts et aime les situations comportant un risque moyen. Il peut être malhonnête si cela peut servir son projet.

La concurrence est très forte dans ce secteur et s'est accaparée de larges parts de marché. L'entreprise rencontre des difficultés énormes pour fonctionner, Sa trésorerie est désastreuse.

7)- L'entrepreneur n° 7

Ce dirigeant d'une société de Mécanique Générale n'est pas très motivé et na pas confiance en ses aptitudes. Il n'a pas aussi le sens de l'autonomie et de l'indépendance mais sait utiliser ses relations. Il prend des risques calculés.

En plus de ses activités traditionnelles de soudeur, de tolérerie et réparation, l'entreprise a, face à la concurrence vive du secteur informel et de quelques grosse unités, commencé très tôt à se diversifier. Elle fait du conditionnement de la colle.

Elle n'a pas de problème de trésorerie mais rencontre des difficultés pour se moderniser.

8)- L'entrepreneur n° 8

Très motivé, ce dirigeant de boulangerie n'a pas confiance en ses compétences. Il n'utilise pas ses réseaux de contacts pour le développement de son affaire. Il a un grand sens de l'autonomie et ne prend que des risques calculés.

L'entreprise dégage des cash flows importants.

9)- L'entrepreneur n° 9

Responsable d'une boulangerie, il est motivé mais n'a pas confiance en ses compétences. Il développe ses réseaux de contacts et les utilise. Il a sens de l'autonomie et le goût du risque calculé.

La bijouterie a de réels problèmes d'écoulement de sa production. Le concurrence, très active, maîtrise parfaitement les réseaux de distribution. Elle devra pour survivre cibler la clientèle touristique car ses coûts de production sont trop élevés. Elle devra développer une politique commerciale intense.

10)- Entrepreneur n° 10

Cet imprimeur très motivé n'a pas confiance en lui. Il sait profiter de ses relations et a un sens aigu de l'autonomie. Il n'est pas prêt à faire du mal pour réussir. Il prend des risques trop élevés.

L'entrepreneur maîtrise mal les créneaux de commercialisation. Elle devra se focaliser sur les structures naissantes (Hôtels, Banques...) qui n'ont pas encore un fournisseur. Elle rencontre des difficultés de trésorerie.

11)- L'entrepreneur n° 11

Dirigeant d'une entreprise de commerce, il est peu motivé et n'a pas confiance en ses propres aptitudes. Il n'a pas le sens de l'indépendance et n'est pas disposé à faire du mal ou à être malhonnête pour progresser. Il sait utiliser ses réseaux de contacts et prend des risques moyens.

Le créneau n'est pas porteur. Le promoteur n'a pas la surface financière nécessaire pour faire face à la situation. Les cash flows dégagés sont très faibles. Le fonds de roulement devra être considérablement augmenté et les négociations devront être engagées avec les fournisseurs pour allonger les délais de paiement.

12)- L'entrepreneur n° 12

Patron d'une société de distribution, il est motivé mais n'est pas confiant en lui. Il a le sens de l'autonomie et sait utiliser ses contacts en profit de son affaire. Il prend des risques calculés.

Le plan de financement n'était pas bien fait. Le projet a été redimensionné au cours d'exécution, réduisant le montant du financement. Les prévisions de recettes étaient trop optimistes. L'entreprise rencontre d'énormes difficultés de trésorerie.

13)- Entrepreneur n° 13

Ce dirigeant d'un commerce n'a pas confiance en ses compétences et n'est pas motivé. Il n'a pas le sens de l'autonomie et de l'indépendance mais sait utiliser ses réseaux de contacts. Il prend des risques modérés mais n'est pas prêt à être malhonnête même si cela peut servir son projet.

Les cash flows dégagés sont extrêmement faibles. La surface financière n'est pas suffisante pour ~~soutenir~~ une activité dans ce domaine.

Le fonds de roulement a été mal estimé et les prévisions de recettes trop optimistes. Il y a un énorme déséquilibre financier.

A partir de ces différents éléments, il est loisible de tirer certaines conclusions.

Après le diagnostic de chaque entreprise, des mesures appropriées se dessinent.

Il est nécessaire de renforcer les capacités et les tendances des promoteurs à percevoir les opportunités et à agir avec efficacité, à avoir l'esprit d'initiative et le sens de l'autonomie. Il est nécessaire aussi pour certains de déterminer et de prendre des risques modérés.

Mais ils doivent surtout faire preuve de dynamisme et s'attaquer leurs problèmes au lieu d'attendre tout de l'Etat. En effet, les marchés ne se donnent pas, ils s'acquièrent.

Il faudra donc renforcer la confiance de ces jeunes promoteurs en eux-mêmes et leur désir à délivrer des produits ou services de qualité.

Les promoteurs devront nécessairement être plus agressifs sur le plan commercial pour pouvoir se mettre au diapason de la clientèle et améliorer leur système de gestion pour baisser leurs coûts de production.

Nous ne devons céder au mythe qui prétend que les entrepreneurs sont nés et non créés. Les entrepreneurs peuvent être développés et leurs compétences améliorées.

Les problèmes que rencontrent ces différentes entreprises ont pu être dégagés. Ils constituent un obstacle au développement et à l'épanouissement de l'esprit d'entreprise. Il faut nécessairement les régler pour avancer.

L'observation des différents entrepreneurs, chacun projeté dans son entreprise et donc évoluant dans un contexte précis nous confirme dans notre conviction que pour soutenir les promoteurs et créer une véritable culture entrepreneuriale, l'approche ne peut être que globale et non fractionnée.

## SECTION II : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### I - CONCLUSIONS

Il se dégage un certain nombre de questions significatives avec une tendance appréciable. Mais les questions réellement discriminantes montrant des antagonismes dans l'attitude du groupe des entrepreneurs performants et des mauvais promoteurs ne sont pas nombreuses.

L'on peut constater alors, avec des réserves du fait de la faiblesse de l'échantillon que l'outil de sélection utilisé par "Entreprendre" mérite d'être affiné.

S'il apparaît nettement que sur certains aspects concernant la motivation d'entreprendre on peut déceler des jugements opposés, sur des éléments fondamentaux tels le goût du risque, la recherche de leadership et la vue de l'autorité, la persuasion et le développement de réseaux de relations, les comportements sont similaires,

Or, ce sont des éléments fondamentaux qui caractérisent le bon entrepreneur. Or l'interprétation doit tirer partie de l'ensemble et non pas s'appuyer sur une seule caractéristique. Cela pose le problème de la fidélité du test. En effet, les tests ne sont pas indépendants de la culture et du milieu.

Mais ce n'est pas tout, car il y a un autre facteur de psychologie sociale qu'il faut considérer qui est celle de la manifestation des aptitudes, des intérêts et du tempérament dans une culture. Les mêmes réponses ne renvoient pas aux mêmes significations selon qu'on évolue dans une civilisation ou une autre.

Les mêmes caractéristiques recherchées se trouvant de part et d'autre, il semble difficile de se prononcer sur le type de promoteur.

D'autant plus que certaines réponses recèlent d'importantes contradictions. Par exemple, sur le besoin de se réaliser c'est à dire l'aspiration à se surpasser, à toujours faire mieux, accompagné d'une

grande exigence à l'égard de soi-même et des autres se retrouve chez 62,5 % des entrepreneurs performants et chez l'ensemble des mauvais entrepreneurs.

Sur la recherche de leadership, les enquêtes des deux groupes ont les mêmes opinions et reconnaissent tous (à 100 %) qu'il est difficile d'être chef d'entreprise. Or les traits attribués au bon entrepreneur ne pourront être validés que s'ils ne sont pas partagés par les mauvais promoteurs. Plus importants, les tests de nature psychométrique restent encore aujourd'hui des outils imparfaits d'autant plus que plusieurs facteurs peuvent influencer sur la validité des résultats obtenus et les jugements.

On peut citer dans ce cadre, entre autres éléments, les contexte dans lequel l'épreuve se déroule, les dispositions psychologiques des candidats et surtout la perception qu'à le sujet de l'utilisation qui sera faite des résultats.

Des critères pertinents ailleurs ne se trouvent pas forcément ici au Sénégal.

Il est donc bien clair que les méthodes utilisées dans des pays où la civilisation scientifique et techniquement arrivée à un degré d'évolution très poussé ne sont pas transférables purement et simplement dans nos pays.

De ce fait, il est indispensable de se livrer à une certaine introspection. La mentalité du Sénégalais, à cause du carcan social, fonctionne dans un certains sens. Certaines valeurs sont tenues en considération plus que d'autres et la société sanctionne les déviations. Ceci génère un comportement social qu'il faut cerner. L'élaboration d'un outil de sélection doit partir de là. L'utilité de la sélection ne doit pas faire évacuer la nécessité de la recherche préalable à la détermination d'un type d'entrepreneur performant.

## II - RECOMMANDATIONS

Il ne faut pas oublier que c'est un être humain qu'on évolue, ce qui signifie qu'une erreur d'appréciation est toujours possible même si la démarche a une allure scientifique (tests, questionnaires, analyses de données).

.../...

L'important n'est pas tant l'aspect technique de la méthode que la possibilité réelle qu'elle offre de découvrir le potentiel entrepreneurial d'une personne. L'application mécanique d'un outil de sélection hors du contexte dans lequel il a été conçu ne peut pas donner des résultats escomptés. Il faut tenir compte des exigences des conditions locales. La méthode proposée par "Entreprendre" n'a donc rien d'absolu et l'on ne saurait l'appliquer aveuglément. Le succès d'une méthode dépend plus des conditions locales que de l'utilisation de telle ou telle autre technique. Les résultats obtenus au cours de l'enquête démontrent que le test n'est pas vraiment réellement discriminant pour pouvoir partager les 2 groupes cibles.

De ce point de vue, le problème de l'identification de l'entrepreneur potentiel au Sénégal devra être approfondi et recadré pour prendre en compte les éléments sociaux qui constituent le fondement de notre société.

Dès lors des pistes de recherche se dégagent :

- d'abord de quelle manière peut-on faire la différence entre un entrepreneur et un non entrepreneur et quelles aptitudes et quel savoir-faire sont nécessaires à la performance d'un entrepreneur ?
- Une seconde piste de recherche doit concerner les techniques de tests surtout pour ce qui est de la mesure des besoins d'achèvement en rapport avec les différentes cultures.
- Une troisième piste de recherche devra concerner les investigations à mener pour parvenir à expliquer pourquoi certaines personnes possèdent un plus haut potentiel entrepreneurial que d'autres.

Dans tous les cas, ce qui est important c'est la problématique qui est à la base, c'est à dire l'unité de la démarche qui débouche sur l'élaboration d'un outil de sélection.

Cet outil doit découler de travaux très approfondis menés par une équipe pluridisciplinaire sachant cerner les contours de la réalité sociale dans sa globalité. Ces travaux devront permettre de dégager les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur sénégalais. A partir de là, il sera possible de développer un instrument de sélection approprié et adapté.

Cet outil devra faire l'objet d'une expérimentation sur le terrain avant d'être validé. Sans la résolution de ces préalables méthodologiques on risque d'utiliser un instrument qui ne mesure pas ce qu'il prétend mesurer car les tests ne sont indépendants de la culture.

Dans tous les cas, il faut éviter comme le dit PATEL<sup>100</sup> succomber à la tentative facile de suivre le chemin le plus court et le plus pratique et d'adopter une approche limitée".

Les tests peuvent fournir une information complémentaire mais pour être vraiment valides, les résultats doivent toujours être utilisés de concert avec une connaissance de première main sur le candidat. Il s'agit d'un ensemble intégré et non pas d'une opération fractionnée.

Il est devenu évident que la réponse à la crise économique et au chômage ne peut se trouver dans une extension indéfinie des grandes unités de production. Dans la situation actuelle, ces dernières ont tendance à accroître la rigueur de leur gestion plutôt qu'à augmenter leurs effectifs quand elles ne sont pas contraintes à des licenciements massifs. La création de nouvelles entreprises de dimension moindre devient donc un enjeu important pour l'économie et l'emploi.

Or l'environnement économique actuel ne favorise pas l'entreprise. De nombreux obstacles continuent d'entraver la bonne marche des entreprises sénégalaises. De ce fait, les Pouvoirs Publics devront mettre en oeuvre des politiques plus incitatives pour favoriser le développement de la P.M.E. nationale.

#### 1)- Procédures administratives

Les procédures administratives sont trop longues et fastidieuses. Les délais pour l'agrément aux différents codes et avantages méritent d'être réduits pour pouvoir jouer un véritable rôle. d'aiguillon à la création d'activités productives. De l'introduction de la demande d'agrément à l'instruction par le Comité Technique qui devra donner son avis sur la valeur technique et financière du projet à la soumission au comité interministériel des investissements, qui devra prendre la décision d'agrément ou de rejet le délai peut atteindre un an. Or la décision d'agrément devra être validée par arrêté. L'exonération est accordée

pendant la période de réalisation des investissements et au plus tard à l'expiration d'un délai de deux (2) à trois (3) ans. Cette durée très limitée entraîne des perturbations au moment où l'entreprise doit encore faire face aux remboursements de l'emprunt.

Le délai d'exonération doit correspondre avec la période de l'amortissement de l'emprunt. Tous les promoteurs, surtout les jeunes entrepreneurs sont unanimes là-dessus. Aussi bien sans niveau du Conseil National des Jeunes Dirigeants d'Entreprises du Sénégal (CNJDES) qu'au niveau du Regroupement des Maîtrisards Transporteurs (R.M.T.S) que du Regroupement des Boulangers et celui des Diplômés Maraîchers, les difficultés actuelles sont beaucoup liées à l'inadéquation des exonérations dont la procédure d'obtention retarde le démarrage de leurs projets et freine l'évolution de leurs activités.

Une normalisation de la pression fiscale passant par une baisse de celle-ci est nécessaire. En effet, il est évident qu'il y a un lien direct entre les charges fiscales et la décision finale d'investissement. Or la fiscalité des sociétés est trop lourde et surtout ne tient pas compte de la réalité de la P.M.E. Il faut donc une réforme profonde de la fiscalité singularisant effectivement la P.M.E. Il faudra donc simplifier les dispositions et harmoniser les mesures pour une cohérence du système en rapport avec les nouvelles politiques mises en oeuvre. L'Etat du Sénégal a néanmoins entrepris des réformes profondes. Un nouveau code des Impôts a été élaboré et allège les difficultés. A côté de cela, l'Etat doit mettre en oeuvre des politiques incitatives.

En effet, les entreprises confrontées à la concurrence internationale qui s'émplifie de jour en jour du fait de la libéralisation ont besoin d'être soutenues.

L'entreprise naissante ne peut s'en sortir si elle ne bénéficie pas d'un environnement favorable.

## 2)- Mesures de politiques incitatives

Il faudra nécessairement initier les mesures destinées à encourager l'investissement et l'épargne. Il s'agit de capter l'épargne nationale puis de l'orienter et de l'utiliser efficacement vers des créneaux porteurs.

Il faut aussi encourager l'investissement par des mesures sélectives, ce qui tend à favoriser les secteurs à fort potentiel de croissance. Le taux de réaffectation

L'épargne nationale doit financer des activités productives et non spéculatives. La politique de crédit devra être donc plus sélective, ce qui rend nécessaire une refonte du système bancaire. Les taux de rémunération des dépôts au niveau des banques est trop faible (6 %) et ne sont pas incitatifs.

Par ailleurs, les conditions d'accès au crédit sont défavorables et les produits bancaires sont inadéquats face aux besoins de la P.M.E. Les découverts consentis sont accordés pendant quelques jours pour combler un déficit de trésorerie. Mais cette facilité est limitée tant par son montant que par sa durée. De plus, le financement du fonds de roulement ne fait pas l'objet d'une réescompte de la B.C.E.A.O. Le taux d'intérêt d'emprunt (plus de 20 %) sont nécessaires simplement à financer le cycle commercial.

Les banques du Sénégal n'ont pas créé des produits attractifs pour la P.M.E. Le problème du financement se pose toujours avec acuité tant pour la création des entreprises que pour le financement du cycle d'exploitation. En effet, le manque de crédits fournisseurs adéquats (montant insignifiants, délais courts) d'une part, et les délais-clients qui s'étirent de plus en plus, d'autre part font que la P.M.E. à une trésorerie désastreuse et un besoin aigu de fonds de roulement.

De ce point de vue, la P.M.E. vu la faiblesse de sa structure financière aurait souhaité trouver des capitaux plus risqués dans des conditions moins contraignantes.

Il faudra donc s'acheminer vers la création d'une banque de la P.M.E. et mettre sur pied des fonds de participation et de garantie permettant de soutenir l'entreprise sénégalaise si nous voulons un redéploiement industriel approprié et l'émergence d'un tissu de P.M.I/P.M.E. Mais la libéralisation en cours exige de l'entreprise sénégalaise des stratégies offensives pour faire face à la concurrence internationale. La dimension marketing devra donc être intégrée.

## 2)- Rôle du Marketing

Le marketing fournit un lien essentiel avec l'environnement. C'est dans le domaine du marketing que l'entreprise se trouve en contact avec les organismes extérieurs (concurrents, clients) qui ont une existence indépendante.

La survie même de l'entreprise dépend de la façon dont elle sait s'adapter au conditions du marché influencées par les activités de ces organismes. Les décisions stratégiques de marketing ont des conséquences lointaines pour la gestion de certaines fonctions comme la production, la mise au point des produits.

L'entreprise sénégalaise ne bénéficiant plus de protection rigide ; devra identifier de nouveaux marchés, trouver de nouveaux produits pour les clients existants, de nouveaux clients pour les produits existants et aussi découvrir des concurrents potentiels insoupçonnés. Il lui faudra obtenir une image du marché disponible et la stratégie produits-marchés suivie par le client.

L'entrepreneur sénégalais doit maintenant avoir une politique de conditionnement de la demande par les moyens appropriés (publicité, présentation des produits) et une fidélisation de la clientèle (qualité du produit ou service fourni).

Il faudra aussi formuler un programme de développement de l'esprit d'entreprise pour faire émerger une culture entrepreneuriale. Pour cela, il faut allier formation et conseils et combiner le développement de la motivation et les informations sur le projet et les données socio-économiques.

Les caractéristiques du bon entrepreneur sont indispensables mais il faut les examiner dans une perspective stratégique qui intègre les connaissances techniques et aptitudes manageriales.

### CONCLUSION GENERALE

C'est en jetant les bases d'un véritable développement du système productif national que nous parviendons à alléger le fardeau de la crise.

Or, l'émergence et le développement de l'entreprise sénégalaise se heurtent à de nombreux obstacles tant internes qu'externes. Et à moins que l'on ne formule des politiques appropriées qui encouragent le développement de la petite et moyenne entreprise et facilitent l'entrée de la nouvelle génération d'entrepreneurs dans les créneaux d'activité porteurs, il est peu probable que le développement de l'esprit d'entreprise donne tous les résultats escomptés. Il faut promouvoir l'entreprise nationale par la création d'un environnement favorable.

De nombreuses contraintes tant juridiques, techniques que fiscales empêchent le plein épanouissement de nos entreprises. Les procédures et règlements, malgré les aménagements récents, constituent toujours des blocages. Les difficultés financières continuent de peser sur les entreprises sénégalaises car il n'y a rien qui incite le secteur bancaire à financer les actions nationales. Le coût du crédit est excessivement cher et les garanties demandées exorbitantes.

Néanmoins, le financement généreux à de bonnes conditions de prêt ne suffit pas. Il faut nécessairement des hommes formés au management et maîtrisant les techniques modernes de gestion, capables d'accéder au savoir technologique et ayant une connaissance approfondie du marché. C'est l'ensemble de ces mesures qu'il faut mettre en oeuvre et mettre sur pied un dispositif global incitatif.

L'esprit d'entreprise est fonction des occasions qui s'offrent des compétences techniques et commerciales, les conditions de financement de l'infrastructure existante et du contexte général dans lequel les entreprises fonctionneront.

La nouvelle politique économique impose à l'entrepreneur sénégalais une autre démarche pour pouvoir s'adapter à la nouvelle donnée. Il devra être compétitif.

Si l'on veut influencer sur la croissance et l'emploi, il faudra non seulement augmenter les ressources financières pour soutenir les activités nationales mais il faut surtout valoriser nos ressources humaines. L'esprit d'entreprise demeure un apport vital dans le processus de développement économique. Il nous faut détecter les hommes à haut potentiel entrepreneurial, les soutenir pour en faire les futurs capitaines de l'économie sénégalaise restructurée, des hommes nouveaux qui innovent pour remettre en ordre le tissu économique.

En accordant un poids prépondérant à la dimension humaine, nous ne voulons être perçus comme des utopistes, ni des poètes, mais c'est que le risque le plus important est celui qu'apporte l'homme. La prise en compte de la volonté d'entreprendre ne saurait souffrir d'aucune négligence parce que le développement est d'autant plus rapide que seront mieux choisis ceux qui doivent le promouvoir : les entrepreneurs. Il nous faut donc bâtir un outil de sélection performant et adapté à notre contexte. C'est un enjeu important. Il faut se dépêcher avant qu'il ne soit trop tard.

REVUE GÉNÉRALE  
DES TRAVAUX DE LA  
COMMISSION  
DE L'ÉTUDE DE L'ÉCONOMIE

A N N E X E S

- 1)- Questionnaire
- 2)- Résultats du dépouillement des questionnaires

SECTEUR D'ACTIVITE :

PREMIERE ANNEE D'EXERCICE :

AGE :

NIVEAU DE FORMATION :

|   | OUI | NON |
|---|-----|-----|
| 1 - Une situation confortable est-elle plus importante pour vous que la recherche permanente pour aller de l'avant ?  | :   | :   |
| 2 - Etes-vous marié ,   | :   | :   |
| 3 - Etes-vous irritable ?   | :   | :   |
| 4 - Aviez-vous toujours une bonne relation avec vos chefs, quoi qu'il soit arrivé ?   | :   | :   |
| 5 - Croyez-vous qu'il soit facile d'être chef d'entreprise ?  | :   | :   |
| 6 - Vous arrive-t-il de vous sentir mal dans votre peau, parfois sans raison ?  | :   | :   |
| 7 - Préférez-vous travailler avec un (e) partenaire complaisant (e) sans compétence, plutôt qu'avec une personne exigeante mais compétente ?  | :   | :   |
| 8 - avez-vous tendance à être paniqué (e) et à être pessimiste dans les situations difficiles?  | :   | :   |
| 9 - Vous déplaît-il d'être dans un milieu où les gens se moquent les uns des autres ?   | :   | :   |
| 10 - Cela vous dérangerait-il d'être éloigné (e) de votre lieu habituel, dans un endroit moins agréable afin de vous permettre de vous améliorer en vue d'une situation meilleure ? | :   | :   |

|   | OUI | NON |
|---|-----|-----|
| 11 - Vous est-il possible de vous livrer continuellement à des activités routinières sans être lassé (e) ?    |     |     |
| 12 - Croyez-vous mieux réussir si vous aviez un meilleur jugement ?   |     |     |
| 13 - Approuvez-vous le gaspillage de quelque nature que ce soit ?   |     |     |
| 14 - Vous est-il facile de vous détendre complètement en période de congé ?                                   |     |     |
| 15 - Trouvez-vous qu'il y ait trop de règlements et de lois dans la vie d'aujourd'hui ?                       |     |     |
| 16 - Avez-vous toujours cherché à être parmi les meilleurs en travaillant beaucoup ?                          |     |     |
| 17 - Etes-vous irrité (e) s'il vous arrive de ne pas savoir l'heure qu'il est ?                               |     |     |
| 18 - Accordez-vous du crédit à l'opinion des autres ?   |     |     |
| 19 - Etes-vous soucieux (se) d'entretenir de bonnes relations avec ceux qui peuvent être utiles dans la vie ? |     |     |
| 20 - Etes-vous capable de réduire vos congés pour vous adonner à des activités professionnelles ?             |     |     |
| 21 - Attachez-vous de l'importance au succès dont vous pouvez faire l'objet auprès du sexe opposé ?           |     |     |

|   | OUI | NON |
|---|-----|-----|
| 22 - Etes-vous ennuyé (e) lorsque les personnes avec qui vous avez pris rendez-vous ne sont pas à l'heure?                                | :   | :   |
| 23 - Estimez-vous plus important d'assumer ce que vous êtes plutôt que de chercher à améliorer vos capacités ?                            | :   | :   |
| 24 - Faites-vous appel à des forces occultes quand les circonstances ne sont pas favorables ?   | :   | :   |
| 25 - Etes-vous impatient (e) et ennuyé (e) lorsque vous avez l'impression de perdre votre temps ?   | :   | :   |
| 26 - Aimez-vous les jeux de hasard ?  | :   | :   |
| 27 - Si vous étiez entrepreneur, seriez-vous disposé (e) à sans cesse améliorer le fonctionnement et l'organisation de votre entreprise ? | :   | :   |
| 28 - Vous est-il facile d'oublier votre travail en dehors des heures de service ?   | :   | :   |
| 29 - Le manque d'efficacité vous met-il en colère ?   | :   | :   |
| 30 - Aimez-vous être commandé (e) par un chef ?   | :   | :   |
| 31 - Aimez-vous faire quelque fois des blagues aux autres ?   | :   | :   |
| 32 - Souffrez-vous souvent d'insomnies ?  | :   | :   |
| 33 - Cela vous déplaît-il de recevoir d'un supérieur des suggestions sous permettant d'améliorer l'efficacité de travail ?                | :   | :   |

|  | OUI | NON |
|--|-----|-----|
| 34 - Pensez-vous pouvoir vous accommoder d'un (e) collègue incompetent (e) mais gentil(le) ?   | :   | :   |
| 35 - Trouvez-vous stupide de choisir un conjoint pour sa fortune ou pour le rôle important qu'il (ou elle) pourrait jouer au niveau de la carrière professionnelle ? | :   | :   |
| 36 - Après avoir accompli un travail, pensez-vous toujours que vous auriez pu mieux faire ?  | :   | :   |
| 37 - Parlez-vous aux autres de vos projet, uniquement, si vous pouvez en tirer profit ?  | :   | :   |
| 38 Pensez-vous que tous les gens sont gentils ?  | :   | :   |
| 39 - Croyez-vous que pour rendre les gens heureux, il faut toujours être avec eux ?  | :   | :   |
| 40 - agissez-vous uniquement lorsque vous croyez que ce que vous entreprenez est juste et bon ?  | :   | :   |
| 41 - Pensez-vous qu'il soit bénéfique d'accorder de l'importance à des personnes qui ont de la chance dans la vie ?  | :   | :   |
| 42 - Seriez-vous un peu malhonnête, si cela devait servir votre projet ?   | :   | :   |
| 43 - Etes-vous disposé (e) à faire quelquefois du mal aux autres pour obtenir ce que vous voulez ?   | :   | :   |
| 44 - Pensez-vous que sans contraintes, l'homme serait amené à beaucoup travailler ?  | :   | :   |



|  | OUI | NON |
|--|-----|-----|
| 54 - Pensez-vous qu'il faut parfois tricher un peu pour obtenir ce que l'on veut ?     |     |     |
| 55 - Etes-vous d'avis que la tricherie est inadmissible ?                              |     |     |
| 56 - Croyez-vous qu'il est plus pénible de perdre des amis que de perdre de l'argent ? |     |     |

RESULTATS DU DEPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES

| QUESTIONS | BONS ENTREPRENEURS |             |     |             | MAUVAIS ENTREPRENEURS |             |     |             |
|-----------|--------------------|-------------|-----|-------------|-----------------------|-------------|-----|-------------|
|           | NON                | pourcentage | OUI | pourcentage | NON                   | pourcentage | Oui | pourcentage |
| 1         | 7                  | 87,5 %      | 1   | 12,5 %      | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 2         | 4                  | 50 %        | 4   | 50 %        | 4                     | 80 %        | 1   | 20 %        |
| 3         | 3                  | 37,5 %      | 5   | 62,5 %      | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 4         | 2                  | 25 %        | 6   | 75 %        | 1                     | 20 %        | 4   | 80 %        |
| 5         | 8                  | 100 %       | -   | -           | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 7         | 7                  | 87,5 %      | 1   | 12,5 %      | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 8         | 8                  | 100 %       | -   | -           | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 9         | 2                  | 25 %        | 6   | 75 %        | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 10        | 7                  | 87,5 %      | 1   | 12,5 %      | 1                     | 20 %        | 4   | 80 %        |
| 12        | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | 1                     | 20 %        | 4   | 80 %        |
| 14        | 6                  | 75 %        | 2   | 25 %        | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 15        | 4                  | 50 %        | 4   | 50 %        | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 16        | 3                  | 37,5 %      | 5   | 62,5 %      | -                     | -           | 5   | 100 %       |
| 17        | 5                  | 62,5 %      | 3   | 37,5 %      | 4                     | 80 %        | 1   | 20 %        |
| 18        | 2                  | 85 %        | 6   | 75 %        | -                     | -           | 5   | 100 %       |
| 19        | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | -                     | -           | 5   | 100 %       |
| 20        | 8                  | 100 %       | -   | -           | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 21        | 3                  | 37,5 %      | 5   | 62,5 %      | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 22        | 2                  | 25 %        | 6   | 75 %        | 1                     | 20 %        | 4   | 80 %        |
| 23        | 8                  | 100 %       | -   | -           | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 25        | -                  | -           | 8   | 100 %       | 1                     | 20 %        | 4   | 80 %        |
| 26        | 7                  | 87,5 %      | 1   | 87,5 %      | 3                     | 60 %        | 8   | 40 %        |
| 27        | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | -                     | -           | 5   | 100 %       |

|    | BONS ENTREPRENEURS |             |     |             | MAUVAIS ENTREPRENEURS |             |     |             |
|----|--------------------|-------------|-----|-------------|-----------------------|-------------|-----|-------------|
|    | NON                | pourcentage | OUI | pourcentage | NON                   | pourcentage | OUI | pourcentage |
| 28 | 7                  | 87,5 %      | 1   | 12,5 %      | 4                     | 80 %        | 2   | 20 %        |
| 29 | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | 2                     | 40 %        | 5   | 60 %        |
| 30 | 4                  | 50 %        | 4   | 50 %        | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 31 | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | 1                     | 20 %        | 4   | 80 %        |
| 32 | -                  | -           | -   | -           | -                     | -           | -   | -           |
| 33 | 8                  | 100 %       | -   | -           | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 34 | 6                  | 75 %        | 2   | 25 %        | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 35 | 3                  | 37,5 %      | 5   | 62,5 %      | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 36 | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 37 | 4                  | 50 %        | 4   | 50 %        | 4                     | 80 %        | 1   | 20 %        |
| 38 | 6                  | 75 %        | 2   | 25 %        | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 39 | -                  | -           | -   | -           | -                     | -           | -   | -           |
| 40 | 4                  | 50 %        | 4   | 50 %        | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 41 | -                  | -           | -   | -           | -                     | -           | -   | -           |
| 42 | 5                  | 62,5 %      | 3   | 37,5 %      | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 43 | 7                  | 87,5 %      | 1   | 12,5 %      | 5                     | 100 %       | -   | -           |
| 44 | 2                  | 25 %        | 6   | 75 %        | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 45 | -                  | -           | -   | -           | -                     | -           | -   | -           |
| 46 | 2                  | 25 %        | 6   | 75 %        | 4                     | 80 %        | 1   | 20 %        |
| 47 | 5                  | 62,5 %      | 3   | 37,5 %      | 2                     | 40 %        | 3   | 60 %        |
| 51 | 5                  | 62,5 %      | 3   | 37,5 %      | 4                     | 80 %        | 1   | 20 %        |
| 52 | 6                  | 75 %        | 2   | 25 %        | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 53 | -                  | -           | -   | -           | 4                     | 80 %        | 1   | 20 %        |
| 54 | 6                  | 75 %        | 2   | 25 %        | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 55 | 4                  | 50 %        | 4   | 50 %        | 3                     | 60 %        | 2   | 40 %        |
| 56 | 1                  | 12,5 %      | 7   | 87,5 %      | -                     | -           | 5   | 100 %       |

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- AMIN. S "L'Afrique de l'Ouest bloquée" Editions minuit, 1975
- ANATASSOPOULOS J. LARSON. J "Profession Patron Flammarion"
- AROGENA, J. G. MINGUET "La création d'Entreprise, un enjeu local".  
Documentation française Mars 1983
- BENNIS B NANNUS "Diriger", Tendances Actuelles 1985
- BURNS James M. "Leadership", New York, Haper and Row, 1978
- DIOP. M. "Histoire des classes sociales dans l'Afrique de l'Ouest"  
- 1. le Mali  
- 2. le Sénégal } F. MASPERD
- DRUKER Peter "l'Entreprise face à la crise mondiale "Tendances Actuelles"
- DRUKER Peter "Les Entreprises", Tendances Actuelles Octobre 1985
- GELGER T. et W. Amstrong "Le développement de l'Entreprise Africaine"  
Collection : Techniques Américaines, 1360
- GILDER Georges "L'esprit d'Entreprise", Editions FAYARD
- HOPKINS J. "Elitism and Meritocracy in developing countries", University  
Baltimore U.S.A. 1986
- LAUGHTER H. "La Promotion humaine dans les P.S.D., P.U.F., 1960
- MENDRAS H. "Eléments de sociologie " "Armad Collin" Collection U Octobre 1979
- MC CLELLAND. David "The achieving society" (D Van Norstrand Princeton 1961
- MC GRAGOR "La dimension humaine dans l'Entreprise" Paris, Gauthier Villas  
Villas, 1979
- SAY Jean Baptiste "Traité d'Economie Politique" 1803
- SCHUMPETER J.A. "Théorie of Economic Development"
- SHAW Georges Bernard "Man and Superman" Baltimore, Penguin, 1973
- TOWNSEND Robert "Au delà du management" Paris, Artland 1970

WEBER Max "Ethique protestante et Esprit de Capitalisme"

SLOAN Alfred P. "Mes années à la Général Motors" Paris, Hommes  
et Techniques, 1968

REVUES ET ARTICLES

BAESACQ J. Louis " "Peut-on enseigner l'innovation technologique et l'attitude entrepreneuriale" Enseignement et Gestion, Nouvelle Nouvelle série n° 11 - 1979

BARSACQ J. Louis "A la recherche de l'entrepreneur N° 13 Printemps 1980

MC CLELLAND David "Volonté de réussite et de développement New York: Free - Press, 1972

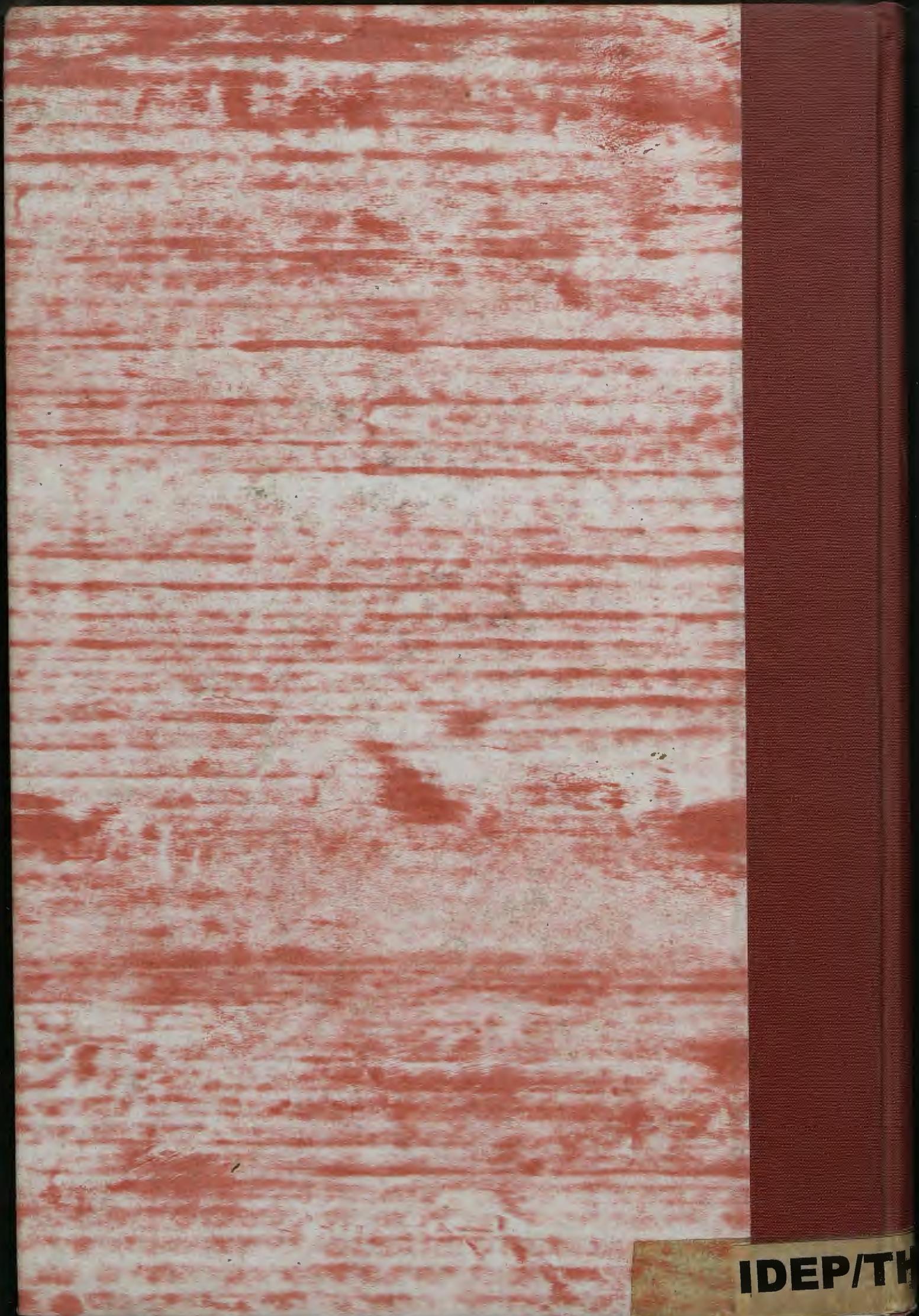
PATEL V.G. "Les programmes de développement de l'esprit d'entreprise l'expérience indienne" (Journées d'études sur le développement de l'esprit d'entreprise pour l'Afrique francophone 2 au 10 Juin 1986, Abidjan).

RAVAL HC "Cadre institutionnel et mode d'organisation des programmes de développement de l'entreprise" (journées d'études sur le développement de l'esprit d'entreprise 2 au 10 Juin 1986)

RAVAL HC "Le développement de l'esprit d'entreprise dans les zones développées"

SHAH Hina "Stratégies et Actions à envisager / <sup>pour encourager</sup> les femmes à devenir chefs d'Entreprise" Abidjan 1986

- Conseil Economique et Sociale "P.M.E. : Orientations actuelles en matière de promotion et actions envisagées" 1981  
"envisagées" 1981



IDEP/TH